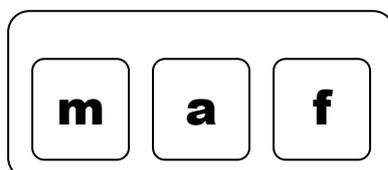


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**“MARKETING: ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR”**

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

**PRESENTADO POR:**

**CESAR ANTONIO RODRIGUEZ GOMEZ**

**FEBRERO 2005**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR** : Dra. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ  
**SECRETARIO(A) GENERAL** : Licda. MARGARITA MUÑOS VELA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS** : Lic. EMILIO RECINOS FUENTES

**SECRETARIO(A) DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS** : Licda. DILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE DEL CID

**DIRECTOR DE MAESTRIA** : MSC. GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

**TRIBUNAL EVALUADOR**

**MBA-UT. JOSE ANTONIO BASAGOTIA**  
**MSc. GUILLERMO VILLACORTA MARENCO**

## **CONTENIDO**

	Pag.
I. Introducción	1-3
II. Tendencias Recientes	4-8
A. Evolución Histórica	
B. Situación Actual	
C. Fundamentos de la Filosofía del Marketing	
III. Conceptos y Técnicas	9-18
A. Conceptos	
1. Diferentes Definiciones de Marketing Estratégico	
2. Conceptos Esenciales y condicionantes	
B. Técnicas	
1. Penetración de Mercados	
2. Mercadológicas	
3. Modelo Japonés	
IV. Funcionalidad de los Preceptos del Marketing Estratégico	19-22
A. El Papel del Marketing en la Planeación Estratégica	
B. Pensamiento Estratégico	
C. Proceso del Marketing	
D. Creación de Valor	
V. Aplicación del Marketing en El Salvador	22-27
VI. Resumen	27-29
VII. Conclusiones	29-30
VIII. Bibliografía	31

## **“MARKETING: ESTRATEGIA Y CREACION DE VALOR”**

### **I. INTRODUCCION**

En los nuevos negocios, existe la necesidad de crear un nuevo enfoque estratégico mercadológico que permita la Creación de Valor, para enfrentar los cambios económicos que afectan a los mercados emergentes de la nueva economía.

Este cambio permite forzar el diseño de un modelo diferente de Planeación Estratégica, el cual se debe analizar a profundidad, orientado a las relaciones y establecer una efectiva comunicación con los clientes y cambiar a unos modernos procesos de generación y transformación de beneficios, dirigido a los consumidores, así mismo reorientar el papel del Marketing en la concentración de factores o fuerzas externas que afectan la capacidad de la gerencia en la administración de oportunidades.

La globalización presenta grandes opciones, así como también grandes peligros, que se hacen inmutables en la aplicación de las herramientas que causan utilidades al rol del comercio, en este sentido se definirán los conceptos de Estrategia, Marketing y Creación de Valor, desde el punto de vista coyuntural de la empresa, tomando en cuenta, el aspecto competitivo, los estudios líneas base y las acciones sobre las que se tienen que labrar las técnicas principales como: segmentación, posicionamiento y su mezcla de marketing.

Sin embargo, el riesgo a este nuevo enfoque será similar al que surge cuando una empresa define su misión en términos de satisfacer una necesidad genérica del cliente, a pesar de que el objetivo último debe de ser claro; pueda que existan muchas maneras de lograrlo, en otras palabras se puede decir que una visión y misión estratégica en algunos casos no proporciona un rumbo bastante específico para encauzar en los esfuerzos mercadológicos de la empresa, es entonces cuando se opta por el replanteamiento estratégico enfocado a lo que algunos no ven como la creación de valor.

Cuando se identifica el propósito de la empresa, es equivalente a descubrir cual es la razón de ser, para ello, se necesita saber cuáles son las exigencias más frecuentes que satisfacen a los clientes cuando compran un producto, esto es posible identificar aplicando la integración de los tres conceptos en análisis.

En la actualidad el aprovechamiento de las oportunidades consisten en desarrollar y mantener redes de confianza con los clientes, mantenerlos por mucho tiempo, este agregado de gran impacto, es algo que no se puede palpar, es intrínseco e intangible, también consiste en poder crear e innovar y diferenciar un bien que sea inimitable, que tenga un ciclo adecuado y que se adapte a cualquier adversidad, poniendo en práctica las técnicas más adecuadas.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que puedan ofrecer, muchas veces parece irrelevante preguntarse qué venden. Evidentemente, todos los vendedores conocen la mercancía que ofrecen a los usuarios, pero no necesariamente conocen lo que buscan en el bien.

En la mayoría de los casos, los compradores adquieren algo ó mucho más que un producto en sí; este contiene algunos elementos y cualidades adicionales que los empresarios deben aprender a identificar y que los hacen más atractivos como: categorías, servicio, satisfacción, cultura, calidad, entre otros.

Podemos citar algunos ejemplos: La industria de bebidas alcohólicas venden alegría, diversión, además de la bebida misma. Algunos supermercados venden marca, exclusividad, estatus o diseño. La industria de cosméticos vende belleza, esperanza y aceptación, incluso hay algunos productos que venden seguridad, confianza, felicidad y los consumidores están dispuestos a pagar por ello.

Estas cualidades son los deseos inéditos del público. Si se es realmente capaz de determinar que es lo que realmente adquieren o desean comprar las personas, se estará en condiciones ventajosas de ofrecerles lo que demandan, pero muchas veces no es tan evidente determinarlo, inclusive para los mismos consumidores se les hace difícil.

Entonces para definir un producto dentro del negocio, debemos saber y explorar las necesidades más ocultas que se puedan encontrar en los consumidores, sólo entonces se debe de preguntar: ¿qué posibilidades y capacidades se tiene para cumplirles?.

Se debe entonces realizar a profundidad un análisis del Marketing para conocer el fundamento preciso de lo que en realidad se quiere llegar a realizar, se mencionan en este documento dos clases fundamentales: El primero es el filosófico y el segundo es el operativo. El primero es la definición y esencia del marketing, la idea central y la definición de cada concepto, que permite orientar los esfuerzos en la misma dirección. La segunda es la puesta en práctica de la filosofía ya explicada, sus aspectos más característicos como la Estratégica, Mix y el Plan de Marketing, aunque a menudo es normal encontrar los tres primeros incorporados al último formando un solo precepto.

Para ello entenderemos que la Estrategia: Son las grandes líneas maestras de acción que permite unificar los criterios en torno a una idea central y conseguir poderosos efectos de sinergia que se traducen en economía de costos y esfuerzos, mejora de los resultados y logro de los objetivos, no obstante la estrategia general nace de cada empresa.

De igual forma se entiende por Marketing Mix: La elección y coordinación de las Políticas más adecuadas para lograr los objetivos. Dichas políticas establecen la dirección de cada tema y la coordinación entre todas, para aprovechar al máximo los esfuerzos y conseguir el mejor y mayor resultado de las sinergias generadas.

Y por último tenemos el Plan de Marketing; que es la herramienta más eficaz para aumentar las ventas. Consiste en definir la forma de venta, qué y cómo se ha de vender, en qué cantidad, a qué precios, a quiénes, dónde, cuándo, a través de cuales canales o circuitos de distribución; para eso es necesario asignar a las personas responsables, la autoridad para cumplir estos objetivos y alcanzar un beneficio determinado.

En el contenido básico del Plan de Marketing, se establecen tablas de expectativas o previsiones de resultados, así como presupuestos de ingresos y egresos e informes financieros, incluye además, la implementación de un nuevo sistema de ventas o la mejora del que se encuentra en uso.

Si el planteamiento efectivo de una intención estratégica “Plan de Marketing”, como las que se describen en este documento, se acerca a los objetivos de largo plazo que la organización se ha planteado; la parte de valoración del cliente deberá ser flexible, para poder captar necesidades y dar espacios de improvisaciones de los productos para que se adapten a dicha necesidades, estas intenciones estratégicas serán las que permitirán a la organización adoptar un desplazamiento considerable asía los mercados meta localizados.

Veamos esta nueva forma de marketing desde el punto de vista del consumidor; como tal, los consumidores deseamos que nos cautiven con servicios que superan nuestras expectativas, y cuando las recibimos, entonces nos convierten en clientes leales. Pero aun en esta oferta de valor agregado es necesario poner el máximo empeño para sostener clientes cautivos pues existen momentos en que se cometen serías equivocaciones, incluso cuando se tiene la mejor de las intenciones.

