



# Gerencia estratégica de marketing como herramienta de desarrollo empresarial

Espinosa Osorio, Carlos

Alarcón Ávila, Sandra

Acuña Barrios, Luis Alberto

Asesor

Universidad Tecnológica De Bolívar  
Especialización en Gerencia de Mercadeo

Cartagena De Indias

2011

# **GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Carlos Espinosa Osorio**

**Sandra Alarcón Ávila**

## **RESUMEN**

En la actualidad, las estrategias gerenciales de marketing se han instituido como fuentes básicas de fortalecimiento del desarrollo de las empresas de diversos sectores y como potenciadoras de la demanda del producto o servicio que se ofrece al interior de las empresas. Es por ello, que el presente documento trata de mostrar una breve descripción sobre los principales aspectos evolutivos y conceptuales que se refieren a lo relacionado con las estrategias gerenciales de marketing desde un contexto de revisión y considerando los principales autores y teorías que abarcan la metodología prevaleciente en este contexto.

## **ABSTRACT**

Currently, management of marketing strategies have been established as basic sources of strengthening the development of companies in different sectors, and demand-enhancing product or service offered within firms. Therefore, the present document shows a brief description of major conceptual and developmental aspects relating to management related to marketing strategies within a context of reviewing and considering the main authors and theories covering the prevailing methodology in this context.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento aporta elementos conceptuales básicos, con un método de revisión, en cuanto a la temática relativa a las estrategias gerenciales de marketing, con la finalidad de poder consolidar y poder analizar desde una perspectiva académica y completa que permitirá al lector comprender las principales teorías y conceptualidades

de la temática referenciada.

En una primera parte se exponen algunos elementos teóricos de preponderancia y que aportan sustancialmente elementos conceptuales y permiten aclarar los aspectos y factores relativos al marketing gerencial como estrategia para la toma de decisiones. Seguidamente se muestran el desarrollo del artículo, en el cual se plasman los principales elementos conceptuales que giran en torno a la temática de las estrategias referenciadas.

Al final se presentan algunas conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para estudios posteriores y para la formulación de políticas empresariales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de producción y de posicionamiento de la empresa en el mercado.

## MARCO TEÓRICO

En el contexto actual, las estrategias gerenciales de marketing se han logrado constituir como una de las principales herramientas de planeación empresarial para posicionar y ensanchar los procesos productivos al interior de los diversos sectores, y por tal motivo representan un factor de importancia para el estudio y análisis desde una perspectiva netamente teórica que permita el entendimiento cabal de aspectos conceptuales que le son relativos.

Considerando lo anterior, el presente apartado pretende mostrar al lector algunas referencias teóricas que tienen que ver con la temática relacionada con las estrategias gerenciales de marketing, con la finalidad de poder ofrecer un marco general sobre las principales conceptualidades prevalecientes al respecto.

### **Marketing: principales aspectos teóricos**

Desde las principales consideraciones básicas, el concepto y teorías de marketing resultan no ser del todo novedosas, y por el contrario hacen referencia a aspectos resultantes del ámbito académico imperante en la primera década de 1900 y que tienen como centro la Universidad de Michigan en algunos cursos aleatorios donde se impartía la importancia del mercadeo y el desarrollo de los productos como potencializadores de la demanda de las empresas (Santos, 2007). Sin embargo, el debate sobre la utilización del concepto de marketing y su importancia en el ámbito de los negocios, suele ser una acepción mucho más antigua, hasta el punto en que el mismo concepto tuvo que evolucionar sintácticamente para poder ser aceptado en un contexto mucho más generalizado

## DESARROLLO DEL TEMA

Cuando una empresa decide lanzar un producto al mercado, los gerentes de marketing deben diseñar planes o estrategias orientadas a posicionar el producto a través de la creación de valor que satisface las exigencias y requerimientos de los clientes.

En las estrategias gerenciales de marketing hay que revisar inicialmente una serie de conceptos fundamentales que hacen parte de este tema como es el de *mercado*, *estrategia* y *marketing*. El primero hace referencia a un grupo específico de la población a la cual va dirigido el producto de la empresa, mientras que las estrategias son tácticas o planes diseñados para lograr que el producto sea posicionado en el mercado. Por su parte, el marketing son el conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, o "...una orientación, filosofía o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia" (Kotler, 2001) en (Nogales, 2006). El objetivo del marketing es el de identificar y conocer al consumidor para que el producto ofrecido se ajuste a él (Drucker, 1998).

