

# ESTRATEGIAS DE MARKETING

Jennifer Flórez Flórez

## EJE 1

Conceptualicemos



Introducción . . . . .	3
El proceso de mercadeo en la empresa . . . . .	4
Dimensiones del mercadeo en la planeación estratégica . . . . .	6
El mercadeo estratégico versus mercadeo operativo . . . . .	10
Mercadeo estratégico . . . . .	10
Mercadeo operativo . . . . .	12
La planificación estratégica . . . . .	14
Plan estratégico de mercadeo . . . . .	18
A manera de cierre . . . . .	26
Bibliografía . . . . .	27



# El proceso de mercadeo en la empresa



Es necesario para el entendimiento pleno del proceso del mercadeo dentro de las organizaciones, recordar el concepto de mercadeo o *marketing* (en inglés). Algunos de los exponentes y pioneros son: Philip Kotler, Gary Amstrong, John Saunders, Verónica Wong, Salvador Miguel, Enrique Bigne y Dionisio Cámara, quienes logran describirlo como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. El mercadeo consiste en proporcionar satisfacción al cliente y obtener un beneficio a cambio de ello.

En otras palabras, el mercadeo es una orientación filosófica o un sistema de pensamiento, que desde la dirección de la organización se fundamenta, para alcanzar metas en búsqueda de la identificación de necesidades y deseos de una población específica (segmento de mercado) y que posteriormente, busca adaptar una oferta, ya sea de manera innovadora, mejorada o más eficiente que los rivales en el mercado.

En este sentido, podremos identificar a continuación tres orientaciones que se derivan del concepto de mercadeo y que de una u otra manera pueden permitir a la empresa alcanzar una ventaja competitiva que genere resultados a mediano y largo plazo. Estas tres dimensiones integran el concepto de manera holística y eficiente; podría afirmarse, que las empresas a través de estas dimensiones desarrollan una correcta aplicación del mercadeo, que les permite un mayor beneficio dentro y fuera de la organización.



#### Instrucción

Si desea reforzar sus conocimientos, lo invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje: control de lectura, la cual se encuentra disponible en la plataforma.



Figura 1.  
Fuente: Shutterstock/215934253

## Dimensiones del mercadeo en la planeación estratégica

Estas dimensiones buscan tener una orientación clara sobre el desarrollo del mercadeo dentro de la organización de acuerdo con su planeación estratégica, que le permite a la compañía lograr mejores resultados en el diseño y ejecución de planes de gestión en aspectos clave como el desarrollo de productos, la fijación de precios, los canales de distribución y los medios de comunicación, entre otros. En otras palabras, estas dimensiones son necesarias y cada una aporta a la planeación diversos elementos que dan como resultado un plan de mercado estratégico efectivo y coherente.

La primera dimensión llamada orientación al mercado se basa en la teoría de la elección individual y principios de soberanía del cliente o comprador (Lambin, 2009). Esta filosofía busca demostrar la autonomía del cliente a través de la racionalidad y demuestra a través del índice de fracasos de nuevos productos, la capacidad de resistencia del mercado a temas como los medios de comunicación, la persuasión de vendedores y las promociones de venta dirigidas.

Esta orientación le permite a la empresa tener clara la identificación de las necesidades de manera minuciosa y certera, en pro del desarrollo de productos u ofertas que sean una respuesta real y contundente hacia un mercado, que eventualmente el competidor no suele entender o visibilizar y como resultado entregar ofertas poco funcionales.

La dimensión sobre la filosofía se desarrolla a nivel corporativo de la compañía, a este nivel se logra definir la misión y la visión, así como la identificación de **unidades estratégicas de negocio (UEN)**, asignar recursos e identificar oportunidades, entre otros (Kotler, 2006). Las empresas que logran tener una dimensión alineada a la filosofía buscan replicar al interior de la organización, la necesidad de adoptar una orientación al mercado como fuente principal de su generación de ventaja competitiva, basada en el conocimiento y comprensión del mercado (Múnera y Rodríguez, 2007). Satisfacer necesidades es el objetivo primordial de la compañía, pues esto le permite alcanzar otros objetivos derivados de esta actividad como los relacionados con la rentabilidad y el crecimiento, que a través de un buen desempeño del primero se cumplen como efecto dominó.

La dimensión relacionada con el análisis se ocupa de la comprensión del mercado en la identificación de oportunidades y el desarrollo de habilidades; de igual manera, en la adaptación de recursos para la satisfacción de necesidades y deseos, y en la búsqueda de crear ofertas útiles y diferenciales con respecto a la competencia (Múnera y Rodríguez, 1998). La función que se ocupa de este análisis se denomina mercadeo estratégico. Para lograr un mayor entendimiento de esta dimensión se busca reforzar conocimientos sobre las necesidades, los deseos y la demanda.

Es por esto que Kotler y Armstrong (2011) abordan las necesidades humanas como aquellos estados de carencia percibida, que incluyen desde las necesidades físicas o básicas como el alimento o la ropa, hasta necesidades psicológicas como las relaciones sociales, de pertenencia o desarrollos individuales. Estas necesidades no son creadas por los ofertantes, los profesionales o las industrias, por el contrario, están presentes desde la evolución del ser humano y son el punto de partida para el desarrollo de los productos.



### Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Es un grupo de productos (tangibles o intangibles) que comparten rasgos comunes o iguales como el segmento de mercado, competidores, enfoque común y sus factores claves de éxito.

### Abraham Maslow (1 de abril de 1908- 8 de junio de 1970)

Psicólogo conocido como uno de los principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de autoactualización y autorrealización.



### Instrucción

Para ampliar esta información, le invitamos a consultar el recurso de aprendizaje: organizador gráfico. Disponible en la página principal del eje.

En 1943, **Abraham Maslow** presenta su *Teoría de la motivación humana* la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue utilizada como principio en el cambio de la psicología clínica, que a su vez se convirtió en una de las principales herramientas para estudiar la motivación dentro del desarrollo y comportamiento organizacional. Esta teoría propone una jerarquía de las necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía tiene en cuenta cinco categorías de necesidades y se construye teniendo en cuenta su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (Reid, 2008).

