

Sistema de gestión de marketing estratégico para la empresa ETERNIT, en la ciudad de Barranquilla

Management system of strategic marketing for the company ETERNIT, in Barranquilla city

Resumen

El presente artículo es producto de una investigación de la productividad y competitividad de la empresa Eternit, perteneciente al sector de la construcción ubicada en la ciudad de Barranquilla, cuyo propósito es proponer un modelo de sistema en gestión de marketing estratégico que pueda ser implementado en esta empresa.

Para esto, se llevó a cabo una investigación de tipo analítico-inductivo, enmarcado en un paradigma cuantitativo, ya que la propuesta buscó las causas que obstaculizan la optimización de los recursos buscados por la logística y la consecución del pensamiento estratégico, por lo que obligó a realizar: un diagnóstico de la situación actual de esta empresa en referencia a su modelo de gestión; se hizo una evaluación de los modelos existentes y se escogieron los elementos más pertinentes que sirvieron en la construcción de un sistema de gestión de marketing estratégico que optimizará la toma de decisiones de la alta dirección a su interior.

Palabras clave: Sistema de Gestión, Marketing Estratégico, Sector de la Construcción, Competitividad, Plástico.

Abstract

This document is the result of research productivity and competitiveness of the company Eternit, belonging to the construction sector in Barranquilla city, whose purpose is to propose a model of a system of strategic marketing management that can be implemented in this business.

For this purpose, conducted an investigation of analytic-inductive type, set in a quantitative paradigm, as the proposal sought the causes impeding the optimization of resources sought by the logistics and the achievement of strategic thinking, so he forced to perform: a diagnosis of the current situation of the company in reference to its management model; made an assessment of existing models and the most relevant elements that were used in building management system that will optimize marketing strategic decision of top management to its interior were chosen.

Keywords: System Management, Strategic Marketing, Construction Industry, Competitiveness, Plastic.

Maryuris Rosa Camargo Mejía

Administradora de Empresas, Fundación Universitaria San Martín. Especialista en Mercadeo, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: maryuris.camargo.mejia@gmail.com

Rocío Lozada Carbonell

Administradora de Empresas, Fundación Universitaria San Martín de Bogotá D.C., Especialista en Mercadeo, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: rochylozada@gmail.com

Brian de J. Santamaría Constante

Ingeniero Industrial, Especialista en Mercadeo, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: brian.santamariac@hotmail.com

Licencia creative commons



RECIBIDO:

27 de mayo 2016

ACEPTADO:

22 de junio de 2016



INTRODUCCIÓN

El presente artículo analiza la gestión de productividad y competitividad en una organización, que depende directamente de un sistema de gestión de marketing estratégico. La estrategia como concepto se encaja en el campo de la teoría de la gestión. Chandler (1962) y Andrews (1977) lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Por otra parte Mintzberg (1978, p. 934) define a la estrategia como: “Un modelo en una corriente de decisiones o acciones constituido de un producto de cualquier estrategia intentada aplicada a toda la empresa”.

Por otra parte, se encuentra que existen algunos conceptos tales como: “La estrategia global, que emplean las compañías con el fin de ingresar en los mercados extranjeros a través de exportaciones”, según Hill y Jones (1996: 227). “La Estrategia de Negocios, la cual define la elección empresarial de un producto y su mercado”, como lo establece Andrews (1977, p. 18) citado en Hamermesh (1990:54). “La Estrategia Funcional, según Newman y Logan (1976: 64) y Andrews (1977: 59) que fija la manera en que se emplearán los recursos al nivel operativo”. De acuerdo con Jhonson y Scholes (2001) la estrategia es:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (p:18).

Ansoff (1976) define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno y considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, Odiorne (1995) plantea la superioridad del segundo. Según Andrews (1977), la estrategia de negocios define la elección de un producto o servicio y el mercado de cada negocio dentro de la empresa.

Como plantea Ohmae (1983) el propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa

obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz. Lo que distingue a la estrategia de todos los demás tipos de planeación en los negocios es la ventaja competitiva (Morales y Pech, 2000).

Por otra parte, según Mintzberg y Waters (1985), *La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.*

La clasificación hecha por Mintzberg (1990) de las estrategias definidas como genéricas, son agrupadas en cinco apartados:

- La ubicación del negocio medular que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.
- La diferenciación del negocio medular que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la diferenciación y la no-diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y fabricación por pedido.
- La elaboración del negocio medular con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.
- La ampliación del negocio medular con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración-diversificación y de retirada.
- La reconsideración del negocio medular con las estrategias de redefinición del negocio, recombinación del negocio y reubicación medular. La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la

organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para que sea exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

Para Porter (1982), la estrategia competitiva examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia debe ocurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno.

Según Perea (2006),

Las reglas del juego no pueden lograr el efecto deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden de manera estratégica a las amenazas y oportunidades competitivas. Las estrategias competitivas constituyen una combinación de medios (políticas) aplicados a las distintas operaciones de la empresa para lograr los fines propuestos u objetivos.

Para enfrentarse a las cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, como son: 1) Poder de negociación de proveedores; 2) Poder de negociación de los clientes; 3) Amenaza de nuevos ingresos; 4) Amenaza de productos o servicios sustitutos, y 5) Rivalidad entre los competidores existentes.

Porter (1982) propone tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas: 1) Liderazgo general en costos, 2) Diferenciación, y 3) Enfoque o alta segmentación. El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución. También Porter (1990) señala que las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son Estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas ya que como se señala en la curva U del mismo autor la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad.

Por otra parte, para Dickson y Ginter (1987)

La diferenciación está referida a la posición de la organización empresarial dentro del mercado o segmento del mercado en proporción a su producto, imagen corporativa, características que influyen en el consumidor para su selección. La diferenciación puede ser tangible e intangible: La primera, describe las características visibles de un producto en el proceso de selección de los consumidores (por ejemplo: tamaño, forma, color, peso, material, consistencia, sabor, entre otros). La segunda, se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto (pp: 1-10).