La definición de la palabra estrategia está fundamentada en el ámbito militar, por ejemplo, Karl Von Clausewitz un general de guerra, precisó que este término hace referencia al uso del encuentro, batalla o combate con el fin de lograr el objetivo de éste o la victoria (Furman, 2007), es decir, la estrategia se constituía en el medio por el cual se podía casi que asegurar el éxito en un encuentro. En el plano empresarial, la estrategia es la combinación óptima de recursos, dentro de los cuales están, financieros, humanos, creativos, entre otros, necesarios para el logro del objetivo básico de la empresa, maximizando las ganancias y

minimizando los costos. De acuerdo con lo anterior, el objetivo de una estrategia de marketing es hacer que la empresa, de manera eficiente y eficaz, logre su misión (Andrade, Fucci, & Morales, 2010).

Existen una serie de factores que hacen del proceso de creación de estrategias para marketing algo complicado o complejo. El primero de ellos son factores asociados al mercado como son la respuesta de la competencia o cambios en las preferencias de los consumidores. Los segundos son factores externos incontrolables como situaciones desfavorables en la economía nacional o mundial, y por último están los factores que hacen referencia a cambios tecnológicos o nuevas leyes ambientales que hacen inestables las estrategias de marketing.

Se ha considerado que hacer estrategias aplicadas en marketing en las organizaciones es una actividad casi que primitiva, pues es normativa, predecible, controlable, constituyéndose en otro simple proceso mecánico de las administraciones, sin considerar el papel que estos planes cumplen en la empresa. La estrategia es el principal o uno de los principales temas de la organización, pues a través de ella se logra introducir un producto en el mercado, posicionarlo, crear valor, satisfacer las necesidades del cliente, lo que finalmente resultará en aumento de los recursos que genera la empresa, por lo que es necesario realizar un marketing integral en las organizaciones (Olarte, 1995).

Antes de la implementación de una estrategia de marketing es importante realizar una evaluación exhaustiva en el proceso de selección de dicha estrategia, haciendo la aclaración de ante mano que un plan de marketing no asegura el éxito de un producto en el mercado, si se tiene en cuenta que las estrategias están influenciadas por factores internos y externos que hacen de ella algo inestable. Pero, aun así, la gerencia debe realizar una selección objetiva, considerando: I) se deben diseñar diferentes alternativas de estrategia de marketing; II) revisar las limitaciones de recursos, especialmente los financieros; III) determinar los beneficios y la probabilidad de éxito de cada alternativa; IV) analizar los costos de

una manera integral, es decir, los de la empresa, la competencia y los clientes; V) análisis situacional o del microentorno (Furman, 2007).

Respecto al análisis situacional, es importante resaltar una serie de factores que componen esta etapa del proceso de selección de la estrategia. En el análisis situacional se encuentra el análisis interno, que a su vez comprende el análisis de resultados y el análisis de capacidades. El primero hace referencia a variables como cobertura, precio, costo, marca y proveedores, mientras que en el segundo se analiza todo lo relacionado con las capacidades gerenciales, humanas, organizacionales, tecnológicas, comerciales, financieras y materiales.

En el análisis externo o del entorno se consideran dos aspectos de relevancia para la selección de la estrategia, uno de ellos es el monitoreo de la competencia, revisando sus productos, mercados, tecnología, precios, recursos, fortalezas, debilidades y oportunidades. El segundo factor, que ha merecido mayor revisión por su carácter incontrolable, es el entorno o microentorno de la empresa, donde se encuentran el sociocultural, demográfico, político y legal, tecnológico y económico (Furman, 2007). A continuación se revisara con más detalle cada uno de los entornos de la empresa:

- *Entorno sociocultural*: este entorno hace referencia a los cambios culturales y de comportamiento del mercado, que provocan diferentes preferencias o costumbres en la población. Los cambios en este entorno se dan en las generaciones o no de manera individual.
- *Entorno demográfico*: de acuerdo con estadísticas, la población para el 2030 será de aproximadamente 9.000 millones de personas, pero este crecimiento se dará principalmente en los países pobres, lo que indica que en sus pirámides poblacionales la base será más ancha que el resto de ella. Consecuentemente, en los países ricos, la población estará constituida por la población de la tercera edad.

