

NOTAS DE CLASE



# TÓPICOS GENERALES DE *MARKETING* ESTRATÉGICO

Jose Luis Rosenstiehl Martínez  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Sede Santa Marta

Documentos de docencia | Course Work  
coursework.ucc.edu.co  
N.º 39, diciembre de 2016  
doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2100>

## NOTA LEGAL

El presente documento de trabajo ha sido incluido dentro de nuestro repositorio de literatura gris por solicitud del autor, con fines informativos, educativos o académicos. Asimismo, los argumentos, datos y análisis incluidos en el texto son responsabilidad absoluta del autor y no representan la opinión del Fondo Editorial o de la Universidad.

## DISCLAIMER

This coursework paper has been uploaded to our grey literature repository due to the request of the author. This document should be used for informational, educational or academic purposes only. Arguments, data and analysis included in this document represent authors' opinion not the Press or the University.



EDICIONES  
Universidad Cooperativa  
de Colombia

## ACERCA DEL AUTOR

Jose Luis Rosenstiehl Martínez, candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Mercadeo, profesor instructor del programa de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Santa Marta.

Correo electrónico: Jose.Rosenstiehl@campusucc.edu.co

## CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Rosenstiehl-Martínez, J. L. (2016). *Tópicos generales de marketing estratégico*. (Documento de docencia N° 39). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2100>

Este documento puede ser consultado, descargado o reproducido desde nuestro repositorio de documentos de trabajo (<http://coursework.ucc.edu.co>) para uso de sus contenidos, bajo la licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
DESARROLLO DEL CURSO	6
Objetivos	6
Metodología	6
UNIDAD 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING	7
Tema 1. Evolución del concepto de <i>marketing</i>	7
Tema 2. Concepto de <i>marketing</i>	8
Tema 3. Los elementos de la mezcla de mercadeo	10
Metodología	12
REFERENCIAS	13
UNIDAD 2. EL PROCESO DE MARKETING ESTRATÉGICO	14
Tema 1. El concepto de <i>marketing</i> estratégico	14
Tema 2. Proceso de <i>marketing</i> estratégico	16
Tema 3. Fases del proceso de mercadeo estratégico	16
Objetivos y estrategias	20
Formulación de estrategias para situaciones de mercadeo específico	21
Ejecución y control de las decisiones de mercadeo	23
Metodología	24
REFERENCIAS	25

# 39 TÓPICOS GENERALES DE MARKETING ESTRATÉGICO

Jose Luis Rosenstiehl Martínez

## RESUMEN

El propósito de este documento es brindar a los estudiantes de Administración de Empresas y carreras afines una herramienta para comprender la importancia del *marketing* estratégico en las organizaciones, cómo influye en la calidad de vida de los individuos y, desde luego, en la sociedad. Además, tiene como objetivo presentar una guía para el desarrollo del curso de *marketing* estratégico, orientada a describir los tópicos generales del *marketing* estratégico como mecanismo de consulta para los estudiantes. En el desarrollo de esta guía se consultaron autores que han teorizado sobre los procesos que se deben establecer en las organizaciones referentes al *marketing* estratégico. Esta nota de clase contiene dos unidades: la primera, encaminada a establecer los conceptos de *marketing*; la segunda, trata los elementos esenciales del proceso de *marketing* estratégico, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación de la estrategia y el monitoreo o auditoría estratégica. De esta manera, al ser el mercadeo una interacción de todos los factores operacionales de la empresa y de todas sus actividades funcionales orientadas hacia el consumidor de productos y servicios, se hace imperante la necesidad de que el administrador de empresas cuente con las herramientas necesarias y útiles a la mano, a fin de garantizar un eficiente servicio, tanto a la empresa, como a su comunidad.

**Palabras clave:** *marketing*, *marketing* estratégico, *marketing mix*, proceso estratégico.



## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito conceptualizar y describir la importancia del proceso de *marketing* estratégico en las organizaciones, como una herramienta que permite generar ventajas competitivas por medio de la propuesta de valor en mercados cambiantes y dinámicos. De igual manera, estas notas de clase se desarrollan con el fin de que los estudiantes del programa de Administración de Empresas adquieran competencias para realizar diagnósticos estratégicos y formular estrategias de *marketing*. En otras palabras, diseñar planes de *marketing* estratégicos que permitan a las organizaciones aprovechar las oportunidades del entorno y de los mercados a través de sus productos y servicios.

En este sentido, las organizaciones deben tener en cuenta que las variaciones del entorno conllevan a que se orienten a la profundización de las actividades del *marketing*, como un recurso estratégico para adecuarse al medio ambiente y a las necesidades del mercado al cual están dirigidos sus productos y servicios. No obstante, esta orientación no debe enfocarse solo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio.

Por esto, deben de establecer planes estratégicos de *marketing* que les permitan diseñar estrategias y cursos de acción a largo plazo, en el propósito de crear nuevos productos y

servicios encaminados a la satisfacción y fidelización de sus clientes, así como propuestas de valor que se conviertan en ventaja competitiva y, de esta forma, competir en un mercado cada día más dinámico.

De igual forma, el proceso estratégico de mercadeo en las organizaciones, al igual que otros temas, requiere la revisión de la literatura sobre esta temática, encaminada a conceptualizar las diferentes teorías que les proporcionen un lenguaje a quienes buscan aplicar el proceso estratégico de *marketing* en las organizaciones.

En estas notas de clase, inicialmente, se describe la contextualización del *marketing* desde la postura de diferentes autores, así como la evolución de este concepto, al igual que los elementos de la mezcla de mercadeo, tales como son el concepto de producto, precio, plaza o distribución, y la promoción en cuanto mecanismo para dar a conocer la existencia de los productos.

Por otra parte, se describe la planeación de mercadeo como un proceso estratégico cuyo fin es que las organizaciones sean competitivas en un entorno cada día más dinámico y cambiante. Esto, ya que la empresa la influye el mercado, del cual depende su capacidad para crear producto y satisfacer las necesidades de los clientes. De igual forma, se identifican algunos conceptos tendientes a que el estudiante se familiarice con estos factores.



## DESARROLLO DEL CURSO

### OBJETIVOS

Conceptualizar y describir el proceso de *marketing* estratégico como una filosofía empresarial que propicia la generación de ventaja competitiva en las organizaciones. A fin de lograr lo anterior, se relacionan diferentes conceptos y definiciones sobre esta función administrativa.

### METODOLOGÍA

El curso se desarrollará por medio de actividades concertadas con los estudiantes, encaminadas a que estos alcancen las competencias específicas en planeación como la función básica del proceso administrativo, e igualmente en el proceso de planeación estratégica.