Por otro lado, los *deseos* son la forma que adoptan estas necesidades humanas, creadas a partir de la cultura y la personalidad individual. Es decir, un hombre colombiano tiene la necesidad de alimentarse, pero desea con intensidad una hamburguesa *Big MAC* y tal vez, otro con la misma necesidad prefiera una ensalada de la cadena colombiana de comidas rápidas *El Corral*. Estos deseos suelen estar condicionados desde la sociedad, el contexto en el que se vive, los gustos, las preferencias y las vivencias del individuo, que a su vez las satisface en términos de tangibles e intangibles encontrados en el mercado.

Si bien existen necesidades y deseos en los mercados, la disponibilidad del dinero y del producto los convierten en *demanda*. Recordando, que no solo satisfacen una necesidad principal, sino que existen otros beneficios asociados a esta adquisición, que pueden generar un mayor valor para el cliente o consumidor. Esto da a entender que no solo la necesidad o deseo de adquirir una oferta es suficiente para la generación de un intercambio satisfactorio entre las partes.

*La oferta* se da a partir de un conocimiento profundo del mercado, dotando a los satisfactores de características apetecidas por el consumidor en cuestión. Estos aspectos se pueden ver relacionados de manera clara en el siguiente gráfico.

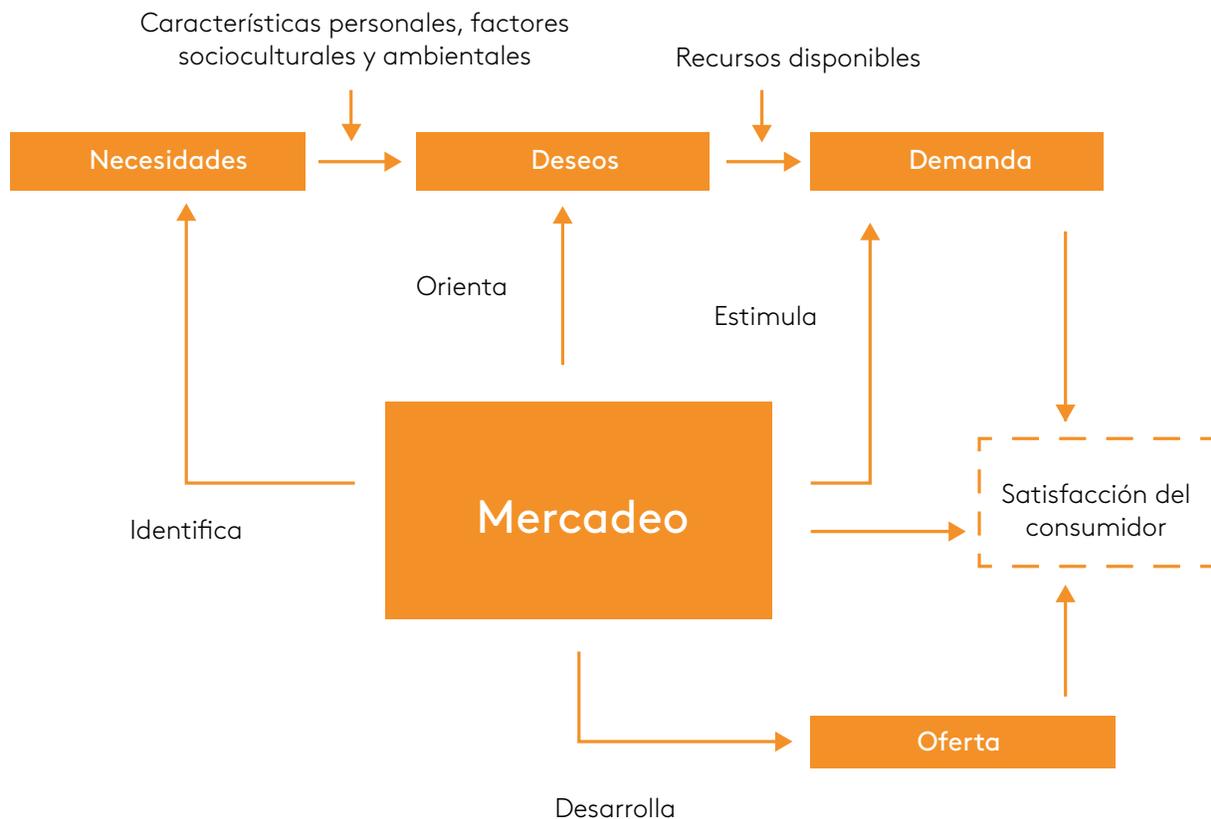


Figura 2. La relación de las necesidades, deseos, demanda y oferta en el concepto de mercadeo  
Fuente: adaptada de Kotler y Armstrong (2003)



## Instrucción

Si desea ampliar esta información, por favor consulte en la plataforma la actividad de aprendizaje: emparejamiento.

La dimensión de análisis se produce en el nivel organizativo de una UEN o de un producto en un mercado. Esta unidad o parte de la organización está compuesta por uno o diversos productos que tienen un mercado en común frente al cual un directivo debe integrar todas las funciones mediante una estrategia frente a uno o diversos competidores que puedan amenazar la estabilidad de dicha UEN.

Por último, la dimensión de acción se enfoca en la disposición de la oferta hacia el cliente, busca llevar a cabo las estrategias elegidas en la dimensión de análisis para completar el ciclo, logrando concretar la acción del mercadeo con la adquisición y compra del producto en el mercado. De esta dimensión está encargada el denominado mercadeo operativo, a través de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) alrededor del enfoque del mercadeo hacia las ventas o las SIVA (solución, información, valor y acceso). En el caso del enfoque hacia el mercadeo social, se genera un departamento de mercadeo funcional y preciso, encargado del diseño y puesta en marcha de un plan concreto para la consecución de objetivos del área y que necesariamente responde a necesidades propias de la organización de acuerdo a su visión y misión.



Figura 3.  
Fuente: shutterstock/184529315

Una gran parte de los profesionales a cargo del mercadeo en las organizaciones, enfocan sus esfuerzos hacia la dimensión de acción, subestimando el poder de la dimensión de análisis. Si bien esta dimensión operacional suele ser la más visible, no se debe dejar de lado la reflexión estratégica que permite tener una óptica completa sobre los escenarios posibles dentro de la competitividad de un mercado.

Si bien las dimensiones tienen diversos puntos divergentes, suelen ser complementarias y parten de un proceso que da consistencia y coherencia a la planificación y ejecución de planes para un bien común.