Cabe enfatizar que Johansson y Nonaka (1996) descubren cómo las compañías japonesas distinguen y resaltan las relaciones producto-consumidor. La satisfacción de los consumidores representa la funcionalidad y provee emociones y satisfacciones estéticas. Las estrategias de diferenciación que se pueden utilizar son: selección de productos en relación a sus atributos, Selección por tendencia de grupos de consumidores, Seguridad del consumidor/productos compatibles, Evaluación de costos y beneficios de diferenciación.

El uso de las cadenas de valor para identificar oportunidades de diferenciación ofrece cuatro alternativas: (1) Erigir cadenas de valor para las empresas y los consumidores. Pensar en la participación de ambos en los beneficios. (2) Identificar los controladores únicos en cada actividad. Examinar el potencial de la empresa para diferenciar productos que generen valor en la cadena, identificando variables y acciones a través de las cuales la organización puede alcanzar ventaja en relación a sus competidores. (3) Seleccionar la mejor promesa en variables de diferenciación para la empresa. Identificar cual variable es la indicada de generar estrategias de diferenciación. Donde cuenta con mayor potencial de diferenciación y menor costo que sus rivales (análisis de fuerzas y debilidades): Identificando los aspectos prometedores de diferenciación, entre las actividades de la cadena que motiven la producción de los trabajadores y el control de calidad del producto e identificando los tipos de diferenciación única que puedan ser sostenibles. Producto difícil de imitar re-



sultados de procesos exigentes. (4) Identificar en la cadena oportunidades que creen valor en beneficio de las empresas y los consumidores.

Por otra parte, según Grant (1998),

Las ventajas propias de una empresa diversificada son las siguientes: aumento del poder de mercado, explotación de sinergias y reducción del riesgo global; además de las ventajas que genera a los propios directivos de la empresa que se traducen en poder, prestigio y status, con independencia del efecto neto sobre el objetivo de la empresa-la creación de valor.

De manera similar, Chan y Mauborgne (2004:1-9) establecen la estrategia del océano azul como una manera de representar la búsqueda simultánea de la diferenciación y del bajo costo; es decir, es el área donde confluyen las acciones de una organización afectando de manera positiva su estructura de costos y la propuesta de valor para los compradores. Es de destacar que la estrategia del océano azul, busca crear un espacio de mercado no disputado, hacer la competencia irrelevante, crear y capturar una demanda, romper con el dilema valor/costo, y por último, alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

Seguido a esto, Hamel y Prahalad (1995) sostienen que

Las empresas occidentales se enfocan en reducir sus ambiciones para adecuarse a sus recursos y, como resultado, solo buscan las ventajas que pueden sustentar; mientras que las empresas japonesas vigorizan sus recursos a través de un acelerado ritmo de aprendizaje organizacional tratando de alcanzar metas aparentemente imposibles de alcanzar; es decir, que el propósito estratégico de dichas empresas poseen objetivos ambiciosos, que las obligan a ser innovadoras al competir en el mercado.

Estos dos autores afirman que la meta del estrategia no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa. De igual manera, las economías de ámbito

pueden ser tan importantes como las economías de escala para entrar a los mercados globales. Pero para obtenerlas es necesaria la coordinación entre negocios que solo la alta dirección puede proporcionar.

Ghemawat (2005) plantea que

Muchas empresas con ambiciones globales explícitas han reaccionado a la regionalización de la economía mundial, mediante el establecimiento de un conjunto de oficinas corporativas regionales. De este modo, el punto general es que las estrategias regionales pueden ser interpretadas en diferentes niveles geográficos. Determinar el nivel (global, continental, subcontinental, nacional, intranacional o local) en el cual la escala está más estrechamente ligada a la rentabilidad, es a menudo una guía útil para determinar qué constituye una región. Dicho de otro modo, la economía mundial está compuesta de muchas capas geográficas sobrepuestas -desde lo local a lo global- y la idea no es enfocarse en una capa, sino en muchas. Hacerlo de esa forma fomenta la flexibilidad, al ayudar a las empresas a adaptar las ideas sobre las estrategias regionales a distintos niveles de análisis geográfico.

Ghemawat (2005:25) también expresa que las empresas que buscan agregar valor en el nivel regional con frecuencia comienzan con la adopción de la estrategia de *hub* o centro neurálgico, originalmente articulada por Ohmae (1983). Una estrategia de *hub* involucra el establecimiento de sedes regionales, o centros neurálgicos, que brindan una variedad de recursos y servicios compartidos a las operaciones locales (países). La lógica es que estos recursos podrían ser difíciles de justificar para cualquier país, pero las economías de escala u otros factores podrían hacerlos prácticos desde una perspectiva internacional. Las estrategias de *hub* a menudo involucran transformar una operación en el extranjero en una unidad independiente.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2007: 39) crean el concepto de Balanced Scorecard como un complemento de las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: 1) Las de los clientes, 2)

Los procesos internos de negocios y 3) El aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando de forma simultánea los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El *Balanced Scorecard* indica a cada persona lo que la organización intenta lograr tanto para los accionistas como para los clientes. Pero para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios generalmente se abocan a tres actividades: comunicar y educar, establecer metas y vincular las recompensas con los indicadores de desempeño.

El ejercicio mismo de crear un *Balanced Scorecard* obliga a las empresas a integrar sus procesos de planificación estratégica y sus procesos financieros y, por lo tanto, les ayuda a asegurar que sus presupuestos respalden sus estrategias. Los usuarios seleccionan indicadores de avance de todas las cuatro perspectivas y establecen metas para cada una de ellas.

Después determinan qué acciones los impulsarán hacia sus metas, identifican las mediciones que aplicarán a esos impulsores en las cuatro perspectivas y establecen los hitos de corto plazo que marcarán su progreso por los caminos estratégicos que han elegido. De esta forma, elaborar un *Balanced Scorecard* permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas.

