



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

LA MERCADOTECNIA: EL ELEMENTO CENTRAL DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL

MARKETING: THE CENTRAL ELEMENT OF
MANAGEMENT STRATEGY

Ignacio Rivera Cruz

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Lidia Vital Cedillo

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Pablo Roberto Alcántara Reyes

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

La mercadotecnia: el elemento central de la estrategia gerencial

Ignacio Rivera Cruz¹

river@unam.mx

<https://orcid.org/0009-0004-9869-6962>

Departamento de Ciencias Administrativas,
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,
Universidad Nacional Autónoma de México

Pablo Roberto Alcántara Reyes

pablo.alcantara.007@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5384-1570>

Departamento de Ciencias Administrativas,
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,
Universidad Nacional Autónoma de México

Lidia Vital Cedillo

asesoria.lidia@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-5407-3117>

Departamento de Ciencias Administrativas,
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,
Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

Este trabajo explora cómo la mercadotecnia desde su origen hasta la actualidad ha transitado un camino que la ha llevado a evolucionar desde una perspectiva de aplicación como herramienta fundamental para la comercialización de productos hasta consolidarse como eje vertebral de la estrategia gerencial. La investigación se enmarca en el desarrollo de la relación de la mercadotecnia con la administración y con aristas que tienen matices económicos, sociales y tecnológicos, y en cómo esta disciplina se ha posicionado como un elemento central en la toma de decisiones empresariales. El estudio enfatiza que la mercadotecnia al ser un conjunto de procesos que tiene como principales actividades la identificación, creación y entrega de valor, busca fidelizar clientes, alineando los objetivos organizacionales con la satisfacción de las necesidades de éstos. Por medio de la aplicación de la mercadotecnia como elemento central de la estrategia gerencial se puede disponer de alternativas que garanticen la articulación de un esquema de integración de capacidades empresariales con necesidades del mercado, habilitando la comprensión de los ciclos económicos y posibilitando la oportunidad de ejercer una toma de decisiones que direccione esfuerzos para concretar la sostenibilidad del negocio, reconociendo al cliente como el activo más valioso que puede tener cualquier empresa.

Palabras clave: mercadotecnia, estrategia gerencial, ciclo económico, gestión empresarial, administración

¹ Autor principal

Correspondencia: river@unam.mx

Marketing: the central element of management strategy

ABSTRACT

This paper explores how marketing, from its origins to the present, has evolved from an application perspective as a fundamental tool for product marketing to becoming a consolidated backbone of management strategy. The research focuses on the development of the relationship between marketing and management, as well as on aspects that have economic, social, and technological nuances, and how this discipline has positioned itself as a central element in business decision-making. The study emphasizes that marketing, as a set of processes whose main activities are the identification, creation, and delivery of value, seeks to build customer loyalty by aligning organizational objectives with the satisfaction of their needs. By applying marketing as a central element of management strategy, alternatives can be found that guarantee the articulation of a scheme for integrating business capabilities with market needs, enabling an understanding of economic cycles and providing the opportunity to exercise decision-making that directs efforts toward achieving business sustainability, recognizing the customer as the most asset any company can have.

Keywords: marketing, management strategy, business cycle, business management, administration

Artículo recibido 22 julio 2025

Aceptado para publicación: 26 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

Dentro de los principales objetivos de la investigación se encuentra identificar a la mercadotecnia como una disciplina que se ha mostrado como estratégica y dinámica que ha experimentado diversas facetas dentro de un proceso evolutivo significativo desde su origen hasta su estatus actual, en el que se ha consolidado como un elemento que se identifica como fundamental dentro de la estructura gerencial y sus funciones. Expresando que, como herramienta, la mercadotecnia se centraba en la comercialización de productos y servicios, donde se complementaba con la promoción de éstos. Transcendiendo su aplicación; dejando atrás a aquella perspectiva que podría considerarla como un tanto limitada, ya que en un principio no se identificaba el alcance que puede desarrollar como disciplina vertebral de la estrategia principal empresarial con la que la gerencia puede concretar los objetivos organizacionales. De manera exploratoria, este trabajo indaga sobre la transición que ha tenido el concepto de mercadotecnia con respecto al tiempo, destacando cómo ha sido su papel en el cual se han suscitado diversas redefiniciones, con la intención de atender necesidades propias de factores asociados a cambios en la estructura socioeconómica, la complejidad del comportamiento de los consumidores, la evolución de la tecnología y el desarrollo de mercados con enfoques globales. La metodología empleada en la realización de este trabajo investigativo tiene fundamento en el método comparativo con la finalidad de contribuir al estudio de la administración y la mercadotecnia desde una arista con rasgos socioeconómicos y tecno-empresariales, que para este trabajo se especifica en el estudio de la estrategia gerencial, donde por medio de la indagación de carácter científico de algunas de las características que favorecen y que permiten puntualizar ciertas áreas que se visualizan como oportunidades en este campo del conocimiento, a través del reconocimiento comparativo de qué información es crucial y relevante como complemento en materia de gestión estratégica empresarial, lo cual permite plantear una propuesta que está dirigida a identificar y reconocer a la mercadotecnia como aquel elemento central dentro del diseño de estrategias gerenciales que den pauta al direccionamiento de esfuerzos centrados en propiciar el desarrollo de alternativas para concientizar al ámbito empresarial sobre la aplicación del conocimiento mercadológico en planes generales de acción creados para alcanzar objetivos específicos para obtener ventaja competitiva y fidelizar a los clientes, sirviendo de manera paralela, como guía que orienta a los integrantes de las organizaciones que toman decisiones sobre el rumbo de los negocios. La investigación



se enmarca en el análisis de la relación, que se ha percibido como estrecha, entre la mercadotecnia y la administración con los contextos económicos, sociales, y tecnológicos, entorno a la actividad empresarial. Bajo este contexto, la mercadotecnia se muestra como un área funcional desde una perspectiva administrativa, que transciende como una filosofía de gestión empresarial que orienta la toma de decisiones en diversos niveles organizacionales, donde al crear, comunicar y entregar valor al cliente, permite estructurar y también a reestructurar estrategias que atiendan las necesidades y exigencias del contexto competitivo, colocando al cliente como el punto de referencia céntrico de todas sus operaciones. De tal modo, que, de manera contemporánea, la mercadotecnia al identificar y atender necesidades, y diseñar propuestas de valor que sirven como diferenciadores en términos de oferta para la generación de relaciones fructíferas y duraderas con los clientes, permite organizacionalmente alinear objetivos tanto institucionales como personales con el cumplimiento de las expectativas del mercado y, con ello, la satisfacción del cliente. El presente trabajo promueve un enfoque que se desglosa a través de una visión integradora donde fidelizar al cliente se expresa como la principal meta de cualquier negocio empresarial, que no solo se comporta como una ventaja competitiva, sino también como una condicionante para cualquier negocio que busque la sostenibilidad. Por ende, dentro de este contexto entre las figuras más representativas de las empresas se encuentra el gerente, el cual desempeña un papel clave como el enlace principal entre la estrategia gerencial y su ejecución, con la articulación del aprovechamiento tanto de los recursos como de las capacidades internas y la atención de las necesidades y demandas externas. Por lo que, se concibe la idea que pretende converger desde diversas aristas en que, al adoptar a la mercadotecnia como ese elemento central que la estrategia gerencial guía a las organizaciones hacia el acceso de herramientas y modelos para realizar los análisis que faciliten la interpretación, y con ello, la comprensión de valores proporcionados por los ciclos económicos aumentando la posibilidad de adaptación ante fluctuaciones, de una manera que se visualice un tanto flexible. Posibilitando la generación de una toma de decisiones con base en datos, que se realice de forma proactiva y que se encuentre centrada en la búsqueda de resultados a mediano y a largo plazo; puesto que, es donde se puede conseguir el desarrollo de la fidelización de los clientes favoreciendo el desarrollo de relaciones consolidadas y redituables en términos económicos y financieros. Debido a que una estrategia gerencial que esté basada en la mercadotecnia no solo tiene como estandarte la búsqueda



