

GERENCIA DE MARKETING ESTRATÉGICO - UNIDAD 1

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

GERENCIA DE MARKETING ESTRATÉGICO - UNIDAD 1
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



BOGOTÁ D.C.
2018



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 1

Gerencia de Marketing Estratégico



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

El desarrollo de la unidad se enfoca en una de las responsabilidades que poseen los gerentes de mercadeo, y es la de otorgar el direccionamiento estratégico a las organizaciones. Al respecto, se inicia con el análisis y perspectivas estratégicas que pueden utilizarse tanto en el direccionamiento estratégico corporativo, divisional y de las unidades de negocio.

Este direccionamiento en las organizaciones permite identificar la competitividad empresarial dentro de los niveles estratégicos de las empresas, para ello, el gerente de mercadeo debe reconocer las diferentes escuelas del pensamiento estratégico que inciden en los alcances tácticos y operativos involucrando no solo al marketing sino a las demás áreas de gestión.

Finalmente, la unidad resalta la pertinencia que tiene el direccionamiento de las organizaciones que cuentan con una alta orientación hacia el mercado, resaltando los enfoques de producción, de producto, de ventas y de marketing estructurando de esta manera el marketing holístico empresarial.

COMPETENCIAS

A

Lidera y desarrolla el direccionamiento estratégico en las organizaciones desde un entorno corporativo y de unidades de negocio.

B

Reconoce las diferentes escuelas del pensamiento estratégico que fundamentan la competitividad empresarial dentro de los niveles organizacionales.

C

Utiliza los diferentes enfoques de management para fomentar el direccionamiento estratégico de las organizaciones hacia el mercado.

BIENVENIDO A LA UNIDAD 1

Gerencia de Marketing Estratégico

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 1

TEMAS

1

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- 1.** Desarrollo del direccionamiento estratégico en las organizaciones.
- 2.** Entorno competitivo empresarial.
- 3.** Direccionamiento de las organizaciones hacia el mercado.



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 1

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de desarrollar en el estudiante habilidades para la toma de decisiones en la planeación de las actividades de mercadeo en función de las vías estratégicas a las que puede optar una organización para alcanzar el éxito en el mercado

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 1

Cuando las organizaciones presentan una alta orientación hacia el mercado, la ejecución de sus planes, programas y proyectos se fundamentan en el marketing, cuyo objetivo es entregar valor a todos los diferentes grupos de interés de las organizaciones, es decir, los stakeholders. Así mismo, el mercadeo sustenta la capacidad de las empresas para incrementar su participación en el mercadeo, competitividad y rentabilidad, indicadores que soportan a partir del direccionamiento estratégico su perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Frente a lo anterior, se pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

Por lo anterior:
¿Qué incidencia tiene el direccionamiento estratégico en las empresas con una alta orientación hacia el mercado?



TEMA 1. DESARROLLO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Para Ansoff (1997) el propósito más representativo del direccionamiento estratégico es la identificación de los elementos potenciales con que cuenta una organización para el logro futuro de los objetivos corporativos. A partir de la gestión de estas potencialidades, las empresas deben formular estrategias, las cuales son las diferentes actividades que generan una ventaja competitiva para las empresas, permitiendo planear objetivamente los planes, programas y proyectos que permitan anticiparse a escenarios futuros.

Aguilera Castro (2010) propone tres etapas desde las cuales se debe desarrollar el pensamiento estratégico en las organizaciones. Dichas etapas se visualizan en la siguiente figura:



Figura 1. Etapas del direccionamiento estratégico. Fuente: elaboración propia con base en Aguilera Castro (2010).

Análisis estratégico. Esta etapa consiste en la definición de la posición estratégica de la empresa en relación con el ambiente organizacional, conformado por elementos del microambiente (internos) y macroambiente (externos). A partir de esta definición, la organización reconoce la incidencia de las amenazas - oportunidades en sus fortalezas - debilidades y el protagonismo de sus stakeholders en el desarrollo de las estrategias.

Formulación estratégica. Desde el desarrollo de las estrategias, las empresas pretenden cumplir con lo manifestado en su misión y alcanzar las expectativas planteadas en su visión como el mayor indicador de gestión corporativo. Las estrategias adecuadas tienen en cuenta en su estructura los elementos del micro y macroambiente, determinando acciones agresivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia. La formulación estratégica debe ser desarrollada en varios niveles (Dess y Lumpkin, 2003):

La estrategia a nivel de unidad de negocio: desde este nivel estratégico las organizaciones determinan la forma en la cual generarán sus ingresos a largo plazo. Dichas acciones deben estar sustentadas en sus ventajas competitivas, que son los elementos que diferencian a las organizaciones de su competencia. Para Porter (1982) esta ventaja competitiva puede visualizarse a través del liderazgo en costos de producción, la diferenciación de sus productos, y el enfoque en segmentos de mercado específicos.

La estrategia a nivel corporativo: en este nivel, la formulación estratégica debe dar respuesta a interrogantes fundamentales de la organización, entre los que se destacan: ¿cuál es el core business de la empresa que permitirá maximizar su rentabilidad a largo plazo? ¿cómo aumentar la presencia en dichos negocios para obtener una ventaja competitiva?

Bateman y Scott (2004) proponen algunas opciones para el fortalecimiento de las estrategias corporativas: las estrategias de concentración que buscan el enfoque en una sola industria; la integración vertical que pretende el desarrollo de un negocio nuevo que agregue beneficios a la propia cadena de valor; la diversificación concéntrica para elaborar productos relacionados con las actividades principales; y la diversificación de conglomerados, utilizada para fortalecer nuevos negocios que desarrollen productos no relacionados con la actividad principal.

Las estrategias internacionales: este nivel estratégico fundamenta el crecimiento comercial de las empresas por medio del desarrollo de mercados internacionales. Para ello, los gerentes deben determinar las estrategias de entrada más convenientes y la generación de ventajas competitivas en dichos mercados extranjeros. La orientación internacional debe estar presente en la misionalidad corporativa de la empresa para que se convierta en parte de su filosofía corporativa.