Porter (1979) se refirió a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y su grado de competencia que envolvía a las organizaciones empresariales y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Este autor estableció tres estrategias competitivas, las cuales se pueden usar de manera grupal o particular, con el propósito de ubicar a la empresa en una posición competitiva sobresaliente. Estas tres estrategias, son: 1) El liderazgo en costos totales bajos, 2) La diferenciación y 3) El enfoque.

De igual forma, es importante señalar que la orga-

nización empresarial debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, debido a que será la base fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Por ende, se pretende brindarle a las empresas un sistema de gestión de marketing estratégico para la planificación de la empresa Eternit, que le permita traducir la visión a planes y acciones operativas; esto con el fin de hallar una ordenación de las áreas de trabajo y el equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo la más segura para los empleados y la de mayor satisfacción para los clientes.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación desarrollado en la presente propuesta fue Analítico-Inductivo, enmarcado en un paradigma cuantitativo. Esto debido a que la propuesta buscó las razones o causas que obstaculizan la optimización de los recursos buscados por la investigación del entorno y el mercado, que fortalezca el sistema de marketing y la consecución del pensamiento estratégico; por lo que obligó a realizar:

- Un diagnóstico de la situación actual de la empresa Eternit de la ciudad de Barranquilla en referencia a su modelo de gestión, su proceso de marketing estratégico y su proceso de toma de decisiones que poseen; utilizando los conocimientos adquiridos sobre planeación y modelos de gestión dentro de las organizaciones, permitió identificar y evaluar los factores que más inciden en la ordenación de los recursos.
- Una evaluación de los modelos existentes, analizarlos y escoger los elementos más pertinentes que sirvieron en la construcción de un sistema de gestión de marketing estratégico que optimiza la toma de decisiones de la alta dirección al interior de la empresa Eternit de la ciudad de Barranquilla. De igual manera, se logró tomar datos sobre las ventajas y desventajas y posibles beneficios en la réplica de este sistema en otras empresas.

Por lo anterior, el diseño de investigación aplicado en el desarrollo del proyecto de investigación, fue transversal, que tiene característica en la recolección de datos en un único momento y es de tipo explora-



torio-descriptivo. Este diseño tiene como propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para la elaboración de esta investigación se utilizó como fuente primaria la observación directa, encuestas a profesionales que han trabajado en empresas diversas del sector industrial de la ciudad de Barranquilla. En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizó información generada por el sector industrial que apoya la construcción de la ciudad de Barranquilla suministrada por estudios y diagnóstico del sector.

De la misma forma se utilizaron libros, tesis, textos, base de datos, entre otros trabajos de campo realizados durante los últimos cinco años, que ayudaron a establecer las características del sistema de gestión de marketing estratégico propuesto. El tipo de información que suministraron estas fuentes es de fácil acceso, por lo cual consultarlas resultó muy conveniente a la hora de desarrollar el proyecto de investigación.

RESULTADOS

La empresa “Eternit® construye país desde hace un poco más de siete décadas, período en el que la empresa se ha enfocado en la urbanización de Colombia, la cual no se detiene sin importar el pasar de los años”. Con la fundación de Eternit Colombiana S.A., el 21 de mayo de 1942 se inició la industria del fibrocemento en el país con una fábrica en las afueras de su capital Bogotá.

La industria de placas onduladas de fibrocemento impulsó a la empresa que dos años después inició producciones de las plantas Eternit Pacífico S.A. en Cali y Eternit Atlántico S.A. en Barranquilla. Así mismo, en 1948 se dio inicio a la producción de tuberías de fibrocemento en la planta de Bogotá.

Desde su fundación, Eternit ha cubierto más de trescientos millones de metros cuadrados con sus tejas, ha servido a un millón y medio de viviendas con sus tanques y ha extendido cerca de 40.000 km de tubería de acueducto y alcantarillado por el territorio nacional.

Pero además, países como Panamá, Aruba, Costa Rica, Perú, Venezuela, Ecuador y las Antillas Holandesas se han beneficiado con la oferta constructiva

de Eternit. En la actualidad, los productos Eternit fabricados en Colombia generan más de quinientos empleos directos entre instaladores, proveedores, transportadores y comerciantes, además de 50.000 indirectos.

Para estar más cerca de sus clientes, la empresa Eternit cuenta en Colombia con una amplia y fortalecida red de distribución con más de seiscientos puntos de venta y más de un mil quinientos subdistribuidores.

Análisis de la situación

La marca Eternit como apunta la introducción, está en el mercado de materiales para la construcción, específicamente el de cubiertas en Colombia hace 70 años. Esto hace que la marca como pionera en el ramo de cubiertas de fibrocemento, sea la líder en el mercado y goce de reconocimiento absoluto, sirviéndole a cada uno de sus consumidores ocasionales por medio del canal selecto de distribuidores autorizados que comercializan y potencializan la lámina Eternit, sea al segmento especializado encargado de las grandes obras y que en ocasiones son atendidos directamente por la fábrica.

El objetivo es llegar y llevar cada vez más el producto a todas las obras que obedezcan a las especificaciones de cubiertas. Hacer que los usuarios utilicen nuestro producto por ser el de una marca referente, un producto que les brinda confianza por su gran reconocimiento, calidad y líder del mercado.

Así mismo, seguir posicionados como un producto líder en el mercado de materiales para la construcción, en el de cubiertas de fibrocemento y de sus productos complementarios.

La siguiente manera mostraría cómo sería el objetivo del mercado para la empresa:

- Fortalecer la imagen y el posicionamiento de la marca.
- Ampliar Red de Distribuidores en la región.
- Incrementar promoción y venta de productos de impulso en la región.

- Incrementar programas de capacitación en todos los segmentos.
- Desarrollar estrategias para contrarrestar acciones de la competencia.
- Fidelizar el canal de distribución con portafolio de productos.
- Fortalecer la unidad de negocios, incrementar los volúmenes e impulsar nuevos productos de la línea.