El primer error de las empresas es querer ofrecer un valor agregado cuando el servicio básico aún no se cumple. Ello provoca molestia en los clientes y el impacto positivo de lo ofrecido se pierde. El comprador considera que lo que ofrece la empresa no es para superar sus expectativas, sino para compensar los daños y costos que le ocasiona al no recibir el servicio prometido. El cumplimiento de los compromisos con los consumidores brindará el impacto sorpresivo en los clientes a futuro.

Otro error se refiere a ofrecer algo, pero sin cumplir con la expectativa del cliente. En ocasiones, cuando las empresas buscan dar un beneficio se olvidan de hacerlo con la calidad que espera el comprador; puede ser que en el negocio ocurra esta problemática, lo que causara cometarios negativos que perjudicarían a la empresa.

Si se le otorga un beneficio al consumidor hay que dejar que el escoja y se estará cumpliendo con sus gustos y expectativas. En ocasiones no se le permite elegir al cliente lo que el desea, esto hace la gran diferencia entre un beneficio y la creación de valor.

El contenido de este escrito manifiesta un bosquejo general de a filosofía mercadológica actual, las premisas y hallazgos recientes e importantes sobre el tema en análisis, el cual permite plasmar la evolución histórica del marketing, aclarar conceptos y proporcionar técnicas actuales que han permitido desarrollar un nuevo enfoque al Marketing Estratégico y Creación de Valor.

## **II. TENDENCIAS RECIENTES.**

### **A. Evolución Histórica.**

El marketing moderno llegó a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando la frase “superproducción” se hizo más frecuente en el vocabulario de la economía. Los métodos de elaboración masiva, tanto en la industria como en la agricultura, se habían desarrollado en el siglo XIX; después del año 1920 se vio claramente el crecimiento del marketing. La importancia de este en los Estados Unidos, en su conjunto se ha hecho más y más patente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la subsistencia que era característico a la época.

A partir del año de 1920, aproximadamente, excepto los años de la guerra y los períodos inmediatos de la post guerra de los EE.UU. ha existido un mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios que habían sobrepasado la demanda real, relativamente existía muy poca dificultad en producir, en la mayoría de los empresarios el verdadero problema había sido vender.

Generalmente no puede existir un incremento de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de aplicación de marketing, durante la época de recesión o depresión, existió una disminución en la actividad del marketing que obligo a reducir la fabricación. Se hace evidente que en la nueva economía nada ocurre hasta que alguien vende algo y existe la necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Hace unos cuarenta años, el marketing era la adecuada combinación de los ocho factores “P”. Se trataba de ocho políticas cuya inicial en inglés era la letra citada. En el fondo, el concepto se equiparaba a lo que ahora llamamos Marketing Mix. Años después, hace unos veinticinco, las políticas se redujeron a cuatro lo que se redefine como Mezcla.

Desde entonces se considera al marketing, como el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores.

Al principio de la historia los productores se limitaban a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la fabricación del bien y solo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tienen muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciar un proceso mercadológico. El empresario debe intentar diseñar y elaborar estrategias que estén orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, con el fin de descubrirlas.

En la referencia histórica del marketing señalada, se puede observar primero, los factores que causaron los cambios del marketing; segundo la herencia actual de antiguas prácticas y tercero la relatividad a través del tiempo.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las nuevas economías, lo hace sobre bases muy sencillas, la mayoría de los negocios lo hacen en pequeñas

escalas sin especialización alguna en su dirección, se desarrollan a partir de organizaciones artesanales, familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing, de hecho la práctica normal era producir manualmente bajo pedido.

Al inicio de la evolución del marketing, los pequeños productores comienzan a fabricar en mayor cantidad, anticipándose a los pedidos futuros. Al parecer surge una nueva división de trabajo que para ello se desarrollaron estrategias comerciales, lo que hoy en día se conoce como centros comerciales, en donde los interesados tienden a agruparse geográficamente para hacer más fácil la comunicación, la compra y la venta.

En toda la literatura consultada encontramos que el concepto de marketing se basa en dos creencias fundamentales: El primero, es que toda planificación o política de funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente y el segundo, es que la meta de una empresa se debe a un volumen de ventas lucrativos, en un sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina, la satisfacción y el deseo de los clientes, que además, es la justificación económica y social y la existencia misma de una empresa.

Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el marketing mismo, deben estar dedicadas en primer lugar a determinar cuales son los deseos del cliente y ha satisfacerlo, a la vez que se obtenga un beneficio razonable y en segundo lugar en el apoyo que se basa en el termino de las ganancias, no en el concepto del volumen.

En otro orden el concepto se define como un estado asociativo de la mente que consiste en la integración y coordinación de todas las funciones del marketing, que a su vez están relacionadas a otras variables y del que hacer en la sociedad, con el propósito de producir el máximo beneficio, realizando un análisis de mercado, determinando el producto adecuado, manteniendo características y precios, seleccionando un segmento adecuado y la comunicación perfecta. Esta noción de intercambio de valores se considera parte del arte conocido como Estrategia de Marketing.

Durante la primera década del siglo XX aparece la idea del Marketing como una nueva forma de pensar y enfocar el comercio, principalmente en lo que a distribución se refería. En la siguiente década se producen cambios radicales en la distribución, se mejoraron los sistemas de distribución ineficientes o se eliminan intermediarios del canal.

En los años 20 y 30: Se producen los primeros estudios sistemáticos sobre el comportamiento de compra del consumidor.

En los años 40 y 50: Las actividades se interpretan como un proceso económico mediante el cual los bienes y servicios se intercambian y se determinan sus valores en términos de precios monetarios.

A finales de los años 50: Se fundamenta de forma sólida como una Función Empresarial, utilizando el modelo funcional de las 4 "P".

En los años 60: Se origina el debate sobre la definición. Se limita las relaciones y transacciones a los flujos de bienes y servicios, sin consideración hacia otros intercambios o tipos de flujos tanto o más importantes que los físicos: los económicos o los de información.

A finales de los años 60: Se define como sistema, un conjunto de actividades y elementos interrelacionados para la consecución de unos objetivos predeterminados.

El papel activo del Marketing en los cambios sociales y en la relación con el entorno tiene su expresión en las propuestas de *Kotler* en el que enfatiza sobre buscar el bien común.

Debido al entorno en el que nos encontramos, en continua evolución de tecnologías, globalización y el entorno mismo, se tiende a reforzar el Marketing Estratégico.

En el futuro, la dirección de Marketing de las empresas se moverá hacia un objetivo principal, que es la confianza del cliente; que busca una comunicación directa con los consumidores, poniendo práctica el Marketing Interactivo, dirigido a satisfacer las necesidades de grupos cada vez más pequeños de consumidores y hacerlo mediante relaciones de intercambio cliente a cliente.

Para ello hay que tener la capacidad y pensamiento innovador para el lanzamiento de nuevos productos y servicios, pero hay que tener mucho cuidado cuando no se hace un estudio de mercado debidamente y sustentado con información.

## **B. Situación Actual**

El marketing moderno en los Estados Unidos, nació con la Revolución Industrial, vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural, las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente paso del campo a la ciudad buscando trabajo. Mientras que el marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta.

De hecho el marketing masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con este sistema pudieron funcionar las fábricas en un nivel óptimo de la producción, con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivado de la dimensión, a medida en que se desarrollaba el mercado.

Desde que a fines de los años 50, los autores clásicos de la administración plantearon innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con un extenso período. Seguramente en tiempos competitivos, pero con un ciclo de vida tecnológico menos efervescente que en los 90, explicar la estrategia como decisión de largo plazo resultaba creíble.

Desde una visión más amplia de estrategia, temas tales como el posicionamiento, planeación y patrones integrados de comportamiento, son utilizados para definir la estrategia correcta.

La estrategia según los autores clásicos, es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos generales, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, que permite seleccionar los negocios actuales o futuros, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa.

No podemos restarle importancia a la estrategia competitiva, citando al autor *Michael Porter*, definiendo a la ventaja competitiva, como aquella actividad que hace diferente a una organización de sus competidores y a la estrategia competitiva, como algo que tiene que ver con ser distinto de los demás.