Asimismo, para el desarrollo del mismo se recurrirá a la metodología MICEA, la cual define Crisanto Velandia como una construcción de

conocimiento en equipo por medio de la práctica (2005). Velandia presenta una serie de pasos para abarcar el proceso de enseñanza MICEA. Esta, “se puede sintetizar como una metodología de construcción interdisciplinaria del conocimiento en equipo y a través de la práctica, que puede complementarse con las nuevas tecnologías de información y comunicación” (p. 170). Son cinco las estrategias que desarrolla MICEA: (a) aprendizaje centrado en el maestro (proceso de mediación entre el estudiante y el conocimiento, guiado por el docente); (b) aprendizaje centrado en el propio estudiante (se fortalece el autoaprendizaje, la autorreflexión y la autocrítica sobre el conocimiento adquirido); (c) aprendizaje centrado en el equipo (se reconoce como fuente inagotable de conocimiento a los grupos y la interacción entre sus integrantes); (d) aprendizaje centrado en la asesoría (se enfoca en el consejo, en caso de haber dudas en el proceso); y (e) aprendizaje centrado en la socialización de experiencias (se aprende del ejemplo de los mejores, de la articulación de experiencias y del intercambio de información).



## UNIDAD 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING

En el desarrollo de la presente unidad se abordará la temática referente a la evolución del concepto de *marketing*, así como definiciones de este término desde la postura de diferentes autores. Así, los estudiantes adquirirán las competencias que les permitan describir la evolución del concepto de *marketing* y definir esta herramienta importante para las organizaciones. Esto en razón a que es esta una interacción de todos los factores operacionales de la empresa y de todas sus actividades funcionales, orientadas hacia el consumidor de productos y servicios. Asimismo, describir cada uno de los elementos de la mezcla de *marketing* (producto, precio, plaza y promoción).

Para efectos del desarrollo de la unidad y debido al carácter introductorio de esta nota, los conocimientos previos sobre la temática del *marketing* serán tratados en este apartado.

### TEMA 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING

“Bienvenidos al mundo de *marketing*”. Con este mensaje de bienvenida comienza el primer capítulo de *Marketing, Personas Reales-Decisiones Reales*, de Solomon y Stuart (2001). En este establecen que, si bien mucha gente habla del *marketing*, ¿se sabe qué es? De tal manera, cuando se le pide a la gente que defina *marketing*, se obtienen muchas respuestas. Entre estas se tiene que *marketing* es venta, o el hecho de promocionar un producto a través de comerciales de televisión.

¿Pero qué es *marketing*?, es este el interrogante al que hay que darle respuesta. En tal sentido, se puede establecer que, de acuerdo con Sellers y Casado (2013), en los últimos años la palabra *marketing* se ha convertido en una de las más utilizadas en el ámbito empresarial. Todos los días, los medios de

comunicación hacen referencia a alguna noticia o acontecimiento en el que se utiliza el término *marketing*. Sin embargo, el concepto de *marketing* que se observa en dichos medios no siempre se corresponde con su concepto científico y académico.

Como se observa subjetivamente, cualquier persona sin los conocimientos que brinda la gerencia de *marketing* tienen una idea de lo que es esta actividad en las organizaciones. En este sentido, Stanton, Etzel y Walker (2008) señalan cómo, debido a que el *marketing* se desarrolla de distintas maneras, es fácil apreciar el papel que desempeña en nuestras vidas. Por supuesto, participamos en el proceso de *marketing* cada vez que compramos bienes o servicios.

Por otra parte, para Solomon y Stuart (2001), el concepto de *marketing* implica que, al identificar las necesidades de los consumidores y al suministrar productos que satisfagan estas necesidades, la organización asegura su rentabilidad a largo plazo.

Con relación a la evolución conceptual del *marketing*, inicialmente las organizaciones producían y comercializaban sus productos, sin tener en cuenta las características y necesidades de los consumidores: producían teniendo en cuenta la rentabilidad de la empresa.

Este concepto ha evolucionado desde que Theodore Levitt introdujo el concepto de mercadotecnia en 1950, como una filosofía que acentúa la necesidad de una orientación hacia el mercado que sea compatible con los ingresos a largo plazo de la sociedad.

El término *marketing* apareció en la literatura económica norteamericana a principios del siglo pasado, aunque con un significado distinto del actual (García, 2010). Este fue utilizado por primera vez en el mundo en Estados Unidos de Norteamérica: “Así, en 1902 en la Universidad de Michigan el profesor E. D.



Jones impartió un curso titulado “The distributive and regulative industries of the United States” (“La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos”), en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término *marketing*” (Bartels, 1988).

En Latinoamérica, se suele traducir como “mercadología”, “mercadeo”, “comercialización” o “mercadotecnia”. Ninguno de los términos anteriores expresa todo el contenido de la palabra inglesa; por el contrario, tienden a limitar su significado y objeto de estudio. Por esta razón, consideramos que se debe utilizar la palabra *marketing*, la cual goza de un amplio reconocimiento internacional, se usa ampliamente en el campo académico y profesional, y la reconoce la Real Academia Española (García, 2010).

## TEMA 2. CONCEPTO DE MARKETING

Una forma útil de entender el *marketing*, señalan Sellers y Casado (2013, p. 15), es a partir del concepto de relación de intercambio, puesto que constituye el objeto de estudio del *marketing*. Señalan estos autores que una relación de intercambio es un acto de comunicación entre dos o más partes, en las que estas se entregan mutuamente algo valioso y útil para ambas. Mediante el intercambio, las personas obtienen productos que les resultan útiles o necesarios para el desarrollo de sus actividades.

En este sentido, para Stanton, Etzel y Walker (2007) el *marketing* puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización. En este sentido amplio, el *marketing* consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades y deseos de las personas o las organizaciones.

Intercambio que, de acuerdo a Kotler y Armstrong (2012, p. 7), es el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

Para estos autores, el *marketing* consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, las compañías desean retener a los clientes y aumentar sus negocios.

De lo anterior se establece que la esencia del *marketing* es el proceso de intercambio, por lo cual las organizaciones deben diseñar productos y servicios para que, por medio de las relaciones de intercambio puedan satisfacer las necesidades de sus clientes. De igual manera, deben establecer estrategias que les permitan tener esas relaciones de intercambio con los consumidores a través de una mezcla de *marketing*.

De tal manera que al establecer un concepto de *marketing* se deben tener en cuenta estas relaciones de intercambio, tal como lo señalan Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 6), para quienes la definición de *marketing* —basada en el concepto de intercambio y aplicable a cualquier organización—, es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Esta definición tiene dos implicaciones significativas:





- *Enfoque.* Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- *Duración.* El *marketing* debe empezar con una idea del producto satisfactor, y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se realice el intercambio.

En esta definición, se establece como finalidad del *marketing* la satisfacción de las necesidades de los clientes, considerando, asimismo, el conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos empresariales o con los otros grupos de intereses que se puedan ver afectados.

Otra definición de *marketing* es la que proporcionan Kotler y Keller (2012, p. 5), para quienes el *marketing* trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de *marketing* es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Por su parte, Kotler y Armstrong (2012, p. 3-4) señalan que el *marketing* es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del *marketing* consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción.