- *Entorno político y legal:* las decisiones que establece el gobierno en materia política y legal afectará las operaciones de la empresa, por lo que es importante que se realice un seguimiento continuo de los programas políticos para identificar aquellos que pueden incidir en la organización.
- *Entorno tecnológico:* la tecnología es un factor que indudablemente esta cobrando más protagonismo en el ámbito empresarial, pues permite impulsar nuevos productos al mercado y crear mayor valor sobre ellos, además de constituirse en un recurso que puede minimizar costos y ahorro de tiempo.
- *Entorno económico:* el entorno macroeconómico de un país incide en los resultados internos de la empresa. Variables como la inflación, tasa de interés, tipo de cambio real, producto interno bruto, si bien se tornan incontrolables por la gerencia de la organización, si se puede hacer un monitoreo o análisis de éstas para la toma de decisiones estratégicas.

La toma de decisiones en marketing es algo que constantemente realizan los directivos, tomando como referencia variables internas y externas de la organización, de manera que se elija la estrategia que optimizando todos los recursos de la empresa, se cree valor por medio de la satisfacción del cliente, logrando el objetivo básico de la empresa.

En el proceso de toma de decisiones que un gerente de marketing debe realizar, la primera de ellas y quizá la más importante, es la selección del mercado de interés de la compañía, con base en variables demográficas, geográficas y psicográficas, además de establecer los factores externos que pueden en cierta medida afectar los planes de marketing.

Existen dos clasificaciones de marketing, una de ellas es el marketing local, y hace referencia a la adaptación de una estrategia de marketing nacional o

internacional a un mercado local. La aplicación de esta estrategia conlleva una serie de modificaciones considerando el mercado, como la marca, tecnología del producto, precio, gustos y preferencias del cliente, entre otros.

El marketing local presenta diversas ventajas competitivas, como la heterogeneidad de los clientes, los establecimientos minoristas (dentro de éstos se encuentran los hipermercados, bodegas, almacenes especializados, quienes han aumentado su poder comercial). Para la aplicación de estrategias de marketing a nivel local, los gerentes deben tomar tres decisiones fundamentales; I) elementos del mercado de cada producto que se adapten a las necesidades del cliente; II) asignación de recursos para la estrategia; III) el avance de la aplicación del marketing local, considerando el entorno.

El marketing local está orientado a segmentos de la población, mientras que otro tipo de marketing, el cual es el marketing por nichos es más específico, pues identifica características más singulares o particulares en el segmento. Por ejemplo, se ha considerado un nicho atractivo como "...los clientes que constituyen el nicho que tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si pretende obtener el éxito, el marketinero especializado en nichos tendrá que especializar sus operaciones; y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho" (Furman, 2007)

Dentro de las estrategias de marketing se encuentran: estrategia de producto o servicio, precio, distribución y promoción. A continuación se desarrollará cada una de estas estrategias:

- ***Estrategia de producto o servicio***

Un producto o servicio es todo aquello que permite satisfacer una necesidad. La percepción que una persona tenga hacia un producto o servicio determinado cambia considerando diferentes factores, entre ellos está el precio, el canal de distribución, marca, siendo el color y la forma característicos del producto que

tienen gran importancia en el consumidor, pues le permite identificar los atributos y utilidad del mismo (Arboleda, 2008).

En el desarrollo de un producto se han identificado seis etapas, la primera es la generación de ideas, luego se selecciona la mejor idea a desarrollar, en la tercera se analiza el negocio, posteriormente se elaboran prototipos del producto, en la quinta etapa se realizan los ajustes y las pruebas de mercado y en la última etapa es la correspondiente a la venta y mejora del producto o servicio.

Otro concepto importante relacionado con el producto es el ciclo de vida del mismo, las cuales son introducción, crecimiento, madurez y declinación. La duración de cada etapa o ciclo del producto varía según las características de éste y la estrategia aplicada.

El producto está compuesto por una serie de factores como la marca (identifica el producto), el empaque, el diseño del producto o servicio, el servicio post-venta, los estándares de calidad y el valor agregado del producto, el cual se puede considerar como una de los principales componentes de éste, pues permite optimizar o mejorar la diferenciación (Lambin, 1995).

Nike en la estrategia de producto reflejado la imagen de la importancia que representan estas zapatillas deportivas para el consumidor. Por ejemplo, que es un producto cómodo para caminar, esencial para realizar deporte, además de asegurar un rendimiento óptimo al momento de realizar actividades deportivas. En los atributos del producto, esta empresa considera que la calidad, características y diseño del zapato deben estar coordinados de manera que se logre posicionamiento en el mercado. En la marca, el símbolo de Nike busca reflejar velocidad, agilidad y rapidez, aspectos importantes en las disciplinas deportivas.