*Porter* hace referencia en establecer la diferencia entre pensamiento estratégico y planeamiento estratégico. El primero es análisis y el segundo es síntesis. Las estrategias, a menudo, aparecen en cualquier momento y en cualquier lugar, generalmente por medio de procesos desordenados de aprendizaje informal.

### **C. Fundamentos de la Filosofía del Marketing.**

Comenzamos analizando el marketing integrador e ilustrado; este actúa como mediador entre la compañía y el entorno; analiza las necesidades de los mercados y de los consumidores y las transforma en oportunidades de negocio. El éxito implica beneficios para todas las partes. Según una perspectiva más abierta, el marketing integra todas las actividades de la compañía para servir al usuario de un modo que beneficie tanto al consumidor como a la compañía. El departamento de marketing es responsable de ser un experto dentro del cliente y de informar al resto de la organización acerca comportamiento y cambios en los mercados.

Un problema para las empresas y el marketing en la sociedad, es la escasa estima de que gozan entre la gente, de ello se deriva su poca credibilidad; esto provoca problemas en la comunicación entre las compañías y el público.

*Kotler (1996)* sugirió la así llamada filosofía del marketing, esta debe soportar el mejor rendimiento duradero del sistema; consiste básicamente en la orientación de cinco principios: consumidor, innovación, valor, con sentido estratégico y relaciones.

1. Marketing orientado al consumidor: La compañía le convendría concebir y organizar sus actividades desde el punto de vista del individuo, debería sentir, servir y satisfacer las necesidades de un grupo definido de consumidores y al mercado en todo lo que hacen; la clave para el éxito residirá en un fuerte enfoque hacia el mercado y en un compromiso total de suministrar valor.
2. Marketing innovador: La compañía debería buscar continuamente las mejoras reales del producto.

3. Marketing de valor: La compañía debería dedicar más recursos a inversiones en una idea que construya rendimientos; la lealtad perdurable del consumidor se construye mejorando continuamente el beneficio que los consumidores reciben de la oferta de la compañía.
4. Marketing estratégico: Al nivel corporativo y de las unidades de negocio, debería fusionarse con la planificación o con la función de desarrollo estratégico, compartiendo la responsabilidad por la gestión de la información, el seguimiento de las cuestiones ambientales y la coordinación de las actividades de planificación.

El marketing debe evolucionar desde su función especializada en decisiones de corto plazo a una función que asume el liderazgo en la definición de la estrategia en consonancia con la evolución de nuevos efectos del mercado y en la forma sistemática de los procesos, con el fin de permitir que el marketing juegue un papel más extenso dentro de la compañía enfocado a: ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con qué hacerlo?, ¿Para qué? y ¿Para quiénes hacerlo?.

5. Marketing de relaciones: Los consumidores han llegado a ser el recurso estratégico más vital de una compañía, la idea central se transforma en una responsabilidad corporativa para establecer y gestionar las relaciones con los clientes, el marketing del futuro implica cambios en las relaciones comprador-vendedor tanto al nivel industrial como al del consumo.

Cuando el concepto de estrategia no es firme o no está establecido claramente en las prácticas de gestión, la administración gobierna los intereses del negocio desde el mecanismo más útil y apropiado que se encuentra en el marketing, es entonces donde la administración llega a acoplarse y formar parte de las ventas.

En estos casos el Marketing adopta un papel rector y no de labor de apoyo; cuando el proceso se repite de manera sistemática, termina por desplazar el simple y elemental sentido de que las ventas existen para perfeccionar el negocio; entonces pueden generarse largos e interminables periplos en los que se desarrolla una alquimia fantástica de marketing y que no se vende, luego se ve arrastrado a mayor complejidad para ser efectivo y acrecienta su distanciamiento del proceso de ventas. Se llega de esta forma a un estado en que el marketing se convierte en objeto de estudio y de atención en sí mismo, los esfuerzos se orientan hacia él y no desde él hacia un fin más elevado.

Cada vez más, existe un número mayor de organizaciones que desarrollan brillantes y complicados programas de marketing y que sin embargo no venden en la proporción que garantice la solidez del negocio, también existen más especialistas que trabajan lejos de las ventas y que son ineficaces. Grandes gerentes de marketing desconocen conceptos elementales del conflicto y trabajan en el estilo propio de la burocracia.

### III. CONCEPTOS Y TECNICAS.

#### A. CONCEPTOS

##### 1. Diferentes Definiciones de Marketing Estratégico.

- a. *Peter Drucker*: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a la definición del negocio y se debería de hacer.
- b. *Alfred Chandler JR*: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento y el diseño de la organización planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
- c. *Kenneth Andrews*: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.
- d. *Igor Ansoff*: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definan la naturaleza de los negocios en que se encuentra la organización y los que se planean para el futuro.
- e. *Henry Mintzberg*: Es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
  - 1). La Estrategia Como Plan: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
  - 2). La Estrategia Como Pauta de Acción: Funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
  - 3). La Estrategia Como Patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
  - 4). La Estrategia Como Posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

- 5). La Estrategia Como Perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores.

## 2. Conceptos esenciales y condicionantes.

La parte esencial del marketing se fundamenta en los 80 conceptos de *Kotler*, de los cuales citamos los más impactantes de este autor así como también encontramos condicionantes de los mismos:

### a. Liderazgo.

Es crear una categoría en la cual se pueda ser el primero, es mucho más fácil entrar en la mente del primero, que tratar de convencer a las personas que se tiene un producto mejor que el que llevo antes.

Para algunos Gerentes, es el arte de ver las cosas invisibles, traer a la mente del cliente una imagen de las oportunidades empresariales.

### b. Categoría.

Explica que para poder ser primero en el pensamiento de los consumidores, se debe de desglosar el producto por categorías de segmentos, es decir que esto crea una barrera competitiva en el desarrollo de los mercados, cuando se habla de mantener una línea de productos.

Esta barrera permitirá al mismo negocio matar sus propios productos y no dar oportunidades a la competencia de hacerlo, por lo que el negocio global siempre permanecerá dentro del mercado.

### c. Activos intangibles.

Los activos intangibles, crean valores desconocidos en el marketing, como el valor de los clientes satisfechos, que al final son ellos los que hacen rentable la empresa, además de la marca, el potencial mental que genera o crea en los consumidores, no estamos hablando del monto registrado en la contabilidad sino del posicionamiento mental; como ejemplo clásico Coca-Cola; donde el valor del capital intelectual son aquellos gerentes que hacen posible la creación de nuevos productos e innovaciones, los que planean los proyectos, el esfuerzo de voluntad, disciplina y fidelidad así la empresa y los clientes mismos.

### d. Percepción.

Se entiende como un concepto amplio de la diversificación de los productos, es de tomar en cuenta el posicionamiento y concepto que se ha penetrado en la mente del consumidor, se tiene que tener claro, donde esta dirigido el mercado, en que lugar y en que momento, ya que no se

puede ver un producto de la misma manera teniendo dos culturas segmentadas diferentes, hablemos de Japón y EE.UU.

## B. TÉCNICAS

### 1. PENETRACIÓN DE MERCADO

#### a. Análisis de la Matriz Producto-Mercado.

Esta técnica consiste básicamente en identificar las oportunidades de del macro entorno, una de las ideas básicas de esta matriz es orientar la estrategia asía donde corresponde según el momento y la posición en que se encuentre.

- 1). Cuando se tienen productos actuales y mercados actuales se definen estrategias de penetración de mercados, aumentando la participación en el mercado, aumentando la utilización del producto, aumentando la frecuencia de uso.
- 2). Cuando se tiene Productos actuales y Mercados Nuevos se define la estrategia de desarrollo de mercados, expandiendo mercados de productos existentes, expansión geográfica y establecer nuevos segmentos meta.
- 3). Cuando se tiene Productos Nuevos y Mercados nuevos se define la estrategia de desarrollo de productos, haciéndole mejoras al producto, creando una extensión de línea de producto y crear nuevos productos para el mismo mercado.
- 4). Cuando se tiene Productos Nuevos y Mercados Nuevos se define la estrategia de diversificación realizando integración vertical que consiste en diversificar las operaciones, la integración hacia delante en adquirir mayoristas, minoristas o un distribuidor, la integración hacia atrás consiste en adquirir un buen proveedor.

