



## PROYECTO FIN DE CARRERA



# CASO PRÁCTICO DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO: DUCATI

Realizado por:

José Manuel Belío Orduna  
Ingeniería Industrial  
Mención Organización Industrial

Dirigido por:

Ana Clara Pastor Tejedor  
Profesora Titular del Departamento de  
Organización y Dirección de Empresas

Departamento de Organización y Dirección de Empresas  
Escuela de Ingeniería y Arquitectura  
Universidad de Zaragoza

-Zaragoza, septiembre de 2011-

# **CASO PRÁCTICO DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO: DUCATI**

## **RESUMEN**

El proyecto fin de carrera titulado “Caso práctico de marketing estratégico y operativo: Ducati” consiste en el análisis estratégico del sector de las motocicletas y de la citada empresa situada en el sector, además de la elaboración de un guión de trabajo para que el alumno pueda demostrar la asimilación de la información proporcionada con anterioridad. El presente proyecto fin de carrera ha sido realizado con una intención didáctica, ya que pretende mostrar elementos básicos del marketing estratégico fácilmente entendibles para los lectores que tengan unos conocimientos previos de la materia. Se ha seguido una metodología de trabajo tal que divide el proyecto en dos partes claramente diferenciadas.

En primer lugar se presenta un estudio de la empresa italiana Ducati, dedicada a la fabricación de motocicletas. Para ello se realiza un análisis externo del sector en el que está inmersa así como todos aquellos factores del entorno que le afectan de manera directa o indirecta. También se analiza la competencia de la compañía y sus características en el mercado. Tras esto se lleva a cabo un análisis interno de la empresa, en el que se hace referencia a su dilatada experiencia y tradición en el mundo de la competición, su cartera de productos y las estrategias que lleva a cabo.

Por otro lado, la segunda parte del proyecto (“Guión de trabajo”) consiste en una serie de cuestiones sobre el tema explicado anteriormente, que pretenden presentar al lector una metodología eficaz de análisis estratégico para el estudio de nuevos casos en el futuro. Además de la información presente en el caso de estudio elaborado, son necesarios conocimientos adquiridos previamente en clase para poder abordar las cuestiones presentes en el guión de trabajo. Para que el lector saque el mayor partido a la presente documentación, el guión de trabajo se ofrece resuelto. Algunas de las cuestiones planteadas admiten discusión, ya que no tienen una respuesta única, sino que permiten abrir un debate entre los alumnos a fin de que cada uno saque sus propias conclusiones.

En definitiva, el objetivo que se pretende alcanzar con el presente Proyecto Fin de Carrera es que el lector aumente sus conocimientos sobre una de las empresas líderes a nivel europeo y mundial en la fabricación de motocicletas, además de haber aplicado al mundo real los conceptos teóricos estudiados en clase y haber comprendido los conceptos clave del marketing estratégico.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **MEMORIA**

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. EL CASO PRÁCTICO.....	6
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	8
4. CASO PRÁCTICO A ESTUDIAR: DUCATI.....	10
5. CONCLUSIONES.....	16
6. BIBLIOGRAFÍA .....	19

### **ANEXOS**

<b>ANEXO I: CASO DUCATI.....</b>	<b>21</b>
1- Presentación de la empresa elegida: Ducati.....	21
2- Análisis de la situación externa.....	24
2.1- Variables del Macroentorno que influyen en la empresa y su mercado.....	24
2.2- Análisis del mercado en el que desarrolla su actividad.....	29
2.2-1. Características del mercado relevante.....	29
2.2-2. Segmentos del mercado atendiendo a su tipología, volumen de demanda y comportamiento de compra.....	30
2.2-3. Principales competidores.....	36
3- Análisis de la situación interna.....	43
3.1- Análisis y valoración de las estrategias de Marketing seguidas.....	43
3.1-1. Estrategia de cartera.....	43
3.1-2. Estrategia de segmentación.....	44
3.1-3. Estrategia de posicionamiento.....	48
3.2- Análisis y valoración del Marketing-Mix de la empresa.....	50
3.2-1. Estrategia de Producto.....	50
3.2-2. Estrategia de Distribución.....	56
3.2-3. Estrategia de Precios.....	59
3.2-4. Estrategia de Comunicación.....	63
4- Diagnóstico de la situación de la empresa.....	73
5- Análisis de riesgos.....	76
6- Establecimiento de los objetivos de Marketing a alcanzar.....	78
6.1. Fijación de objetivos cuantitativos y cualitativos a alcanzar.....	78
7- Determinación de las estrategias de marketing.....	82
7.1. Estrategia de cartera.....	82

7.2.	Estrategia de segmentación.....	87
7.3.	Estrategias de posicionamiento.....	88
8-	Estrategias de crecimiento.....	90
9-	Determinación de planes de acción.....	94
	a. Decisiones sobre el producto.....	94
	b. Decisiones sobre distribución.....	96
	c. Decisiones sobre precios.....	101
	d. Decisiones sobre comunicación.....	104
	e. Conclusiones.....	106
10-	Guión del trabajo.....	107

## **ANEXO II: DUCATI: OTROS DATOS DE INTERÉS..... 140**

1-	Ducati: Cartera actual de productos.....	141
2-	Tarifa de precios de la gama actual.....	158
3-	Evolución del logo corporativo.....	159
4-	Anuncios publicitarios de la marca.....	160

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad llevar a la práctica los principales conceptos relativos a la disciplina del marketing estratégico, de una manera fácilmente entendible para un lector iniciado, a través de una visión global de su cuerpo teórico, y una exposición de carácter fundamentalmente didáctica.