de la eficiencia operativa que produzca crecimiento financiero, sino también la sostenibilidad del negocio por medio del valor agregado que consolida la fidelización comercial entre empresas y clientes. Lo cual, requiere de conocimiento y trabajo enfocado de forma constante en factores clave como la innovación y la cultura organizacional orientada al cliente. Aproximando así, al gestor organizacional hacia una reflexión con estructura enfatizada en el papel fundamental que desempeña la mercadotecnia en el ámbito estratégico gerencial que da soporte a la certidumbre de utilizar a esta disciplina como “el corazón estratégico” desde el cual se da impulso a las decisiones cruciales para concretar el éxito empresarial.

DESARROLLO

Origen, antecedentes y evolución de la mercadotecnia

En las ciencias administrativas, se dispone de un elemento fundamental denominado mercadotecnia, que también es llamado marketing. Este elemento es una disciplina que ha tenido una evolución paulatina a través del tiempo, experimentando una transición que la ha consolidado como el resultante del “desarrollo del comercio y las economías de mercado”. Su origen ha tenido un vínculo cercano con los cambios de estructura que se han generado en el entorno económico y en el inminente crecimiento de la complejidad de los mercados que vienen transformando sus prácticas desde las sociedades antiguas, donde sus primeros indicios tienen cimientos en civilizaciones como “los fenicios, egipcios, y griegos” con prácticas dirigidas con sistemas rudimentarios de intercambio de productos, que sirvieron de base fundamental para consolidarse a principios del siglo XX como un “campo formal de estudio y práctica sistemática” en Norteamérica, específicamente en Estados Unidos de América (E.U.A). En la primera década del siglo XX, en 1902 para precisar, Edward D. Jones, quien fue profesor de la Universidad de Michigan, con amplios conocimientos en Estadística y Periodismo, se consolidó como uno de los pioneros del pensamiento mercadológico al participar en el lanzamiento de un curso con fundamentos de mercadotecnia en dicha institución que llevaba por nombre: *“The Distributive and Regulative Industries of the United States”* (Wilkie et al., 2003). Lo anterior, permite visualizar que en un inicio la mercadotecnia se centró en esquemas de estudio con base en la venta de productos y la distribución de mismos; con un predominio de la actividad operativa hacia el cumplimiento de indicadores de eficiencia productiva y al desplazamiento físico de los bienes; que con el paso del tiempo, en un lapso de un par



de décadas evolucionó a un esquema de estudio más conceptual y metodológico a causa del esquema competitivo que se intensificó entre empresas y que las que iniciaron antes fueron madurando, orientando los esfuerzos hacia la búsqueda de respuestas respecto a la comprensión de las necesidades reales de los consumidores. Ocasionando que para la década de 1950 la mercadotecnia adoptó como orientación y paradigma dominante el enfoque hacia el mercado en sí. Mostrando un camino que dirige a las organizaciones a realizar actividad sin limitar su visión únicamente a la producción de bienes, sino también y con mucho énfasis a la identificación de propuestas que logren satisfacer las necesidades del consumidor; propiciando un fenómeno que en su momento se contempló como “mercadotecnia moderna” y que se caracterizó por estar constituida por “la investigación de mercados, la segmentación de consumidores, el posicionamiento de productos y la gestión del valor percibido por el cliente” (Kotler et al., 2016). Aunado a esto, la influencia de la tecnología y sus avances fue crucial dentro de la evolución de la mercadotecnia (Cuadro 1), puesto que, en conjunto con “las transformaciones de los modelos de negocio y los constantes cambios socioculturales”, se mostró, en la década de 1980, que la mercadotecnia fue experimentando de manera creciente una transición más estratégica de su enfoque que paulatinamente se destacó por “crear ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo” con base en la innovación, disponibilidad, diferenciación y el desarrollo de relaciones de valor fortalecidas con los clientes (Porter, 1985:2008).

Cuadro 1

Línea de tiempo de la mercadotecnia

Años	Era	Descripción
1900-1920	De la producción	Enfoque principal en la producción masiva, la eficiencia productiva-industrial, en un contexto donde la demanda superaba la oferta.
1920-1950	De las ventas	Enfoque principal en la competitividad, la priorización de estrategias ofensivas de venta con la intención de persuadir al cliente.
1950-1980	Del marketing	Nace el concepto de marketing con un enfoque principal centrado en el cliente y en la segmentación de mercados.



1980-2000	Del marketing relacional	Enfoque principal en la fidelización del cliente por medio de la satisfacción y la personalización del servicio.
2000-2010	Del marketing digital: red social	Enfoque principal en el uso de la internet involucrando conceptos como: SEO, email marketing, plataformas como Google Ads y Marketplace de Facebook.
2010-2020	Del marketing digital: contenidos y big data.	Enfoque principal en el uso de datos masivos, personalización extrema y estrategias centradas en la perspectiva y experiencia del usuario (término que engloba a clientes y todas aquellas personas entorno al producto/servicio).
2020-2025	Del marketing automatizado e inteligencia artificial	Enfoque principal en la tecnología para optimizar la segmentación, personalización y toma de decisiones: IA, automatización, realidad aumentada, blockchain.

Fuente: Elaboración propia con base en Wilkie et al. (2003), Kotler et al. (2016) y Chaffey et al. (2019).