<b><i>Estrategias de Crecimiento Alternativas</i></b>		
	<b><i>Productos Actuales</i></b>	<b><i>Productos Nuevos</i></b>
<b><i>Mercados actuales</i></b>	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
<b><i>Mercados Nuevos</i></b>	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación
Fuente: Tomado del Material de apoyo de la MAF/UES. (Estrategia Competitiva Genérica)		

Además, se tiene las alternativas de diversificación de negocios relacionados como los no relacionados.

La integración podrá proporcionar un acceso seguro a fuentes de abastecimiento que son escasas o transitorias, o bien un mayor

control sobre el marketing, la distribución o el servicio de sus productos. Pero aumentará los riesgos inherentes al comprometer recursos sustanciales a un solo sector.

## **2. MERCADOLÓGICAS**

### **a. Preferencia.**

Significa llevar hacia delante, consiste en un conjunto de técnicas que permiten introducirse en el futuro basándose en la experiencia acumulada del pasado. La preferencia opera sobre datos del pasado y la apreciación del presente y de allí se trata de construir el futuro. Se basa sobre todo en la suposición de que el futuro fuera igual al pasado, las más conocidas son:<sup>1</sup>

- 1). Extrapolación de tendencias. Se obtiene y estudia la información histórica y se determinan mediante técnicas probabilísticas y tendencias que se construirán en el futuro.
- 2). Análisis de Variaciones Canónicas. Sobre el estudio de las tendencias se analizan las posibles mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo proyectados por el análisis de tendencias.
- 3). Análisis de Guiones. Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que estudia, se trazan líneas de razonamiento futuro, estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta.

### **b. Marketing Relacional; Posicionamiento para el Futuro.**

Consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.

### **c. La Comunicación Frecuente e Interactivo:**

Es necesario para fortalecer y estrechar la relación, con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo.

---

1. Tomado del Material de apoyo de la MAF/UES. (Estrategia Competitiva Genérica).

Es muy importante darse cuenta que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, dependerá de la capacidad necesaria para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing está basado tales como reducir el coste de obtener nuevos clientes, para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

d. La Optimización de las Acciones de Marketing.

A través del Marketing Relacional, obtendremos un marketing más efectivo, se crearán oportunidades de venta cruzada abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas gracias a nuestro conocimiento integral del cliente.

Aunque por supuesto existen muchos otros beneficios directamente relacionados como: adquisición de nuevos clientes, incremento de la facturación por una mayor rotación, estabilización de la demanda, mayor probabilidad de compras futuras, mejoramiento de la imagen en el mercado, optimización del inventario, mejora en el proceso productivo, no competir en precios, referencias de terceros, diferenciación del producto, etc.

e. Diferenciación.

Se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de la marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño de productos, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Una vez realizado el análisis de la diversidad de fuerzas dinámicas con las que nos encontramos en el sector, se deberá elegir una de las siguientes estrategias competitivas:

1. Basado en tener costos reales más bajos que todos los competidores.

Tiene que ver con la productividad y la eficiencia operativa que tiene la empresa y que la distingue de otras. Implementar una estrategia de este tipo hoy en día sigue siendo una alternativa válida, pero dado que vivimos en un mundo que tecnológicamente es cada vez más abierto y por lo tanto la eficiencia operativa tiende a neutralizarse rápidamente.

2. Distinción.

En el sentido de diferenciarse del resto, teniendo una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo y que sea difícil de imitar.

Se trata de crear características percibidas como únicas por los consumidores. Puede estar basado en el diseño o imagen de marca, en tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas etc., de esta forma poder establecer un precio más alto, se trata de generar un valor único a los clientes.

Según *Porter*, hay tres vías determinantes de la diferenciación:

- a). La variedad del producto: características tecnológicas y físicas del producto, y su flexibilidad para atender diferentes necesidades de la demanda.
- b). La capacidad para satisfacer necesidades (posicionamiento logrado).
- c). La posibilidad de llegar al cliente antes que el competidor.

Estas estrategias tendrán que estar enfocadas en segmentos o nichos con un enfoque selectivo o en la totalidad del mercado con un enfoque masivo, siendo estrategias no validas para una posición intermedia, debido a que esto resultaría una alternativa no rentable.

f. Enfoque

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciará al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico, o reduciendo costos, sirviendo a ese mercado o ambas cosas.

### 3. MODELO JAPONES

a. Las Estrategias para las Ofensivas Japonesas<sup>2</sup>

Para conquistar los mercados internacionales, las empresas japonesas no han llevado a cabo una actuación frontal, sino que han preferido poner en práctica toda una serie de estrategias ocultas que se conocen como: El ataque por los flancos, el cerco, el rodeo o la guerrilla estos han sido los sinónimos utilizados como armas en esta guerra por la conquista del mercado internacional. Pero la llegada de la actual crisis les está obligando a corregir ciertos excesos presentes en este modelo. Se necesita una

---

<sup>2</sup> Artículo del Dr. Sanloz Holonic 1998,2001 Análisis de Las Estrategias Ofensiva del Japón

reformulación de las estrategias pero también conviene hacer un análisis en ellas si queremos aprender a aplicarlas para alcanzar el éxito.

Los japoneses gustan de actuar según sus planes minuciosamente meditados y preparados de antemano, incluso el recurso ocasional a la intuición; por un lado, en la tradición guerrera; por el otro, una cierta tendencia estratégica a la paranoia colectiva, que siempre conduce a preocuparse por el futuro, más previéndolo que esperando pasivamente a que sobrevengan los acontecimientos. Éste es precisamente el objeto de los planes. Pero la concepción estratégica de la planificación difiere sensiblemente de las empresas occidentales.

Por otro lado, todos los observadores les reconocen a los dirigentes de las grandes empresas japonesas, un extraordinario sentido del largo plazo. Esto se debe en gran medida a los tipos de objetivos estratégicos que se marcan como: ambiciosos y generales, flexibles que dejan un amplio margen a la iniciativa y a un cierto oportunismo en lo que concierne a los medios.

b. Orientaciones agresivas.

Las orientaciones a menudo han sido agresivas con respecto al comportamiento de la competencia, las estrategias adoptadas por los Japoneses ilustran algunos métodos que están de moda desde hace algunos años en el Occidente, los cuales crean una barrera completa asía los factores externos.

La lógica de esta agresividad se sustenta en tres puntos:

- 1). La meta es el crecimiento en términos de cuotas de mercado.
- 2). Este crecimiento sólo puede lograrse, en la gran mayoría de los casos, a través del desarrollo interno, y no mediante adquisiciones externas (proceso que los japoneses detestan por razones filosóficas).
- 3). En un entorno competitivo y en un mercado mundial en el que la mayoría de los sectores y las plazas ya están ocupadas, es cuando los japoneses comienzan a interesarse por ellas, desarrollando el interés que sólo puede basarse en un espíritu de conquista.

Ésta orientación hace especial hincapié en la extrema importancia de tomar la iniciativa sobre el enemigo, previniendo sus acciones, acorralándolo y acosándolo hasta sacarlo del mercado. Además de conocer mucho de la forma de reflexionar de la competencia, para conseguir poder pensar como él; también, recomiendan atacar al adversario de forma oculta.

Antes que otros, los japoneses comprendieron que una estrategia internacional tenía que ser necesariamente planetaria: no se considera a un mercado extranjero de manera aislada, sino en función de su importancia y de

su posición en el tablero mundial. Por otro lado, sólo les están permitidas unas estrategias de penetración directa, so pena de inquietar y de suscitar reacciones brutales de unos competidores inicialmente mucho más poderosos que ellos.

Por esta razón es muy raro que ataquen frontalmente un mercado extranjero importante, ya que tales ataques son los más costosos en recursos. Prefieren emplear estrategias más sesgadas, "por los flancos", según la expresión de *Musashi*.<sup>3</sup> Por eso, los dirigentes Occidentales subestiman la importancia de la amenaza. En lugar de hacer grandes esfuerzos de imaginación para anticiparse, se contentan con reacciones parciales e imitadoras: implantación tardía de programas de calidad, imitación torpe de los métodos "justo a tiempo", deslocalización de ciertas fabricaciones, etc. Perdiendo así la iniciativa, cayendo en la trampa de la "recuperación perpetua", y se observa cómo se van debilitando sus posiciones.

c. Cuatro estrategias cautelosas de penetración a un mercado.