El trabajo trata de salvar la distancia entre la enseñanza teórica y el mundo de la empresa, de forma que el estudioso pueda constatar que los conceptos que se explican teóricamente no son realidades abstractas e ideales, sino que tienen un claro sesgo real.

Dichos conceptos son aplicados a través de un caso práctico en una empresa real, de manera metódica y ordenada, resaltando aquellos aspectos que le son más propicios o resulten más significativos, expuestos de forma coherente a lo largo del caso y sin caer en la presunción de estimar que el criterio aplicado sea el único aceptable.

A tenor de lo dicho, se pueden sintetizar los **objetivos** perseguidos en los siguientes:

- **Implementar los fundamentos teóricos** impartidos desde las áreas de conocimiento de la dirección estratégica, el marketing estratégico y la dirección comercial, en casos de empresas reales de nuestro entorno.
- **Facilitar al lector la asimilación de los principales conceptos del marketing estratégico, a través** del estudio y análisis **de un caso práctico**, y la realización de un guión de trabajo asociado al mismo. Dichos caso, debe estar a su vez enfocado desde una óptica didáctica para facilitar su comprensión.
- **Profundizar en el conocimiento de algunas compañías representativas** del panorama empresarial, que han destacado por las estrategias que han desarrollado en sus mercados, así como el establecimiento de las principales características de los mercados en las que operan.
- **Presentar al lector una metodología eficaz** de análisis estratégico para el desarrollo de nuevos casos.

El nivel de elaboración y la exhaustividad de la información que se aporta permite considerar a un público objetivo amplio. En particular, alumnos universitarios y licenciados, profesores universitarios y de escuelas de negocios, consultores y responsables de marketing, así como otros profesionales con interés en algunos de los mercados tratados en los casos. Y

en general también, todas aquellas personas interesadas en el análisis de la aplicación práctica y ejecución de las estrategias de marketing.

## **2. EL CASO PRÁCTICO**

Para la consecución de los objetivos propuestos, se ha desarrollado un caso práctico de marketing estratégico con una empresa real: "Ducati". Se analiza la situación del mercado de la motocicleta, y en especial de la empresa que da nombre al caso, que constituye una de las principales compañías en el sector de la motocicleta a nivel europeo y mundial.

Para la estructura del caso se ha elegido un esquema coherente y compartido. Con ello se busca facilitar al lector el entendimiento del caso en particular, así como el establecimiento de similitudes con otros estudios que pudiera realizar en el futuro. Al lector se le conduce de manera progresiva en la problemática del mercado en cuestión, ofreciéndole una visión global que le permita situar a la empresa en estudio de manera inequívoca en su contexto. A partir de ahí se van analizando las claves estratégicas de la empresa, se desarrollan diversas herramientas de análisis del marketing estratégico, y finalmente se propone un guión de trabajo del caso que promueva la reflexión de los elementos clave expuestos, y afianzamiento de los conceptos aprendidos.

El caso práctico responde a la siguiente estructura básica:

- **Presentación de la empresa elegida**

Se proporciona al lector una introducción de la empresa a estudiar, a través de un hecho de interés que capte su atención y así proporcionarle una adecuada posición de inicio desde la que desarrollar el caso.

- **Análisis de la situación externa de la empresa**

Se procede a realizar un análisis estratégico del mercado, o submercados a estudio; análisis del entorno, de la competencia, tendencias, de los competidores, y del consumidor, etc.

- **Análisis de la situación interna de la empresa**

Se recoge información sobre la empresa; cartera de productos, segmentación, posicionamiento en el mercado, marketing-mix, estrategias, etc.

- **Diagnóstico de la situación de la empresa**

Análisis DAFO, en el que esquemáticamente podemos ver las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades a las que Ducati se enfrenta, como conclusión a los análisis externo e interno.

- **Establecimiento de los objetivos de marketing a alcanzar**

Se enumerarán aquellos puntos a los que se quiere llegar mediante la implementación de las nuevas estrategias de marketing, fijando objetivos cualitativos y cuantitativos.

- **Determinación de las estrategias de marketing**

Teniendo en cuenta las estrategias corporativas de la empresa, se establecerán: estrategias de cartera, de segmentación, y de posicionamiento.

- **Determinación de los planes de acción**

Una vez fijadas las estrategias, se establecerá un marketing-mix a desarrollar, tomando decisiones sobre el producto, distribución, precios, y comunicación.