Resumen de mercado

Eternit cuenta en Colombia con una amplia y fortalecida red de distribución con más de 600 puntos de distribuidores autorizados y más de 1.500 subdistribuidores. La empresa además contaba con 197 distribuidores en el 2015 y pasó a tener 261 distribuidores en el 2016.

A su vez Eternit tiene como alternativa definir en el cliente especialistas (constructores), las grandes obras que se ejecutan de vivienda en la cada zona del país, como también el de vinculaciones y alianzas con entes estatales como son alcaldías y gobernaciones, buscando relaciones para las futuras obras de inversión social del gobierno, y otras organizaciones como Camacol y las sociedades de arquitectos e ingenieros de cada departamento.

La empresa Eternit, posee los siguientes mercados meta:

- Ferreterías Consumidor Ocasional.
- Para remodelar - Cambio a cubiertas de color.
- Para casas nuevas – Necesidad primaria.
- Para reparar – Cambio por grietas.
- Decorar – Otro diseño de cubierta.
- Casas para animales – albergues o zonas de reposo.
- Para bodegas – Uso industrial, bodegaje para productos.

- Obras : Especialista (Constructores/Arquitectos)
- Negocios con el gobierno – viviendas de interés social
- Constructoras - Para urbanizaciones.
- Para bodegas – Uso industrial, bodegaje para productos.

Demografía del mercado

El perfil del cliente típico de Eternit consiste de los tres siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales. Eternit no tiene un área meta definida en Colombia. Con sus tres plantas a nivel nacional, señaladas con el punto verde en el mapa, y por medio de su gran red de distribuidores que son el canal para llegar al consumidor final, se hace más poderosa su presencia en cualquier población del territorio nacional.

A nivel internacional, se podría expresar que existe una limitación, y es la de solo poder llegar a países como Panamá, Aruba, Costa Rica, Perú, Venezuela, Ecuador y las Antillas Holandesas que se han beneficiado con la oferta constructiva de Eternit. De igual forma la población meta es poder aumentar más la participación en estos países.

Existe en este sector una heterogeneidad para poder definir los usuarios del producto:

- *En el masculino:* Basados en las características del consumidor, se agrupan las edades entre 22 y 60 años, entre estas, el hombre es el que mayor proporción tiene. Por tratarse de materiales para la construcción el usuario tiende a ser más el masculino, este a su vez se redefiniría como especialista (arquitecto, ingeniero, maestro de obra, obrero) y ocasional.
- *En el femenino:* El rango sería entre 22 y 50 años, esta proporción es mucho menor que el masculino.
- *Usuarios especialistas:* Son los de mayor ingreso y los de mayor consumo. Sus ingresos y presupuestos promedio que manejan, son de \$1.500.000 en adelante.

- **En esta zona del país:** El mercado constructor fue beneficiada por los megaproyectos que se adelantan y muestra una tendencia de consumo desde el 2012 cada vez más en crecimiento, todo dado por intervención del gobierno nacional en los planes de inversión social en las viviendas de interés social y prioritario.

- **Puntos de venta:** Tales como ferreterías, siendo distribuidores o no, en este caso subdistribuidores (ferreterías pequeñas), juegan un papel importante. Estas abastecen en gran parte a los consumidores especialistas o no, en cualquier parte del territorio nacional.

- **Ubicación:** Por su ubicación, el mercado subdistribuidor es importante, aunque no mueven grandes volúmenes de compras, su ubicación se concentra donde el desarrollo de infraestructuras de vivienda apenas comienza, ahí abastecen al consumidor ocasional que necesita pequeñas cantidades para construir desde un albergue hasta su muy anhelada vivienda de nivel casi básico.

Factores conductuales

Los usuarios se sienten respaldados por la marca Eternit por el gran respaldo y servicio de asesoría para la instalación de sus cubiertas. A los usuarios, que son más los ocasionales, les gusta trabajar con la marca Eternit por el reconocimiento como marca líder que tiene en el mercado. Los usuarios buscan una cubierta en cualquier época del año; sin embargo, por grandes vendavales que acontecen en la región Caribe, la oferta aumenta de manera considerable. Los usuarios especialistas que se da igual en cualquier época al momento que se realicen obras.

Necesidades del mercado

Lo que requiere el mercado está basado en estándares que se concentran en los procesos e indicadores que miden y sirven para identificar en qué se cumple y en qué no, en qué se debe mejorar y cómo se debe hacer para mejorar. Todo esto se lleva por medio de alineamientos que el certificado de empresa tiene a través de la internacional evaluadora Bureau Veritas, que garantiza que los productos, infraestructura y los procesos cumplan con las normas y reglamentos en

materia de calidad, seguridad y salud, protección del medio ambiente y responsabilidad social.

Crecimiento del mercado

El crecimiento del mercado de la construcción como se referenció en las tendencias, se vio muy marcado por el 2015; de ahí en adelante la vara quedó muy alta y el crecimiento de las cubiertas hoy en día toma un aire por las expectativas que da la inversión social por parte del gobierno en el tema de la ejecuciones de proyectos, como el de las 100 mil viviendas que se construirán en todo el territorio nacional. Por esa razón, el mercado de la construcción, específicamente el de las cubiertas, crecerá y a su vez la competencia será más dura.