## El Mercadeo estratégico versus mercadeo operativo

Para la comprensión total del proceso y función del mercadeo dentro de las organizaciones, se hace necesario realizar una descripción cercana y minuciosa sobre las diversas dimensiones, en este caso de análisis y de acción, para evidenciar de manera sustancial su aporte en consonancia con las similitudes y diferencias de estos conceptos.

### Mercadeo estratégico

Lambin y otros (2009) definen el mercadeo estratégico como el análisis de las necesidades de los diversos públicos de interés de la organización, en especial de los individuos y otras organizaciones. Desde el punto de vista de la esencia y fundamentos del mercadeo, el consumidor no busca un producto sino la solución a una problemática que dicho producto le brinda de manera satisfactoria de acuerdo con sus expectativas. Esta solución puede obtenerla a través de la tecnología u otro tipo de satisfactores que pueden cambiar de manera continua y estar dirigidos por diversas organizaciones.



#### ¡Importante!

La principal función del mercadeo estratégico es monitorear la evolución de los mercados identificando segmentos, productos existentes o potenciales sobre el interés de las necesidades que satisfacen su desempeño.

Una vez que se identifican estos mercados de producto representados como nuevas oportunidades económicas para la empresa, se debe evaluar la viabilidad económica y financiera. En términos de atractivo, un producto puede evaluarse según el mercado potencial o el ciclo de vida, también se deriva directamente de la competitividad; en otras palabras, puede depender de la eficiencia con la que satisfaga las necesidades frente a otros productos en el mercado. Es importante mencionar que esta ventaja competitiva suele presentarse en la medida en que este producto pueda diferenciarse gracias a sus cualidades innovadoras, mayor productividad o por una ventaja relacionada con los costos.

A continuación, se describen las etapas del mercadeo estratégico, teniendo en cuenta la relación con las diversas áreas funcionales de la compañía.

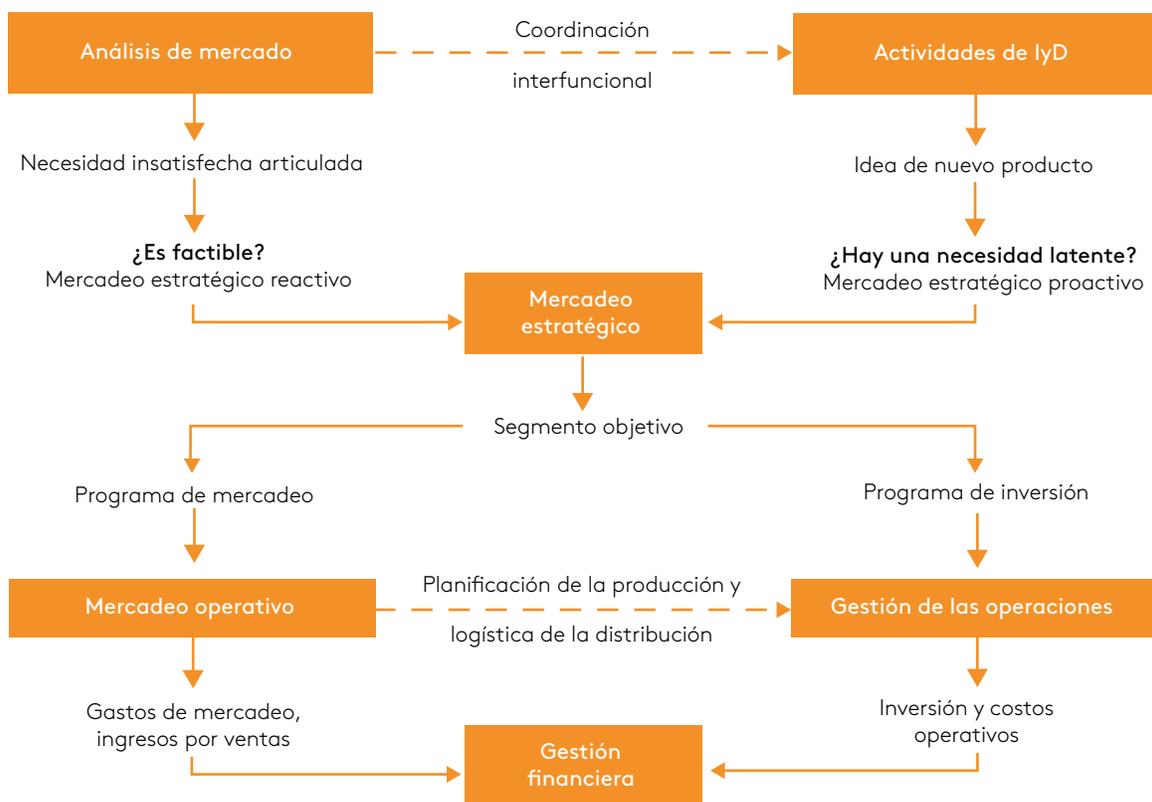


Figura 4. Fases del mercadeo estratégico  
Fuente: Lambin y otros (2009, p.8)

Todo producto, nuevo o en búsqueda de mejoría, debe pasar por el proceso de mercadeo estratégico con la intención de conocer su viabilidad económica y financiera.

La relación dada entre la fase de investigación y desarrollo y aquella denominada gestión de operaciones desempeña una función decisiva sobre el futuro del producto, ya que a través de la confrontación del análisis del mercado y la perspectiva del desempeño del producto se podrán tomar decisiones para determinar la capacidad de producción y el nivel de inversiones, entre otras decisiones, que afectan el equilibrio de la estructura financiera de la compañía en general.

El proceso de mercadeo estratégico cuenta con instancias de mediano y largo plazo, donde se encarga principalmente de especificar la misión organizacional, diseñar los objetivos, definir estrategias y asegurar una estructura balanceada en el portafolio de productos a ofertar. Otras funciones son

- **Llevar a la empresa hacia oportunidades existentes:** monitoreo y estudio constante del mercado y factores externos importantes que le permiten identificar necesidades latentes, segmentos de mercados insatisfechos y productos ineficientes desarrollados por la competencia.
- **Crear oportunidades atractivas:** el análisis precisa como resultados la adecuación de los recursos, experiencias y elementos diferenciales en búsqueda de un potencial crecimiento y rentabilidad.

## Mercadeo operativo

El mercadeo operativo es un proceso que está relacionado con las acciones, desde un horizonte de corto a mediano plazo y se enfoca principalmente en mercados o segmentos de productos existentes. Este proceso se puede comparar con el trabajo a partir del área comercial, donde se desea alcanzar participación en el mercado a través del uso de tácticas relacionados con las tradicionales cuatro pes o mezcla de mercadotecnia (McCarthy, 1950) o en la actualidad, las SIVA (solución, valor, acceso, información).