- **Conclusiones del Plan de Marketing**

Se hará un breve resumen en forma de esquema de las conclusiones más importantes a las que se haya llegado como resultado de todo el estudio realizado en los puntos anteriores del Plan de Marketing.

- **Guión de trabajo**

Con dos tipos de preguntas; un primer tipo de carácter operativo, en las que el alumno ponga en práctica herramientas fundamentales del marketing estratégico a partir de las informaciones y análisis ofrecidos en el caso, y un segundo tipo de preguntas de opinión que tienen como finalidad obligar la reflexión del lector y ofrecer campo para un posterior debate de grupo.

Acerca de las preguntas de este guión de trabajo, y para una mejor comprensión de los conceptos prácticos involucrados, no se han querido dejar simplemente planteadas, sino que se han desarrollado las respuestas completamente. Y ello a pesar de la componente eminentemente subjetiva de algunas de ellas, en la creencia de que respondidas ofrecen mayor posibilidad de aprendizaje a lector, sin menoscabo eso sí, de cualquier otra respuesta debida y coherentemente argumentada.

Por último, la información utilizada para realización de los casos ha sido obtenida por diversos medios. De manera directa ofrecida a través de organismos oficiales o privados de prestigio, o por las propias empresas implicadas bien a través de sus páginas web o de publicaciones realizadas por ellas mismas a tal efecto. De manera indirecta a través de la mucha información ofrecida a través de medios de comunicación, revistas y publicaciones del sector.

Además se ha buscado el conocimiento directo por parte del autor de la empresa a estudio. Se realizaron visitas a diversos concesionarios oficiales de la marca, y se participó en varios foros de Internet dedicados a Ducati, donde se entró en contacto con muchos usuarios de diferentes lugares y se conoció sus opiniones e inquietudes de primera mano.

### **3. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

A pesar de que son múltiples las formas de trabajo con cada caso, se ofrece a continuación un esquema que ha de facilitar su puesta en práctica.

El trabajo sobre el caso está dividido en dos partes principales o fases en torno a las cuales se articula.

La primera, denominada el *estudio del caso práctico* es la más adecuada para el trabajo individual. En ella se realiza la lectura y comprensión del documento, tanto de la información ofrecida como de los análisis realizados sobre la misma, con cuyo desempeño el lector obtendrá el conocimiento fundamental ofrecido por el caso, tanto de la propia empresa como del entorno en el que se circunscribe. Además, de manera recomendable pero no necesaria, el estudioso puede complementar la información ofrecida con cualquier otra relacionada que adquiera para una mejor comprensión del caso.

Una vez alcanzado el entendimiento suficiente acerca del caso en particular y junto a unos conocimientos teóricos previos de marketing estratégico, el estudioso por sí solo o en grupo, debe estar en condiciones de dar respuesta a las *preguntas del guión de trabajo* planteadas en la segunda fase. Respuestas que consistirán, como se ha dicho anteriormente, en la aplicación de herramientas de marketing, o en la opinión personal o discusión de las preguntas dirigidas a tal efecto.





Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia

#### **4. CASO PRÁCTICO A ESTUDIAR: DUCATI**

Este caso práctico va a tratar sobre el mercado europeo e internacional de la motocicleta, y más concretamente, visto desde el punto de vista de una de las empresas que compiten en él: Ducati.

Esta marca italiana fue fundada en 1926 por los hermanos Ducati, y empezó comercializando aparatos de radio. Al comienzo de la Segunda Guerra Mundial, la empresa había crecido hasta los 7.000 trabajadores y vendía otros productos eléctricos, calculadoras, máquinas de afeitar, cámaras de fotos, etc.

Cuando debido a los bombardeos por parte de los aliados parecía que iba a ser el fin de Ducati, en 1946, cuando Italia recupera un poco la normalidad tras la guerra, se fabrica el primer motor: el Cucciolo, destinado a impulsar bicicletas, y este hecho cambiaría la historia de la marca para siempre; aunque no fue la finalidad para la que fue construido, este motor se comenzó a usar para competir, cosechando grandes éxitos. Este hecho animó a la compañía a evolucionar en esta dirección, y los triunfos a partir de ahí se fueron sucediendo, forjando una leyenda en competición con el paso de los años hasta llegar a convertirse en lo que es hoy en día.

Pero el éxito en las carreras no siempre ha ido acompañado del éxito en las ventas en el mercado, unas veces porque el producto final resultaba demasiado caro, otras porque no era demasiado fiable, y otras –las que menos- porque sus diseños eran demasiado arriesgados (Books Llc., 2010); por ello ha habido varios momentos de crisis económica en su historia, en los que ha habido que tomar importantes cambios de rumbo de cara a conseguir la supervivencia en el mercado.

En la actualidad, gracias a una eficiente gestión, Ducati se ha convertido en todo un referente en el sector en lo que a diseño de motos y soluciones técnicas se refiere. Teniendo en cuenta las pequeñas dimensiones de su fábrica (poco más de 1.000 empleados y unas 40.000 unidades fabricadas al año), hacen que este hecho se eleve a la categoría de casi una proeza, porque no sólo son capaces de plantar cara en el mercado a las grandes compañías japonesas que multiplican muchos enteros su tamaño, sino que también lo hacen en la competición, donde cuentan con toda una legión de fans repartidos por todo el mundo, que los ven como a un David que lucha contra Goliath.