Kotler (2004) define *marketing* como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros. En esta definición, se observa un proceso de intercambio en el que debe generarse creación de valor para ambas partes: la empresa a través del beneficio, y los consumidores en recibir un producto que les proporciona una satisfacción mayor al precio que pagan por ello.

Una definición reciente de Kotler (2008) propone el *marketing* como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. En esta definición se observa cómo, según el autor, el papel del *marketing* es identificar las necesidades y crear estrategias con el fin de satisfacer y convertir estas en deseos, de modo que los consumidores adquieran los productos que les permitan satisfacer sus necesidades.

Asimismo, la American Marketing Asociación, en 1985, define *marketing* como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la distribución de ideas, productos y servicios, con el propósito de crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización. En la definición anterior se muestra que la finalidad del *marketing* es crear intercambios que satisfagan, tanto a los individuos (clientes), como a la organización.

Esta definición la actualiza la American Marketing Asociación (2007), al señalar: “El *marketing* es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general”.

Otro enfoque es el de Solomon y Stuart (2001), para quienes el *marketing* es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios que permitan crear intercambios con los cuales satisfacer los objetivos de los individuos y de la organización. Esta definición incluye el concepto de idea como producto, así como que se debe dar un proceso de intercambio para satisfacer las necesidades, tanto del consumidor, como de la organización.

Con respecto a las definiciones anteriores, las cuales evidencian el papel que debe desempeñar el *marketing* en las organizaciones, se puede establecer que es un proceso de



planificación estratégica para la concepción de productos o servicios, la fijación de precios y las estrategias de distribución y promoción encaminados, en un proceso de intercambio, a satisfacer las necesidades de los clientes en un mercado real y potencial.

El concepto de *marketing* es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación al mercado. Establece que la justificación social y económica de la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y las necesidades del cliente, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales. Se basa en la comprensión de cómo una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva, sino en la decisión de un cliente de comprar un producto. Lo que una empresa cree producir no es de primordial importancia para su éxito. En vez de ello, lo que los clientes piensan que comprarán (el valor percibido) define un negocio (Lamb, Hair y McDaniel, 2013).

Como se observa en las definiciones referenciadas anteriormente, el *marketing* es una actividad empresarial encaminada a satisfacer las necesidades de los individuos y de la sociedad a través del desarrollo de productos, y generar rentabilidad para la organización.

De tal manera, Stanton, Etzel y Walker (2008) señalan cómo a medida que los hombres de negocios empezaron a reconocer que el *marketing* es indispensable para el éxito de la empresa, nació una nueva filosofía de la empresa. De acuerdo con estos autores, este enfoque denominado “concepto de *marketing*”, pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de *marketing* a fin de conseguir el desempeño corporativo.

### TEMA 3. LOS ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Luego de decidir sobre los mercados metas a servir, los mercadólogos, junto con las demás funciones empresariales, deben preparar

propuestas de valor y diseñar estrategias para cada uno de los segmentos de mercados seleccionados, de tal forma que satisfagan las necesidades de los consumidores reales y potenciales.

Es sabido que el “conjunto tecnológico” conocido como *marketing*, reúne una gran cantidad de actividades y técnicas diferentes. Ahora bien, si las distribuimos de acuerdo con sus distintas naturalezas básicas, veremos que todas ellas se pueden reagrupar en tres grandes áreas: actividades de investigación, actividades de planificación y control, y actividades de ejecución (Marketing Publishing, 2007).

Esta oferta de valor al mercado está integrada, por lo que comúnmente se denomina “mezcla de *marketing*”, una combinación de cuatro variables de decisión: producto, precio, distribución comercial y comunicación integral de *marketing*. Juntas, estas cuatro herramientas, más el valor añadido suministrado por el comercializador, deben satisfacer plenamente las necesidades y deseos del mercado o mercados meta seleccionados y, a su vez, lograr los objetivos empresariales (Mesa, 2012).

Señala también Mesa que el concepto mezcla de *marketing* lo desarrolló en 1950 Niel Borden, quien listó 12 componentes, junto con las tareas y preocupaciones comunes del responsable de *marketing*. Estos elementos eran: planeación del producto, precio, definición de marcas, canales de distribución, venta personal, publicidad, promociones de ventas, empaque, exhibición, servicio, manejo físico, búsqueda y análisis de hechos de mercado.

Esta lista original fue simplificada posteriormente por McCarthy en 1964, en cuatro grandes grupos que denominó “las cuatro P de *marketing*”: *product*, *price*, *place*, *promotion*, y a las que Kotler y Keller (2012) denominaron como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de *marketing*. Su concepto y simplicidad cautivaron a profesores y ejecutivos rápidamente.



La mezcla de *marketing* es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina a fin de obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de *marketing* consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51).

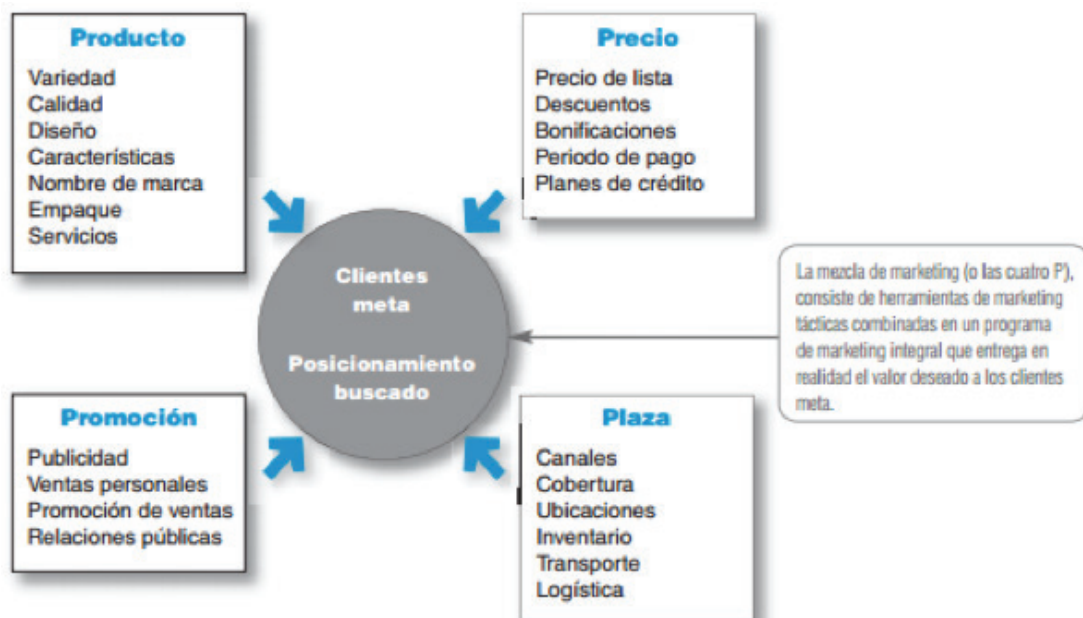
Según Kotler (2004), las empresas comprenden —cada día más— que la base de su vida y de su crecimiento está quizá en el continuo desarrollo de productos nuevos y mejores. Los nuevos productos son con frecuencia críticos para el éxito de los negocios a largo plazo.