Este plan describe objetivos, posicionamientos, tácticas y presupuestos para cada uno de los productos dentro del portafolio de la compañía, en términos de tiempo y ubicación geográfica de la compañía.

La principal tarea del mercadeo operativo se centra en los ingresos de la compañía y por ende en las metas relacionadas con la facturación. En otras palabras, significa vender y obtener pedidos utilizando métodos eficientes enfocados a minimizar tiempos y costos asociados a la operación. Este volumen de ventas alcanzado se traduce, en otras instancias, a la prospección dentro de un programa en áreas vitales como producción, almacenamiento y distribución, ya que permiten gestionar estos aspectos de acuerdo con los esfuerzos realizados desde el equipo comercial. Este tipo de mercadeo, si lo analizamos con mayor detenimiento, se hace fundamental al considerarse el motor a corto plazo en términos de rentabilidad para la compañía.

Este factor se considera determinante para el desempeño de la empresa especialmente en mercados altamente competidos. Todos los productos sin excepción requieren de una gestión donde su precio sea acorde a las condiciones del mercado y sus consumidores, que cuente con una red de distribución funcional y compatible, así como el apoyo constante de diversas herramientas de comunicación, publicidad o actividad promocional que le permita realizar diversas ventajas y diferencias con la competencia. Es una tarea difícil señalar un producto al cual no sea necesario realizar este tipo de esfuerzos, ya que con las condiciones actuales de tecnología, comunicación e información los consumidores tienen a su disposición infinidad de ofertas para elegir y adquirir.

Por otro lado, se han conocido diversos ejemplos de productos innovadores que han fracasado al poseer un apoyo comercial insuficiente, ya que estas empresas suelen dejar que el producto gane reconocimiento por sí mismo, sin tener en cuenta las necesidades propias de sus clientes y en nivel de productos sustitutos mejor promovidos.



### ¡Importante!

Si bien los dos tipos de mercadeo tienen una gran importancia y relevancia en su función, el operativo tal vez es el más sensible y visible sobre todo por las importantes funciones que desempeñan aspectos como la publicidad y la promoción para el desempeño del producto en un mercado.

El mercadeo operativo es entonces el motor de la comercialización del producto y por el cual el plan estratégico no podría llevarse a un completo desarrollo. Sin embargo, es importante resaltar que sin una planificación sólida no se podría ejecutar un mercadeo operativo rentable y sostenible para la compañía.

Las implicaciones del mercadeo operativo y estratégico pueden visualizarse a través de la siguiente tabla de resumen:

Mercadeo operativo	Mercadeo estratégico
Orientado a la acción	Orientado al análisis
Oportunidades existentes	Nuevas oportunidades
Variables diferentes del producto	Variables relacionadas con el mercado y el producto
Entorno estable	Entorno dinámico
Comportamiento reactivo	Comportamiento proactivo
Gestión del día a día	Gestión de mayor alcance
Función del mercadeo	Funcionalidad cruzada de tipo organizacional

Tabla 1. Contrastes entre el mercadeo operativo y el mercadeo estratégico  
Fuente: Lambin y otros (2009)

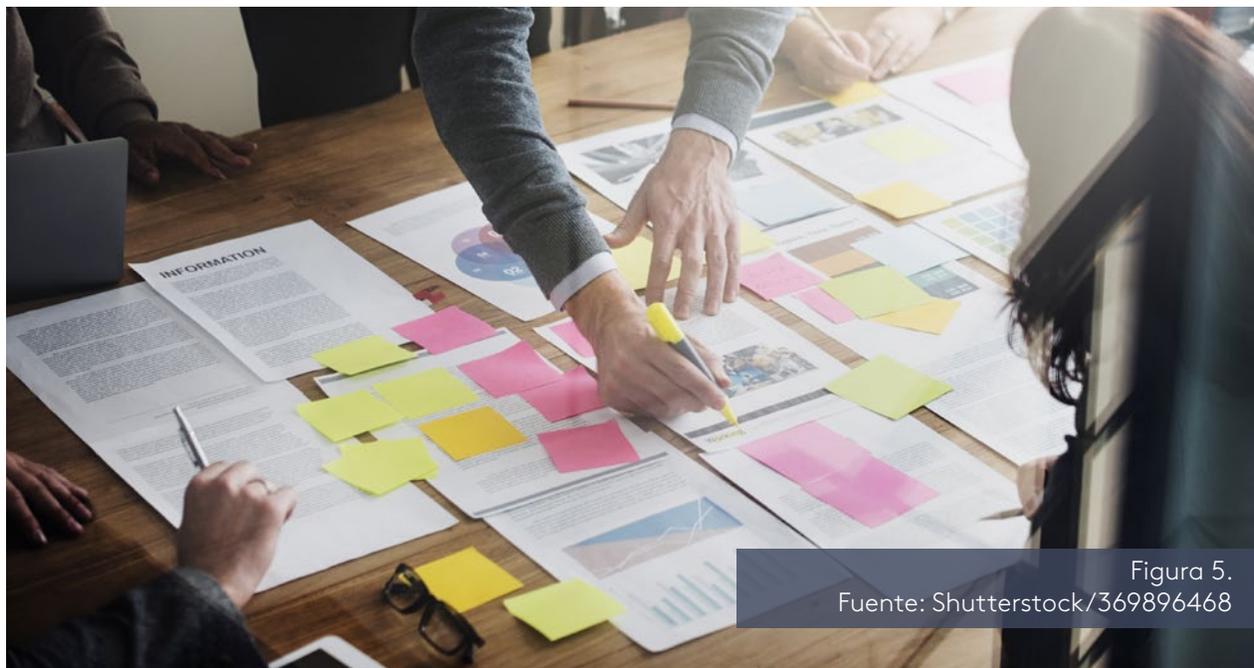


Figura 5.  
Fuente: Shutterstock/369896468

## La planificación estratégica

Aun cuando se piensa que la planificación es fundamental en el intento para pronosticar el futuro; no solo abarca esta función, suele comprender otros aspectos de mayor relevancia. De alguna manera, la planificación busca el dominio del futuro desconocido y conocer de manera anterior, que hacer frente a los propósitos establecidos y a aquellas acciones y recursos que deben ponerse en marcha.