Esta sana rivalidad en las carreras va a generar ciertas simpatías del aficionado al motociclismo hacia la marca, lo que le ayudará posteriormente a vender más, amén de que su

papel en ellas es más que digno (es la escudería más laureada de todos los tiempos en el Mundial de SBK, y ha sido Campeona del Mundo de MotoGP en 2007), por lo que el prestigio de la marca también va en aumento, ya que se presenta como la principal alternativa a la numerosa y monocromática oferta japonesa. Hay un refrán en el sector que reza: “Win on Sunday, sell on Monday” (Henry Ford, 1912), y nada más lejos de la realidad.

Pero para hacer frente a los “grandes” en el mercado, no basta con crear fama en las carreras, sino que también hay que contar con un producto que se distinga a todo lo demás; a parte de que sus características técnicas y sus prestaciones están al mismo nivel, si no por encima, de sus rivales, son motos muy singulares y fácilmente reconocibles a simple vista. Todas las motos de su cartera, pertenezcan al segmento que pertenezcan, cuentan con una serie de rasgos comunes que Ducati presenta como signos de identidad, y claras ventajas competitivas: deportividad, radicalidad y elegancia en sus diseños, color rojo (aunque existen más colores), motor bicilíndrico en L, distribución desmodrómica, chasis multitubular de acero, y un sonido ronco que hace girar cabezas por la calle... en definitiva, son motos que pretenden colmar prestacionalmente al usuario, pero además consiguen llegar al corazón, enamorar a simple vista; no sólo venden un vehículo como medio de transporte que te lleve de un lugar a otro, sino que venden un conjunto de experiencias únicas y un estilo de vida.

Lo más parecido que existe en este sentido en el mercado sería Harley-Davidson (L. Notan, Cota 2007), que también trata de mover emociones y vender ese “plus” a todos aquellos clientes que buscan algo más que una moto, aunque mientras Ducati vende motos deportivas y está permanentemente invirtiendo en I+D para estar a la última, Harley vende motos tipo custom, dejando bastante de lado el tema tecnológico, lo que les está llevando a perder muchas ventas en los últimos años (fama de motos obsoletas técnicamente). Por lo tanto, Ducati no sólo trata de cuidar el lado romántico de la marca, sino que cuida a su departamento de investigación y desarrollo y a su sección de carreras (Ducati Corse) como si fueran lo más importante, lo que hace como resultado final un producto en el mercado que mezcla misticismo, tecnología punta, diseño y calidad.

Se podría abiertamente decir que este tipo de marcas tribales no tienen clientes, sino fans (Alfaro, 2004). Todo el marketing de la marca está encaminado a vender la “experiencia” que antes hemos mencionado: se promoverán las relaciones entre los clientes -marketing relacional- que compartirán experiencias de ocio con un denominador común: la marca que le apasiona (Alet, 2004); se interactuará desde la propia marca con ellos, invitándoles a expresarse y teniendo en cuenta sus opiniones, lo que a parte de hacerles sentirse importantes, constituirá un nada desdeñable feedback para sus dirigentes; tendrán una grada especial en los grandes premios, donde apoyarán a los pilotos de la marca Ducati, sean de la nacionalidad que sean (el motociclismo es un deporte en el que la gente suele apoyar a los pilotos, no a las marcas, a diferencia de otros deportes como el fútbol, por ejemplo); contarán

con una amplísima gama de accesorios, en la misma línea de diseño que sus motos: diseño con estilo italiano, sobrio pero elegante, y distinguido.

Con todas estas medidas de marketing tribal, se consigue un altísimo grado de fidelidad de los clientes, que toman a la marca no ya como una empresa que les presta un servicio o les vende un producto que luego cumple en mayor o menor medida sus expectativas, sino como a algo que forma parte de sí mismos, como si fuera algo que les pertenece; se sienten partícipes de una comunidad que les entiende, se sienten identificados con un producto que se adecua al estilo de vida que quieren llevar, y les aporta experiencias positivas (Bohl, 2010). Esto hace que en sus interacciones con clientes de otras marcas defiendan a capa y espada a la suya, y de alguna manera “vendan” esa experiencia a los demás; es decir, todo el mundo de una manera u otra percibirá que hablar de Ducati es hablar de una marca diferente al resto, y que ofrece un intangible que no tiene ninguna otra: tradición deportiva y pasión.

Debido al pequeño tamaño de Ducati respecto a su competencia más fuerte, no sólo debe de tener detrás un producto de mucha calidad, con gran personalidad, y una comunidad de usuarios que la apoyen incondicionalmente, sino que todas las decisiones de gestión tomadas desde la dirección deben ser examinadas con lupa y seleccionadas cuidadosamente, puesto que los pocos recursos con los que cuentan deben ser optimizados hasta el extremo, y cualquier error en la toma de decisiones podría acarrear muchas pérdidas en las ventas o la disminución del volumen de producción.