Baena (2011) considera que la cuatro P del *marketing* (*marketing mix* de la empresa) pueden considerarse como las variables o herramientas con las que cuenta la compañía para lograr sus objetivos comerciales. Esto supone que, entre otras, las empresas deben adoptar decisiones relativas a la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación.

Resalta Mesa (2012) que cada una de las P de la mezcla de *marketing* asocia distintas variables así: producto, variedad, calidad, diseño,

características, marca, empaque, tamaños, garantía, devoluciones, servicio al producto, precio, lista de precios, descuentos, incentivos, periodo de pago y condiciones de crédito, promoción (hoy conocida como “comunicación integral”), publicidad, promociones de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo, *merchandising*, plaza (hoy, “distribución comercial”), canales, cobertura, surtido, ubicación, inventarios y transporte. Se debe tener presente que los cuatro elementos de la mezcla de *marketing* se interrelacionan, y las decisiones que se tomen sobre uno de ellos afectan a los demás.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), el producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta; el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto; la plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta; y la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. En la figura 1 se observan las 4 P de la mezcla de *marketing*.



**FIGURA 1.** Las cuatro P de la mezcla de *marketing*. Tomada de *Marketing*, por Kotler y Armstrong, 2012.



De acuerdo con Schiffman y Lazar (2010), la *mezcla de marketing* consiste en la oferta de un servicio y/o producto de una compañía a los consumidores, así como en los métodos y herramientas que aquella elige para realizar el intercambio. Estos autores señalan que consta de cuatro elementos (conocidos como las cuatro P):

- *Producto*. Es decir, características, diseño, marca y empaque de la oferta de un bien o servicio, junto con los beneficios posteriores a la compra como garantías y políticas de devolución.
- *Precio*. El precio en lista, incluyendo descuentos, complementos y formas de pago.
- *Plaza o punto de venta*. La distribución del producto o el servicio a través de establecimientos específicos y tiendas virtuales.
- *Promoción*. Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y campañas de venta, diseñadas para crear la conciencia acerca de los bienes y servicios y la demanda para estos.

A manera de conclusión, se puede establecer que en esta unidad se describieron los aspectos referentes a la evolución del concepto de *marketing*, e igualmente se establecieron diferentes definiciones de *marketing* desde las

posturas de los autores más representativos en esta disciplina. Asimismo, se describieron los elementos de la mezcla de mercado o *marketing mix*.

Es importante resaltar que el *marketing* debe desempeñar un papel en las organizaciones relacionado con el proceso de planificación estratégica para la concepción de productos o servicios, y la fijación de precios y estrategias de distribución y promoción, todo esto en un proceso de intercambio encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado real y potencial.

## METODOLOGÍA

Los estudiantes deben apropiarse de una empresa y, desde la experiencia, de un proceso de aprendizaje. De igual forma, por medio de acciones pedagógicas determinar, ¿bajo cuál perspectiva las pymes de la ciudad de Santa Marta utilizan la herramienta de *marketing* para el desarrollo de una mezcla de *marketing* dirigida a la satisfacción de las necesidades de sus clientes?

A fin de complementar el desarrollo del presente documento y repasar los conocimientos de *marketing*, los estudiantes deben elaborar una breve reseña de los siguientes conceptos: *marketing*, mezcla de *marketing*, concepto de producto, precio, plaza, promoción.



## REFERENCIAS

- American Marketing Association. (1985). *Marketing definitions: A Glossary of marketing terms*. Chicago: AMA.
- American Marketing Association. (2007). *Marketing definitions: A Glossary of marketing terms*. Chicago: AMA.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. España: Editorial uoc.
- Bartels, R. (1988). *El desarrollo del pensamiento en mercadotecnia*. México: Compañía Editorial Continental.
- García, I. (2010). Origen y evolución del marketing como disciplina científica. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Kotler, P. (2004). *Dirección de mercadotecnia* (8ª edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing* (8ª edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª Edición). España: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Ph., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª edición). México: Pearson Education.
- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2013). *MKTG 6*. Mason: Cengage Learning.
- Loudon, D., y Della Bitta, A. (2003). *Comportamiento del consumidor. Concepto y aplicaciones* (8ª edición). México: McGraw-Hill.
- Marketing Publishing. (2007). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Munuera, A. J. L. (julio 1992). Evolución en las dimensiones del concepto de marketing. *Información Comercial Española*, 707, 126-142.
- Nevett, T., y Nevett, L. (1994). The Origins of Marketing: Evidence from Classical and Early Hellenistic Greece. En Sheth, Jagdish N., y Ronald A. Fullerton (eds.), *Research in Marketing, Supplement 6: Explorations in the History of Marketing* (pp. 3-12). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Schiffman, L. y Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª edición). México: Pearson Educación.
- Sellers, R., y Casado, A. (2013). *Introducción al marketing*. Alicante: ECU, 2013. Solomon, M., y Stuart, E. (2001). *Marketing. Personas reales. Decisiones reales* (2ª edición). México: Pearson Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2008). *Fundamentos de marketing* (8ª edición). México: McGraw-Hill.





## UNIDAD 2. EL PROCESO DE MARKETING ESTRATÉGICO

En esta unidad se describe el proceso de *marketing* estratégico como una herramienta para que las organizaciones generen ventajas competitivas a través de la propuesta de valor, en mercados cambiantes y dinámicos. Los directivos y gerentes de las organizaciones deben tener en cuenta que estas están influenciadas por las fluctuaciones de los mercados, del cual depende que estas sean capaces de adaptarse a los cambios que se generan en los mercados en los que compiten con su mezcla de *marketing*. De igual manera, se identifican algunos conceptos con el fin de que los estudiantes se familiaricen con los factores que hacen parte del entorno. Los estudiantes como competencias previas deben identificar y describir qué es *marketing* y cuáles son los componentes de la mezcla de *marketing*.

Asimismo, la unidad tiene como objeto conceptualizar y describir el proceso de *marketing* estratégico como herramienta para la competitividad de las organizaciones. Como proceso se describen cada una de las fases o pasos, así como los elementos que comprenden la implementación de los planes estratégicos de *marketing* en las organizaciones.

En el desarrollo de la presente nota, los estudiantes adquirirán competencias que les permitirán definir el *marketing* estratégico, describir el proceso de mercadeo estratégico y cuáles son los pasos que se deben desarrollar en este proceso.

### TEMA 1. EL CONCEPTO DE MARKETING ESTRATÉGICO

Las actividades de *marketing* que se realizan en una empresa constituyen el proceso de *marketing*. El primer paso para entender dicho proceso se encuentra en saber qué es *marketing*, una palabra con frecuencia mal entendida, no

solo por sus detractores, sino también por sus defensores (Lambin et al., 2009). En este sentido, se puede establecer cómo, a pesar de que se le han dado diferentes interpretaciones, se puede definir el *marketing* como una orientación (filosofía o sistema de pensamiento) de la dirección de la empresa, según la cual la clave para alcanzar las metas (objetivos) de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo (dimensión análisis), y en adaptarse para diseñar la oferta (dimensión acción) deseada por el mercado, de mejor y más eficiente manera que la competencia (Vallet et. al., 2015).