La planificación es un proceso intelectual, previo a la realización de una acción que se planifica y que utiliza la previsión para fijar objetivos. Steiner (1979) la define como un proceso que determina los grandes objetivos de una organización, junto a políticas y estrategias que la gobernarán en la adquisición, uso y disposición de recursos para alcanzar dichos objetivos.

Este concepto puede considerarse como un instrumento fundamental en la dirección empresarial, ya que logra abordar y responder a aspectos como la filosofía, el propósito, la línea de mando y los objetivos a perseguir, así como también en las políticas de investigación y desarrollo de productos, el uso de la tecnología, protocolos de producción, los canales de distribución a utilizar, entre otras cuantas cuestiones relevantes para la compañía.

Koontz y Weirich (1996) destacan la naturaleza de la planificación y describen algunas de sus características como

- Lograr los objetivos de la empresa y facilitar el camino hacia su cumplimiento.
- Se encuentra en un nivel superior al de diversas funciones administrativas como la dirección y control.
- Esta constituye una función primordial en cualquier administrador, aunque su carácter y amplitud puedan variar según el área a planificar.
- Es importante incorporar un objetivo de eficiencia para la realización de los planes.

Por otro lado, la planificación permite generar un sólido canal de comunicación entre las dependencias organizacionales, fijar bases para medir resultados y es una fuente de experiencia y capacitación de dirección constante. Requiere, no obstante, una serie de requisitos para funcionar de la mejor manera:

- Especificidad del tiempo al que se refiere.
- Especificidad en la unidad de la organización para la que se formula.
- Otras características como exactitud, flexibilidad para la adaptación al entorno, racionalidad sobre hechos verídicos, posibilidad-viabilidad de la ejecución, **aspectos cuantitativos y cualitativos**, etc.



#### Aspectos cuantitativos:

Aquellos relacionados con estadísticas y métricas que permitan dar información sobre un proceso o el cumplimiento de un objetivo.

#### Aspectos cualitativos:

Aquellos que se refieren a sentimientos, comportamientos o situaciones a describir desde las cualidades del proceso o evento a evaluar.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, podemos afirmar que planear puede resumirse como la previsión del futuro y los probables acontecimientos, emprendiendo acciones direccionadas a la formalización de planes, a partir de un análisis inicial diagnóstico del entorno influyente pero incontrolable y de aquellas fortalezas y debilidades de la organización, que nos permiten contar con información relevante para la toma de decisiones inmediatas y a corto plazo.

En el caso de la planificación del área de mercadeo, esta se hace necesaria en la medida en que el fenómeno de la globalización impacta de manera directa, las estructuras económicas de los países que compiten en mercados internacionales. Por otro lado, la intensificación de la competencia por el posicionamiento en mercados de libre intercambio en bienes o servicios hace necesaria una estrategia orientada a los proyectos mercadológicos propuestos.

Si bien el proceso de la planificación estratégica debe replicarse en la totalidad de áreas funcionales de la organización, tiene diferencias importantes en cuanto a la planificación del área del mercadeo (tabla 2).

<b>Planificación estratégica</b>	<b>Planificación del mercadeo</b>
Relacionada con toda la organización y la dirección a largo plazo.	Relacionada con el rendimiento a corto y mediano plazo.
Establece un marco de trabajo a largo plazo para la organización.	Representa solo una fase en el desarrollo de la organización.
Se requiere un enfoque de toda la organización para interactuar de manera adecuada con el entorno.	Tendencia funcional y profesional que predomina en el área de mercadeo.
Se evalúan metas y estrategias desde una perspectiva global.	Se dividen metas en objetivos específicos que contribuyen a objetivos organizacionales.
La relevancia de metas y estrategias se denota a largo plazo.	La relevancia de metas y estrategias se ven a mediano y corto plazo.

Tabla 2. Diferencias entre la planificación estratégica y la planificación de mercadeo  
Fuente: Álvarez (2007)

## Componentes del proceso de la planificación estratégica

Según Mintzber y Quinn (1998), los elementos fundamentales de la planeación estratégica se pueden describir como

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa y el direccionamiento funcional relacionado con la actividad económica que desempeña.
- Valores: conjunto de enunciados que buscan reflejar los principios por los cuales se rige y opera la empresa, en todas sus áreas funcionales.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se quiere lograr y cuándo se debe alcanzar, sin precisar el cómo.
- Estrategia: patrón o plan a seguir que pretende integrar las principales metas de una organización, y que a su vez logra consignar una secuencia coherente de las acciones a realizar para alcanzar los objetivos propuestos.
- Políticas: son reglas o parámetros que pueden expresar el marco adecuado para generar acciones y ejecutarlas según las condiciones de la compañía.
- Programas o planes: documento formal en el que se detalla la secuencia de las acciones necesarias para cumplir con la estrategia, para con ello lograr los objetivos propuestos.
- Decisiones estratégicas: aquellas que establecen una orientación general de la empresa y su viabilidad en cuanto a los cambios predecibles o impredecibles en ámbitos de interés de la compañía.

De acuerdo con lo que afirma Pacheco (2006) el proceso de esta administración estratégica puede dividirse a su vez, en cinco componentes diferentes, que deben desarrollarse para garantizar un proceso adecuado a las necesidades y retos de la organización:

- Selección de la misión y principales metas corporativas que pueden derivarse de una situación presentada, ya sea positiva o negativa, o aquella visión representada por los intereses a largo plazo de la compañía.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización, así como el análisis de factores que no son controlables, pero pueden afectar el desempeño, como aspectos políticos, sociales, culturales, tecnológicos, legales y ambientales. De acuerdo con este análisis, el profesional podrá determinar cuáles son aquellas oportunidades que puede aprovechar en el mercado o contexto y cuáles son las amenazas para las cuales debe prepararse.

- El análisis del ambiente interno de la organización, es decir, aquellos aspectos que controla como el desarrollo de productos, características de los segmentos seleccionados, entre otros, que permiten conocer fortalezas y debilidades para su desempeño.
- Creación de un plan estratégico; Hellebust y Krallinger (1991) señalan que este es un movimiento planeado desde el presente hacia el futuro deseado, contemplando objetivos alineados con la visión y la misión corporativa.