A colación de esto, uno de los cambios más importantes durante los últimos años, a diferencia de etapas anteriores, ha sido la popularización de los diseños de las motos; esto quiere decir, que antes eran mucho más arriesgados en el lanzamiento de sus nuevos productos en lo que a diseño se refiere, mientras que ahora se opta por diseños mucho más populares, es decir, en lugar de romper con lo establecido, se sigue en la línea de lo ya existente en el mercado, pero “haciendo suyos” los diseños, y otorgándole de todos aquellos aspectos característicos que hacen a una Ducati reconocible de un simple vistazo.

De cara al futuro, Ducati se va a basar en la experiencia de los errores en el pasado y en las lecciones aprendidas, para llevar a cabo un modelo de negocio mucho más responsable y eficiente.

Para ello, se va a analizar la **situación externa** de la empresa, contemplando los diferentes entornos a tener en cuenta en el tipo de mercado en el que se mueve (demográfico, económico, socio-cultural, legal y político, tecnológico y medioambiental), y se estudiará cuál es el perfil de usuario que constituirá nuestro mercado relevante. Como se verá más tarde, lo que principalmente busca el usuario de Ducati va a ser deportividad, un diseño elegante y diferente,

exclusividad, calidad de componentes, y ese intangible romántico que vende la marca y que les hace sentir tan especiales.

Después se estudiarán los diferentes segmentos existentes en el mercado de la moto (Racing, Touring, Naked, Retro, Supermotard/Enduro, Cruiser –o Custom- y Scooter), y se analizarán diferentes factores que afectan al comportamiento de compra del consumidor en cada uno de ellos.

Más adelante se podrá observar cómo Ducati, a pesar de su tamaño humilde, abarca una gran parte del mercado, estando presente en la mayoría de los segmentos, aunque siempre, sea cual sea el segmento en el que se encuentre, con un claro carácter deportivo. Se verá que los principales competidores son: BMW en lo que a marcas europeas se refiere, y luego ya a nivel mundial a todas las potentes marcas japonesas, situando a Honda como la rival más fuerte de todas. Habría que destacar también a Harley-Davidson, que tiene una presencia muy fuerte en el segmento que trabaja, y por lo tanto sería su principal rival en el sector Custom, sobre todo en el mercado estadounidense, donde es mucho más fuerte su hegemonía. El resto de marcas juegan un papel menos importante, pero tampoco habrá que perderlas de vista.

A continuación, se proseguirá con el **análisis de la situación interna** de Ducati, en donde se examinarán todos aquellos aspectos que nos llevarán a entender de una forma mucho más clara cuál es el funcionamiento interno y las estrategias de marketing que les han llevado a ser lo que son hoy en día.

En primer lugar se verá cuál es su estrategia actual de cartera -de qué modelos y de cuántas variantes disponen-; cuál es su estrategia de segmentación, es decir, en qué segmentos y de qué forma compite; su estrategia de posicionamiento en el mercado, o lo que es lo mismo, ver qué posición ocupa Ducati en el mercado respecto a sus rivales de la competencia, segmento a segmento. Como se verá, en todos los segmentos en los que Ducati está presente, lo hará como clara alternativa al líder en cada uno de ellos, entendiéndose “líder” como el que más unidades vende, puesto que la estrategia de Ducati no es de seguidor, sino de líder, de posicionarse como la referencia en el sector; lo que pasa es que debido a las características intrínsecas del producto (exclusividad, precio alto, diseño diferente, particularidades mecánicas) no puede situarse como líder de ventas, además de que su nivel de producción tampoco podría soportarlo.

Siguiendo con el análisis interno, se realizará una valoración del *marketing-mix* de la empresa:

- *Estrategia de Producto*: marcas asociadas, esloganes, logo de la empresa, etc.

- *Estrategia de Distribución*: destacando el papel fundamental que juegan los importadores y el “*dealer*” o minorista, que es la representación física de la marca de cara al cliente final, con estrategias de motivación de tipo “*pull*”.
- *Estrategia de Precio*: por encima siempre de la competencia.
- *Estrategia de comunicación*: revistas especializadas del sector, *co-marketing* con empresas de otros sectores con las que comparte filosofía y a las que les interesa asociar su imagen (Alcalde Casado, Chavarri Marroquín 2010), participación en escenas de películas de Hollywood (publicidad subliminal), la fuerza de ventas (concesionarios), relaciones públicas, foros de Internet de ducatisistas, blogs de la marca, página web oficial, etc. Mención especial en este apartado merece el amplio *merchandising* que Ducati pone a disposición de sus clientes, que hace posible que mucha gente pueda acceder a la marca a pesar de que no pueda acceder económicamente de momento a la compra de una moto, y que además supone un porcentaje de sus ventas nada despreciable.