Si los japoneses prefieren adoptar estrategias sesgadas, las formas que éstas adoptan varían según los casos. Podemos citar un ejemplo diferente de estas estrategias de ataque solapado.

El blanco del ataque puede ser geográfico. Por ejemplo, Toyota y los demás fabricantes japoneses de automóviles no atacaron a los constructores europeos en su propio territorio (donde éstos podían replicar con medidas de contingencia), sino en los mercados africanos y en los pequeños países europeos no constructores (como Suiza, Dinamarca, Noruega o Irlanda), donde pudieron hacerse más fácilmente con una apreciable cuota de mercado sin temor a represalias. Su siguiente objetivo fue Inglaterra, país en el que los fabricantes nacionales eran más débiles, después Alemania, país en el que los fabricantes se interesaban sobre todo por el segmento, más rentable, de los grandes coches. Envolviendo a éstos a contrapié, las empresas pusieron sus miras en el segmento de los coches pequeños y en tres años, de 1977 a 1980, la cuota de mercado de los japoneses pasó del 3% al 11% para alcanzar el 21% en 1991.

1). El cerco.

Se ataca el mercado por arriba y por abajo al mismo tiempo, se agarran a los fabricantes locales en tenaza. Éstos se ven progresivamente asfixiados por un aluvión de nuevos productos que cubren todos los segmentos del mercado. Mediante una estrategia de amplia gama y de acortamiento voluntario del ciclo de vida de los productos, se intenta adaptarse al máximo a la variedad de las necesidades de los consumidores, sin dejar de lado ningún segmento, por pequeño que sea, aún cuando la rentabilidad inmediata se resienta por ello. Se busca más la cuota de mercado que el beneficio.

---

<sup>3</sup> Autor Japonés, en 1964, del Libro Titulado Los Cinco Anillos.

Este método es "acribillador": en vez de planificar meticulosamente los lanzamientos, de elegir cuidadosamente los grupos - objetivo y de comprobar los nuevos productos, los fabricantes prefieren a menudo acribillar el mercado con novedades sabiendo que buena parte de ellas serán desdeñadas por el público.

También se practica un cerco geográfico atacando todos los mercados periféricos de aquel en el que están implantados los fabricantes más fuertes con miras a debilitarlos, antes de emprenderla directamente con ellos para la estocada final.

## 2). El rodeo.

La estrategia más indirecta: se ataca al mercado con productos diferentes, tecnologías nuevas que cogen desprevenido a un adversario anclado en tecnologías antiguas. Esto es precisamente lo que hicieron los fabricantes japoneses de relojes Hattori (Seiko) y Citizen, con la tecnología de los relojes suizos de cuarzo, para apoderarse de un mercado mundial que estaba tan sólidamente en manos de la industria suiza. Afortunadamente para ella, ésta, tras haber perdido las tres cuartas partes de su cuota de mercado y de encontrarse acorralada en el bastión de los relojes de lujo, supo contraatacar vigorosamente por las zonas media y baja de la gama con el Swatch, a principios de los años 80.

## 3). La guerrilla.

La estrategia del débil contra el fuerte. Hostigamiento y golpes bajos destinados a impresionar al adversario. Se trata de minarle la moral y obligarle a cometer errores. En esta guerra están permitidos todos los golpes, incluidos los que rozan los límites de la ética.

Los japoneses sólo recurren a ella ocasionalmente, cuando se sienten en una posición de clara debilidad con respecto a un adversario muy dominante. Así ocurrió, por ejemplo, en la industria de los grandes ordenadores, cuando Hitachi procedió a intentos de corrupción ante quienes ella creía que eran ingenieros del departamento de investigación de IBM (en realidad, agentes del FBI) para obtener datos tecnológicos ultra secretos.

Otra característica es que a menudo los japoneses combinan varias estrategias de ataque bien de manera simultánea, o bien de manera sucesiva.

## 4). Defensa móvil y contraataque.

Una vez que ha alcanzado una posición de líder, una empresa tiene que pensar en defenderse de los ataques provenientes de antiguos líderes sedientos de revancha o de recién llegados con hambre de éxito. Estos últimos pertenecen sobre todo a los nuevos países industrializados del sudeste asiático, Corea del Sur, Taiwán, cada vez más agresivos de

determinados sectores como la construcción naval, pequeños aparatos electrónicos de gran consumo y automóvil. Mencionemos también la competencia entre empresas abiertas, que resulta muy intensa en los mercados extranjeros cuando son varias las que han conquistado una cuota de mercado significativa.

Lo que sorprende del ejemplo de las empresas japonesas, es que su defensa nunca es estática. Sus dirigentes saben que el inmovilismo no puede ser en ningún caso una buena solución y que la mejor defensa es el ataque. Prefieren, pues, la defensa móvil, método preventivo que consiste en tomar la delantera para mantener un largo de ventaja sobre los adversarios. Se mejoran sin cesar los productos y se lanzan nuevos productos en los sectores que tiene un mayor desarrollo, no dejando a los demás otra posibilidad que la de seguir los pasos. O bien el contraataque, que consiste en ejercer una fuerte presión sobre el adversario, bien en el mismo mercado en el que éste ataca.

Por otra parte, las inversiones en I+D que permiten la innovación tecnológica. En este campo, las empresas japonesas, que tenían una reputación de "seguidismo tecnológico" durante su fase de conquista de los mercados, cambiaron de método desde hace al menos una decena de años y hacen ahora grandes inversiones de investigación fundamental. Hasta el punto de que el país se ha convertido en estos últimos años, en el primero del mundo por la proporción de su PIB dedicado a la investigación.

Por otro lado, dado que el factor crítico en este mercado es la capacidad de sacar constantemente nuevos juegos, cada vez más sofisticados, tanto el uno como el otro participan en la carrera por la innovación buscando a los editores más creativos y comprometiéndoles mediante contratos de exclusividad.

En el plano del marketing, un cierto número de prácticas relacionadas con una estrategia de conquista están siendo seriamente cuestionadas en beneficio de métodos más "sensatos", aunque cabe preguntarse si esta nueva sensatez resistiría a una reactivación de los negocios. La tradicional agresividad de los negocios permite que los precios se atenúen, al margen de algunas bruscas llamaradas (promociones temporales). Akio Morita, presidente de honor de Sony, en el artículo del Bungei Shunju titulado "Los peligros de la gestión empresarial japonesa", recomendaba a sus compatriotas pasar de una estrategia de "alta calidad - bajo precio", a una estrategia "alta calidad - precio alto", a fin de aumentar los beneficios y de reducir los horarios de trabajo, de acrecentar los dividendos de los accionistas y de reducir las tensiones con los demás países.

En lo que se refiere a la gestión de una gama de productos, la proliferación de nuevos productos que se venden mal y la caída de los beneficios les está llevando a frenar la innovación y más bien a redefinir mercados y las estrategias mismas.

## **IV. FUNCIONALIDAD DE LOS PRECEPTOS DEL MARKETING ESTRATÉGICO**

### **A. El Papel del Marketing en la Planeación Estratégica.**

La estrategia general de la empresa y del marketing se superpone de manera muy acusada. El marketing examina las necesidades del consumidor y la capacidad para satisfacerlas; estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la empresa.

El marketing desempeña un papel clave en la planeación estratégica de varias maneras; en primer lugar, el marketing proporciona una filosofía conductora que sugiere que la empresa debe girar alrededor de la satisfacción de las necesidades de importantes grupos de consumidores; en segundo lugar proporciona información a los encargados de la planeación estratégica ayudándoles a identificar oportunidades de mercado atractivas y evaluando el potencial de la empresa para aprovecharlas.

Y por último, dentro de unidades de negocios individuales, el marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez establecidos dichos objetivos, la tarea del marketing consiste en transformarlos de forma rentable.

Para implementar un marketing estratégico, existen cuatro áreas a tomar muy en cuenta, como si estas fueran fundamentales dentro del marketing, el primero es la segmentación del mercado, la segunda es la determinación del mercado meta, la tercera es el posicionamiento en el mercado y la cuarta el plan de marketing.