Tabla 1. Análisis DOFA

| Análisis DOFA | |
|---------------|--|
| Fortalezas | <ul style="list-style-type: none"> - Marca líder - Ubicación Estratégica - Ubicación costera y portuaria - Cobertura, madures y representatividad en el canal de distribución - Características inmejorables del fibrocemento - Económico - Reconocimiento-top of mind. - Positivo valor total percibido. - Funcionalidad. - Variedad e innovación en diseño de cubiertas. - Diferentes alternativas. |
| Debilidades | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de reclamos por calidad del producto. - Proceso de carga demorado. - Competencia desmedida entre la misma red de distribución, llevando a una baja desmedida de precios. - Carencia de aspectos físicos diferenciadores con las marcas competidoras. |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> - Apertura de mercado a nuevos puntos de venta. - Inversión social del gobierno en obras de la región. - Auge por el que atraviesa el sector construcción. - Incremento de proyectos industriales por expectativas TLC. - Consolidación de macroproyectos de VIS a nivel regional. - Posibilidades de crecimiento por especificación en productos color |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> - Bajos precios de productos de la competencia - Disminución en la participación de mercado. - Aparición en el mercado de nuevos productos - Debilitamiento de la imagen de marca en las nuevas generaciones. - Importación de productos similares y alternativos. - Prohibición del Crisotilo. |

Fuente: Elaborado por Camargo, Lozada y Santamaría (2016), con base en datos de la empresa Eternit

Competencia

Eternit tiene competidores directos en cubiertas como lo son: Colombit, Toptec. En los competidores sustitutos se tienen: Tejas de barro, Tejas plásticas (Ajoover,



Arkos, Techoline, Viplas), Tejas metálicas (Asesco). Los enfoques más relevantes de los competidores, más específicamente de uno de ellos, es la fabricación en sus tejas con un material sintético llamado PVA, (acetato de polivinilo), más conocido como cola o adhesivo vinílico.

Es un material que a diferencia del que fábrica Eternit es un poco más costoso y, por ser el de la fábrica una fibra natural muy controversial por todo lo que tiene que ver con las prohibiciones en muchas partes del mundo, desarrollan actividades donde publican y lo muestran como ventaja para ellos.

Aunque la fibra nuestra en un uso controlado no revierte peligro alguno para la salud, lo han usado en contra de la empresa, jugando un papel sin argumento siendo competencia desleal, ventilando un descrédito por los productos hechos con esta fibra.

A pesar de esto, la marca Eternit goza de reconocimiento absoluto y mayor aceptación en el mercado como líder en tejas de fibrocemento. Pese a que también fabrica teja con PVA, no se produce para el mercado nacional, sino para exportar.

Oferta de producto

Eternit tiene un portafolio donde se encuentra el producto bandera y su esencial diferenciador en el mercado como lo es la teja ondulada. A continuación se relacionan los productos adicionales y como alternativa tiene la compañía el orden y cómo se subdividen:

Materiales de construcción:

- Tejas onduladas, canaletas, caballetes, accesorios de fibrocemento o productos complementarios como canales y terminales, tejas españolas. Placas planas.
- Plásticos: Tejas translúcida eterplast, teja techolit de polipropileno.
- Tinacos: Tanques plásticos y sus accesorios. Pintura colorcel.
- Sistema constructivo en seco / sistema drywall: Lámina de fibrocemento eterboard, masillas y fibrocel.

Claves para el Éxito

Las claves del éxito son: Mantener la calidad del producto a precios competitivos, en el valor de la marca como líder, diferenciados siempre de la competencia, que satisfagan las necesidades del mercado de la construcción en los segmentos ocasionales y especialistas.

Asuntos Críticos

Los apuntes críticos que se le pueden anotar a la compañía son:

- Gran poder de negociación que tienen los clientes.
- Deterioro del precio del producto en el mercado por el canibalismo entre los mismos distribuidores.
- Alto nivel de insatisfacción por el desorden de precio que maneja uno y otro.
- No tener una filosofía, credo o política clara de una estrategia comercial.
- Establecer una política clara de cómo mantenerse rentables en el mercado.
- Continuar con un mejoramiento continuo en los procesos de calidad.
- Crear un departamento claro de mercadeo y no desvirtúalo como si fuera el de publicidad.
- Definir un verdadero servicio al cliente que se dedique a eso: "Servicio al cliente", igual que en el de mercadeo se desvirtúa con el de logística.

Estrategia del Marketing

Como aspecto clave estratégico, es la de mantener la calidad del producto y precios competitivos en el mercado, aprovechando estas ventajas para cubrir cerca del 85% del mercado de cubiertas de fibrocemento en los diferentes segmentos, todo esto por medio de los canales de distribuidores de materiales para construcción, distribuidores especializados, firmas constructoras y entidades descentralizadas ejecutoras de proyectos. Aunque cada uno marca un uso distinto por su tipología, son necesarios al momento de su utilización sin importar el segmento.



Misión

La misión de Eternit es fabricar y comercializar soluciones integrales de construcción para sus clientes con materiales que se rijan bajo los estándares de calidad, los cuales cumplan las expectativas de clientes, accionistas y colaboradores, aportando para el bienestar de la comunidad y la sostenibilidad ambiental.

Metas del Marketing

- Mantener un crecimiento en ventas igual o por encima de lo presupuestado
- Fortalecer cada vez más la imagen y el posicionamiento de la marca.
- Ampliar Red de Distribuidores en la región.
- Incrementar promoción y venta de productos de impulso en la región.
- Incrementar programas de capacitación en todos los segmentos.
- Desarrollar estrategias para contrarrestar acciones de la competencia.
- Fidelizar el canal de distribución con portafolio de productos.

Metas Financieras

- Mantener en constante cumplimiento los presupuestos trimestrales de ventas que contribuyan al planeamiento y no varíen tanto los costes por fabricación.
- Mantener la política financiera del presupuesto anual para dar a conocer e impulsar los nuevos productos adscritos al sistema para posicionar las nuevas líneas y fortalecer por medio de promoción las ya existentes.
- Lograr el EBITDA (2016) de \$4M USD.
- Poder lograr en dos dígitos equivalente al 11% del EBITDA. Sobre el total de la ventas.

Mercado Meta

Basados en una proyección de ventas per cápita por cada región de la costa norte, se tomó como referencia el siguiente cuadro para poder estimar las ventas por habitante.