Dentro de dichas transformaciones, los modelos de negocio tuvieron un enfoque más digital dentro del siglo XXI que impactó con profundidad la forma en que las empresas interactúan con los clientes, puesto que la mercadotecnia dentro de un entorno digital, junto con el uso de herramientas como el big data, la inteligencia artificial y las redes sociales ha posicionado a éstas como esenciales para la toma de decisiones estratégicas y para la personalización de cualquier tipo de experiencia que sea de interés para los clientes. Originando la exigencia de disponer de una mayor comprensión respecto al comportamiento de los clientes y de desarrollar una capacidad para brindar respuestas ágiles para cada solicitud personalizada que puedan requerir cada uno de los clientes (Chaffey et al., 2019). De manera aunada, se ha identificado que ha emergido un enfoque más centrado hacia la concientización y ética mercadológica, que orienta a los negocios al bienestar del cliente, a la sostenibilidad tanto de la actividad comercial como de la socioambiental, derivando contextos mercadológicos de estudio y práctica como el marketing verde y el marketing social, donde entre sus objetivos se encuentra la búsqueda de la generación de valor agregado más allá de un esquema económico-financiero, sino más alineado con



intereses mundiales como los expresados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en especial con aquellos vinculados con la producción sostenible, consumos responsables y el trabajo decente (ONU, 2025). Adentrando a la mercadotecnia a un contexto más incorporado y menos aislado en términos de funcionalidad, con la intención de convertirse en un eje articulador principal de toda estrategia organizacional a nivel gerencial. Entre los diversos momentos de su evolución, la mercadotecnia refleja la capacidad de adaptación que ha desarrollado con el paso del tiempo, ante los diferentes y constantes desafíos del entorno, así como su capacidad integradora de conocimiento transdisciplinario e interdisciplinario desde matemáticos, psicológicos, sociológicos, económicos, tecnológicos, entre otros. Permitiendo, dentro de la comprensión de su evolución visualizar con apreciación la relevancia que representa actualmente su aplicación como mecanismo transformador en la gestión empresarial que busca avanzar hacia el futuro.

Conceptualización de la mercadotecnia y su función dentro de la administración

La conceptualización de la mercadotecnia surge desde la batalla política que se desarrolló en Inglaterra en el siglo XVII, hasta 1688, donde la burguesía urbana buscaba restringir el poder real, mientras parte de la población defendía el absolutismo. Esto permitió la creación de nuevos espacios de representación política. Posteriormente, con la revolución se delimitó el poder monárquico, y con ello, se precisaron “las atribuciones de un remozado poder legislativo”; ocasionando grandes cambios en la estructura de cómo se pensaba, entre los cuales, surgió como nueva disciplina la propia mercadotecnia, que de manera rápida se extendió a todos los países, principalmente “a las naciones con altas concentraciones industriales, generando cambios sociales y económicos en las estructuras de los mercados existentes”. Por ende, el desarrollo que tuvo la mercadotecnia fue el resultado de un conjunto de diversas circunstancias como “las condiciones de escasez que propiciaron la fijación de la atención en las costumbres vigentes en los mercados”, sobre todo desde una perspectiva económica, dicho desarrollo económico, a su vez, potencializó la producción industrial de una manera más penetrante, diversificando inventos, y provocando el nacimiento de nuevos mercados, ofertando así, una gama creciente de oportunidades tanto para la iniciativa como para la creatividad. El crecimiento demográfico junto con la educación y el aumento del poder adquisitivo, dieron lugar al hecho en el cual los valores sociales “sostuvieron el éxito financiero incrementando las actividades comerciales”, llevando a cabo un



incremento sustancial de la demanda, alimentado por un pensamiento más dirigido a la producción que al cliente; enfoque que se fue puliendo con el tiempo y que poco a poco ha ido evolucionando hacia un énfasis más dirigido a buscar que el intercambio sea más satisfactorio para tanto la parte que oferta como la parte que demanda” (Rivera, 2005, pp. 3-5). De modo, que, si nos preguntamos de manera concreta: ¿cómo se conceptualiza la mercadotecnia?, no tendremos una sola respuesta, debido a su amplio alcance conceptual. Puesto que, la mercadotecnia tiene un significado que vincula diversos puntos de vista del conocimiento: económico, legal, social, y administrativo-gerencial. Como disciplina empresarial, se enfoca en “el estudio sistemático de la generación de demanda, motivación de clientes, consideraciones especiales y temporales que influyen en las transacciones económicas y de los esfuerzos de intercambio dando como resultado compradores y vendedores en el mercado”; lo que en palabras más concretas puede interpretarse como que “la mercadotecnia es la actividad empresarial a nivel global desde el punto de vista de su resultado final”; lo cual, permite comprender que “el éxito de la empresa no lo determina el fabricante, sino el consumidor”, ya que, la organización se centra en transformar recursos con base en conocimientos que originan valores en forma de productos/bienes para un mercado específico y mostrando que el propósito de un negocio es conseguir clientes. Dando origen al propósito principal empresarial: “crecimiento y desarrollo de las utilidades de su organización”, reconociendo así la importancia de la mercadotecnia en toda actividad empresarial a nivel mundial (Drucker, 1999; citado por Rivera, 2005, p.13). Por tanto, la mercadotecnia como disciplina elemental dentro de cualquier entorno empresarial, desde su evolución como herramienta promocional, hasta ahora como eje vertebral de la planeación estratégica organizacional, se ha identificado como aquel “proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para cierta población específica, donde una de las finalidades principales es construir relaciones sólidas con éstas, para lograr desarrollar exitosamente un intercambio que involucra valores, compras, ventas, fidelidad, comunicación y bienes o servicios” de manera continua en un ciclo generado por las necesidades en forma de demandas, y soluciones o alternativas en forma de oferta con matices de valor construido a través de la interacción humana (Cuadro 2) (Kotler & Keller, 2016:2021). La mercadotecnia, dentro de su transición evolutiva ha pasado de ser “una simple función operativa centrada en aspectos comerciales”, a consolidarse como “una disciplina estratégica empresarial con presencia en cada una de las áreas de la organización” que se encuentran dentro del entorno actual que



se caracteriza por ser dinámico y con un alto esquema competitivo. De manera transdisciplinaria, la mercadotecnia se erige como la función por excelencia para puntos clave involucrados en la concreción de negocios sostenibles respecto al tiempo con base en la creación, entrega y comunicación de valor y la construcción sólida de interacciones que fomentan relaciones duraderas con los clientes (Baines et al., 2019; Armstrong et al., 2020; Lamb et al., 2020).

Cuadro 2

Diversas percepciones sobre la mercadotecnia

No.	Autor(es)	Percepción
1	Kotler (1981)	“Actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio”.
2	Baines et al. (2019)	“Sistema constituido por diversos conocimientos que tienen un grado de influencia elevado que se relaciona directamente con la gestión estratégica empresarial. Colocando como casos de éxito a las empresas que adoptan una orientación del mercado, estructurando su función o actividad empresarial a cubrir satisfactoriamente las necesidades y los deseos de la población objetivo. Alineando cualquier capacidad interna de la propia empresa con cada una de las demandas conocidas del entorno externo con el mayor alcance posible. Dando origen a propuestas de valor que muestran sus resultados en términos de fidelización, satisfacción y reputación positiva”.
3	Armstrong et al. (2020)	“Proceso mediante el cual las empresas pueden crear valor para los consumidores/clientes a través de establecer relaciones redituables con cada uno de éstos. Donde la comprensión del hecho en el que se identifica a la mercadotecnia no es una disciplina limitada bajo un único contexto, como lo puede ser el comercial, sino que involucra de marea transdisciplinaria conocimiento que puede utilizarse para tomar decisiones organizacionales de alto nivel, incluyendo el desarrollo innovador y disruptivo centrado en productos, distribución, personalización, entre otros aspectos; que la posicionan como una herramienta empresarial poderosa en términos aplicables en la identificación de oportunidades de mercado, segmentación de mercados, posicionamiento de marcas y construcción de ventajas competitivas sostenibles con respecto al tiempo”.
4	Lamb et al. (2020)	“Es una disciplina que no solo relaciona el desarrollo de bienes, productos o campañas de publicidad, sino que también abarca un enfoque de gran alcance centrado en la satisfacción, especialmente del cliente, mediante la gestión de relaciones beneficiosas y consolidadas por medio de la fidelización, orientando al ejercicio mercadológico hacia el diseño estratégico para satisfacer necesidades que el cliente desea atender, requiriendo, por lo tanto, de un conocimiento profundo del mercado y disponiendo de un compromiso constante con la innovación y disruptión”.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler (1981); Baines et al. (2019), Armstrong et al. (2020), Lamb et al. (2020).