De acuerdo con Quezada (2013), el *marketing* estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes servicios-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. En el *marketing* estratégico toda la compañía gira en torno a conseguir el mismo objetivo, y es por ello que todos los recursos financieros, productivos y comerciales se direccionan alrededor de un mismo sentido: “El margen estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo” (Hernández, del Olmo y García, 2000, p 14).

Por su parte, para Mendive (2008) el concepto estratégico del *marketing* o *marketing* estratégico comprende un análisis sistemático con rigor metodológico y en forma continua de las necesidades de las personas, y el desarrollo de conceptos de productos rentables para un determinado grupo de compradores, los cuales presentan cualidades que los diferencian de los que ofrece la competencia directa, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y sostenible en el tiempo.

El *marketing* permite integrar, no solo los clientes internos, sino también externos de



la organización. De esta manera, entran a jugar un papel importante las necesidades de los consumidores: “La tarea del marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias” (Kotler, 2008).

Con base en las posturas de los diferentes autores referenciados, se puede establecer, de acuerdo con Morales (2005) que, en las empresas administradas bajo este concepto, los planes estratégicos y de *marketing* deben estar vinculados con el aseguramiento de la implementación de las estrategias. En este contexto, la gestión del *marketing* toma dos matices: uno cuya finalidad es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos y elaborar una estrategia de desarrollo que garantice la competitividad de la compañía a largo plazo, denominada “marketing estratégico”; y otro, conocido como “marketing operacional u operativo”, cuyo horizonte de acción es de corto plazo, y se apoya en una gestión comercial con base en los medios tácticos de producto, precio, plaza y promoción.

Señala también Morales cómo, desde esta perspectiva, se destaca la importancia del *marketing* estratégico, pues este se propone el seguimiento de la evolución del mercado y, a su vez, busca detectar diferentes segmentos sobre los cuales ofrecer sus productos y servicios. En efecto, el nuevo paradigma de competitividad exige a las organizaciones estar preparadas para competir, basando su estrategia en una orientación al cliente que involucre atributos adicionales tales como la calidad del producto, la rapidez en los tiempos de entrega y los servicios posventa, entre otros, con el fin de proporcionar un “valor” al consumidor que garantice —además de captar una importante porción del mercado—, la permanencia en el tiempo de la empresa.

Ahora bien, para Stanton, Etzel y Walker (2007) el *marketing* estratégico es imponer

metas y estrategias del esfuerzo de *marketing*, por medio de un proceso que consiste en realizar un análisis de la situación, plantear objetivos de *marketing*, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, elegir los mercados meta y la demanda del mercado, y diseñar la mezcla estratégica de *marketing*.

Una herramienta que usan las empresas para competir, es el proceso de planificación estratégica en función de *marketing*. Al respecto, es necesario establecer el concepto de *planificación estratégica*, el cual, según Serna (2003), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente —interna y externa— con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En este sentido, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Este es el enfoque de la planeación estratégica, es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de *marketing* cambiantes.

Señalan Kotler y Armstrong (2012) que la planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa a fin de obtener ventajas de las oportunidades que se encuentren en su entorno cambiante.



## TEMA 2. PROCESO DE MARKETING ESTRATÉGICO

De acuerdo con García (2013), el proceso de mercadeo estratégico se fundamenta en el proceso de planeación estratégica, de modo que ubica los criterios de mercadeo en un entorno amplio de forma estratégica, y muestra especial interés por la consecución de objetivos orientados a la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos.

En este sentido, Ferrell (2006) plantea que el proceso de análisis estratégico de mercadeo amerita el análisis a fondo de los ambientes internos y externos de la organización, como punto de partida para la revisión y un posterior análisis de las posibilidades de mejora de esta. Señala además cómo, a pesar de que las estrategias y los planes de mercadeo se realizan muchas veces focalizados en los clientes, estos deben responder a la misión y visión de la organización, sin dejar de lado las otras áreas funcionales de la organización.

Así, entonces, en la aplicación del proceso de mercadeo estratégico se deben seguir diferentes fases. Para Stanton (2007), la planeación estratégica de mercado es un proceso de cinco pasos lógicos y estructurados, acordes con la realidad de la organización. De igual manera, argumenta que se deben ejecutar en tres niveles, de los cuales el primero se encuentra a nivel de la planeación estratégica de la compañía, en el que los responsables a nivel corporativo incorporan metas macro y de largo alcance.

Con base en lo anterior, Serna (2003) establece la planeación estratégica como el proceso de obtener, procesar y analizar la información, tanto interna, como externa, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa y su nivel competitivo, a fin de anticipar y decidir el direccionamiento hacia el futuro. Entendida de esta forma, la planeación estratégica tiene seis componentes: las estrategias, el

direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

De igual forma, para Hill y Jones (2005) el proceso formal de planeación estratégica contempla los siguientes pasos: selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas; analizar el ambiente externo competitivo de la organización, con el fin de identificar oportunidades y amenazas; analizar el ambiente interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades; seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades, y así aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas; y, por último, poner la estrategia en práctica.

De otra parte, el proceso de planeación estratégica, según Thompson y Strickland (2005), se compone de cinco áreas administrativas correlacionadas: primero, se debe desarrollar una visión estratégica que indique hacia dónde se dirige la organización; segundo, determinar los objetivos; un tercer paso es crear una estrategia; luego, poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva; y, finalmente, evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos.

## TEMA 3. FASES DEL PROCESO DE MERCADEO ESTRATÉGICO

Como se estableció en el desarrollo del presente documento, según Stanton (2007), el proceso de planificación estratégica se estructura como un proceso de cinco pasos: realizar un análisis de la situación; establecer objetivos de mercadeo; determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial; elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado; y diseñar una mezcla de mercadeo.

Es importante anotar que este proceso señalado por Stanton se plantea bajo el enfoque





de la planeación estratégica de mercado, y es susceptible de adaptaciones, de acuerdo con las necesidades de la organización que requiera implementarlo. De tal manera que Ferrell (2006) establece cómo el proceso de planificación estratégica —como todo proceso lógico—, debe cumplir una serie ordenada de pasos que garantizarán el logro de los objetivos. En esto es primordial el análisis de los entornos.

Este autor divide el proceso básico de planificación estratégica en: 1. Análisis de la situación corporativa (misión, metas y objetivos corporativos); 2. Análisis de la situación de la unidad de negocios (misión, metas y objetivos corporativos de las unidades corporativas), y 3. Estrategia de la unidad de negocios (en la que cada unidad (mercadeo, producción, finanzas, y otros), manejan su plan operativo-funcional).