Aunando las conclusiones extraídas del análisis interno y externo de la empresa en estudio, llegados a este punto se pueden sacar las primeras conclusiones, analizando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Ducati en la situación actual (**Análisis DAFO**); sería como ver de un vistazo cuál es la situación de la empresa en el momento en el que nos encontramos. Será muy útil de cara a los siguientes puntos, en los que se establecerá cuáles van a ser las estrategias a implementar de cara a obtener unos determinados objetivos de marketing que la empresa se propondrá alcanzar en el futuro.

Una vez fijados unos **objetivos realistas de marketing** a alcanzar, **cualitativa y cuantitativamente**, se procederá a la elaboración de las estrategias que servirán como medio hacia su consecución; estos objetivos serán muy variados, pero entre los más importantes se pueden destacar: ser fiel a los principios y tradición de la marca, consolidarse como marca líder en la venta de motos sport a nivel mundial, y sacar todo el potencial posible de la marca.

En lo que a **estrategias de marketing** se refiere, teniendo en cuenta las estrategias corporativas actuales, se establecerán unas nuevas *estrategias de cartera*, eliminando productos, añadiendo otros nuevos o introduciendo modificaciones en los ya existentes; *estrategias de segmentación*, entrando o saliendo en los segmentos del mercado según interese; *estrategias de posicionamiento*, transmitiendo al exterior la imagen de marca exclusiva y de diseño, lo que constituye la principal ventaja competitiva de Ducati (E. Porter, 2010).

Una vez fijadas las estrategias, se debe establecer el *marketing-mix* a desarrollar (**determinación de los planes de acción**), tomando *decisiones relativas al producto*: innovación constante de la cartera; *decisiones sobre distribución*, ampliando el número de “*Ducati Stores*” y reduciendo la presencia en los concesionarios no oficiales y multimarca, estudio de la posibilidad de realización de inversiones en países “BRIC”, como por ejemplo la apertura de una fábrica en Tailandia dada su privilegiada situación estratégica en el mercado asiático. *Decisiones sobre los precios*, manteniéndolos un 20% más caros que la competencia, y sacando modelos más exclusivos que el modelo base para los clientes más elitistas; además se intentará mejorar la eficiencia en la producción, en los procesos mecánicos, y se tratará de reducir los costes fijos. *Decisiones sobre la comunicación*, reorganizando la estructura de la corporación, y sobre todo aprovechando el potencial de la marca, para fomentar el sentimiento de comunidad y crear unos vínculos entre clientes y con la marca muy fuertes.

Para concluir con el caso práctico, se enumeran una serie de **conclusiones** consecuencia de la elaboración del Plan de Marketing, y que permitirá ver a simple vista cuál es la filosofía de la empresa, su esencia, qué rasgos la caracterizan y la hacen diferente al resto, por qué es tan especial y de dónde procede su mística, y sobre todo –finalidad del Plan de Marketing- cuáles van a ser las directrices que Ducati debe seguir en un futuro a corto y medio plazo para obtener los objetivos fijados.

## 5. CONCLUSIONES

El presente trabajo nacía con unos objetivos, claramente definidos, y que a tenor de la opinión del autor, han sido satisfactoriamente cumplimentados.

Existe una gran diversidad de libros de muchos autores, que teorizan la disciplina del marketing estratégico y operativo desde los más variados puntos de vista. Estos libros, portadores de una vasta recopilación de material teórico, adolecen sin embargo de la necesaria ejemplificación práctica de los conceptos, especialmente cuando dichos autores además alegan en sus prólogos buscar una finalidad eminentemente didáctica. Dicho material tiene poca o escasa utilidad para un estudioso recientemente iniciado, ya que a través de una complicada formulación de vericuetos teóricos, se irá perdiendo sin que se produzca la necesaria asimilación conceptual, por el hecho llano y sencillo, de no encontrar dichos conceptos plasmados en un ejemplo práctico y real.

Esta forma de estudio empleada por muchos autores, responde a una metodología de tipo deductiva. Se busca pasar de lo general a lo particular a través del silogismo y el método deductivo, tratando de imitar el proceso utilizado en diversas ciencias, preferentemente las matemáticas y la lógica.

El autor por su parte, considera más didáctica la formulación opuesta a la ofrecida por la mayor parte de estos autores, es decir, el método inductivo. Como el mismo Aristóteles define, “no es, sino el razonamiento por el cual, partiendo de una enumeración suficiente que arranca de los entes singulares (plano sensible), se desemboca en lo universal (plano inteligible o plano de los principios)”. Es decir, se trata de llegar al principio a través del razonamiento inductivo iniciado en la particularidad, facilita la asimilación del concepto por parte del estudioso, y por ende resulta más didáctico a todos los efectos.

La formulación de los casos no ha estado exenta de multitud de escollos que han debido ser salvados por el autor.

En primer lugar, la recopilación de la información ha supuesto un vasto trabajo de las más diversas índoles. Por una lado la búsqueda de los datos, a partir de todos los medios al alcance del autor, por otro la asimilación, filtrado, clasificación, aseguramiento de la veracidad y procesamiento de esos datos para transformarlos en información sensible de uso. Finalmente la elaboración del dossier que constituye el hilo conductor del caso.