Las estrategias en internet: el crecimiento estratégico en la era digital requiere de procesos de innovación disruptiva fundamentados en las tecnologías de la información y en las realidades de los consumidores actuales que demandan soluciones inmediatas a sus necesidades. Ya no bastan con las páginas web informativas, el mercado requiere de relaciones multidireccionales desde las redes sociales y demás aplicaciones presentes en los dispositivos digitales de los consumidores.

Implantación estratégica. La capacidad de implantar estrategias exige de disposiciones funcionales sustentadas en controles de los procesos administrativos y en la determinación de estructuras organizacionales para el alcance de los objetivos propuestos.

Perspectivas estratégicas

El crecimiento empresarial es uno de los objetivos del direccionamiento estratégico, incidiendo en él los diversos factores del ambiente organizacional y la relación con diversos sectores como los proveedores, el mercado financiero, de capital y los canales de distribución. Para Aguilera Castro (2010) el crecimiento empresarial está representado en la acumulación de recursos de infraestructura, humanos y en el aumento de la aceptación de los productos en el mercado. El crecimiento empresarial puede observarse a partir de tres perspectivas (Aguilera Castro, 2010):

La perspectiva del ciclo de vida. Esta sustenta que las organizaciones evolucionan sistemáticamente desde diferentes etapas, siendo cada una consecuencia de las dinámicas de la anterior, obteniendo una tendencia de crecimiento con algunos periodos fluctuantes presentes por las condiciones cambiantes del mercado. Desde esta perspectiva, las empresas deben establecer acciones que permitan desarrollar procesos de innovación para poder diferenciarse de su competencia durante las etapas de crecimiento y madurez de su ciclo de vida.

Perspectiva basada en los recursos. Centrada en la existencia de recursos disponibles para ser utilizados en las nuevas opciones del fortalecimiento de las estrategias corporativas. Por lo tanto, la implantación estratégica es definida por la cantidad de recursos que posee o puede llegar a obtener la empresa para el desarrollo de su objeto social.

Perspectiva basada en la motivación. Esta perspectiva que sustenta el crecimiento empresarial se fundamenta en las actitudes y aptitudes individuales de sus gerentes. La motivación es el proceso que determina de la intensidad y el esfuerzo de los directivos y subordinados para desarrollar sus actividades dentro de una empresa (Robbins, 2004).

Elementos del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico está conformado por diferentes elementos que se visualizan en el clima y la cultura organizacional, fortaleciendo con estos la filosofía corporativa, fundamento del gerente y las demás directivas de la empresa en el desarrollo del direccionamiento estratégico. Estos elementos estructuran un proceso sistemático para la construcción del futuro organizacional, teniendo en cuenta los elementos internos y externos que puedan influir en su desarrollo (Bernal-Torres y Sierra-Arango, 2008). Estos elementos son los siguientes:

Misión. La misión representa el hoy de las organizaciones, su presente, su personalidad y su sello propio. Esta declaración debe contener elementos como la razón social, el objeto social, el mercado al que va dirigido, las ventajas competitivas que la caracterizan, y quizás lo más relevante: la propuesta de valor en beneficio de todos los stakeholders de la empresa, en especial de los clientes. Para Rivera (1991) la misión representa la expresión del carácter, identidad y razón de ser de una empresa a partir de su propósito, estrategia, comportamiento organizacional y valores corporativos.

Visión. La visión representa el mañana de las organizaciones, es la fotografía de cómo se visualizan las organizaciones en el largo plazo. Así como la misión, la visión de las empresas debe poseer su razón social, el objeto social, el mercado al que piensa dirigirse, las ventajas competitivas que la caracterizan, y la propuesta de valor que ofrecerá a los clientes en el futuro. El enunciado de la visión establecido por la empresa determina un contexto esencial en la fijación de la estrategia y los stakeholders que intervendrán en su alcance (Gerstein, 1996).

Objetivos corporativos. Los objetivos corporativos son las metas a mediano plazo que se trazan las organizaciones de forma funcional, es decir, cada una de las áreas de gestión, siendo estas las de mercadeo, producción, finanzas y talento humano, deben trazar este tipo de objetivos para contribuir con la planeación estratégica en el alcance de la misión y visión.

Estos objetivos se deben redactar de forma infinitiva, deben tener una acción clara, contundente y específica, deben tener un temporizador, es decir, mes y año de cumplimiento, y finalmente debe tener un indicador numérico. Lo anterior debido al hecho de que, en la gestión de empresas, lo que no se mide no aporta al proceso administrativo, de ahí la importancia de que estos objetivos posean estos componentes.

Políticas. Dentro de las empresas, las políticas corporativas hacen referencia al conjunto de parámetros y lineamientos desde los cuales se establece el clima y la cultura organizacional que orientan a las empresas, sus colaboradores mejorando la operatividad de sus unidades de negocio.

Usualmente las organizaciones pueden proponer políticas relacionadas con las siguientes actividades: sostenibilidad, abastecimiento, gestión humana, gobierno corporativo, control interno, finanzas, riesgos, comunicaciones, inversiones, compensación, seguridad, procesos productivos, gestión de personal, entre otras.

Valores. Las organizaciones, al igual que las personas se caracterizan por poseer un comportamiento propio, particular y diferente que el resto de entes económicos, y esta realidad está dada por el direccionamiento de los valores corporativos.

Capriotti (1999) resalta la existencia de tres tipos de valores corporativos: los valores de la empresa, que se destacan la caracterización de esta como institución; los valores de los empleados, los cuales se relacionan con su comportamiento y conductos dentro y fuera de la organización, y los valores del producto, los cuales se refieren a las características de los bienes y servicios ofrecidos.

Desarrollo de la estrategia

La estrategia en las organizaciones es el conjunto de actividades que generan ventajas competitivas, alcanzando los objetivos y metas propuestas en la planeación estratégica. Para Porter (1982) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Por ello, el pensamiento estratégico es la capacidad gerencial para desarrollar en las empresas factores claves de éxito, que sustenten las ventajas competitivas y que, a su vez, respalden las estrategias para el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.

Lobatón (2006) enfatiza el aporte de Igor Ansoff a la naturaleza de la estrategia corporativa desde el concepto de vector de crecimiento, que es un conjunto de alternativas estratégicas que relacionan los productos ofrecidos por la empresa con los mercados reales y potenciales disponibles. Dicha matriz se observa en la siguiente figura:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Figura 2. Matriz de Ansoff. Fuente: Espinosa (2015).