Tabla 2. Mercado Meta de la empresa Eternit

| REGIONAL | ATLÁNTICO | MAGDALENA CESAR GUAJIRA | BOLIVAR SUCRE CORDOBA | TOTAL |
|--------------------------|------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|
| VENTAS 2015 KG | 39.614.577 | 11.706.610 | 9.208.611 | 60.529.798 |
| NUMERO DE HABITANTES | 2.448.091 | 3.089.991 | 4.484.990 | 10.023.072 |
| PER CAPITA KG/HABITANTES | 16 | 4 | 2 | 6 |
| VENTAS 2015 Kg | 38.582.376 | 14.146.871 | 11.574.713 | 64.303.960 |
| NUMERO DE HABITANTES | 2.478.077 | 3.141.957 | 4.542.113 | 10.162.147 |
| PER CAPITA KG/HABITANTES | 16 | 5 | 3 | 6 |

Fuente: Elaborado por Camargo, Lozada y Santamaría (2016), con base en datos de la empresa Eternit

La idea es poder llegar cada vez más a todas la zonas de la región Caribe Colombiana conformada por los departamentos de Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Magdalena, Guajira, Cesar y las islas de San Andrés y Providencia. Por el lado internacional a Venezuela, Aruba, Bonaire, Curazao, Costa Rica, Haití, Cuba y Perú.

Por otro lado, en nuevos mercados o mercados metas y más segmentos como: Entidades descentralizadas ejecutoras de proyectos, propietarios de vivienda, autoconstructores, contratistas, transformadores, estructureros.

Posicionamiento

Eternit está posicionado como una empresa líder en materiales para la construcción en cubiertas de fibrocemento. El poder seguir manteniéndose como líder del mercado dependerá mucho de sí misma.

Algunos de los factores que le puedan ayudar a estar posicionada como referente es la constante innovación, innovación que en caso no varía de la transformación del producto como tal, sino de aspectos tales como el servicio y el de incorporar a la vez otros productos complementarios a este que fortalezcan y ayuden su portafolio.

Algún ejemplo clásico de poder innovar productos como este es el del cemento, este siempre será ce-



mento, en él han incorporado innovación en sus servicios, presentación en tamaños, logística, forma de entrega, en fin, el poder siempre estar innovando garantiza en parte el posicionamiento. Modelo de sistema de gestión de marketing estratégico propuesto para la empresa Eternit de Barranquilla

El Sistema de Gestión de Marketing Estratégico propuesto tiene como propósito ofrecer a las empresas del sector metalmeccánico un modelo orientado a la medición y seguimiento del entorno y planificador de estrategias de marketing que pueda ser traducidas a tareas y actividades operativas del día a día para el mejoramiento de la competitividad en los procesos de gestión de proyectos, con el fin de lograr los objetivos y ventajas competitivas optimizando el proceso de toma de decisiones.

A continuación se presenta todo lo que concierne al Sistema de Gestión de Marketing Estratégico, el cual es un modelo de toma de decisiones, que se enfoca en la mejora continua a través de la medición y seguimiento, que permita maximizar el desempeño de la organización, mediante la creación de valor a todas las funciones, procedimientos y actividades dentro de la Eternit. Esto se logra con el apoyo del proceso de toma de decisiones.

El modelo está conformado por tres actores principales: 1) El *Direccionamiento Estratégico*; 2) El *Actor Operativo*, que lo componen cinco elementos que son: la planeación, el diseño, compras, producción y servicio post-venta; y 3) El *Actor de Apoyo*, en el cual se encuentra la logística, el control de calidad y el proceso de toma de decisiones.

Sistema de Gestión de Marketing Estratégico propuesto para la empresa Eternit

Direccionamiento Estratégico

Es el eje fundamental sobre el que se basa la organización, donde se discuten las estrategias que buscan el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia la consecución de sus metas globales. Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales, a través de la Planeación Estratégica, donde se evalúan las diferentes variables del entorno externo e interno.

Gráfica 1. Sistema de Gestión de Marketing



Fuente: Elaborado por Camargo, Lozada y Santamaría (2016), con base en datos de la empresa Eternit

Actor Operativo

Aquí reposan todos los procesos y actividades donde se llevan a cabo las estrategias planteadas por el direccionamiento estratégico. En este actor es donde las estrategias se traducen en conceptos y acciones específicas. Está conformado por los siguientes elementos esenciales, pertenecientes a la estructura básica de una empresa del sector metalmeccánica:

- *Planeación.* Este elemento, es el encargado de llevar a cabo el análisis del mercado, a través de una investigación de mercados, que permite determinar los criterios técnicos, basado en la planeación estratégica definida por el actor de Direccionamiento Estratégico, donde se tiene en cuenta requerimientos, necesidades y deseos de los clientes, compradores y consumidores, necesarias para la definición de diferentes alternativas de diseño.
- *Diseño.* Este componente se encarga de definir los esquemas básicos y el anteproyecto, lo que obliga a hacer constantes modificaciones de diseño, y así lograr los planos y planes preliminares que se van a distribuir a los diferentes grupos de interés y obtener la validación del diseño definitivo que permita la obtención de la orden de trabajo y poder ejecutar la obra.
- *Servicio Post-Venta.* Este módulo evalúa cada etapa del sistema de gestión, lo que le permite definir las acciones correctivas y preventivas necesarias al presentarse alguna novedad, obteniendo la plena satisfacción de los diferentes grupos de interés, en

especial el cliente. Esto se asegura a través del análisis de la confiabilidad del sistema y la fiabilidad de los procesos.

Actor de Apoyo

- **Compras.** Este equipo lleva a cabo la ejecución del proceso de adquisición de la materia prima e insumos; obtiene la información al despegar la Planeación Agregada, que conlleva al Plan Maestro de Producción apoyado del sistema MRP (Planeación de Requerimientos de Materiales), el cual se responsabiliza de realizar el presupuesto, que apoyado con la dirección del sistema productivo busca definir la asignación de rubro a cada una de las actividades que se van a emplear para la ejecución del proceso productivo, realiza la requisición y compra de materiales e insumos, debido a que se pretende dar inicio del proceso productivo, todo esto basado en el diseño de ingeniería y la definición de estándares; y luego de definir las fechas de entrega de cada uno de los lotes de producción, se realiza la selección de contratistas y proveedores, se selecciona los provisos de materiales e insumos.