Por otra parte, las fases del proceso de planeación estratégica de mercadeo se enmarcan, de acuerdo con Walker (2005) en: 1. Identificación de los objetivos y estrategias corporativas; 2. Objetivos y estrategias a nivel de negocios; 3. El análisis de las oportunidades de mercado, en las que incluye: el análisis ambiental, la dinámica del ramo, la información de mercadeo y el análisis del cliente segmentación; 4. La formulación de estrategias para situaciones de mercado específico; y 5. El proceso de ejecución y control estratégico.

De acuerdo con las fases o pasos del proceso de planeación estratégica de mercadeo descritos por los diferentes autores referenciados, es indispensable anotar que este proceso debe valorar los cambios que se generan en el mercado y el entorno, así como relacionarlos con la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es por esto que incorporar el proceso del mercadeo estratégico en las organizaciones

implica la observación, el análisis y la contrastación de una gran cantidad de variables que permiten estar en presencia de un proceso real de mercadeo estratégico, el cual oriente a la organización a cumplir sus objetivos de la mano con la satisfacción del usuario (García, 2013).

### Análisis situacional

De acuerdo con Serna (2003), el análisis estratégico consiste en obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Igualmente, Hill y Jones (2005) desarrollan el análisis situacional y lo inician con el análisis externo: identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumpla su misión; y el análisis interno: aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Asimismo, la comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se domina “análisis DOFA”.

Villacorta (2010) propone que el análisis situacional consiste en conocer perfectamente las fuerzas que actúan en cada segmento, con el objeto de determinar posibles amenazas y oportunidades, todo ello en la perspectiva interna de la empresa, desde la óptica de las fortalezas y debilidades internas.

Por otra parte, para Monferrer (2013) el beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y las oportunidades que le brinda el mercado. Comúnmente se le conoce por las siglas DAFO, la cuales corresponden a las iniciales de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Señala también este autor que, a fin de proceder al análisis de forma ordenada, el DAFO se



estructura en un análisis externo y un análisis interno.

El análisis externo consiste en analizar, tanto el macroentorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico, etc.), como el microentorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de interés), con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar, y las amenazas a las cuales debemos hacer frente.

- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar su rentabilidad o aumentar la cifra de sus negocios.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, así como reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Por su parte, el análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (*marketing*, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.), con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.
- **Fortalezas.** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Debilidades.** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Aunque los aspectos detectados

en el DAFO son particulares para cada empresa analizada.

De igual forma, Kotler y Keller (2006) señalan que el análisis situacional consiste en examinar, por parte de la compañía, las macrofuerzas (economía, político-legal, sociocultural y tecnológica); y los participantes (compañía, competidores, distribuidores y proveedores) en el entorno. Así, la compañía lleva a cabo un análisis DOFA, etapa que debe concluir con una identificación de los principales problemas que enfrenta la unidad de negocios.

Asimismo, de acuerdo con Walker (2005), el análisis de las oportunidades del mercado debe descansar en una comprensión del mercado y el contexto ambiental objetiva y detallada, con base en evidencias. Al respecto, señala que el análisis de las oportunidades de mercado debe considerar cinco elementos fundamentales: 1. Análisis ambiental y de competidor; 2. Dinámica del ramo o industria; 3. Información de *marketing*; 4. Análisis de cliente, segmentación y decisiones de determinación de objetivos; y 5. Decisiones de posicionamiento. Estos elementos se describen a continuación.

Con relación al análisis ambiental y de competidor, Stanton (2007) señala que el análisis ambiental permite evaluar cómo las condiciones del entorno referidas a los consumidores —tales como sus conductas de compra, comportamientos, deseos y necesidades—, influyen en la demanda del mercado.

De igual forma, de acuerdo con Walker (2005), el análisis ambiental y del competidor debe abarcar la investigación de sus siete componentes claves: el ambiente sociocultural, el demográfico, el físico, el político o jurídico, el económico y tecnológico, así como el ambiente competitivo, que se definirán a continuación. Mientras que para Stanton (2007), en el nivel de *marketing* los factores más influyentes en las decisiones se relacionan con la



familia, las costumbres, la educación y las diferencias lingüísticas.

Con respecto a la dinámica del ramo o industria, necesariamente hay que hacer referencia a las cinco fuerzas competitivas de Porter (1992), las cuales comprenden el atractivo a largo plazo de una industria, e identifican la rivalidad entre los competidores presentes, los competidores potenciales, el poder de trato ventajoso de los proveedores, el poder de trato ventajoso de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos.

Asimismo, Walker (2005) establece que otro elemento importante a considerar relacionado con este planteamiento es el impacto relativo a la competitividad de las organizaciones, cuando solo son capaces de considerar a los competidores de su ramo como amenazas, y tienden así a descuidar a rivales con posibilidades de ocupar sus segmentos de mercado mediante la innovación.

En lo que se refiere a la información de *marketing*, para Kotler (2008), las organizaciones requieren de información casi a cada paso, a fin de estar en capacidad de entregar valor superior y satisfacción a sus clientes. Sin embargo, cuando hace referencia a la información de *marketing*, no solo se refiere a información de sus usuarios o consumidores, también se requiere de insumos informacionales relativos a sus competidores, revendedores y fuerzas de mercado, entre otros.

Asimismo, de acuerdo con Walker (2005), la información de *marketing* debe proporcionar información objetiva acerca de los clientes potenciales, la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales y los socios mayoritarios, así como los detallistas de la empresa, sin dejar de lado el estudio de las fortalezas y las debilidades de la competencia. Como se evidencia, al referirse a información de *marketing* se abarca todo el contexto de interacción de la organización.

En este sentido, Kotler (2008) señala que, hoy en día, la información de *marketing* se considera un activo estratégico y una herramienta del mercadeo como ciencia, al punto de señalar que la información se podría convertir en la principal ventaja competitiva de la organización.

De igual manera, con relación al análisis de cliente, segmentación y decisiones de determinación de objetivos, Ferrell (2006) establece que el análisis del cliente es un elemento fundamental al trabajar bajo un esquema o visión de mercadeo estratégico, al ser los elementos más importantes para el equipo de su gestión: la segmentación de mercado y la determinación de objetivos de *marketing*.

Respecto a lo señalado por Maubert (2006), la segmentación del mercado se podría definir como la división de un mercado total en submercados o grupos significativos de compradores o posibles compradores, utilizando para esto un proceso que distingue dos etapas fundamentales: (a) la determinación de un mercado básico, y (b) la determinación de un mercado meta.

De tal forma que Kotler (2006) plantea cómo, para la segmentación de mercados, no existe un criterio único, aunque bien se podría definir como la división del mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes, los cuales podrían requerir productos o combinaciones de *marketing* específicas.

En este sentido, Walker (2005) determina que, tanto la segmentación de mercado, como la determinación de objetivos (mercadeo de objetivos), guardan una estrecha relación, por cuanto definen la segmentación de mercados como un proceso mediante el cual se divide en distintos subconjuntos conformados por usuarios con necesidades y características de gran semejanza, que los lleva a inclinarse



por productos o servicios similares a fin de ser satisfechos.