- ***Estrategia de precio:***

En lo referente a la estrategia de precio, los gerentes deben considerar que para la fijación de esta variable los precios ofrecidos por la competencia y el cubrimiento

de los costos de la empresa son los dos aspectos más importantes. En lo relacionado con la competencia, la empresa necesita conocer el precio ofrecido por sus competidores, para esto puede adquirir listas de precios de la competencia directa. Por su parte, la empresa fija su precio considerando que éste cubra los costos generados en la producción, distribución y venta del producto. Existe otro componente a considerar para la estimación del precio y es la estimación de la demanda, al permitir hacer un análisis del comportamiento del consumidor ante diferentes niveles de precio (Olamendi).

La estrategia de precio es una de las más efectivas para promocionar un producto, por lo que deben ser consistentes y coordinadas con el objetivo de la empresa. Dentro de esta estrategia se encuentra el *Market penetration pricing* o *precio de introducción*, quien permitirá atraer y ganar clientes para la empresa. Esta técnica es más utilizada en almacenes o supertiendas para penetrar en un segmento específico del mercado.

Otra estrategia de precio son los descuentos para la fidelización de los clientes existentes y atracción de nuevos clientes. Una estrategia que también es comúnmente utilizada es la de igualar el precio del producto al precio de la competencia como guía.

En este tipo de estrategia hay que tener en cuenta políticas de descuento, condiciones de pago y crédito, política de motivación a vendedores, impuestos del producto, seguros y aranceles.

McDonald's ha implementado como política de precios diferentes estrategias entre las que se encuentra la fijación de precios económicos, por medio de promociones donde se ofrecen productos de alta calidad a un bajo precio, y la fijación de precios según el valor percibido por los clientes. Otra estrategia empleada son los descuentos psicológicos, donde McDonald's fija un precio artificial, que podría considerarse alto, que con el descuento, al cliente le

representa un descuento significativo, por ejemplo, una Big Mac antes \$8, ahora \$6, ahorro \$2.

- ***Estrategia de distribución:***

La distribución es el mecanismo por medio del cual el producto puede llegar al consumidor final. El primer canal de distribución es del fabricante o prestador directamente al consumidor final, el segundo canal es del fabricante al mayorista y luego al consumidor final y el tercer canal es del fabricante al mayorista, luego al minorista y de éste al consumidor final.

Dentro del proceso de distribución, los gerentes se enfrentan a una serie de decisiones, con el fin de satisfacer la necesidad del cliente, que van desde la elección de la forma más efectiva de llevar el producto al cliente, coordinar la cadena de distribución, la selección del personal involucrado en el abastecimiento, la flexibilización de la cadena e inclusive la selección de operadores logísticos (Guiltinan & Paul, 1994).

Un sistema tradicional de marketing de distribución tanto el fabricante como el mayorista o minorista pertenecen a diferentes empresas, cada una tiene como objetivo maximizar su beneficio de manera individual sin importar el beneficio de la cadena, mientras que en un sistema vertical de distribución existe un sistema unificado en la cadena entre fabricante, mayorista o minorista, por lo que existe control sobre ella por parte de lo que considera el “capitán” o franquiciador. Este tipo de estrategia de distribución surge ante los conflictos que se presentaban en la cadena de distribución cuando cada uno perseguía su propio interés y no había un objetivo común (Universidad de Navarra, 2011).

Bimbo ha implementado una gran red de distribución a través de la creación de agencias estratégicamente situadas, de manera que se cubra la mayoría del territorio nacional. Bimbo hace presencia en Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Valle del Cauca, Antioquia y la Costa Atlántica, que

además de cobijar los requerimientos del mercado busca incentivar el empleo local.

#### - **Estrategias de promoción**

Las estrategias de promoción se pueden considerar aquellas que en cierta forma ayudan a la diferenciación y creación de valor del producto. Dentro de este tipo de estrategia están las relaciones públicas, las ventas directas, la publicidad indiferenciada, promoción de ventas, entre otras.

El conjunto de factores promocionales que se seleccionen para el producto depende del mercado objetivo, la naturaleza del producto, la etapa del ciclo del producto donde se encuentra y los recursos financieros con los que cuenta la empresa (Metzger & Donaire, 2008).