Todo ello ha significado un lento proceso que ha ido permitiendo al autor familiarizarse con el sector y empresa a estudio, con sus particularidades y características, y que son la base para la realización del consiguiente trabajo sobre la información tratada.



A partir de ahí, la dificultad ha venido impuesta por el análisis y aplicación de la teoría del marketing estratégico y operativo, en función de las posibilidades ofrecidas por la información recopilada, ya que han sido varias las ocasiones en que se ha tenido que abortar la realización de un análisis en pleno proceso de formulación por carencia parcial de la información necesaria, o ha debido posponerse a la espera de disponer de dicha información.

Además, y puesto que los anexos no son sino el caso en sí mismo, es decir, que no hay documentación añadida de otra procedencia sino la formulada por elaboración propia del autor, ha sido necesaria una importante labor de redacción y revisión constante, con el fin de otorgarle al escrito la coherencia y profundidad de análisis requerida.

Para el autor, la confección del caso práctico sobre las empresa a estudio ha supuesto el aprendizaje y constatación de la utilidad de los conceptos teóricos de marketing involucrados, y lo que es más importante, ha potenciado su capacidad de visión estratégica, facilitándole la identificación de los puntos claves en un negocio real, a la vez que profundizar en el desarrollo de su capacidad analítica.

En cuanto al estudioso a quien va dirigido, éste le permitirá de una manera fácil e intuitiva hacerse al menos con los conceptos básicos del marketing estratégico formulados en el caso. Además de obtener una orientación metodológica que le permitirá dirigir nuevos casos a desarrollar por él mismo.

Por último, y como constatación del conocimiento que el lector adquirirá con el trabajo del caso, la siguiente tabla muestra los conceptos que aprenderá a lo largo del mismo.

Conceptos de Marketing Estratégico y Operativo	DUCATI
<b>Orientación al mercado</b>	X
Marketing estratégico y operativo	X
Noción de producto-servicio	X
Mercado de referencia, relevante, producto mercado	X
<b>Análisis del consumidor</b>	X
Ciclo de vida del producto	X
Evolución en mercados competitivos	X
Segmentación del mercado	X
Criterios de segmentación	X
Posicionamiento estratégico	X
<b>Análisis de Competidores</b>	X
Estrategias competitivas; líder, seguidor...	X
Análisis de riesgos	X
<b>Cartera de productos</b>	X
Análisis DAFO	X
Perfil estratégico	X
<b>Ventaja competitiva</b>	X
Estrategia de diferenciación	X
Estrategia de bajo coste	-
Estrategia vs Táctica	-
<b>Estrategias de Crecimiento</b>	X
Penetración del mercado	X
Desarrollo del mercado	-
Desarrollo de los productos	X
Internacionalización	-
Crecimiento diversificado	X
Integración vertical	-
<b>Nuevos Productos</b>	X
Estrategias de imitación	
Estrategia de marca	X
<b>Marketing-Mix</b>	X
Política de distribución	X
Política de comunicación	X
Precios	X
Marketing industrial	X
Marketing servicios	-

Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Decio, G. (2001), "*Ducati: design in sign of emotion*". MotorBooks International
- ✚ Ash, K. (2001). "*Ducati People: looking into the lifes of the men and women behind this legendary marque*". Haynes Publishing
- ✚ Fallon. Ian (2011), "*The Ducati Story: road and racing motorcycles from 1945 to the present day*". Haynes Publishing
- ✚ Books Llc. (2010), "*Ducati Designers: Fablio Taglioni, Pierre Terblanche, Massimo Tamburini, Miguel Ángel Galuzzi*". General Books LLC
- ✚ Masetti, Marco (2006), "*Ducati: the official racing story*". Virgin Books
- ✚ Gandenzi, Maurizio (2003), "*Ducati: guía del coleccionista*". Gandenzi
- ✚ Decio, Giulio, & Carrugati, Ricardo (2005), "*Ducati*". Mondadori
- ✚ Fallon, Ian (2011), "*The Ducati Monster Bible*". Veloce Publishing
- ✚ Cathcart, Allan (1987), "*Ducati: the untold story: factory racers, prototypes and specials*". Osprey
- ✚ Books LLC (2010), "*Companies based in Bologna: Lamborghini, Ducati, Maseratti, Massimo Zanetti, Saeco, Industrial Machine Automotion*". General Books LLC
- ✚ Gifford, Clive (2008), "*Ducati*". Sea-To-Sea Publications
- ✚ Marchi, Gianluca; Giachetti, Claudio, & de Gennaro, Pamela (2011), "*Extending lead-user theory to online brand communities: the case of the community Ducati*". Technovation
- ✚ Grando, Alberto; Belvedere, Valeria (2008), "*Exploiting the balanced scorecard in the operations Department: the Ducati Motor Holding case*". Taylor & Francis Ltd.
- ✚ Reinales Lara, Pedro; Ponzoa, José Manuel (2004), "*Marketing relacional: un Nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*". Pearson Educación
- ✚ Alfaro Faus, Manuel (2004), "*Temas clave en marketing relacional*". McGraw Hill
- ✚ Alet i Vilaginés, Joseph (2004), "*Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacional*". Gestión 2000
- ✚ Goldkuhl, Lena (2007), "*Multiple Marketing Channel Conflict with a focus on the Internet: a Dual perspective*". Luleå University of Technology
- ✚ W. Hall, Robert (2007), "*Ducati: a passion for the road*". Association for Manufacturing Excellence (AME)
- ✚ Anónimo (2006), "*Ducati: riding on the lean road*". Manufacturing Computer Solutions
- ✚ Gavetti, Giovanni (2002), "*The Ducati case*". Harvard Business School
- ✚ Lerro, Antonio, & Scliuma, Giovanni (2005), "*Translating Knowledge Resources into Performance Breakthrough: Ducati's Turnaround*". University of Basilicata
- ✚ Tawfik, Jelassi; & Leene, Stefanie (2001), "*Embarking on E-business at Ducati motorcycles (Italy): case study*". 9<sup>th</sup> European Conference of Information Systems
- ✚ Bocconcelli, Roberta, & Tunisini, Annalisa (2010), "*The relationship between Marketing and purchasing in Business-to-Business Markets*". Universidad de Urbino