Por último, en lo que tiene que ver con las decisiones de posicionamiento, Kotler (2008) plantea que el posicionamiento de un servicio está dado por la forma en que los usuarios lo definen con base en sus atributos más importantes. Además, señala, esto se traduce en la posición que ocupa el servicio en la mente del usuario. Agrega que, con el propósito de seleccionar la estrategia de posicionamiento, es necesario implementar un sencillo proceso de tres etapas: (a) identificación de las posibles ventajas competitivas; (b) selección de la ventaja competitiva correcta; (c) selección de la estrategia central de posicionamiento.

Asimismo, Arellano (2000) define el posicionamiento como la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que va dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos.

De igual manera, la decisión de posicionamiento, según Walker (2005), es un elemento estratégico, con implicaciones no solo para la forma de diseño de los servicios de la organización, sino también para el desarrollo de los otros elementos de la estrategia de mercadeo. Asimismo, propone que el posicionamiento implica una necesidad de diferenciación, la cual en el ramo de los servicios plantea un reto para los mercadólogos en función de los elementos de composición de estos servicios, tales como su carácter intangible, perecedero, la participación del usuario en su entrega, además de su naturaleza simultánea de producción y uso.

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La formulación de objetivos es un elemento importante del proceso estratégico

de mercado. En este sentido, Stanton (2007) señala que un objetivo, por definición, es el resultado deseado. En consecuencia, debe contar con un conjunto de características especiales, tales como, por ejemplo, ser claros, realistas, congruentes entre sí, entre otros aspectos que permiten aportar elementos guías a los siguientes niveles de la organización. Con respecto a esto señala que un objetivo estratégico de *marketing* debe estar íntimamente ligado con las metas de la compañía.

De igual forma, Arellano (2000), al hacer referencia a los objetivos y estrategias corporativas —especialmente en el caso latinoamericano—, señala que estos no pueden ser existir de forma vaga, sino por el contrario, deben enfocarse en el futuro, y entrar con esto a una dimensión prospectiva de la gerencia de las organizaciones, en la que serán cruciales para evaluar los resultados obtenidos.

Mientras que para Walker (2005), la fijación de objetivos y estrategias corporativas por parte de las organizaciones que se enfocan en la filosofía promovida por el mercadeo estratégico, es crucial, por cuanto una estrategia corporativa definida adecuadamente ofrecerá un marco de actuación adecuado para los diferentes actores en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

Por otra parte, Stanton (2007) manifiesta que la división de organizaciones en UEN no es exclusiva de las grandes corporaciones, ya que hoy en día, muchas pequeñas organizaciones han encontrado en este modelo una oportunidad importante de crecimiento. Si se tiene en cuenta que, en el propósito de lograr que los objetivos y las estrategias se cumplan en el modelo de las unidades estratégicas de negocios, toda la estructura organizativa —además de la estructura operacional—, debe estar definida y diferenciada de forma taxativa.



Asimismo, para Walker (2005) los objetivos de las unidades estratégicas de negocios para llegar a estos —la alta dirección de la organización divide los objetivos corporativos en subobjetivos para cada unidad estratégica de negocios—, la ponderación, así como la asignación de recursos que se le asigne a cada objetivo, podrán variar de acuerdo con las consideraciones relativas al atractivo del segmento para la compañía.

De igual forma, de acuerdo con Monferrer (2013), a partir del desarrollo del análisis DAFO, la empresa estará en condiciones de establecer sus objetivos de *marketing*. La determinación de dichos objetivos debe establecerse teniendo presente dos cuestiones: debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y contribuir a la consecución de sus objetivos generales; y debe coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la organización. Pese a la gran variedad de objetivos de *marketing* posibles, la mayoría de ellos pueden relacionarse con alguna de las siguientes categorías:

- Objetivos de relaciones: crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, etc.
- Objetivos comerciales: aumentar, mantener ventas, cuota de mercado (cualquier objetivo de las 4 p).
- Objetivos económicos: incrementar o mantener beneficios, rentabilidad y márgenes.

### FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SITUACIONES DE MERCADEO ESPECÍFICO

Con relación al concepto de estrategia, según Prieto (2011), no hay una definición certificada y aceptada de estrategia. El término se usa de diversas maneras por muchos autores, profesores, empresarios, gerentes y administradores. En este sentido, el autor establece que, en

un comienzo, la palabra *estrategos* denotaba el nombramiento de un “general” en jefe de un ejército, pero luego pasó a usarse *strategia* como el “arte o ciencia de ser general”.

Asimismo, para Koontz y Weihrich (2007) la estrategia se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, a la adopción de líneas de acción y a la asignación de los recursos necesarios para lograr estos objetivos. Mientras que para Zabala (2010), la estrategia es la configuración de los objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir, y la forma como va a comprometer sus diferentes factores en estos propósitos.

Una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única, viable”, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los “oponentes inteligentes” (Quinn, 1991, p. 125).

De tal forma que, “la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1992, p. 44). En este sentido, las organizaciones deben diseñar estrategias a fin de ser competitivas. Así, entonces, para Ferrell (2006) las estrategias de nuevos productos o de entrada al mercado proponen un ambiente retador para los estrategas de las organizaciones actuales, con miras a que el desarrollo y la comercialización de estos nuevos productos sean parte vital de los esfuerzos para sostener crecimiento y utilidades.

De igual manera, para Caldera (2004) la estrategia —vista desde una óptica global— integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como con la traducción de los





planes en programas y el monitoreo, lo que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos; además, implica la tarea de comunicar y mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

Es así que, de acuerdo con Walker (2005), los productos y servicios pasan por diferentes etapas relacionadas con su ciclo de vida. Desde el enfoque ofrecido por el mercado estratégico, los programas deben reflejar la demanda del mercado y la situación competitiva dentro del mercado objetivo. Por esto, las decisiones estratégicas diferentes son elementos claves para enfrentar las diversas situaciones del mercado, así como para mercados en las distintas etapas de su ciclo de vida.

A continuación, se presentan las principales tipologías de estrategias de *marketing* a considerar por la empresa, de acuerdo con Monferrer (2013): estrategias de crecimiento, estrategias competitivas y estrategias según la ventaja competitiva.

### Estrategias de crecimiento

Son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:

- *Estrategias de crecimiento intensivo.* Persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados o productos con los que la empresa ya opera. Dentro de esta categoría distinguimos dos tipos:
  - Estrategia de penetración: crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales.
  - Estrategia de desarrollo de mercado: crecer por medio de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados. Generalmente, se da a partir de una expansión geográfica,

aunque puede acometerse por otras vías, tales como la utilización de canales de distribución alternativos o la actuación sobre nuevos segmentos de mercado.