- **Producción.** Este equipo lleva a cabo la ejecución del proceso productivo a través de lotes de fabricación, asignando la mano de obra necesaria para la ejecución de cada una de las actividades, asegurado por medio de la programación de trabajo operacionalizando el Plan Maestro de Producción a través de la programación de las operaciones de producción.

- **Logística.** Es el otro componente medular, encargado del abastecimiento, suministro, mantenimiento y transporte de equipos, insumos y personal, a través de la aplicación de un conjunto de técnicas y métodos apoyado en sí mismo en un proceso de planeación, implementación y control del eficiente y efectivo flujo de bienes, servicios e información relacionada, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos, inclusive exceder la expectativa de los clientes.

Proceso de Toma de Decisiones

Este componente se encarga de ejecutar el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones que se presentan en un período determinado,

basado en la información suministrada por los dos componentes anteriores.

La Toma de Decisiones indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

Por lo tanto, el Sistema de Gestión de Marketing Estratégico propuesto a la empresa Eternit, inicia y termina con la planeación estratégica, ya que depende de la disponibilidad y la interpretación de la información, pero este fin de ciclo se basa en el análisis de la información proporcionada por la consecución o no de los objetivos que suministra la gestión estratégica a través de diversas herramientas como el *Balanced Scorecard*.

El Sistema de Gestión de Marketing Estratégico propuesto, debe acostumbrar a la alta dirección de las organizaciones a conducir y analizar investigaciones sobre todo en cuanto a las necesidades, opiniones y actitudes de sus clientes. Aunque el análisis de los clientes, según Ferrell y Hartline (2006) es vital para el éxito del plan de marketing, la organización también debe tener acceso a otros tres tipos de información y análisis: 1) Análisis interno, 2) Análisis competitivo y 3) Análisis del medio ambiente.

- **Análisis interno:** Constituye el escrutinio objetivo de la data interna que corresponde a la estrategia actual y al desempeño de la empresa, teniendo en cuenta la disponibilidad actual y futura de los recursos.

- **Análisis del ambiente competitivo (o inteligencia competitiva):** Corresponde al análisis de las capacidades, debilidades y propósitos de los competidores.

- **Análisis del medio ambiente externo:** Corresponde al análisis de los eventos y tendencias económicas, políticas legales tecnológicas y culturales que afectan el futuro de una organización empresarial a través de sus esfuerzos de optimizar procesos internos, reducir los desperdicios, traducidos en costos y gastos operativos, y ejecución de los procesos de marketing que para medir las fuerzas del mercado conlleva a la pertinencia de los productos (bienes y servicios) ofrecidos por la empresa.

Las decisiones estratégicas se traducen en actividades planificadas y ejecutadas a través de un sistema logístico, flexible y eficiente, que conlleva a la coherencia en los resultados en el proceso de toma de decisiones que mejoren los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones empresariales del sector metalmeccánica.

Estrategias

El objetivo es poder mantener la empresa Eternit con su liderazgo en el mercado como fabricantes de materiales para la construcción en cubiertas de fibrocemento y sus productos complementarios que atiende el mercado local y el internacional. Tener cada vez más presencia en las zonas de comercialización, no dejar a toda costa que la competencia haga parte o gane terreno en el mercado. De igual manera, se busca indagar como poder llevar la estrategia de forma satisfactoria:

- Mantener la calidad del producto a precios competitivos, manteniendo el valor de la marca como líder, diferenciados siempre de la competencia, que satisfagan las necesidades del mercado de la construcción en los segmentos ocasionales y especialistas.
- Poder solucionar la insatisfacción por el desorden de precio que maneja uno y otro.
- Crear un departamento claro de mercadeo y no desvirtuarlo como si fuera el de publicidad.
- Ampliar la red de distribuidores en la región con empresas de reconocida trayectoria comercial y crediticia que representen potencial real de crecimiento para la Compañía.
- Explorar alternativas diferentes a la red para la comercialización de productos orientados a segmentos de bajos recursos y al sector rural.
- Realizar presentación de productos del portafolio ante estas entidades destacando las ventajas de aplicación de los mismos para potenciales proyectos.
- Organizar eventos que propendan por el acercamiento de la empresa con el sector, recordándole tanto la vigencia como las innovaciones en las líneas de productos y servicios.

- Mantener la participación en ferias, congresos y eventos regionales para contribuir a estrechar contactos con profesionales de los gremios de la construcción.

- Un excelente, eficiente y eficaz servicio al cliente y atención logístico.

Programa de Marketing

El programa de marketing de Eternit está compuesto por los siguientes enfoques:

- *Fijación de precios:* Están fijados los precios FOB de cada producto para el distribuidor y el sugerido al público.

- *Distribución:* Se distribuye a los canales de distribuidores, tales como ferreterías que son las comercializadoras y lleva el producto al usuario final. Por otro lado, está el del cliente directo, como los especialistas, constructoras o gobierno.

- *Publicidad y Promoción:* Distintos métodos como el de eventos, radio, tv y auspiciar iniciativas importantes de promoción que tenga un cliente en su tienda.

- *Servicio al cliente y logística:* Atender de manera eficaz y eficiente todo requerimiento del cliente en aras de su satisfacción, cumplimiento en los tiempos de entrega del producto a distribuidores, esto último como punto importante en el programa de marketing y de la estrategia.

Investigación de Marketing

Eternit tiene sus tres plantas localizadas estratégicamente en Colombia, caso Bogotá, Barranquilla, Cali; con respecto a la investigación de la comercialización de sus productos, en cada zona del país a través del tiempo (más de 70 años) el producto ha tenido una excelente aceptación por la necesidades que esta sule a requerimientos que por sus muchos aspectos favorables no se compara con ninguna por su economía, diseño, resistencia y durabilidad.

Son muchos los usuarios que utilizan este tipo de cubiertas y sus piezas complementarias. Sin embargo, como se anotó antes, la empresa Eternit está en constante innovación y ampliación del portafolio de productos que puedan brindar y solucionar de ma-



nera integral las necesidades de sus clientes y las que el mercado requiera.