Como se puede visualizar en el cuadro anterior, las diferentes percepciones, en conjunto coinciden en expresar que la mercadotecnia al posicionarse como eje articulador de muchas de las decisiones empresariales relevantes, además de operar al final de la cadena productiva, de manera actual, participa también desde mucho antes, es decir, desde el diseño de la estrategia empresarial, contribuyendo en la formulación de objetivos con base en análisis de competitividad, que contemplan a la innovación y a la sostenibilidad como pilares cruciales para la concreción de dichos objetivos. El poder identificar a la mercadotecnia como engendradora de transformaciones positivas impulsadas por cambios “apreciados en el comportamiento del consumidor, gracias a la digitalización, la globalización de los mercados existentes y algunos emergentes, y la creciente búsqueda de originalidad en la experiencia del cliente como factor clave del éxito (Baines et al., 2019; Armstrong et al., 2020; Lamb et al., 2020). Por lo que, comprender a la mercadotecnia como una disciplina dentro del esquema gerencial con respecto al diseño de estrategias, es un acto verosímil que todo buen gerente puede identificar como parte de las necesidades que debe tener la media y alta dirección en toda empresa., puesto que esta comprensión, no solo responde a una necesidad empírica, sino también a una realidad práctica. Las empresas que ha adoptado y colocado al cliente como el centro de su modelo de negocio (Figura 1), junto con esfuerzos dirigidos a atender las necesidades del cliente y desarrollados en términos mercadológicos bajo una estructura estratégica gerencial, logran posicionarse victoriosos ante los cambios constantes del mundo empresarial, y al mismo tiempo aprender cómo brindar más valor compartido (empresa-cliente) concretando sus metas organizacionales.



Figura 1

Ejemplo de un modelo de negocio que ha adoptado al cliente como el centro de su estrategia gerencial

PEPS	Capacidad de producción	Materias primas	Disponibilidad	Descripción del proceso operación	Lineamientos generales o políticas	Formulaciones	Funcionalidad	Innovación
Normatividad	F Calidad	Inocuidad	Asesoría	C Servicios	Esquema trading, back-to-back	Desarrollo nuevos productos	G Diversidad de productos	Nacional e importado
Certificado y documentos	Caducidades	Proveedores confiables	Indicadores KPI's	Tiempos respuesta de	Encuesta al cliente	Únicos en el mercado	Ingeniería	Marcas
Prestigio	Imagen corporativa	Valores	F Calidad	C Servicios	G Diversidad de productos	Costo de compra	Traslado y envío	Maniobra
Mejor empresa	B Confianza total	Satisfacción del cliente	B Confianza total	Fidelizar a clientes	D Precios	Utilidad	D Precios	Márgenes brutos y netos
Relación comercial	Respeto	Lealtad	E Asesoría y cultura de innovación para clientes	A Ubicación	H Entregas oportunas	Promociones por lanzamientos	Valor del mercado	Tipo de cambio
Restructuración organizacional	Estudio de mercado	Trato personalizado	Puntos clave de entregas	Clientes por ruta	Zonas con déficit del producto	Canal de distribución	Fleteras, paquetería	Tiempos de entrega
Seguimiento	E Asesoría y cultura de innovación para clientes	Comportamiento del cliente	Competidores dentro la región	A Ubicación	Industrias alimentarias	L Logística	H Entregas oportunas	Soluciones
Liderazgo	Proyección crecimiento y	Estrategias competitivas	Darse a conocer	Gestión de movimientos de	Mapa logístico	Programadas	Rutas gratis	Ubicación

Fuente: Elaboración propia.



La relación estrecha entre la mercadotecnia con la administración (Cuadro 3) de acuerdo con la *American Marketing Association* (AMA) radica en la propia definición de que señala a la mercadotecnia como: “*la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general*” (AMA, 2017). Esta interpretación de la mercadotecnia alude que ésta no se limita a la venta y a la promoción de productos (aspectos comerciales), sino que abarca un contexto más amplio que incluye un enfoque sistemático que inicia un proceso corto pero efectivo para la fidelización de clientes: 1) estudio de necesidades, 2) creación de productos y/o servicios, 3) entrega efectiva y 4) satisfacción del cliente.

Cuadro 3

Funciones principales de la mercadotecnia en la administración

No.	Función	Descripción
1	Análisis del entorno	“Recolección e interpretación de datos sobre consumidores, competidores, tendencias económicas, tecnológicas y sociales que pueden influir en la demanda”.
2	Segmentación y selección del mercado objetivo	“Identificación de grupos de consumidores con características comunes y definir estrategias diferenciadas para atenderlos eficazmente”.
3	Desarrollo de estrategias de producto y servicio	“Determinación de qué tipo de bienes o servicios deben ofrecerse, cómo deben diseñarse, empaquetarse, etiquetarse y posicionarse en el mercado”.
4	Fijación de precios	“Establecimiento de políticas de precios que equilibren el valor percibido por el cliente, la capacidad de pago y los objetivos financieros de la empresa”.
5	Diseño de canales de distribución	“Toma de decisión sobre cómo y dónde se ofrecerán los productos al consumidor final”.
6	Comunicación con el cliente	“Selección y gestión de la manera en que se comunican los beneficios del producto a través de publicidad, relaciones públicas, promociones y medios digitales”.
7	Medición del desempeño	“Evaluación de los resultados de las estrategias de marketing mediante indicadores como cuota de mercado, rentabilidad, satisfacción del cliente y fidelización”.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler (1981:2000:2001); Kotler et al. (2016:2021); Baines et al. (2019), Armstrong et al. (2020), Lamb et al. (2020).



El rol fundamental que desempeña la mercadotecnia dentro de la administración se encuentra implícito en “la planificación, ejecución y control de las estrategias empresariales”. Es el lazo que une a la empresa con el exterior, con el mundo real. Es quien interpreta los cambios en el mercado traduciendo el comportamiento del consumidor y sus necesidades en cifras que pueden leerse y dar la pauta para trazar los siguientes pasos hacia las oportunidades que permitirán aprovechar eficientemente los recursos de la empresa para atender satisfactoriamente la demanda que se encuentra vigente dentro del entorno empresarial. Definitivamente, la mercadotecnia dentro de la administración es un sistema orientado totalmente al cliente, que impulsa y potencializa la competitividad empresarial, ayuda a la diferenciación de los productos y servicios; así como a la concreción de la propia sostenibilidad del negocio, sirviendo como una herramienta para llevar a cabo una gestión del negocio más eficiente a partir de utilizar eficientemente, recursos, adaptarse con plenitud a los cambios y lograr aportar valor a través de la oferta para disponer de rendimientos redituables a través del consumo que generan los clientes. En otros términos, “una gestión empresarial efectiva tiene cimientos fortalecidos con el desarrollo de la capacidad de construir un modelo de toma de decisiones contemplando a la mercadotecnia de manera integrada con otras funciones administrativas realizadas por áreas como: finanzas, operaciones, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc. (Kotler, 1981:2000:2001; Kotler et al., 2016:2021; Baines et al., 2019; Armstrong et al., 2020; Lamb et al., 2020).