1. La segmentación del mercado: Consiste en identificar muchos tipos de clientes, productos, necesidades. El equipo de marketing debe determinar que segmentos ofrecen la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos de la empresa. Las personas pueden ser agrupados y atenderse de varias maneras, es decir que el cliente tiene de alguna manera la facilidad de identificación y así se tienen que generar varios sectores de distintas preferencias, es decir que un consumidor demanda cantidad de productos que hace que a la estrategia y el marketing tomen nuevos enfoques sobre la segmentación los cuales analizaremos algunos de ellos.
  - a). Segmentación basada en el Valor: Una compañía puede segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la compañía. Esta valoración se puede hacer por el valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido y puede ser medido en el presente o calculado en el futuro. Este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o potencial con los clientes, su ganancia, valor transaccional o valor durante su ciclo de vida como cliente de la compañía. Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor.
  - b). Segmentación por valor: Permite conocer el tipo de valor que se puede obtener del cliente. Donde se sitúa al cliente el día de hoy, la

vulnerabilidad de perder ese cliente de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentarlo al desarrollarlo con el una relación más estrecha.

- c). Segmentación por Comportamiento: El diseño de una buena experiencia para el cliente se basa en una segmentación que contempla comportamientos existentes, comportamientos esperados o comportamientos deseados en el cliente. Aún cuando los clientes exhiban necesidades o perfiles demográficos similares, la compra actual, el canal de la transacción o el comportamiento durante la interacción, son elementos importantes para tomar decisiones sobre focalización y ubicación de iniciativas de Marketing de ventas o de servicio. Desafortunadamente, los clientes típicos, no son confiables para que digan lo que piensan hacer. Aunque ellos desean lo mejor para la compañía, ellos mismos no son capaces de predecir lo que harán en un momento dado. Afortunadamente, el pasado es uno de los mejores predictores para el futuro, de manera que observando directamente, analizando información de comportamientos de compra, e incluso preguntándoles a los clientes sobre lo que acaban de hacer, pueden ser formas efectivas para identificar y diferenciar segmentos basados en el comportamiento.

Rara vez es prudente segmentar a los clientes en cada una de estas dimensiones. En vez de eso, la segmentación que se seleccione, debe estar basada en los objetivos específicos que se desea alcanzar. Si está considerando objetivos estratégicos amplios como la definición de los segmentos en los que se enfocará, definir las capacidades básicas que se requieren, o la forma en que se organizarán las ventas enfocadas en el cliente, las estrategias de Marketing o la organización del servicio, el enfoque de segmentación debe ser corporativo. Si lo que se requiere es definir la forma de migrar a los clientes hacia un punto de contacto diferente o hacia diferentes canales, para disminuir el costo del servicio o para proveer un servicio de valor agregado adicional, la segmentación por comportamiento puede ser muy útil

2. Determinación de mercados meta: Después de la segmentación como complemento a esta estrategia, significa evaluar que tan atractivo es la porción escogida, seleccionar aquellos territorios que son rentables. Esta estrategia puede limitar las ventas pero en muchas ocasiones estas son las más rentables.
3. Posicionamiento en el mercado: Una vez se ha decidido en que proporción del mercado ingresará, debe decidir que posición ocupará en esos segmentos, consiste también en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable en relación con los productos de la competencia y en las mentes de los consumidores.
4. Planeación del Marketing: Mediante esta directriz, se decide que quiere hacer con cada unidad de negocios, implica además decidir que maniobras ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos.

## **B. Pensamiento Estratégico**

Según *Porter* la estrategia mantiene una posición válida, considerándose un sistema de actividades diferentes que define el acto de saber que elegir y que no, en que mercados entrar y en cuáles no. No se puede abarcar todos los mercados, ni todos los posicionamientos ubicados simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

Es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional; esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que llevamos a cabo a través de métodos como reingeniería, calidad total y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.

Si las empresas solo compiten a partir de una mejora operacional, siguen un camino que las conduce a la convergencia competitiva, donde todos compiten de la misma manera y en la misma dimensión.

La estrategia debe ser considerada como descubrimiento de nuevos modelos de negocios, no de productos, lo más importante es cambiar la mentalidad y jugar un juego de manera diferente.

Por otro lado hay que comprender que la base de la estrategia es entender el concepto de migración de valor, saber hacia donde se dirige, que es lo que gana y pierde valor, a partir de los cambios en las preferencias de los consumidores.

## **C. Proceso del Marketing.**

Para realizar un verdadero marketing estratégico, como todo sistema tiene un proceso definido, puede que existan otros, pero en este análisis se describen cuatro pasos más generales que se pueden adaptar a una organización.

1. Analizar oportunidades de marketing: Se debe analizar sus mercados y su entorno para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; se debe de estudiar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como sus acciones actuales y potenciales, para determinar que oportunidades pueden aprovechar mejor.
2. Planeación de marketing: Implica decidir que estrategias ayudarán a la empresa a alcanzar sus propósitos.

Para ello se prepara un documento escrito en donde se plasman los aspectos más importantes de un plan tales como: Análisis detallado FODA, los objetivos principales del plan, logística con que la empresa pretende alcanzar las metas, estudios técnicos, presupuestos, factibilidad y viabilidad, análisis de los entornos, entre otros.

3. Implementación marketing: Es la operacionalización de las estrategias planteadas en el plan, estas deben de encajar dentro de la cultura de la empresa, es decir, el sistema de valores y creencias de los miembros de la organización.

4. Control del marketing: Básicamente el control consiste en un proceso de medir y evaluar los resultados, y tomar decisiones y medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos.

#### **D. Creación de Valor**

El marketing tiene como origen y razón, la diversidad de deseos y demandas que tienen los consumidores de un mercado cualquiera. La selección de un producto específico, entre una oferta cada vez mas diversa de bienes, está determinada por los conceptos de costo, satisfacción y valor.

Si en el pasado el marketing se orientaba a generar transacciones, hoy pretende establecer relaciones. La lista de clientes satisfechos constituye el más valioso activo no registrado en el balance con el que cuenta una empresa. Finalmente, el marketing sirve de muy poco si no contribuye realmente a la creación de valor y a mejorar el bienestar de una sociedad.

Para esto se requiere que el departamento de marketing tenga personas con alta visión que estimule la creatividad y la innovación, que permitirá encontrar nuevas posibilidades de llegar a las necesidades del consumidor, estas habilidades o virtudes del recurso humano son las que llevan a las empresas a lo más alto o hasta donde se permita, ya que con esto se logra crear una proporción de valor que va más allá del posicionamiento de la empresa, relacionándolos estrechamente con los problemas o necesidades de los clientes.

La creatividad y la innovación permiten además poder generar ideas, mantienen una evaluación creativa que les permite modificar y corregir conceptos y rediseñar los productos y finalmente estos se encargan mediante la estrategia de la comercialización.

#### **V. APLICACIÓN DEL MARKETING EN EL SALVADOR.**

La gestión de Marketing en el mercado salvadoreño, ha sido un proceso lleno de escepticismo por parte de los empresarios salvadoreños, pero que con el ingreso de compañías internacionales que sí conocen la importancia de las estrategias mercadológicas para capturar, retener y fidelizar parte del mercado, estas han demostrado que el mercadeo es más que palabras o merchandising. Empresas internacionales, tales como Telefónica, Telemovil, Unilever, Procter & Gamble, por mencionar algunas son las que han permanecido en el mercado por un largo periodo.

Con la apertura de nuevos mercados, las empresas salvadoreñas han comprendido que el mercadeo es un pilar fundamental en el quehacer empresarial, ya que manifiesta las pautas de la visión empresarial que va desde de lo general a lo específico y viceversa. Brindado así mismo las herramientas necesarias para alcanzar lo propuesto a través de estrategias específicas, todo ello diseñado para potencializar la eficiencia y productividad operativa para que esta se genere en rentabilidad.

El marketing está basado en el análisis, estudio y creatividad, como lo hemos venido estudiando desde el principio; esto conlleva a una diferenciación en mercados altamente competitivos como el nuestro. Ahora las empresas tienen que saber, que independientemente del rubro en el cual se desempeñe, es fundamental el desarrollo y aplicación de diferentes herramientas mercadológicas que les aseguren una trayectoria profesional en los mercados a los cuales desea acceder.