### Plan estratégico de mercadeo

En la literatura se encuentran diversos conceptos relacionados con el plan estratégico del mercadeo. En términos prácticos, podríamos definirlo como aquel documento escrito en el que se definen los objetivos de una compañía, las estrategias, las tácticas y las acciones para alcanzar los objetivos, no solamente teniendo una guía a seguir sobre lo estratégico y lo operativo, también se suelen definir procesos de control y seguimiento que permitan orientar este proceso, de manera adecuada sobre los retos que enfrenta la empresa alrededor de su contexto y competencia (Westwood, 1991).

En cuanto a la implementación, puede realizarse para el portafolio de servicios o productos en general de la empresa, por UEN, o para cada producto de manera individual, esto se fija según los intereses de la compañía, los segmentos que desee abarcar y los intereses sobre el mercado y la competencia.

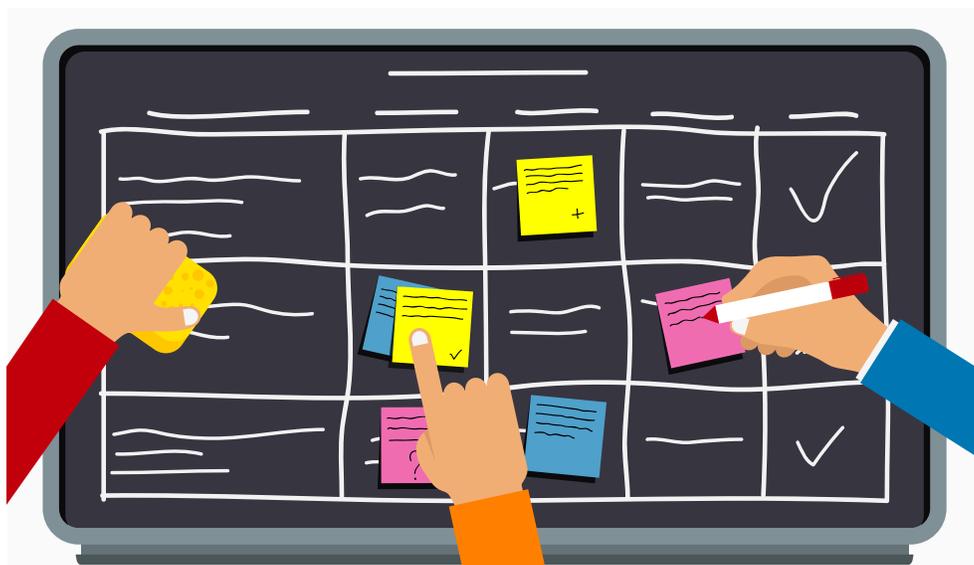


Figura 6.  
Fuente: Shutterstock/1052357114

Parmerlee (1999) precisa que este plan resulta ser una herramienta favorable y de uso imprescindible, ya que:

- Permite canalizar las ventas según los requerimientos de la demanda y las condiciones de la oferta o los competidores.
- Logra precisar un plan de actividades por áreas y dependencias que permite la asignación efectiva de labores de acuerdo con las funciones y talentos del recurso humano.
- Controla procesos desarrollados para cada área específica, involucrada dentro del plan.

El desarrollo de un plan de mercadeo debe responder a las siguientes preguntas, que evidencian las diferencias y funcionalidades del mercadeo estratégico y operativo en el documento a plantear:

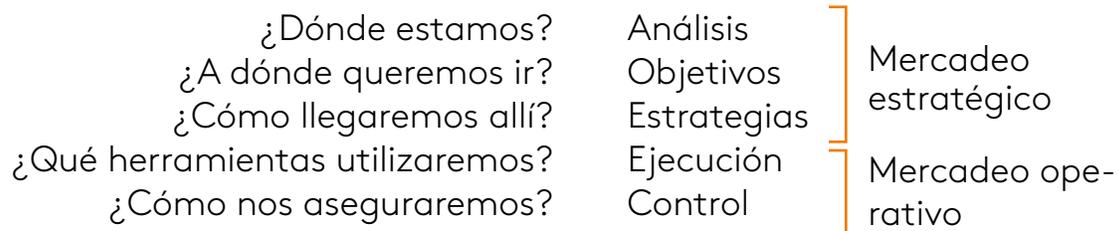


Figura 7. Plan de mercadeo estratégico  
Fuente: Monferrer (2013, p.37)

Por tanto, mientras el mercadeo estratégico permite reflexionar sobre los valores asociados a la compañía en términos de la situación actual, hacia dónde queremos llegar y de qué manera; el mercadeo operativo indica cómo poner en marcha herramientas precisas en el mercadeo mix o mezcla de mercadotecnia para alcanzar los objetivos propuestos.



### Lectura recomendada

Como apoyo a lo descrito, le invitamos a realizar la lectura complementaria:

*Fundamentos de marketing* (capítulo 1)

Diego Monferrer Tirado

A partir de la estructura general de la planificación estratégica y su estructura básica, se describen las fases del plan de mercadeo a tener en cuenta.