- 🚩 E. Gamble, John; & Schäfer, Roger (2004), "*Harley-Davidson Case*". University of South Alabama
- 🚩 L. Nolan, Richard, & Kotha, Suresh (2007), "*Harley-Davidson: preparing for the next century*". Harvard Business School
- 🚩 Fernández, Eufasio (2010), "*Harley-Davidson: marca de leyenda*". [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)
- 🚩 Alcalde Casado, Juan Carlos, & Chavarri Marroquín, Iñigo (2010), "*El Comarketing como arma de presente y estrategia de futuro*". [www.marketingmk.com](http://www.marketingmk.com)
- 🚩 E. Porter, Michael (2010), "*Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior*". Pirámide
- 🚩 Dr. Oliver Bohl (2010), "*Virtual Organizations*". Universität Unikassel

### Páginas web

<a href="http://www.ducati.com">www.ducati.com</a>	<a href="http://www.voxan.com">www.voxan.com</a>
<a href="http://www.honda.com">www.honda.com</a>	<a href="http://www.vyrus.it">www.vyrus.it</a>
<a href="http://www.kawasaki.com">www.kawasaki.com</a>	<a href="http://www.motomacchi.com">www.motomacchi.com</a>
<a href="http://www.suzuki.com">www.suzuki.com</a>	<a href="http://www.eicma.it">www.eicma.it</a>
<a href="http://www.yamaha-motor.com">www.yamaha-motor.com</a>	<a href="http://www.radicalducati.com">www.radicalducati.com</a>
<a href="http://www.benelli.com">www.benelli.com</a>	<a href="http://www.apple.com">www.apple.com</a>
<a href="http://www.bimota.it">www.bimota.it</a>	<a href="http://www.zegna.com">www.zegna.com</a>
<a href="http://www.bmw.es">www.bmw.es</a>	<a href="http://www.vidasdecine.com">www.vidasdecine.com</a>
<a href="http://www.buell.com">www.buell.com</a>	<a href="http://www.campigliowrooom.it">www.campigliowrooom.it</a>
<a href="http://www.es-gilera.com">www.es-gilera.com</a>	<a href="http://www.ducatisti.us">www.ducatisti.us</a>
<a href="http://www.cagiva.it">www.cagiva.it</a>	<a href="http://www.ducatisti.com">www.ducatisti.com</a>
<a href="http://www.harley-davidson.com">www.harley-davidson.com</a>	<a href="http://www.italian-motorcycles.com">www.italian-motorcycles.com</a>
<a href="http://www.husqvarna.com">www.husqvarna.com</a>	<a href="http://www.motorcycle.com">www.motorcycle.com</a>
<a href="http://www.hyosung.com">www.hyosung.com</a>	<a href="http://www.caamorg.cn">www.caamorg.cn</a>
<a href="http://www.ktm.com">www.ktm.com</a>	<a href="http://www.2wheelsindia.com">www.2wheelsindia.com</a>
<a href="http://www.motoguzzi.it">www.motoguzzi.it</a>	<a href="http://www.kelive2.kimeng.co.th.com">www.kelive2.kimeng.co.th.com</a>
<a href="http://www.motomorini.com">www.motomorini.com</a>	<a href="http://www.motoexpert.net">www.motoexpert.net</a>
<a href="http://www.mvagusta.it">www.mvagusta.it</a>	<a href="http://www.soymoto.net">www.soymoto.net</a>
<a href="http://www.spain.aprilia.com">www.spain.aprilia.com</a>	<a href="http://www.motorpasionmoto.com">www.motorpasionmoto.com</a>
<a href="http://www.triumphmotorcycles.es">www.triumphmotorcycles.es</a>	<a href="http://www.motociclismo.es">www.motociclismo.es</a>