Estrategia de penetración de mercados. Desde esta estrategia se pretende incrementar la participación en el mercado a través de la oferta de los productos actuales en los mercados con los que la empresa cuenta en la actualidad. Es una alternativa donde existen altos niveles de competitividad, por ello, se recomienda utilizar alternativas como la venta cruzada, la promoción de ventas, la publicidad, y en algunos casos, disminuir el precio de venta.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Desde esta alternativa estratégica, la empresa ubicará nuevos segmentos de clientes a los que ofrecerá sus productos actuales. Para poder ejecutar esta estrategia se debe desarrollar una investigación de mercados a nivel doméstico o una inteligencia de mercados a nivel internacional que permita ampliar la cuota de mercado.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos. Esta opción estratégica permite a la empresa desarrollar nuevos productos para los mercados que actualmente atiende. Teniendo en cuenta las altas dinámicas de los mercados y sus tendencias de consumo es necesario el lanzamiento de nuevos productos o la innovación de los presentes en el portafolio con el propósito de satisfacer las necesidades de estos nuevos consumidores.

Estrategia de diversificación. Desde la estrategia de diversificación se deben investigar alternativas para desarrollar nuevas ofertas para nuevos consumidores. Esta estrategia ofrece menor seguridad comercial al alejarse de su conocimiento sobre los productos y mercados donde opera, generando así un mayor riesgo al fracaso.

Chapman (2004) resalta la importancia que tiene la matriz DOFA en el desarrollo de la dirección estratégica, al ser una herramienta que sustenta la toma de decisiones a nivel funcional y corporativo en las organizaciones. A partir de la matriz DOFA, las empresas pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias, las cuales se observan en la siguiente figura:

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	POSICIÓN (FO)	POSICIÓN (DO)
	Estrategias agresivas	Estrategias adaptativas
AMENAZAS	POSICIÓN (FA)	POSICIÓN (DA)
	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia

En las estrategias agresivas se deben tener en cuenta las fortalezas de la empresa para potencializar por medio de estas las oportunidades presentes en la industria, en las defensivas se utilizan las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, en las estrategias adaptativas se pretende disminuir o reducir las debilidades internas para aprovechar tomar ventaja de las oportunidades externas, y en las de supervivencia se deben reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

Figura 3. Matriz DOFA. Fuente: elaboración propia desde Chapman (2004).

TEMA 2. ENTORNO COMPETITIVO EMPRESARIAL

La actualidad empresarial está ligada a la constante búsqueda de ventajas competitivas y factores claves de éxito que deben identificar las organizaciones teniendo en cuenta los altos índices de competencia presentes hoy en los diferentes sectores económicos e industrias. Las organizaciones deben estar preparadas para asumir los diferentes retos de la globalización, la economía de mercado, los acuerdos comerciales regionales y los tratados de libre comercio.

Fuerzas competitivas del entorno

Un análisis asertivo y competitivo debe tener en cuenta las diferentes fuerzas presentes en el entorno de las empresas. Al respecto, Porter (2008) describe que los empresarios en ocasiones definen la competencia de una forma individual, teniendo en cuenta solamente a los competidores directos, descartando otros elementos como los proveedores, los clientes, los sustitutos y la nueva competencia. Frente a ello, se relacionan a las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, 2008).

Poder de negociación de los clientes. En diversas industrias o sectores productivos, el cliente tiene la capacidad de elegir cualquier otra oferta presente en el mercado, caracterizado por poseer empresas con similares propuestas de valor. Cuando el poder de negociación de los clientes es alto, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos, y así tener influencia en los precios, calidad, plazos de entrega, y hasta promociones, disminuyendo los beneficios empresariales.

Poder de negociación de los proveedores. Si el proveedor posee características que aportan un alto valor al sector o a la industria va a presentar un alto poder de negociación, y tendrían la capacidad de modificar los precios, los plazos de entrega, las formas de pago y el estándar de calidad de las materias primas o insumos.

Amenaza de los nuevos competidores. Teniendo en cuenta la proliferación de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales regionales existe la posibilidad de que ingresen

nuevos competidores con características y ofertas similares. Dicha amenaza se incrementa en la medida en que sea más fácil para los nuevos competidores entrar a un mercado.

Algunas barreras que disminuyen dicha amenaza son las siguientes: menores costos de producción, dificultad para el acceso a los canales de distribución, existencia de barreras legales, fortalecimiento del branding y diferenciación de la propuesta de valor en función del producto.

Amenaza de productos y servicios sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad que otro sin tener las mismas características físicas, estos empiezan a ser una amenaza en el momento en que los consumidores puedan modificar su decisión de compra, en especial si el sustituto presenta una propuesta de valor que le interese al cliente, la cual puede estar dada en términos de precio, de calidad o de disponibilidad.

Rivalidad entre los competidores existentes. Esta fuerza competitiva es la resultante de las cuatro anteriores y desde su realidad, la empresa debe establecer el desarrollo estratégico para posicionarse en el mercado. Esta rivalidad es el fundamento para el desarrollo competitivo de las empresas, en especial cuando no existe una contundente diferenciación entre las ofertas existentes en el mercado.