La mercadotecnia como un componente integral de la gestión empresarial

La mercadotecnia es importante tanto para los fabricantes de productos como para los gestores de servicios. Permite “que algunos de los fabricantes de productos que aspiran a convertirse en proveedores de servicios” lo logren, puesto que ser proveedor de productos no limita a proveer servicios, y viceversa (Grönroos, 2015). La gestión empresarial dentro de su composición integral sostiene una relación fructífera con la mercadotecnia, ya que no se debe olvidar que el propósito principal de esta disciplina “es satisfacer las necesidades de los consumidores² las cuales pueden ser expresadas, reales, no expresadas, de competencia, secretas, etc. (Cuadro 4) -sin desatender las utilidades de la organización-

² “Se entiende como necesidades del consumidor a aquellos motivos que inclinan al consumidor a comprar”. “Para las marcas, las necesidades del consumidor representan una oportunidad inmejorable de resolver o contribuir con valor a la satisfacción de esa necesidad” (Escamilla, 2018).



sin importan el giro de ésta (Kotler, 1981 citado por Rivera, 2005). Generalmente se dispone de la idea en la cual se menciona que la mercadotecnia y quienes la aplican: mercadólogos, no crean necesidades, ya que las necesidades existen en las personas, puesto que, “los deseos de los consumidores, la influencia de la sociedad, la capacidad creativa de las organizaciones donde participan los mercadólogos, ya que son quienes estimulan e influyen en el proceso de satisfacción de la demanda” (Rivera, 2005).

Cuadro 4

Necesidades principales que la mercadotecnia pretende satisfacer

Necesidades de producto		
No.	Tipo	Descripción
1	Funcionalidad	Se refiera a que el producto “funcione en la forma que requieren para poder solucionar sus problemas o deseos”.
2	Precio	Alude sobre que debe entrar en el rango de presupuesto disponible la adquisición del producto.
3	Conveniencia	Se centra en que los productos deben representar “soluciones convenientes para las funciones que los consumidores intentan cumplir”.
4	Experiencia	Se enfoca en que el uso del producto “necesita ser fácil o clara para que los consumidores no trabajen de más”.
5	Diseño	Dirige esfuerzos en que el diseño del producto genere la percepción de que es “adecuado para que sea fácil e intuitivo en su uso”.
6	Confiabilidad	Señala un “aspecto que debe aparecer cada que el usuario quiere usar el producto”.
7	Performance	Es el concepto que expresa que el producto “debe funcionar adecuadamente para que el consumidor pueda alcanzar sus metas”.
8	Eficiencia	Debe atender de manera rápidamente la necesidad por la que el consumidor adquiere el producto.
9	Compatibilidad	Se centra en ser un punto de referencia de lo que el consumidor requiere atender, pensar en el producto es pensar en la solución.
Necesidades de servicio		
No.	Tipo	Descripción
1	Empatía	Se refiere a que, al recibir el servicio, el consumidor percibe que también se le brinda un contexto donde el desarrolla la sensación de sentirse comprendido.
2	Justicia	Se enfoca en desarrollar un esquema de adquisición en el cual se percibe justo cada una de las aristas que se ven involucradas en la adquisición.



3	Transparencia	Es el acto de ser abierto con la información que no sea confidencial, pero que pueda ser compartida con el cliente. Generando que puedan consolidar la confianza entre quien oferta el servicio y el que lo consume.
4	Control	Hacer sentir al consumidor que él tiene el control de la toma de decisiones sobre qué consume.
5	Opciones	Alude sobre disponer de una oferta que se perciba como diversa donde pueda elegir opciones.
6	Información	Se enfoca en que es necesario que se tenga la oportunidad de “proveer contenidos y comunicaciones regulares para que los consumidores puedan usar un servicio de forma exitosa”.

Fuente: Elaboración propia con base en Escamilla (2018).

Sin embargo, esa idea puede estar sujeta a discusión, a causa de que muchos de los productos y servicios, cuando no existían llegaron con un enfoque innovador, o en algunos casos con un énfasis disruptivo, que en palabras de Borghino (2018) se distingue como: “más allá de la innovación”; es decir, la toma decisiones que permite ejecutar la mercadotecnia, cuando forma parte de la planeación entorno a la estrategia empresarial y del diseño del modelo de negocio, incrementa la oportunidad de satisfacer al consumidor, de un modo que a veces es fuera de lo común. Lo anterior, lo podemos validar por ejemplo, con empresas líderes en sus como Apple, Amazon, Netflix, entre otras (en ocasiones ramos, que iniciaron ellos, cuando aún no existían o no existía algo parecido, creando “nuevos productos o nuevos servicios” que de manera directa o indirecta, dependiendo la percepción, crearon o atendieron necesidades “que no habían tenido la oportunidad de ser visualizadas como necesarias por cubrir”) que son parte inicial de un producto o servicio que atendió una necesidad o serie de necesidades específica(s) por cubrir desde su aparición. Dichas empresas tienen algo en común, y es que “han basado su crecimiento en una serie de estrategias gerenciales que tienen como elemento central a la mercadotecnia para realizar una integra gestión empresarial. En el entorno empresarial actual, con los cambios inminentes que se asocian a la globalización de los negocios, y al esquema tecnológico acelerado, junto con las expectativas que los consumidores van concibiendo de manera cambiante con respecto al tiempo, la mercadotecnia se ha consolidado como una función esencial para el éxito organizacional, que se integra fácilmente en todas las áreas funcionales que se ven involucradas en la propia gestión empresarial (Cuadro 5). La



mercadotecnia necesita trabajar de manera conjunta, no aislada, para fortalecer la visión que permite contribuir en la planeación estratégica empresarial, para estar alineada de manera integral y poder comunicar cómo conseguirá puntualmente cada resultado que busca concretar, como si habláramos tal cual, de un socio más dentro de la organización, demandando de manera constante una interrelación entre las áreas (Kotler et al., 2021).