En la nueva economía globalizada que bordea a El Salvador cada día da mayor importancia a la posesión del marketing y mayormente en el proceso de creación de valor. En este contexto, el papel de las empresas ha incrementado su protagonismo y adquiriendo nuevas perspectivas de crecimiento.

El objetivo del Marketing; en nuestro país “El Salvador” es convertir el servicio y la atención en valor, producto, que para la empresa Salvadoreña es inédito. Dando una mejor productividad y eficacia desde la perspectiva mercadológica.

El trabajo funcional de las empresas será guiarse mediante un sistema de desarrollo, supervisión y mantenimiento del producto, sea este nuevo en el mercado o aquellos que han permanecido durante décadas.

Concretamente, la calidad, productividad, servicio y ventas son los factores que el marketing siempre ha buscado en las empresas, por lo que en El Salvador las empresas se necesitan estrategias genéricas competitivas como las que cita este documento “Marketing: Estrategia y Creación de Valor” para soportar el incremento de la competencia, políticas de gobierno y lo que hoy está de moda el TLC. Para algunos esta apertura de mercados es beneficioso demandando nuevas líneas de productos y diversificación de estos, para otros es la destrucción o quiebra.

La prosperidad económica y el éxito de las empresas están cambiando radicalmente en El Salvador; y con ello los hábitos y el comportamiento de los consumidores frente a un producto; en El Salvador, los consumidores son cada vez más exigentes en sus expectativas, buscan productos adaptados a su necesidad específica, buscan información completa del producto, y le dan una gran importancia al precio. Por ello la empresa debe tener en cuenta estos parámetros en el desarrollo de sus productos.

**“Marketing: Estrategia y Creación de Valor”** En El Salvador:

En El Salvador existe lo que se le llama la Administración Participativa, que muchas empresas la están aplicando, en la cual todas las empresas tienen que considerar el poder integrar aspectos estratégicos para buscar la mejor alternativa de posicionamiento de mercado, el cual llevara una mejor segmentación y por supuesto a obtener mejor y más rendimientos.

Dentro de la Administración participativa se deben de considerar funciones tales como: Funciones Administrativas; que se enfoca en el diseño de programas estratégicos, Funciones de Desarrollo; que consiste en la creación de equipos de desarrollo de técnicas de trabajo orientado a la eficiencia de la administración de los mercados y Funciones Organizacionales; que trata de aumentar el atractivo de los clientes y la solución de problemas.

1. Funciones Administrativas: Corresponde a la gestión en la empresa un departamento de marketing que tendrá como función específicas de:
  - a. Adquirir nuevas tendencias filosofías o cambio de perspectiva de cara a nuevos mercados existentes en el Salvador.
  - b. Desarrollar nuevas capacidades dentro de la empresa mediante la formación y creación del Departamento de Marketing o el aprendizaje activo.
  - c. Darle mayor énfasis a las necesidades de los consumidores.
  
2. Funciones de Desarrollo: Se implementa para optimizar su servicio e incrementar el valor en su empresa, los ejecutivos deberán asumir las siguientes tareas:
  - a. Desarrollar un plan de mejora que integre los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.
  - b. Evaluar a los clientes, al personal y a los proveedores para localizar lagunas en la prestación del servicio y establecer políticas de mejora continua.
  
3. Funciones Organizacionales: Se debe de garantizar la ejecución de tres estrategias las cuales se consideran altamente competitivas:
  - a. Estrategia de la Implementación del Marketing.

Necesitan hacer algo más que reunir y analizar la información cuantitativa, como la mayoría están acostumbrados a hacer. Muchas empresas se esfuerzan por acumular información sobre sus clientes.

Lamentablemente, acumular información es solamente el primer paso hacia la creación del conocimiento las empresas necesitan para llevar a cabo con éxito una estrategia de conexión con los clientes.

Las palabras cliente, conocimiento y gestión son muy independientes. Para obtener un valor total, los tres elementos deben unirse en un entorno de círculo cerrado, de tal forma que se centre en adquirir el conocimiento adecuado del cliente adecuado, y que ponga el conocimiento en marcha de tal manera que se maximice el valor de la relación con el cliente.

Esta información nos permitirá conocer el comportamiento del Cliente, además de que, en cada interacción que el cliente realice con la empresa, la persona o sistema que le atienda dispondrá de una información bastante exhaustiva de todos los eventos significativos de nuestra relación con él, lo que se traduce en una atención personalizada, contextualizada y proactiva. Con el objeto es obtener nuevos clientes y retener a los actuales y, de esta forma, garantizar los beneficios futuros.

b. Estrategia en la gestión de Calidad.

Nos referimos al conjunto de actuaciones de una empresa que permiten satisfacer a un cliente y que le predisponen a volver a comprar al mismo proveedor.

El concepto que mejor capta la esencia de la calidad es el de identidad o carácter. Calidad es la adecuación de las actividades de la empresa a la definición del papel que sus directivos quieren que ésta juegue en el mercado para ello existen niveles que definen la calidad en una empresa:

1). Segmentación.

La identidad de una empresa en El Salvador tiene que estar bien determinada, en primer lugar, por las características de los segmentos del mercado a los que se ha decidido prestar una particular atención. Las mejores variables para segmentar serán aquellas que capten las necesidades específicas del grupo de clientes, tal como han sido descritas al principio de este documento.

Este paso obliga al marketing a mirar más allá de la base actual de clientes para tratar de encontrar oportunidades. Casi siempre hay grupos de clientes a los que no se llega efectivamente, pero que ofrecen oportunidades potenciales para una empresa. Los mercados están cada vez más fragmentados, por lo que deben ser analizados de este modo.

2.). Sistema de creación del servicio.

El carácter o la identidad de una empresa se gana, en gran medida, en las percepciones que día a día se generan en los contactos con los clientes. Estas percepciones son fruto de la actuación del sistema de prestación del servicio que, a su vez, depende del cumplimiento de la implementación de un sistema de creación del servicio.

3). Hacer más visible la personalidad de la empresa.

Las empresas de servicios han de estar muy atentas para comunicar, con todos los medios que tienen a su alcance, su carácter o personalidad.

En los contactos entre empresa y clientes, que van desde la atención del teléfono a la claridad de las facturas, pasando por la educación con la que uno es tratado y la capacidad de respuesta a una petición, se generan percepciones sobre el servicio.

c. Estrategia de Servicio

Hoy por hoy una empresa que ofrece una garantía del servicio produce un doble efecto, por una parte fideliza a sus clientes y por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido.

Un requisito previo a la implantación de una garantía es que se desee realmente satisfacer al cliente:

- 1). Conocer en detalle las necesidades de los clientes.
- 2). Definir concretamente el servicio que se va a ofrecer. Hay que huir de conceptos genéricos para dirigirse hacia puntos de actuación concretos y medibles.
- 3). Determinar las capacidades actuales de su empresa. Es condición sine qua non que la empresa sea capaz de prestar el servicio sin defectos.
- 4). Determinar el papel que jugará la garantía en su estrategia competitiva para optimizar el beneficio.

d. Estrategia Logística:

En teoría el servicio logístico es simple: se entrega el producto cuando, donde y como el cliente quiere que se entregue, implementando mayores exigencias del servicio logístico.

Las nuevas empresas de logística deben incorporar una avanzada tecnología en el almacenamiento, gestión de stocks, diseño de rutas, procesamiento y preparación de pedidos. Es decir, los servicios logísticos no incluyen sólo servicios tradicionales de transporte, almacenamiento y distribución si no que abarca todos los aspectos de la cadena de valor.

Los requisitos estratégicos de cualquier negocio están determinados por el ambiente competitivo y por la posibilidad de que éste varíe con el tiempo teniendo como elementos fundamentales:

- a. La capacidad de entender la interacción entre competidores como un sistema dinámico completo.
- b. La capacidad de hacer uso de este conocimiento para predecir las consecuencias de una intervención concreta.
- c. La disponibilidad de recursos no comprometidos que pueden dedicarse actualmente a diferentes usos y fines.
- d. La capacidad de predecir el riesgo y el rendimiento con suficiente exactitud y confianza.
- e. La buena disposición para actuar decididamente y comprometer esos recursos.