Diamante de Porter

Este es un modelo que explica las razones por las cuales las naciones, los sectores, industrias o empresas son exitosas a partir de ciertas condiciones y atributos que determinan las características del entorno donde las organizaciones deben competir. Este modelo también es conocido como el diamante competitivo y fue propuesto por Michael Porter en el año de 1990 en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”. Dichas condiciones de este modelo se observan en la siguiente figura:

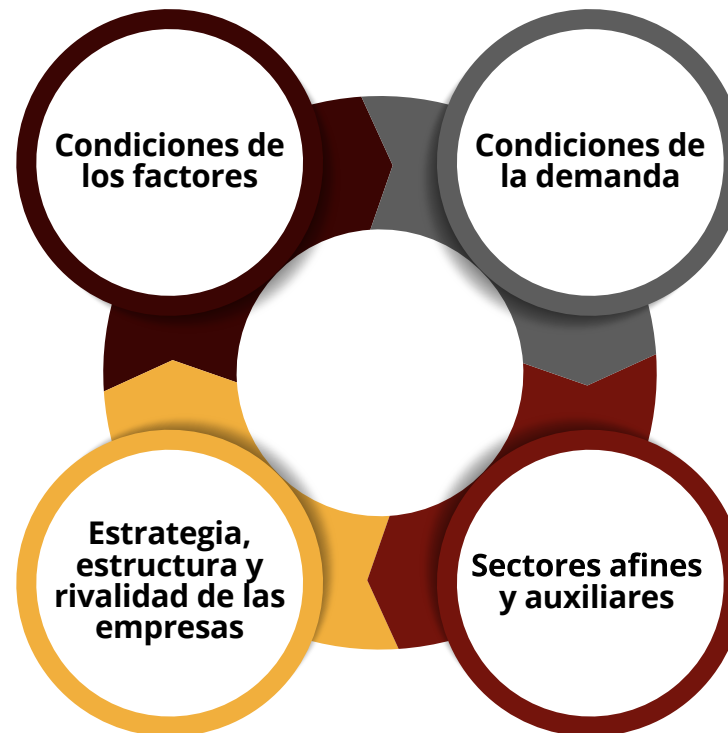


Figura 4. Diamante de Porter. Fuente: Porter (1982).

Condiciones de los factores. Esta condición representa el entorno en el que intervienen los factores de producción empresarial. Estos factores son la dotación de recursos, la mano de obra y la base científica que sustenta la idea comercial, es decir, su infraestructura.

Condiciones de la demanda. Se resalta en esta condición que la demanda influye de forma indirecta para la generación de ventajas competitivas, resaltando así el poder de negociación que pueden tener los clientes como una de las cinco fuerzas competitivas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La competencia directa debe promover en las organizaciones la aparición de nuevas ventajas competitivas. La generación de estrategias que impacten el mercado debe estar acompañada del incremento de la calidad de los productos, que a mediano y largo plazo provoquen una mejora continua en las empresas.

Sectores afines y auxiliares. Este elemento resalta la alta competitividad existente entre algunos sectores de la economía, incrementando los estándares de valor de la oferta en beneficio de la empresa y de la industria a la que pertenece.

Cadena de valor

Esta cadena es un modelo que permite visualizar el conjunto de actividades que se deben desarrollar en una empresa para generar valor al producto final. Este modelo describe dichas actividades dentro de la cadena de valor:

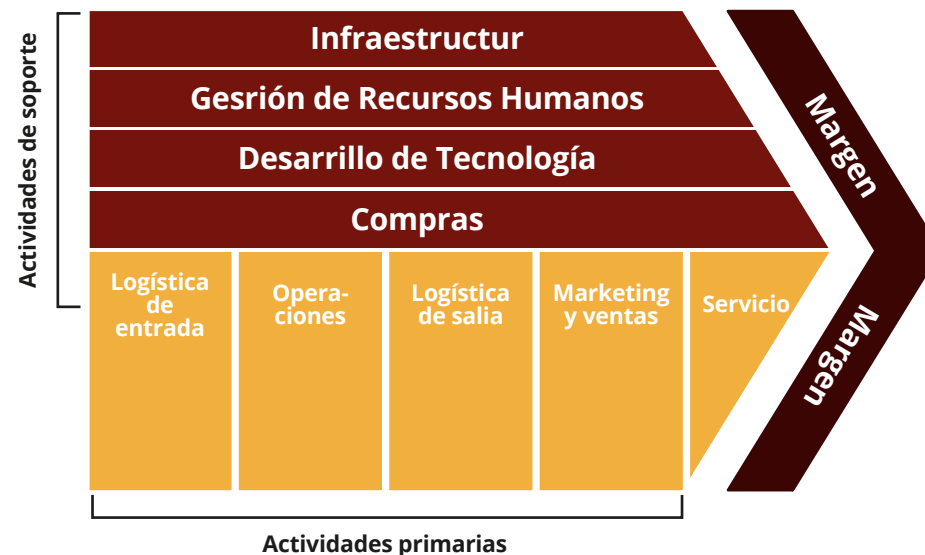


Figura 5. Cadena de valor. Fuente: Porter (1982).

Las actividades primarias están implicadas en la creación física de los productos tangibles o en la operatividad de los servicios, desde su entrega al consumidor hasta el servicio posventa. Las actividades de apoyo sustentan a las primarias proporcionándoles insumos, tecnologías, recursos humanos y el soporte en términos de infraestructura que posee la empresa.

Estas dos actividades deben generar valor a los stakeholders, siendo este el impacto o la importancia que tienen los productos en su vida como personas u organizaciones. Las siguientes figuras representan las actividades primarias y de apoyo que conforman la cadena de valor:

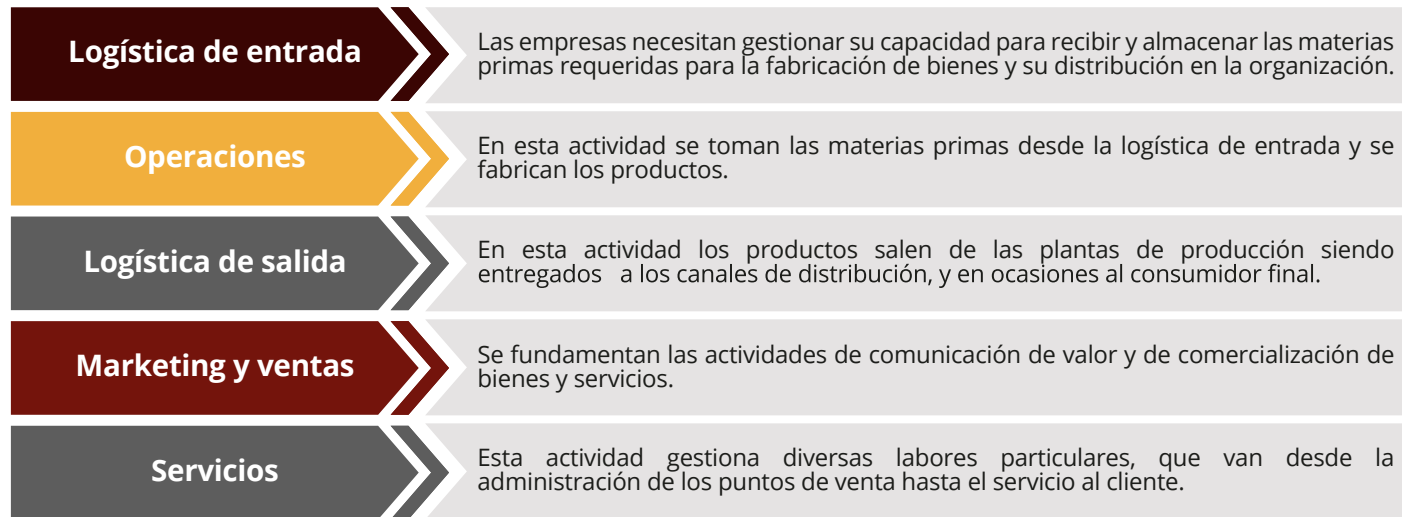


Figura 6. Actividades primarias de la cadena de valor. Fuente: Porter (1982).

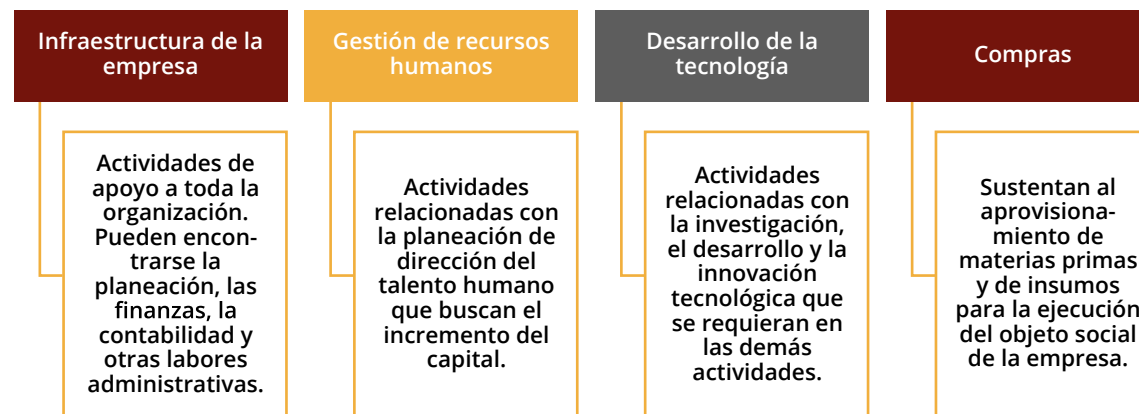


Figura 7. Actividades de apoyo de la cadena de valor. Fuente: Porter (1982).

TEMA 3. DIRECCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES HACIA EL MERCADO

Con el paso del tiempo, las organizaciones han modificado sus dinámicas para desarrollar los procesos administrativos; de ahí que la gerencia de estos entes económicos también haya evolucionado. Dentro de los aspectos que han impulsado estos cambios en el management se encuentran los consumidores, quienes han dejado de ser agentes pasivos para convertirse en prosumidores, es decir, consumidores que ejercen acción sobre las estrategias de productos por parte de las organizaciones.

La orientación al mercado estimula la gestión de datos e información de los clientes de la empresa y demás protagonistas del entorno, para que esta pueda ser utilizada en las organizaciones con el fin de generar un mayor posicionamiento, lealtad e ingresos para la compañía, es decir, potencializar la propuesta de valor. La objetiva orientación al mercado proporciona ventajas competitivas que diferenciarán la marca, los productos y las estrategias comunicacionales (Jiménez, 2010).

El mercadeo como herramienta del direccionamiento estratégico ha presentado modificaciones en cuanto a su orientación, por ejemplo, en la forma de desarrollar sus procesos al interior de las empresas. Coca-Carasila (2008) relaciona los periodos en los cuales el mercadeo ha evidenciado su proceso evolutivo:

Período de identificación (1890-1921)

En este período, los gestores del marketing evidencian dentro de las actividades administrativas las funciones que reúnen el mercadeo y su naturaleza. Se conceptúa esta función organizacional como parte de la economía que relaciona a las empresas y sus consumidores, resaltando la manera en que los productores comercializan sus bienes y servicios.

Período funcionalista (1921-1945)

En este período el mercadeo es observado como el conjunto de actividades que facilitan la transferencia de propiedad de bienes y servicios, incluyendo el canal de distribución desde las fábricas y plantas de producción hasta los usuarios finales.

Período preconceptual (1945-1960)

Esta etapa se caracteriza por los avances tecnológicos en los procesos productivos que se presentaron después de la Segunda Guerra Mundial. Se resaltan en su naturaleza la incorporación de los métodos y técnicas científicas en la investigación de mercados, descubriendo las motivaciones que perfilan a los consumidores.

Período de conceptualización formal (1960-1989)

En este periodo el marketing se diversifica, convirtiéndolo en una actividad que permea otros campos de las ciencias sociales. La conceptualización aportada por la American Marketing Association caracteriza al mercadeo mundialmente, desde su perspectiva social, estratégica, táctica y operativa.

Período actual del concepto de Marketing (1990-2015)

En esta etapa aparecen los conceptos y las filosofías del marketing relacional, su gestor de procesos Customer Relationship Management, que actualmente interviene en el direccionamiento estratégico a través del marketing digital y las redes sociales.

Las empresas a los inicios del siglo XX, debido a los alcances tecnológicos propios de la época, no se direccionaban estratégicamente de la misma manera a como se hace hoy en la era digital, en la cual el prosumidor influye en los procesos administrativos en beneficio de sus necesidades. Dicha evolución se identifica en la siguiente figura:



Figura 7. Evolución de los enfoques del management.
Fuente: elaboración propia con base en Kotler, Armstrong y Benassini (2016).