Cuadro 5

Mercadotecnia como eje estratégico empresarial

Niveles de manifestación dentro de la gestión empresarial		
No.	Nivel	Descripción
1	Diagnóstico del entorno	Brindar y proveer de información como datos e interpretaciones certeras sobre los mercados, los consumidores, los competidores, las tendencias y demás información obtenida a través de matrices como el FODA, FOAR, BCG, PESTLE, etc.
2	Orientación al cliente	Es una concientización sobre la propuesta de valor que la empresa ofrece a su mercado objetivo: clientes.
3	Innovación y desarrollo de productos	Es la intersección del pensamiento crítico convergente que señala la oportunidad de negocio y el pensamiento creativo divergente que identifica cómo satisfacer dicha oportunidad de negocio.
4	Creación de marca	Es el origen de la imagen de la empresa que debe ser fortalecida constantemente para mantener o incrementar su posicionamiento en la mente del consumidor.
5	Rentabilidad y sostenibilidad	Es un estudio que debe realizarse de manera inicial y conservar la idea que permita reflejar los resultados buscados dentro de cada periodo, hasta consolidar las bases que permitan sostener a la empresa desde aspectos económicos, ambientales, sociales, principalmente a través de ser líder en precio, distribución, promoción, entre otros puntos de interés que permitan forjar una ventaja competitiva sólida.
Integración de la mercadotecnia con otras áreas funcionales		



No.	Área funcional	Descripción
1	Finanzas	Interrelación que tiene lugar dentro de las actividades dirigidas a fijar precios, analizar el retorno de inversión (ROI), campañas de publicidad, estimación de demanda (necesidades cifradas), y otras tantas dirigidas al control financiero organizacional.
2	Operaciones	Vinculación que se identifica con la participación de la mercadotecnia dentro de cada acción donde se “opera”, es decir, se sigue una serie de pasos con la intención de conseguir algo específico, por ejemplo: contribución en la previsión requerida dentro de los presupuestos de ventas, que a su vez ayudan a la planificación de la producción y con ello, a la gestión de inventarios, y así a través de todas las actividades conectadas en forma de cadena.
3	Recursos Humanos	Se encuentra ligada directamente con las personas que conforman la empresa. Por lo que, dentro de la cultura (punto de intersección entre la tradición y la innovación) en la organización, la mercadotecnia se relaciona a través de su participación en la construcción de la cultura organizacional centrada en el cliente. Lo cual, requiere de procesos que direcciones, a través de la capacitación y el desarrollo de talentos, un grupo de capital humano que sirva como embajadores de la marca en cada actividad que realicen.
4	Investigación y Desarrollo (I+D)	Las áreas de I+D que son las encargadas de la generación de prototipos que surgen de la interacción del cliente, con las necesidades del mercado y la propia empresa siempre estarán ligadas a la parte más elemental de la mercadotecnia: aquella que surge con matices comerciales. Siendo una de las áreas con mayor presencia en las relaciones fuertes con la mercadotecnia.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler et al. (2021).



El gerente: la figura vertebral de la gestión empresarial

El medio ambiente en el cual se encuentra una empresa es muy importante para determinar la posibilidad de crecimiento que puede llegar a tener a un corto, mediano y largo plazo. Por ello, sin excepción, para toda empresa es preciso llevar a cabo:

“Un estudio de todos los factores internos y externos que pudieran afectar a una compañía o a su plan de mercadotecnia. El análisis del entorno es una función básica de mercadotecnia utilizada para ayudar a los mercadólogos a identificar las tendencias o fuerzas internas o externas que pudieran afectar al éxito o el fracaso de un producto determinado. Los mercadólogos analizan a la organización y otros factores como la economía, situación política, fuerzas culturales, condiciones sociales, competidores y factores legales y ecológicos cuando realizan un análisis del entorno”. (Imber, 2002; citado por Rivera, 2005, p.23)

Dentro de los factores que conforman el entorno empresarial tenemos a los internos y externos. Los primeros están representados por las funciones básicas, que se interrelacionan con la mercadotecnia, a través de las variables que la empresa puede controlar. Mientras que los segundos expresan variables en las que la empresa no tiene control alguno, pero influyen de modo que la mercadotecnia no queda exenta (Cuadro 6). La mercadotecnia debe tomar en consideración dichos factores con la intención de que la imagen corporativa no sufra ninguna afección de forma directa o indirecta por alguna de las variables señaladas, entre otras, ya que su impacto puede comprometer el logro de los objetivos organizacionales. Por ende, es requerido que el gestor o el ente que gestiona denominado “gerente” tenga plenitud en el conocimiento de qué variables internas o externas pueden favorecer o perjudicar la actividad empresarial, utilizando ese conocimiento de manera que potencialice el crecimiento de la empresa con respecto al tiempo pero sobre todo puntos importantes como las utilidades generadas, la presencia en el mercado, la innovación, originalidad, entre otros aspectos que van desde una perspectiva empresarial hasta una perspectiva que se vincula con el comportamiento y las necesidades del consumidor (Drucker, 2008; Griffin, 2020; Kotler et al., 2021).



Cuadro 6

Principales factores que deben ser considerados en el análisis del entorno empresarial

Factores			
Internos		Externos	
Variables		Variables	
No.	Descripción	No.	Descripción
1	Producto	1	Economía
2	Precio	2	Tecnología
3	Plaza	3	Religión
4	Promoción	4	Política
5	Investigación de mercados	5	Competencia
6	Distribución del producto	6	Proveedores

Fuente: Elaboración propia con base en Imber (2002) citado por Rivera (2005).

La información recabada y obtenida del análisis del entorno empresarial debe servir para realizar una gestión empresarial o un plan de mercadotecnia eficiente, que además de satisfacer a los clientes, pueda anticipar en medida de lo posible sus deseos y exceder sus expectativas; lo cual contribuiría de manera profunda en la articulación y en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, a través de diversos enfoques: diferenciación del producto, la excelencia en el servicio al cliente, fidelización del cliente, disponibilidad, asequibilidad, etc. (Kotler, 2001; Porter, 2004; Kotler et al., 2016:2021). Resaltando que el valor agregado y la ventaja competitiva a menudo son dos conceptos ligados pero que requieren de un complemento que pueda verlos de manera dinámica en uno o más mercados: el gerente. Como se ha señalado anteriormente en el presente trabajo, la mercadotecnia es quien permite a las empresas ser más ágiles y adaptativas (si ésta se ejerce como una herramienta de planeación estratégica que comercial), dos cualidades que son cruciales en contextos volátiles que se desarrollan actualmente alrededor de las empresas a nivel mundial. Ser adaptable, es una capacidad que en suma con la resiliencia permiten potencializar el enfoque centrado al cliente, ya que la mercadotecnia toma un rol decisivo dentro de la estructura de la estrategia gerencial que se torna como “moderna y eficaz” de cualquier empresa. De modo, que al considerar a la mercadotecnia como una disciplina que puede trascender a una filosofía



organizacional, su impacto se ve dirigido a la concientización de la plantilla laboral de una empresa y sus extensiones a través de los proveedores y los clientes, forjando una cultura organizacional que comprende la función principal de la organización: fidelizar al cliente, a través de la entrega de valor: satisfacción del cliente. Mostrando así, que la mercadotecnia dentro de la visión gerencial no se contempla como un área o departamento aislado que se extiende más allá de la mezcla de mercadotecnia³, sino como un sistema de comprensión de la propia oferta y demanda, que posibilita el éxito empresarial. Es importante reconocer la función de la mercadotecnia como “ese sistema integral que brinda información y realiza la articulación de pensamiento estratégico mercadológico, sin dejar de lado que también dirige muchas de las decisiones relevantes dentro de la gestión de una empresa”. Asimismo, señalar que, la globalización ha obligado a las empresas a disponer de una sistema de comprensión donde al aplicar un análisis profundo de lo que comprende, puedan traducirse los resultados en una serie de actividades por realizar de tal modo, que logren incrementar la certidumbre de alcanzar un crecimiento organizacional sostenible, fidelizar clientes y posicionarse de manera consolidada dentro de los mercados altamente competitivos (Kotler, 1981:2000:2001; Kotler et al., 2016:2021; Baines et al., 2019; Armstrong et al., 2020; Lamb et al., 2020). En cada una de las organizaciones existente, el gerente lleva a cabo una función decisiva como líder del desempeño empresarial, que a través de articular estrategias y facilitar y gestionar cambios, alinea las decisiones del área comercial con los objetivos generales de la empresa, lo cual es de vital importancia dentro de cualquier gestión orientada al fin de lucro. Bajo este contexto, el gerente (Cuadro 7), es quien figura como el responsable de la estructura funcional de la organización, que representa el eje sobre el cual se ejecuta la estrategia gerencial de la empresa (Robbins et al., 2021).