Las estrategias gerenciales de marketing son los planes que permiten a la empresa crear o aumentar su valor en concordancia con el objetivo básico de la organización, a través de la satisfacción de las necesidades del cliente.

La gerencia de estrategias no es un proceso mecánico que realizan los directivos sino que se constituye en un proceso caracterizado por ser dinámico y cambiante, precisamente por estar influenciado por factores externos como los políticos, sociales, económicos e incluso ambientales que afectan los resultados de los programas diseñados.

Para el año 2010 Texaco ganó el premio a la mejor estrategia colombiana "*la promoción insuperable Texaco con Techron*", concedido por la organización Mobile Marketing Association. La estrategia de promoción empleada por Texaco fue la utilización de mensajes de textos para dar a conocer a los clientes los atributos del producto y la posibilidad de ganar premios.

## CONCLUSIONES

De toda la referenciación anterior pueden extraerse las siguientes conclusiones y recomendaciones

El concepto de marketing, resulta ser no tan novedoso y pretende hacer referencia a la forma en el que las actividades orientadas a satisfacer las necesidades del cliente sirven a su vez para alcanzar las metas de la organización.

La estrategia es la combinación óptima de recursos, dentro de los cuales están, financieros, humanos, creativos, entre otros, necesarios para el logro del objetivo básico de la empresa. Desde esta perspectiva, se puede recomendar al lector para estudios posterior realizar una revisión exhaustiva del concepto, que pueda complementar lo expuesto en este artículo, con la finalidad de afianzar el conocimiento prevalente y que se logre consolidar una base conceptual al respecto que pueda servir de base para estudios y políticas empresariales de impacto económico al interior de los sectores.

Se conoció que los principales entornos de la empresa se constituyen básicamente por el sociocultural, el demográfico, el político legal, el económico y el tecnológico. Por tanto se recomienda realizar un revisión analítica en la que se pueda integrar el concepto de marketing estratégico asociado con cada uno de los entornos referenciados.

Las principales estrategias desarrolladas son la de producto o servicio, la estrategia de precio, la estrategia de distribución y la estrategia de promoción. Estas estrategias son las que se conocen comúnmente como las de marketing mix y son utilizadas en diversos ámbitos de desarrollo de productos. Se recomienda al lector indagar sobre algunas otras estrategias de marketing gerencial que

complementen la puesta en marcha del marketing mix, como las relacionadas con la matriz de ansoff, o las planteadas por Jean Jaquez lambin.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, C., Fucci, M., & Morales, M. (2010). Estrategias de Marketing Promocional en Unidades de Servicio de Información de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 68-79.
- Arboleda, A. M. (2008). Percepciones del Color Y De La Forma De Los Empaques: Una Experiencia De Aprendizaje. *Estudios gerenciales*, 31-45.
- Drucker, P. (1998). Peter Drucker On The Profession Of Management. *Harvard Business School*.
- Furman, J. (2007). *Marketing, Comunicación y Estrategias Gerenciales*. Universidad de Palermo.
- Guiltinan, J., & Paul, G. (1994). *Administración de marketing*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. México: Mc Graw Hill. tercera Edición.
- Metzger, M., & Donaire, V. (2008). *Gerencia estratégica de mercadeo*. Mexico: Advanced Marketing.
- Nogales, J. (2006). Estrategias de Marketing en Clubes Deportivos. *Revista Digital Deportiva*, 45-52.
- Olamendi, G. (s.f.). *estoemarketing*. Recuperado el 11 de 07 de 2011, de [www.estoemarketing.com/Precio/Estrategia%20de%20precios.pdf](http://www.estoemarketing.com/Precio/Estrategia%20de%20precios.pdf)
- Olarte, C. (1995). *La Funcion del Marketing en la Organizacion Como Factor Critico de los Procesos de Intercambio (Tesis Doctoral)* . Madrid: Universidad Complutense de Madrid .
- Santos, A. (2007). *Historia y teoría del marketing*. Punta arenas: Universidad Capitán General "Gerardo Barrios".

Universidad de Navarra. (2011). *www.japastor.com*. Recuperado el 11 de 07 de 2011, de [www.japastor.com/.../marketing%20inter/DISTRIBUCION%203.ppt](http://www.japastor.com/.../marketing%20inter/DISTRIBUCION%203.ppt)