Enfoque de producción y producto

El enfoque de producción aparece a inicios del siglo XX, y se fortalece como resultado de la revolución industrial. Su principal referente es Frederick Taylor, representante de la administración científica en la cual los procesos administrativos se fundamentaban en la división racional de trabajo, los estudios de tiempos y movimientos y de la fatiga humana. La principal función de las empresas era la de producir continuamente, dejando de lado criterios como los de calidad, servicio, diferenciación, valor, etc.

Los bajos niveles de competitividad impedían que las empresas desarrollaran sus procesos en función del cliente, haciendo que su naturaleza en términos administrativos se fundamentará en la reducción de costos de producción. A partir de lo anterior, los clientes no eran partícipes de la concepción de los productos en ningún momento, fomentando la demanda de aquellos que eran fáciles de conseguir y con bajos precios.

El enfoque de producción es efectivo en economías de países emergentes como China, donde las empresas aprovechan la abundante mano de obra barata del país para dominar el mercado (Kotler y Keller, 2006).

Como segunda etapa en la evolución de los procesos del management se encuentra el enfoque de producto. Este consiste en centrar los esfuerzos de los procesos administrativos con el fin de fabricar productos de alta calidad, durabilidad y resistencia a lo largo del tiempo. Desde la perspectiva de Kotler y Armstrong (2012) este enfoque es la forma de organización de marketing que debe dedicarse continuamente al mejoramiento del producto, teniendo en cuenta que los consumidores van a demandar bienes y servicios de alta calidad en términos de características físicas u operativas.

Este enfoque puede generar inconvenientes al interior de las empresas cuando en las dinámicas comerciales actuales, los mercados entendidos como los consumidores reales y potenciales, fundamentan las estrategias corporativas.

Dentro de estos inconvenientes, el más relevante es la aparición de la denominada “miopía del marketing” porque el consumidor busca una solución a sus problemas, y no necesariamente un mejor producto (Muñoz, s.f.). La miopía del marketing es el error que cometen algunos empresarios en centrar como protagonista de sus empresas a sus productos y no a sus clientes.



Fuente: Shutterstock

Enfoque de ventas y de marketing

El enfoque en las ventas se caracteriza por su impulso comercial que puede llegar a ser bastante agresivo en términos de relacionamiento con los clientes. Esto es sustentado por Zyman, (2000) cuando afirma que el principal propósito de este enfoque es vender más cosas, a un número mayor de clientes, con mayor frecuencia, con el propósito de recibir mayores ingresos, y así mismo mayores beneficios para las organizaciones.

Una postura de Johnston y Marshall (2016) resalta los factores más representativos del microambiente y macroambiente que influyen en la gestión de las empresas que se orientan al enfoque de ventas desde cuatro perspectivas:

Las fuerzas del entorno limitan la capacidad de la empresa.

Esta perspectiva se presenta, a manera de ejemplo, cuando un estado manifiesta que es ilícito vender cierto bien o servicio, o cuando un competidor con poder en la industria, hace que la empresa considere que no es beneficioso en términos comerciales ingresar en un mercado nuevo.

Las variables del entorno y los cambios que estas sufren determinarán el éxito de sus estrategias. Los cambios demográficos que dinamizan el mercado influyen en el desarrollo comercial de las organizaciones.

Los cambios en el entorno crean nuevas oportunidades para la empresa. El desarrollo tecnológico permite incrementar los canales de comunicación en función del incremento de la cuota o participación en el mercado por medio de las redes sociales, las aplicaciones y el E-commerce.

Las actividades de marketing afectan y cambian las variables del entorno. Las diversificaciones de las estrategias de producto en función de las comunicaciones integradas de marketing dinamizan el consumo de bienes y servicios, e influyen en los estilos de vida de los mercados potenciales.

El mercadeo que hacían las empresas en los años noventa es completamente diferente al que se hace actualmente, y este cambio se debe principalmente a las dinámicas propias de los

mercados, es decir, los clientes y sus diversas maneras de consumir bienes y servicios. La propuesta de evolución del mercadeo de Kotler, Armstrong y Benassini (2016) se fundamenta en las siguientes etapas: mercadeo masivo, mercadeo segmentado, mercadeo relacional y mercadeo uno a uno.

Mercadeo masivo. Es aquel dirigido a las masas, es decir, a todos los agentes de consumo de forma similar, lo que significa que, para todos los consumidores, las organizaciones desarrollan estrategias de producto, precio, distribución y comunicación de la misma manera, teniendo como precepto que todos y cada uno de ellos responden de la misma forma a los estímulos comerciales de las organizaciones.

Desde este tipo de mercadeo, las empresas no tienen en cuenta la diferenciación entre los segmentos o nichos del mercado porque todos consumieron los productos de la misma manera. Como ventaja de esta etapa, los productos de las empresas que hacen esta práctica van dirigidos a grandes mercados, influyendo en el consumo para cualquier tipo de persona. Su principal desventaja es que, en la actualidad los mercados se encuentran segmentados y microsegmentados, disminuyendo el éxito comercial de productos masivos, haciendo que esta actividad comercial cada vez sea más rezagada a un pequeño número de organizaciones.

Mercadeo segmentado. La segmentación surge como filosofía en el momento en que las organizaciones entienden que los consumidores no demandan ofertas masivamente, y que las empresas requieren desarrollar estrategias de producto, precio, distribución y comunicación de forma particular a los diferentes segmentos de mercado. La segmentación del mercado como actividad estratégica del marketing identifica comportamientos similares entre agentes de consumo en un determinado mercado, estructurando grupos con características homogéneas (Ciribeli y Miquelito, 2015).

Los fundamentos que justifican la segmentación en las empresas están relacionados con las marcadas diferencias existentes entre los agentes de consumo, tanto individuos, familias y empresas; si estos presentaran características de consumo homogéneas tuviesen similares características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, por lo que no habría necesidad de segmentar.

Sin embargo, cada agente de consumo posee características diferentes que lo hacen único, por ello diversos individuos pueden tener distintos intereses, gustos, preferencias, comportamientos y actitudes (Fernández y Aqueveque, 2001).

Mercadeo relacional. Las organizaciones evidenciaron que no basta con identificar grupos de consumidores con características homogéneas, también se deben estructurar relaciones estables, duraderas y sobre todo rentables con todos los clientes. Este es el proceso de establecer relaciones con los grupos de interés, creando vínculos que beneficien a asesores, prescriptores, distribuidores y a los diferentes interlocutores que administran dicha relación (Alet, 2000).