³ La mezcla de mercadotecnia es una combinación estratégica de cuatro variables, “el producto, la estructura de precios, el sistema de distribución y el programa de promoción” (Kotler, 2001).



Cuadro 7*Principales capacidades y habilidades del gerente*

Gerente			
Capacidades		Habilidades	
No.	Descripción	No.	Descripción
1	“Interpretar el entorno competitivo y del consumidor”.	1	“Pensamiento estratégico y liderazgo transformacional”.
2	“Guiar el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing”.	2	“Toma de decisiones basada en datos”.
3	“Integrar las diferentes áreas organizacionales en torno a una propuesta de valor centrada en el cliente”.	3	“Comunicación efectiva y gestión del cambio”.
4	“Fomentar la innovación y la adaptación continua”.	4	“Catalizador de la cultura organizacional”.

Fuente: Elaboración propia con base en Drucker (2008), Griffin (2020) y Robbins et al. (2021).

Dentro del rol moderno del gerente se encuentra “ser un estratega con visión de mercado”. Lo cual, implica que se desarrolle más allá de la función administrativa enfocada a la gestión de recursos, entre ellos, los humanos. Evidenciando la necesidad de direccionar la función gerencial hacia “una orientación estratégica, en la que debe tomar decisiones con base en datos para dar respuesta de manera ágil a lo que el mercado demande, previendo cualquier posibilidad de cambio (Hitt et al., 2019; Robbins et al., 2021). Facilitando mediante su liderazgo, de manera interna, la coherencia, y de manera externa, la competitividad. Atendiendo así, las exigencias del mercado, y su vez desarrollando y fortaleciendo una combinación de habilidades técnicas que le permitan “interpretar las tendencias presentes en el mercado, identificar cada una de las oportunidades vigentes o emergentes de posicionamiento, anticipando los posibles movimientos de la competencia”. Así como también, tener la capacidad de “movilizar a todo el equipo hacia la innovación enfocada al cliente, con el uso correcto de la información garantizando que se cumplan indicadores propuestos para identificar el avance del desempeño para alcanzar los objetivos planteados respecto al consumidor y al mercado, transmitiendo con claridad cada uno de los



puntos de la visión corporativa en todos los contextos de comunicación”, que forjen una gestión orientada a satisfacer todas las posibles necesidades de sus clientes (Kotler, 2001; Drucker, 2008; Hitt et al., 2019; Griffin, 2020; Kotler et al., 2021; Robbins et al., 2021).

La gestión empresarial y los ciclos económicos: una relación crucial en el desempeño laboral

Entre los agentes que interactúan entre sí en una empresa, el gerente es quien figura como uno de los que son clave. Tiene influencia en “la construcción y mantención de la cultura que prevalece en la organización” la cual, desde una perspectiva mercadológica debe ser orientada al cliente. Sin una base cultural sólida que esté fundamentada en un conocimiento genuino de lo que se ha heredado y adquirido a través del tiempo con lo que se ha desarrollado con el paso del día a día dentro de la empresa, con seguridad se tendrá dificultad para planear y ejecutar estrategias que consigan el éxito (Drucker, 2008).

El gerente debe enfocarse en desarrollar su liderazgo para dirigir la empresa. Debe proponer formas “de promover valores y comportamientos coherentes con una filosofía con bases sólidas en términos de servicio, atención y cuidado del cliente” y prever “cómo pulir cualquier detalle que deba mejorarse” de manera continua (Hitt et al., 2019). Consolidar una cultura organizacional dirigida a la fidelización del cliente, al estar orientada al mercado y sus necesidades, “no solo se tiene la seguridad de que se dispondrá de una alineada ejecución de las estrategias con matices mercadológicos, sino que también favorece aspectos muy importantes dentro de la empresa relacionados con el desempeño organizacional para llegar a correlacionar el esfuerzo y la dedicación al realizar las actividades dentro de la empresa con el nivel de preferencia por parte de los clientes al disfrutar el producto o servicio adquirido (Kotler et al. 2021). Por ellos, el gerente debe comprender cómo tener una coordinación interfuncional y un liderazgo que sea permeable a la colaboración, integrando a la mercadotecnia en la gestión de la empresa, desde la raíz, con las áreas funcionales, lo cual solo puede suceder si se constituye una visión donde se coloque a la satisfacción de las necesidades del cliente como el interés principal de toda la estructura de pensamiento sobre cómo ejecutar una coordinación que resulte efectiva entre las áreas funcionales que posicione a cada esfuerzo realizado como un paso más hacia la conquista del mercado elegido para el desarrollo de la oportunidad de negocio analizada como aquel nodo central que entrelaza la búsqueda del fin de lucro que origina a la empresa con la satisfacción del cliente que impulsa al consumidor a adquirir productos y servicios de manera continua y periódica, puesto que, el negocio se



logra a través de que el cliente compre, no solo una, sino muchas veces. Bajo este contexto, el gerente tiene la tarea encomendada de garantizar que las decisiones comerciales estén al nivel de las capacidades financieras, operativas y tecnológicas de la empresa; que bajo un liderazgo colaborativo se puede facilitar “el trabajo en equipo, el desarrollo organizacional, y sobre todo la gestión del cambio con reacciones positivas entre colaboradores”; para favorecer en gran medida la ejecución de planes y estrategias elaboradas con conocimiento mercadológico que se muestren como eficaces y con dinamismo en cualquier contexto dentro del escenario empresarial al que se encuentre condicionada la empresa, considerando que en todo momento dicho escenario está sujeto a cambios que llegan con rapidez y de manera inminente a causa de los efectos, por ejemplo, de la globalización, de la necesidad de adaptabilidad que marca la propia competitividad empresarial, entre otros (Griffin, 2020). El gerente puede fungir como el agente clave para interpretar la correlación entre: 1) la gestión interna y externa de información de interés empresarial, puesto que la primera interpreta los resultados de la inversión conjunta entre áreas, de los recursos finitos como el tiempo y el capital, así como también de los recursos infinitos como la creatividad y el compromiso que pueden tener los colaboradores motivados; con 2) los períodos económicos empresariales de crecimiento y de declive, que pueden marcar patrones en su comportamiento, generando como una característica primordial en el gerente la comprensión del hecho en el cual se identifica que la gestión empresarial y los ciclos económicos tienen una relación crucial en el desempeño laboral de todas las organizaciones, ya que a veces tener declives empresariales no necesariamente implica una mala gestión, y asimismo, tener un crecimiento empresarial no es sinónimo de un desempeño laboral óptimo. Las decisiones estratégicas surgen de pensamientos y análisis de carácter transdisciplinario, que se determinan por la capacidad de cimentar equipos que surtan de información útil y que interpreten el entorno, pero sobre todo que se movilicen para resolver o solución, o ya mínimamente, plantear una alternativa hacia cómo “sí” lograr los objetivos y las metas que se han trascrito de manera institucional. De modo, que al sistematizar esta forma de pensar, decidir y actuar se mantiene un ambiente que fomenta el desempeño laboral altamente competitivo, centrado en resolver cada una de las necesidades del mercado, que se traducen en necesidades de los clientes en masa; que a su vez promueve poco a poco la transición de lo que inició como una estrategia gerencial hacia una filosofía organizacional (Robbins et al., 2021). Lo anterior, se puede aludir a que, como tal, la gestión