- *Estrategias de crecimiento por diversificación.* Persiguen el crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual, en los que introducen productos distintos de los actuales. Dentro de este tipo de estrategias podemos diferenciar entre:
  - Estrategia de diversificación no relacionada (pura): las nuevas actividades emprendidas por la empresa no guardan ninguna relación con las actuales.
  - Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica): las nuevas actividades emprendidas por la empresa comparten una base común con las actuales.
- *Estrategias de crecimiento por integración.* Persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:
  - Estrategia de integración vertical hacia atrás: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras.
  - Estrategia de integración vertical hacia delante: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas distribuidoras.
  - Estrategia de integración horizontal: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas competidoras.
- *Estrategias competitivas de Kotler.* En función de la posición relativa de nuestra empresa



frente a la competencia, podemos distinguir cuatro tipos de estrategia:

- Estrategia de líder: aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. En este caso, la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.
- Estrategia de retador: aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.
- Estrategia de seguidor: aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas contra el líder.
- Estrategia de especialista: la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

## EJECUCIÓN Y CONTROL DE LAS DECISIONES DE MERCADEO

Con relación a las decisiones sobre los cursos de acción de mercadeo y su control, Ferrell (2006) señala que la ejecución y control del mercadeo son, como en todo proceso, elementos a vigilar con gran detenimiento, al ser

la ejecución o implementación del *marketing* el proceso mismo de ejecución de la estrategia con base en el emprendimiento de acciones específicas que garanticen el logro de los objetivos de *marketing*.

Al respecto, señala Walker (2005) que, si una determinada organización ha trazado brillantes estrategias competitivas mercadotécnicas, y además cuenta con todos los recursos necesarios para llevarlas a cabo, es poco probable que las mismas sean eficaces, a menos que todos los colaboradores sigan el mismo plan.

De igual forma, Ferrell (2006) establece que, sin una implementación eficiente, las organizaciones corren el riesgo de incurrir en desperdicios que suelen ser muy costosos para las organizaciones, e incluso afirma que una buena estrategia de *marketing* combinada con una implementación deficiente es una receta al desastre. Señala también este autor que la implementación de una o un conjunto de estrategias de mercadeo solo generará resultados positivos si es “apropiada”. Es necesario entonces retomar el planteamiento que señala cómo, con frecuencia, la estrategia propuesta difiere de la estrategia realizada, lo cual se puede deber a:

- La estrategia de mercadeo es inapropiada o no es realista.
- La implementación no es la más adecuada para la estrategia.
- El proceso de implementación se manejó de forma inadecuada.
- El ambiente interno y externo varió en gran medida durante el proceso de implementación.

Con base en las posturas de los diferentes autores referenciados, se puede establecer que toda estrategia implantada requiere de acciones de control que garanticen el logro



de los objetivos propuestos y, desde luego, a las corporativas y de negocios, así como a las competitivas, se les debe hacer seguimiento con el fin de que generen ventajas competitivas a las organizaciones en los mercados en los que estas compiten con su mezcla de mercadeo.

A manera de conclusión de esta segunda unidad, se puede establecer que el proceso de mercadeo estratégico requiere de un conjunto de conceptos y teorías que permitan a los estudiantes de administración y carreras afines adquirir competencias con relación a los conceptos y los pasos del proceso estratégico de *marketing*.

En la temática se abordaron varios apartados referentes a lo que es el proceso de *marketing* estratégico, al igual que las fases y pasos del mismo. Desde luego, se comenzó el proceso con el análisis situacional, para luego establecer los objetivos y estrategias; por último, se realizó la ejecución y control, herramienta indispensable para hacer seguimiento a los cursos de acción y el logro de los objetivos

El sentido de nuestro actuar en la vida diaria y en las organizaciones emerge en los propósitos u objetivos que perseguimos; de los mismos suele desprenderse el éxito, el cual es el resultado de una cadena de esfuerzos con sentido y direccionalidad, la cual depende de la secuencia inteligente de acciones que trazan un camino hacia el logro de lo que pretendemos en las mejores condiciones.

Como conclusión general de la presente nota, se describieron aspectos relacionados con el concepto de *marketing* y las definiciones de este concepto desde la postura de diferentes autores, así como su evolución. Se estableció también la conceptualización de los elementos de la mezcla de mercado o *marketing mix*.

De igual manera, se describió el proceso de mercadeo estratégico, no sin antes establecer su definición, para lo cual se requiere un conjunto de conceptos y teorías que permitan a los estudiantes de administración y carreras afines desarrollar competencias referentes a los conceptos y pasos del proceso estratégico de *marketing*.

## METODOLOGÍA

Con el desarrollo de este ejercicio se persigue que el estudiante desarrolle la competencia de realizar un análisis interno y externo de una organización.

1. Efectúe un análisis interno para una pyme de Santa Marta.
2. Determine un análisis PEST para la pyme.
3. Lleve a cabo un análisis DOFA para la misma empresa.
4. Efectúe un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la misma pyme.





## REFERENCIAS

- Arellano, R. (2000). *Marketing. Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Caldera, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teoría*. Año 2004. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=W2QmHc1IJoC&printsec=frontcover>
- Ferrell, O. (2006) *Estrategia de marketing* (3ª edición). México: International Thompson Editores.
- García, E. (2013). *Mercadeo estratégico como fundamento para la gestión empresarial en tiempos turbulentos* (Tesis doctoral). Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- Hernández, C., del Olmo, R., y García, J. (2000). *El plan de marketing estratégico*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hill, C., y Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing* (8ª edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, A. (2006). *Marketing* (10ª edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, A. (2012). *Marketing* (14ª edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ª edición). Pearson Education.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). *Fundamentos de administración* (5ª edición). México: McGraw-Hill Inc.
- Lambin, J. J. et. al. (2009). *Marketing estratégico* (3ª edición). Madrid: Editorial ESIC.
- Mendive, D. (2008). *Marketing social: Manual práctico* (1ª edición). Buenos Aires: Editorial de los Cuatro Vientos.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en pymes fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XI, No. 3, pp. 485 -496
- Maubert, C. (2006). *Mercadotecnia* (2ª edición). México: Editorial Trillas.
- Prieto. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (3ª edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. (1992). ¿Qué es la estrategia? *Folleto Gerenciales*, 8(1998).
- Quezada, K. (2013). *Elaboración de un plan estratégico de marketing para el Banco de Machala sucursal Loja*. Loja, Ecuador: Programa Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja.
- Quinn, R. E. (1991). *The strategic process. Concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R editores, Editorial Legis.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing* (13ª edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14ª edición). McGraw-Hill. México D.F.
- Thompson, A., y Strickland, A. (2005). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Vallet., T., et al. (2015). *Principios de marketing estratégico*. UJI. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia98>
- Velandia, M. (2007) *Metodología interdisciplinaria centrada en equipos de aprendizaje*. Centro de Investigación Universitaria. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico* (1ª edición). San Francisco: Creative Commons.
- Walker, O. (2005). *Marketing estratégico: Enfoque de toma de decisiones* (4ª edición). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