Mercadeo uno a uno. La naturaleza de la macrosegmentación y microsegmentación permitió identificar segmentos y nichos de mercado con características similares; sin embargo, las decisiones de compra de cada uno de los consumidores no es la misma, por lo tanto, las organizaciones requieren conocer estas tendencias de **consumo personalizadas de cada uno de los clientes.**

Las plataformas tecnológicas, así como las aplicaciones y las redes sociales han permitido fortalecer esta práctica al interior de las empresas, porque desde la filosofía del direccionamiento estratégico orientado al mercado se considera que cada cliente es único y por ello, debe tratarse de forma individual.

Marketing holístico

Este es un concepto propuesto por Kotler y Keller (2006) quienes pretenden resaltar la pertinencia de las diferentes áreas y procesos de la empresa con el objetivo de explorar, crear y entregar una óptima y completa propuesta de valor que lleva a cabo una empresa mediante la gestión de las relaciones con todos sus stakeholders. Las diversas áreas de gestión, los colaboradores, la relación con los clientes, así como la responsabilidad social de la empresa desde sus actividades comerciales son los pilares trascendentales del mercadeo holístico al interior de las organizaciones.

La siguiente figura presenta las variables propuestas por Kotler y Keller (2006) que sustentan el marketing holístico en las empresas:



Figura 8. Variables del marketing holístico.
Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, Armstrong y Benassini (2016).

Marketing interno. Surge por la necesidad organizacional de generar, comunicar y entregar ofertas con un alto contenido de valor no solo a sus clientes, sino a todos sus grupos de interés, y en este caso, el stakeholder relevante son los empleados. Representa esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus colaboradores para poder aumentar sus niveles de satisfacción laboral, facilitando a los clientes internos un mejor servicio (Caro-Hernández y Rodríguez-Avendaño, 2017).

Rodríguez y Suárez (2016) manifiestan que el marketing interno no es solamente una labor táctica del área de talento humano, sino que es una actividad de direccionamiento estratégico para el crecimiento empresarial. Dentro de sus principales beneficios sobresalen los siguientes (Caridad, Salazar, Quintero y Soto, 2018):

- 1** Evita la desaparición de iniciativas de mercadeo de cualquier otra área en beneficio de la empresa, pues compromete las diversas células organizacionales.
- 2** Alinea la planificación de objetivos estratégicos y con su óptima ejecución.
- 3** Minimiza los riesgos de fracasar en proyectos de las diversas áreas de gestión.
- 4** Disminuye los problemas de convivencia que pueden presentarse entre los integrantes de la organización.
- 5** Permite desarrollar una evaluación cabal de las estrategias y tácticas propuestas por el área de mercadeo que influyen en las demás funciones organizacionales.
- 6** Potencializa el éxito de las oportunidades de negocio para la compañía visualizadas a partir del direccionamiento estratégico.

Figura 9. Fuente: elaboración propia.

Marketing integrado

El mercadeo es tan importante en las organizaciones, que es nocivo que su total gestión esté solamente bajo la responsabilidad del área de marketing, porque todas las áreas de gestión deben aportar a las actividades de mercadeo para que la generación, comunicación y entrega de valor por parte de la compañía sea mucho más asertiva e integrada. Las finanzas, la producción, el talento humano y los sistemas de información deben estar influenciados por el mercadeo y su filosofía relacional con el cliente.

Marketing relacional

Abad (2017) plantea que el marketing relacional consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las organizaciones con los agentes de consumo, alcanzando los máximos ingresos por cliente. Uno de sus objetivos es el de identificar a los clientes más rentables para fortalecer la relación con ellos, con el fin de conocer sus necesidades para ofertas bienes y servicios acorde a las mismas. Dentro de las principales características del marketing relacional Renart (2004) resalta la interactividad, la dirección de la personalización, la memoria comercial, la receptividad, la orientación al cliente y el valor del cliente.

Marketing socialmente responsable

Las organizaciones no deben visualizar como única función sustantiva la generación de beneficios económicos, estas también deben concebir el bienestar social como uno de sus objetivos a cumplir. Por lo tanto, el marketing socialmente responsable se relaciona directamente con el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) que desde la óptica de Escobar (2012) cuenta con los siguientes determinantes:



Figura 10. Fuente: elaboración propia.

Otro frente relevante del mercadeo socialmente responsable es el relacionado con el marketing ecológico, que es el conjunto de estrategias que utilizan las empresas con el fin de sensibilizar a los diferentes grupos de interés sobre la pertinencia de comercializar ofertas que se caractericen por su bajo impacto al medio ambiente, fomentando en los clientes el consumo responsable, disminuyendo representativamente las prácticas de consumismo, que presentan afectaciones e impactos negativos en entornos económicos, regionales, culturales, familiares y personales (Castellano y Soto, 2014).

Escobar (2012) resalta que el compromiso ecológico de las empresas se tiene que traducir en un modelo estratégico de mercadeo desde el que es posible conseguir al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la maximización de los beneficios de la empresa y la minimización de los impactos negativos sobre el medio ambiente en la actividad de intercambio.

Por ello “un punto importante para las empresas que quieran iniciarse en el marketing ecológico es que no es suficiente promocionarse como una empresa preocupada por el medio ambiente si efectivamente no se hace nada que lo favorezca” (Faundes, 2010, p. 194).

RESUMEN

Unidad 1

El desarrollo de la presente unidad se fundamenta en el direccionamiento estratégico que deben presentar las organizaciones que poseen una marcada orientación hacia el cliente. Para ello, se hace necesario proponer diversos análisis y perspectivas estratégicas que influyen en el direccionamiento estratégico corporativo, divisional y de las diferentes unidades estratégicas de negocio.

Lo anterior debe visualizarse desde la planeación estratégica, que facilita el proponer, desarrollar y ejecutar planes estratégicos a largo plazo, los cuales se apoyan en los tácticos y operativos a mediano y corto plazo respectivamente, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.

En segundo lugar, la unidad destaca la competitividad empresarial dentro de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, para los cuales los gerentes de mercadeo deben asociar con las escuelas del pensamiento estratégico a estos niveles y alinear dichos procesos internos con el direccionamiento corporativo.