En el proceso de la Administración Participativa; es importante destacar cuál será el enfoque básico de la planificación táctica y estratégica dentro de la empresa, además de preguntarse que se puede hacer para que la empresa crezca, con que tácticas se cuenta y cuales de estas se implementaran (absorción de mercados, penetración en nuevos mercados, incremento del mercado actual). Por otra parte es de mucha importancia elaborar los documentos necesarios que permitan llevar a cabo la planificación, que marquen los objetivos generales y particulares del negocio y definir los planes de crecimiento local, regional o internacional. Este proceso de planificación, nos lleva a realizar una estrategia sobre el mercado, basándonos en un análisis del mismo y que nos hace ser más competitivos en el Salvador.

## **VI. RESUMEN**

### **“MARKETING: ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR”**

El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones; y de seguir la evolución de los mercados e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

En resumen la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad, la gestión misma del marketing estratégico se sitúa en el mediano y largo plazo; su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo, velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Tras haber analizado los diferentes temas sobre el marketing estratégico y la creación de valor nos damos cuenta que existen capitales relacionales, que se refiere al valor que tiene para una empresa, el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior llámese a este el cliente.

La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son aspectos claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno tales como alianzas entre proveedores, sectores y otros.

La medición de la estrategia y del marketing, empieza a ser un elemento clave para facilitar información a terceros sobre la cuantía de la empresa y además, para el mercado y los inversores, que cada vez les será más importante conocer y tasar a las empresas por los niveles de posicionamiento, segmentaciones y mercados meta, en el cual se encuentre el negocio, dicho sea de paso el nivel de las relaciones con sus clientes es tan importante como sostener el producto en el mercado con estrategias realmente fundamentadas en la creación del valor.

No debemos dejar pasar por alto la llamada relación de los clientes estratégicamente la llamaremos fidelización, que garantiza la segmentación de un producto examinando las necesidades del consumidor y la capacidad de la empresa para

satisfacerla, también es de tomar en cuenta que cada segmentación tiene su propio líder que se orienta a la micro segmentación.

La importancia de la competencia, no solo se desarrolla entre los productores físicos que las empresas producen en sus fábricas, sino entre los valores que añaden a sus ofertantes en forma de envase, servicios, publicidad, consejos a sus clientes, financiación, plazos de entrega, almacenamientos, redes de cooperación con los proveedores.

Entonces se sintetiza que el marketing: es el elemento natural de un negocio y sus funciones básicas, como ventas y producción, la cual al aplicarlas en el mercado será la que somete al negocio a competencia, a conflicto. Hasta el momento el ser humano no ha descubierto método más eficaz para crea valor mercadológico.

Para unos el marketing: Es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes.

Para otros el marketing: Es el gran corruptor, el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objetos de explotación comercial por el vendedor.

Lo que queda claro es el que el marketing estratégico no se concibe como un término sustituto de ventas, lo que por otra parte es absolutamente lógico, pues no existiría esfuerzo más absurdo que aquel invertido en el solo hecho de encontrar palabras o conceptos perfectamente sustituidos.

Las fallas en la implementación de una estrategia de marketing, por lo general, se les atribuyen a las variables externas, aunque esta no sea la causa principal de la falla. La mayor parte de las fallas, se deben a: Estrategias de negocios inadecuadas, procesos deficientes de planificación y desarrollo, falta de apoyo por parte de la alta Gerencia y información deficiente y no precisa de los empleados encargados de utilizarla. Es decir que se puede hacer una correcta implementación de la estrategia para que soporte un proceso erróneo o una estrategia equivocada, de esta manera lo único que se logra, es la automatización de la falla o del error. Para que la estrategia escogida funcione, los responsables de utilizarla deben conocerla, la alta Gerencia debe respaldarla durante todo el camino y la compañía debe estar preparada para recibirla.

La clave para llevar a buen término en la formulación de una estrategia exitosa, es crear un balance dinámico entre la estrategia, los procesos, la tecnología y las iniciativas de aquellos responsables de usarla, dentro del tiempo y con los recursos limitados que se entregan a cada negocio.

Es importante recordar que una estrategia no es completamente exitosa cuando se han implementado nuevos procesos. Una estrategia es exitosa solamente cuando contribuye a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. No hay atajos, las etapas deben implementarse completamente, siempre pensando en el tipo de relaciones que desea establecer con sus clientes. Actualmente, las compañías interactúan de manera inconsistente con los clientes en los diferentes puntos de

contacto. Los clientes desean una consistente y agradable experiencia de alta calidad en su interacción con las compañías.

## VII. CONCLUSIONES

Durante las últimas décadas, el marketing ha evolucionado de forma definitiva hacia la separación de lo tradicionalmente aplicado en el sector de los intangibles, ante el hecho de que la aplicación de los instrumentos tradicionales no son útiles en la gestión de un producto.

Se trata entonces de hacer un análisis dinámico individual de los principales gestores del marketing que estratégicamente son: los clientes en su mayor exigencia, los competidores en su posesión y posición del mercado, proveedores con su poder de negociación, que partiendo de ello se pretende determinar la respuestas probables de cada uno de ellos.

Se concluye afirmando que:

- A. La gama de posibles reacciones que otras empresas pudieran iniciar con respecto a la competitividad, es posible administrarla mediante la información canalizada por las exigencias del consumidor; el tiempo que esta demandaría para dar respuesta se dirigen a las capacidades para emprender movimientos ofensivos, que se contrarrestarían con un modelo o tácticas mercadológicas prediseñadas.
- B. Que a través de un análisis contextual es posible entonces detectar amenazas y oportunidades para la empresa, los factores externos que nos han de alertar, mientras que los factores internos que relacionados con el desempeño de la empresa, nos hablan de implementar nuevos procedimientos estratégicos que tienen como propósito fundamental fortalecer las debilidades de la misma, siendo este análisis, la base de la estrategia competitiva a aplicar.
- C. Que es necesario tener un objetivo claro y consistente, rediseñándolo continuamente para diferenciarse y evitar de esa manera los peligros de la imitación, de lo contrario nada logrará impedir que la competencia se convierta en una batalla autodestructiva.
- D. El marketing es una herramienta que brinda apoyo a las funciones del negocio, especialmente a las ventas, el marketing no dirige el esfuerzo de ventas ya que lo que hace es crear un acercamiento entre el cliente y el producto, por otra parte la estrategia si lo hace con un asentamiento filosófico en el análisis de las variables y factores externos e internos.
- E. Dado que en los negocios, las variables externas condicionan el desenvolvimiento productivo, entonces podemos decir que la estrategia condiciona a la administración de los procesos y al marketing mismo. Todos los planes, programas, proyectos, estudios, enfoques, prioridad de gestión y la logística en general son supeditados a la administración de la estrategia.

- F. La creación de valor, se percibe analizando el propio modelo de negocio de la empresa destacando las relaciones y los beneficios entre agentes, llámese a estos Accionista, Cliente, Empresa, Sociedad y Sector.
- G. Podemos decir que el cliente es el núcleo entorno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa; superadas las teorías que se sitúan en el producto como eje central, se impone en ese momento un cambio radical en la cultura de las compañías hacia la retención y fidelización del cliente, concebido este como el mayor valor de las organizaciones.

Por otra parte se analizan los procesos estratégicos que no solamente se trata de lograr una coordinación de las actividades al logro de un producto si no de crear una eficaz manera de dialogar con los clientes, el poder diferenciar entre un producto y servicio, no dejando pasar estudios de Satisfacción, Comunicación, Precio y Calidad entre otros.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

- Al Ries. "Posicionamiento". 1993
- Al Ries y Jack Trout. "Las 22 Leyes Inmutables del Marketing". 1993
- Jack Trout. "El nuevo posicionamiento". 1995
- Jorge Hermida-Roberto Serra–Eduardo Kastika "Administración y Estrategia". 1992
- Kotler, Philip. "Dirección de Mercado Técnica". 1997
- Michael Porter. "Estrategia Competitiva". 1998
- Michael Porter. "Ventaja Competitiva". 1998
- Kotler, Philip. "El Marketing según Kotler". 1999
- Kotler, Philip. "Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing".
- Kirberg, Schnarch. "Nuevo Producto, Creatividad, Innovación y Marketing". 1999
- Revista. Mark Hurst. Buena Compañía Creativa. 2002.
- Revista. Crear Relaciones Provechosas. Peck De Valerie. Grupo de Rogers. 2002.