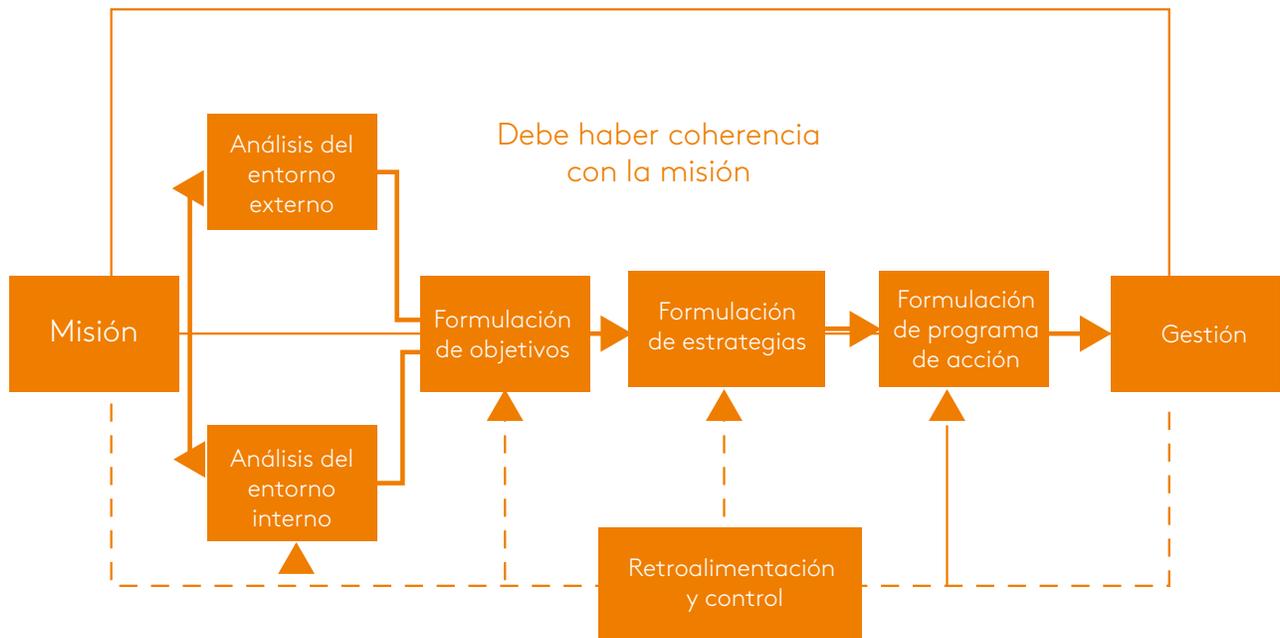


Figura 8. Etapas de la elaboración de un plan de mercadeo estratégico  
Fuente: Monferrer (2013, p.34)

**Análisis de la situación:** este análisis busca identificar premisas claves para la planificación del mercadeo y puede dividirse a su vez en dos categorías o clases de entornos a analizar:

- Entorno externo: encierra un amplio conjunto de factores no controlables que pueden afectar a la organización y que hacen parte del marco general en el cual las empresas de la industria o mercado se desenvuelven. Entre estos aspectos podemos mencionar:
  - Factores económicos: podríamos mencionar variables macroeconómicas de un país como tipo de cambio, inflación y aspectos de afectación a las finanzas y estrategias organizacionales. Por ejemplo: el estado de expansión o recesión inciden considerablemente en las expectativas de crecimiento de una compañía y sus proyectos de inversión.
  - Factores político-legales: políticas monetarias, fiscales, nivel de salario mínimo, contrataciones y otros aspectos como aquellas denominadas políticas públicas, pueden afectar el movimiento de los mercados y su dinámica de competencia.

- Factores socioculturales: se refieren a aquellas pautas culturales dominantes como sistemas y nivel educativo, la distribución de renta, hábitos de vida, consumo y religión, por mencionar algunos.
- Factores tecnológicos: la tecnología es un factor importante en la capacidad competitiva y de innovación de una empresa.
- Factores ambientales: tendencias de producción limpia, productos ambientalmente responsables, consumo ecológico y otros aspectos.
- Entorno interno: comprende diversos factores relacionados con la administración, gestión, recursos disponibles y manejables por la organización. Este es un análisis de factores clave de acuerdo al desempeño para la identificación de fortalezas y debilidades.
  - Estos aspectos pueden abarcar recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos.

Las técnicas existentes para el diagnóstico organizacional son variadas y todas ellas proporcionan datos e información que suele ser de gran relevancia e importancia para la clarificación de las ideas en el proceso de planificación.

Para el análisis de la situación, igualmente se utiliza el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que se ha convertido en una de las herramientas más dinámicas para el análisis y la elaboración de diagnósticos. Esta técnica implica la revisión cuidadosa de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Esta herramienta permite abordar con facilidad problemas complejos en tiempos cortos.



### ¡Datos!

La matriz DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) es una herramienta de múltiple aplicación, que puede ser usada por diversos departamentos o áreas organizacionales en sus diferentes niveles, para realizar análisis de diversas índoles. En este caso, permite analizar la situación organizacional en búsqueda de fortalezas y debilidades de la organización (enfoque interno); amenazas y oportunidades del contexto o el mercado a abordar (enfoque externo).

**Segmentación de mercados:** este apartado busca el conocimiento profundo del consumidor, cliente o público de interés por parte de la organización, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos. Este conocimiento, suele adquirirse a través de diversas investigaciones de mercado, que buscan develar las necesidades y deseos presentes dentro de grupos de personas o entidades con características homogéneas y con capacidad adquisitiva real.

En este paso se identifica el grupo de personas a las cuales le interesa llegar a la compañía, ya sea con un producto o UEN en específico y cuáles son los aspectos culturales, sociales, de hábitos de consumo y otras características relevantes para el direccionamiento efectivo de los esfuerzos de mercadeo.



Figura 9.  
Fuente: Shutterstock/211441861

**Fijación de objetivos:** un objetivo puede definirse como un resultado que se desea lograr (Byars, 1984) o como los fines hacia los cuales puede dirigirse o enfocarse el comportamiento de una organización (Duncan, 1976); también podría decirse que es una medida de eficiencia en el proceso de la conversión de los recursos organizacionales (Ansoff, 1976).

Estos objetivos deben aproximarse a la situación futura deseada y deben ser diseñados teniendo en cuenta la información presentada en el apartado: análisis de la situación. Estos deben presentarse de manera comprensible, concreta, deben ser medibles, alcanzables y realistas, por lo general expresando el tiempo y lugar. De acuerdo con los tipos de objetivos existentes, podemos encontrar:

- **Objetivos generales:** deben expresar las metas que se deben alcanzar a nivel global y a largo plazo, en función de la misión organizacional y alineadas con objetivos corporativos.
- **Objetivos operacionales o metas:** representan un nivel operativo donde se refleja el nivel de decisión en diversas unidades estratégicas de negocio que configuran la empresa. Estos objetivos son de tipo operativo y cooperan con la consecución del objetivo general.

**Definición de estrategia:** la elección de la estrategia muestra distintos caminos que se deben seguir para ir de la situación actual a aquella deseada. La compañía debe elegir de acuerdo a las diferentes tipologías de estrategias en búsqueda de aquella que pueda cooperar en el alcance de los objetivos propuestos. Más adelante, se podrán encontrar las diversas estrategias existentes según el enfoque organizacional, la situación actual o futura, y otras derivadas de diversas herramientas de análisis.