Controles

Estos controles ayudan al fortalecimiento de los procesos para el plan de marketing, que son también añadidos a la estandarización del sistema de gestión y hacen parte en cierta forma de indicadores para medir el desempeño.

- Ingreso: mensual, trimestral y anual
- Gastos: mensual, trimestral y anual
- Satisfacción del cliente
- Desarrollo de nuevos productos
- Logística

Implementación

A continuación se muestran directrices que identificarán los programas claves para el plan de marketing. Es importante cumplir con los estándares y tiempos que están establecidos en los indicadores para lograr con éxito el objetivo meta.

Organización de Marketing

Digiprint es la empresa responsable y encargada de todos los eventos y actividades, tales como ferias, convenciones y demás programaciones que tengan que ver con marketing.

Plan de Contingencia

Dificultades y Riesgos

- Problemas para identificar que es realmente lo que el cliente quiere adicional en el portal web de ofertas, que les permita y facilite más información adicional para suplir sus inquietudes en consultas de productos, cartera, circulares, pagos.

- Productos innovadores de la competencia.
- Entrada de nuevos competidores indirectos (metálicos y plásticos).

Riesgo de Peor Escenario

- Detectar y determinar que la compañía no sea autosostenible financieramente en el tiempo.

- Tener que prescindir de personal para bajar costos. Parar la maquinaria por bajas en las ventas.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se pudo establecer que las empresas manufactureras de productos del sector de la construcción en el departamento del Atlántico, en su mayoría se dedican a la fabricación de productos con una demanda muy variable, dejando poco o ningún espacio para el diseño y mucho menos a la consolidación de una marca distintiva de servicio; situación que ha relegado a empresas como Eternit a una participación pasiva en el contexto de la innovación y el diseño de nuevos productos y servicios.

Dichas empresas no cuentan con personas expertas en los temas de marketing que le permita garantizar un flujo más estable de dineros a través de la venta de servicios. De igual manera, las estrategias que se toman por parte de la alta dirección son muy a corto plazo y, por ende, son pocas las inversiones que se realizan al interior de estas. Por otra parte, han mostrado tener una gran fortaleza ya que ellas se adaptan muy rápidamente a las fluctuaciones y exigencias del mercado. Esto, debido a los grandes costos que representa disponer de una infraestructura de alto costo.

Con la globalización, algunas empresas han incurrido en la compra de equipos y maquinarias como una manera de actualizarse tecnológicamente a menor costo. La gran mayoría de las empresas metalmeccánicas corren riesgo de perder gran parte del mercado, la entrada de productos con precios bajos desplazará con mayor facilidad los productos locales, si estos no se posicionan en la mente del consumidor a través del desarrollo de marca y de una identidad diferenciadora.

Debido a que no existe claramente una percepción sobre la importancia de estas empresas como eslabón dentro de una cadena de suministro y que como eslabón puede ser proveedor de diferentes sectores económicos de la región Caribe y del país.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Eternit de la ciudad de Barranquilla en referencia a su modelo de gestión, teniendo en cuenta

sus componentes estratégicos, logísticos y de toma de decisiones. Utilizando los conocimientos adquiridos sobre planeación del marketing estratégico, se logró identificar y evaluar los factores que más inciden en la ordenación de los recursos.

Paralelamente, se identificaron las diferentes escuelas de pensamiento y conceptos de estrategias aportados por diversos autores, que sirve como referencia con los que se hace un análisis comparativo de ventajas y desventajas de los mismos, los cuales fundamentan el sistema de gestión propuesto.

REFERENCIAS

- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires: Granica.
- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: WUNSA.
- Ansoff, H. I. (1979). The Changing Shape of the Strategy Problem. *European Institute for Advanced Studies in Management, Working paper 77*, 12.
- Chan, W., y Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. Clásicos HBRAL- Estrategia. *Harvard Business Review América Latina (HBRAL)*, pp.8.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press.
- Dickson, P., y Ginter, J. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, vol 51, April, p. 1-10.
- Ghemawat, P. (2005). Estrategias regionales para el liderazgo global. *Harvard Business Review*, vol. 83, 12, p. 80-92.
- Grant, R. M. (1998). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hamel, G., y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Hamermesh, R. (1990). *Planeación Estratégica. O cómo se las arreglan los Gerentes Triunfadores*. México: Editores Noriega, Limusa.
- Hill, C., y Jones, G. (1996). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Johansson, J., y Nonaka, I. (1996). *Relentless: The Japanese Way of Marketing*. New York: Harper Business.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Exploring Public Sector Strategy*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Clásicos HBRAL- Estrategia. *Harvard Business Review América Latina (HBRAL)*, pp.39.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing, (14ª ed)*. México: Pearson educación.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9 de mayo), pp.934.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, pp.171-195.
- Mintzberg, H., y Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp.257-272.
- Morales González, M. A., y Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque. *Revista Contaduría y Administración*, Vol 197, p.47-63.
- Muther, R. (2013). *Systematic Layout Planning (SLP)*. Kansas City: Management and Industrial Research.
- Newman, W., y Logan, J. (1976). *Strategy, policy and central management*. Cincinnati: Sputh-Western.
- Odiorne, G. S. (1995). *Administración por objetivos, nuevo sistema para la dirección*. México: Limusa Ohmae. (1983). *La mente del estratega*. México: Editorial Mc Graw-Hill.



Perea, J. (2006). Tesis: *Estrategias de diferenciación para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz*. En: file:///C:/Users/Nestor/Desktop/1033_2006_ESCA-ST_DOC-TORADO_pereaquezadajoaquin.pdf Consultado en junio de 2013.

Pires, A. (1999). *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. E. (1979). *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Madrid: Deusto.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Robbins, S. (1990). *Organization theory, structure, design, and applications* (3^o ed.). New Jersey, EUA: Prentice Hall.