Finalmente, se identifica el direccionamiento de las organizaciones hacia el mercado, siendo esto una filosofía que ubica al consumidor como eje y epicentro del desarrollo de las actividades empresariales. Fundamentado en lo anterior, se hace necesario reconocer los enfoques desde los cuales las empresas pueden sustentar su filosofía y particularidad en el mercado. Dichos enfoques se reconocen como el enfoque de producción, producto, de ventas y finalmente de marketing.

GLOSARIO

Unidad 1

- **Direccionamiento estratégico.** Es una actividad empresarial fundamentada en la planeación estratégica que consiste en orientar las ofertas, entendidas estas como los bienes y servicios, hacia el mercado, teniendo en cuenta el ambiente interno y externo que inciden en el desarrollo organizacional.
- **Enfoque de producción.** Es la filosofía corporativa más antigua de la historia de la teoría administrativa, la cual sostiene que los consumidores van a adquirir los bienes y servicios fáciles de conseguir y con un bajo costo.
- **Enfoque de ventas.** Desde esta filosofía corporativa las empresas se esfuerzan en potencializar su brazo comercial desde el desarrollo de las ventas relacionales creando confianza con los clientes con estrategias comerciales agresivas.
- **Marketing holístico.** Es un concepto desde el cual se debe observar al marketing como una actividad que permea diversos escenarios organizacionales. Al respecto, el marketing debe observarse como actividad interna, integrada, relacional y de responsabilidad social.
- **Orientación hacia el mercado.** Es una filosofía organizacional que ubica al consumidor como eje y epicentro del desarrollo de las actividades empresariales, las cuales se fundamentan en el marketing como pilar estratégico.
- **Planeación estratégica.** Es una herramienta de gestión organizacional que facilita el proponer, desarrollar y ejecutar planes estratégicos a largo plazo, los cuales se apoyan en los tácticos y operativos a mediano y corto plazo respectivamente, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.
- **Unidad estratégica de negocio.** Se asume como la oferta empresarial, es decir, los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones al mercado. Estos pueden verse como productos individualmente o también como las líneas de productos.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 1

- Erazo, S., Castro, A. & Achicanoy, H. (2016). Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali-Colombia. RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (18), 01-17. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952016000200002
- Hernández, H., Cardona, D. & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información tecnológica, 28(5), 15-22. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/info-tec/v28n5/art03.pdf>
- Montealegre, J., Delgado, A. & Cubillos, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. Pensamiento & Gestión, (42), 26-47. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n42/2145-941X-pege-42-00026.pdf>
- Villalba, M., Robledo, J. & Builes, C. (2016). Análisis Estratégico de la Colaboración entre Empresas Nacionales y Multinacionales de software en Colombia utilizando Dinámica de Sistemas. International Journal of Psychological Research, 9(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299043556010.pdf>
- Villamil, M. (2016). Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial. Dictamen Libre, (18), 95-107. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5710360>

REFERENCIAS

Unidad 1

- Abad, R. (2017). Reflexiones sobre marketing relacional. Recuperado de <https://www.raulabad.com/articulos/marketing-relacional-crm-y-fidelizacion>
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>
- Alet, J. (2000). Mercadeo Relacional. Recuperado de <https://www.comedal.com.co/images/comedal/docs/memorias-cursos-cooperativos/01-marketing-relacional.pdf>
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a Ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Bateman, T. y Snell, S. (2004). *Administración: un nuevo panorama competitivo* (6ta. Ed.). C Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Bernal-Torres, C y Sierra-Arango, H. (2008). *Proceso administrativo: Para las organizaciones del siglo XXI*. Ciudad de México, México: Pearson Education, Inc.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.
- Caridad, M., Salazar, C., Quintero, Y. y Soto, A. (2018). Consistencia de la responsabilidad social en universidades privadas desde la gestión del endomarketing. *Opción*, 34(86), 1011-1042. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/331060632_Consistencia_de_la_responsabilidad_social_en_universidades_privadas_desde_la_gestion_del_Endomarketing_1
- Caro-Hernández, J. y Rodríguez-Avenidaño, S. (2017). Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import SAS. (Trabajo de grado). Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10544>
- Castellano, S. y Soto, M. (2014). Caracterización del marketing medioambiental en empresas manufactureras de plástico del estado Zulia. *Coeptum*, 6(2), 20-42.
- Ciribeli, J. y Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de futuro*, 19(1), 32-50.

- Ciribeli, J. y Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de futuro*, 19(1), 32-50.
- Coca-Carasila, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-412. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Dess G. y Lumpkin G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Espinosa, R. (2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Escobar, N. (2012). Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestión ambiental. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 69-79. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052012000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Faundes, A. (2010). Apuesta por el marketing verde. *Entrepreneur México*, 18(1), 190-193.
- Romero Fernández, A. y Chávez Yépez, H. (2016). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3), 5-15. Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/177/0>
- Gerstein, M. (1996). Pensamiento estratégico. Recuperado de http://www.geocities.ws/ycnucette_/plan/LocalesT2/2HT2.pdf
- Jiménez, P. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, (25), 25-83.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Décimo cuarta edición. Ciudad de México: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. Armstrong, G. y Benassini, M. (2016). *Fundamentos de marketing* (2da edición). Bogotá Colombia: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Education, Inc.

- Lobatón, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 1(1), 41-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2816/281621761009/>
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Renart, L. (2004). CRM: tres estrategias de éxito. Recuperado de <https://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Ciudad de México, México: Pearson education.
- Jiménez Rodríguez, L. y Gamboa Suárez, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. Mundo Fesc, 2(12), 8-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5856129>
- Sallenave, J. (1994). La gerencia integral. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Zyman, S. (2000). El fin del marketing tal y como lo conocemos. Madrid, España: Editorial Hapercollins.

CRÉDITOS

Autor de contenido: Campo Elías López
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Angélica Rocío Gómez
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Coordinadora comunicativa: Mayra Alejandra Martínez Vargas
Coordinadora organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo
Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García
Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha
Virtualizador: Daniel González Rico
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga
2019
Versión 4.0