**Definición del programa de acción (mercadeo operativo):** una vez elegida y formulada la estrategia de mercadeo, se hace necesario establecer la implementación a través de una serie de acciones que den soporte y ejecución. Este programa abarca en concreto, cuatro tipos de decisiones que por lo general se enfocan en la tradicional mezcla de mercadotecnia, compuesta por producto, precio, distribución y comunicación. En estos aspectos podrían tomarse decisiones como:

- **Producto:** encierra acciones sobre las características funcionales e intangibles del producto, decisiones de marca, nombre, envase, etiquetado, sobre la cartera de productos o portafolio en términos de extensión, profundidad, entre otros aspectos.
- **Precio:** fijación de precios, monitoreo de precios del mercado, competencia, manejo de costos de producción, valor percibido y estrategias diferenciales de precio.
- **La distribución:** canales de distribución, cantidad y tipos de intermediarios, estructura de canales de distribución, gestión de los intermediarios y canales de distribución, distribución física o virtual, almacenamiento, inventarios y transporte.
- **La comunicación:** definición de audiencia y mensaje, la publicidad, selección de canales de comunicación, relaciones públicas, ventas personales, mercadeo directo y promociones de venta.



## Instrucción

Si desea complementar esta información, consulte el recurso de aprendizaje: nube de palabras. Disponible en la plataforma.

Es importante mencionar, que existe una evolución o variación del concepto de las cuatro pes a partir de los conceptos desarrollados por Schultz y Dev (2012), que introducen el acrónimo SIVA, que relaciona conceptos como solución, información, valor y acceso.

Según los autores, la estrategia de mercadeo debe centrarse en los atributos que el cliente desea, necesita y busca, y no hacia la oferta que la empresa ha diseñado para comercializar.

- **Solución:** se reemplaza el concepto de producto, por el de solución, reforzando la búsqueda de una satisfacción real entregada por la compañía y desde el consumidor o cliente.
- **Información:** la promoción se reemplaza por la información. Un gran conjunto de esfuerzos y herramientas se deben disponer para entregar la información necesaria al cliente o consumidor. La creatividad, calidad o los medios suelen ser desperdiciados al ser poco entendibles y coherentes a los consumidores, en cuanto a su perfil y necesidades se refiere.
- **Valor:** el concepto de precio es reevaluado, al centrarse en el valor del producto o servicio entregado y percibido por el consumidor. Este valor suele tener diversos significados para el cliente, por ejemplo, ahorro de tiempo, confianza y otros valores por los cuales existe un motivo de compra genuino.
- **Acceso:** se relaciona con la forma en que el cliente puede adquirir un producto o servicio y las diversas alternativas de distribución de los productos. En el caso de un plan turístico, el acceso a este puede darse a través de una agencia de viajes, por medio de una página web o directamente en la empresa ofertante. Se tienen en cuenta factores como cobertura, agilidad y facilidad.

El modelo SIVA busca centrarse en el cliente como principal objeto de estudio para la gestión de los factores decisivos de éxito.

Los factores antes mencionados deben estar diseñados de manera conjunta y coherente para contribuir a la consecución de los objetivos planteados. Por ello, es fundamental establecer una programación temporal y espacial para dichas acciones, al igual que una asignación de recursos tanto humanos, materiales y económicos, que le permitan tener una ejecución satisfactoria.

**Fase de control y seguimiento:** esta fase permite asegurar el cumplimiento paulatino y total de los objetivos planteados a corto y mediano plazo, así como el comportamiento de las acciones sobre la estrategia y los resultados, de tal manera que un cambio en factores externos o internos de la compañía que afecten el rendimiento del plan pueda ser detectado con facilidad y lograr una adaptación rápida a dichos cambios.

Esta labor de control puede contemplar las siguientes fases:

- Medición de resultados: dependen de los objetivos propuestos por áreas, acciones, etc.
- Comparación de proyecciones y ejecuciones: analiza el nivel de cumplimiento y la causa de las desviaciones en el plan.
- Definir acciones correctivas: reconduce las acciones sobre los resultados esperados.



### ¡Importante!

Para que esta fase sea realmente útil, debe realizarse secuencialmente a lo largo del horizonte temporal del plan y no solo durante su finalización. De esta manera, se pueden generar medidas correctivas para los cambios internos o externos que produzcan disminución en la efectividad de las acciones.



### Instrucción

Si desea conocer la importancia de la conceptualización del mercadeo, puede consultar en el apartado de recursos de aprendizaje nuestro podcast, disponible en la plataforma.

## A manera de cierre

Gracias al desarrollo de la conceptualización realizada en este apartado, se evidencian las diversas herramientas y conceptos que giran alrededor de la planificación estratégica, teniendo como pilar fundamental tanto el pensamiento a largo plazo de análisis situacional y las generaciones de planes operativos, que permiten llevar a la realidad ese sueño organizacional sobre situaciones futuras deseables para el crecimiento y posicionamiento en los mercados.



### Instrucción

Para finalizar, no olvide realizar la actividad evaluativa: prueba objetiva, disponible en el panel de tareas de la plataforma.

- Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, (20), 67-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>
- Armstrong, G., Kotler, P. (2011). *Introducción al Marketing*. Madrid, España: Pearson Education (Prentice Hall).
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa. Dirección de empresas y organizaciones*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Byars, L., y Rue, L. (1987). *Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones*. México D.F., México: Nueva Editorial Interamericana.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual innovation, en R. Kilman, L. Pondy, y D. Slevin (Eds.), *The management of organizations*. Nueva York, EE.UU.: North Holland.
- Hellebust, K., y Krallinger, J. (1991). *Planeación estratégica práctica*. México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1996). *Administración. Una Perspectiva Global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Kotler, P., Lane, K., Cámara, D., y Mollá, A. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Lambin, J., Galluci, C., y Sicurello C. (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F., México: McGraw Hill.
- López, C. (2005). Análisis DOFA. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.html>
- Monferrer, T. (2013) Fundamentos de marketing. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Múnuera, J., y Rodríguez, A. (1998). *Marketing estratégico: teoría y casos*. Madrid, España: Pirámide.

Múnuera, J., y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: Esic Editorial.

Mintzberg, H., y Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México D.F., México: Prentice Hall.

McCarthy, E. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL, EE.UU.: Richard D. Erwin Inc.

Pacheco, C. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México D. F., México: IMCP.

Parmelee, D. (1999). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

Reid-Cunningham, A. (2008). *Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: a critical analysis*. (Tesis doctoral). School of Social Welfare, University of California, Berkeley.

Steiner, G. (1979) *Planificación de la alta dirección*. Pamplona, España: Eunsa.

Schultz, D., y Dev, C. (2012). Revisiting the marketing mix. The apple store experience typifies a new vision for marketing. *Marketing Management Magazine* (summer).

Westwood, J. (1991). *Planeación de mercados*. Bogotá, Colombia: Legis editores S.A.