empresarial como disciplina encargada de aplicar el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) principalmente para aprovechar eficientemente los recursos de una organización, tiene una relación estrecha con lo que acontece con la empresa y su entorno, como los ciclos económicos (Wheelen et al., 2020). “El conjunto de fenómenos económicos que se suceden en una época o periodo determinado, dividido además en cuatro fases según en qué momento, ascendente o descendente, se encuentre la economía” se le denomina ciclo económico (BBVA, 2005). Estos ciclos se caracterizan por tener periodos “de expansión, auge, recesión y recuperación, con influencia directa e indirecta en el comportamiento del mercado, y, por ende, en la toma de decisiones y el desempeño laboral en las empresas”, lo que convierte en primera necesidad de toda empresa tener conocimiento y comprensión de esta relación para diseñar estrategias gerenciales con matices mercadológicos que generen gestiones resilientes que conduzcan a la sostenibilidad del negocio (Schiller et al., 2022). El impacto de los ciclos económicos en la toma de decisiones a nivel gerencial radica en las fluctuaciones involucradas en la propia actividad económica de un territorio específico (que puede ser un país o una región determinada) a lo largo del tiempo. Las cuales influyen de diferentes maneras a través de diversas variables del entorno empresarial entre las que encontramos: “el poder de adquisitivo de los consumidores, costos productivos, el acceso al financiamiento, y el comportamiento entre competidores”, ergo, 1) durante los periodos en los que se tiene lugar a un crecimiento económico, los consumidores disponen de una confianza mayor respecto a su capacidad de compra, permitiendo que se incentive a las empresas a invertir los recursos con una orientación más dirigida a la innovación (investigación y desarrollo: nuevos productos), así como también en campañas de marketing, y expansión de mercados. Mientras que, en contrariedad, durante los periodos donde se vive recesión, las empresas tienden invertir los recursos hacia una orientación más dirigida actividades que buscan mantener la fidelidad del cliente conseguida y también de manera paralela reducir costos, ajustando presupuestos de abasto, producción y venta; con una postura más cautelosa dentro de su gestión, hasta llegar en algunos casos muy extremos, a una reestructuración del propio sistema que conserva lo grueso del negocio, donde pueden verse afectadas las posiciones que no son clave, y esto se puede ver reflejado hasta el punto de realizar algunos despidos (Schiller et al., 2022; BBVA, 2025). Dentro del desempeño laboral de la empresa, anticipar los posibles efectos de los ciclos económicos permitirá a los gerentes tomar las decisiones estratégicas comerciales



y operativas que brinden la adaptabilidad de los planes de acción, elaborados por medio de indicadores económicos y comportamientos del consumidor, de manera oportuna. Considerando que los clientes durante la recesión se vuelven más racionales y menos emocionales, sobre todo más selectivos y orientados a ahorrar, y que, en abundancia o crecimiento, la razón no siempre está presente en mayoría comparada con la emocionalidad, puesto que, los clientes se centran en ser más exploradores y en dar apertura a nuevas marcas (Griffin, 2020; Wheelen et al., 2020; Schiller et al., 2022; Kotler et al., 2021; Robbins et al., 2021).

La estrategia gerencial y sus modalidades

La estrategia gerencial debe validar un enfoque flexible que sea oportuno para el momento que vive la empresa, después de una serie de análisis de indicadores económicos, comportamiento del consumidor y las tendencias que predominan en el mercado; que se traduzcan los resultados en planes de acción que ante los cambios sean más de carácter preventivo que concurrentes o correctivos respecto al rumbo del desempeño laboral por concretar los objetivos y metas pre establecidas (Griffin, 2020; Wheelen et al., 2020). Contemplando que “adaptar la mezcla de mercadotecnia de manera continua ante las diferentes etapas de los ciclos económicos permite trazar diferentes escenarios posibles que van desde sobrevivir en tiempos complicados, hasta aprovechar de la mejor forma la prosperidad” (Kotler et al., 2021). Dentro de las implicaciones que esto tiene en el desempeño laboral y organizacional, se tiene directamente los cambios dirigidos al entorno interno, aunque con mayor presencia, los que se aplican al capital humano (Cuadro 8).

Cuadro 8

Cambios aplicados en el capital humano durante dos etapas distintas del ciclo económico

Ciclo económico			
Crecimiento		Recesión	
No.	Descripción	No.	Descripción
1	Contratación de más personal, a todos niveles organizativos.	1	Reducción de personal, principalmente operativo.



2	Aumento gradual de salarios en la mayor parte de las posiciones clave de la organización y algunas áreas operativas.	2	Congelamiento de salarios en toda la organización.
3	Reestructuración organizacional, principalmente por nuevas contrataciones.	3	Reestructuración organizacional, principalmente por despidos.
4	Aumento del enfoque en la innovación (investigación y desarrollo).	4	Aumento del enfoque en la productividad: costos de producción.

Fuente: Elaboración propia con base en Drucker (2008), Griffin (2020), Wheelen et al. (2020), Kotler et al. (2021) y Robbins et al. (2021).

Fortalecer la cultura organizacional a favor de la estrategia gerencial es una oportunidad de minimizar las dificultades que pueden presentarse y con ello, limitar la presencia de tensiones que no produzcan beneficios a la motivación de la plantilla laboral y de la cohesión de los equipos de trabajo. Mitigar las diferencias o dificultades en el entorno interno causadas por el entorno externo es un punto que no debe pasar desapercibido por los entes que gestionan las empresas. Por ello, generar “cronogramas para la ejecución de los planes de capacitación, comunicación interna efectiva y programas de reconocimiento de logros y antigüedad” puede contrarrestar los efectos de un ambiente recesivo hacia uno próspero con base en disciplina y en enfoque (Robbins et al., 2021); debido a que, “la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral” (Naranjo, 2009, p.153). La gestión empresarial, para triunfar en el ámbito empresarial, en términos de éxito financiero y de satisfacción laboral, debe demostrar tener la capacidad de “equilibrar cada una de sus decisiones, lo cual se torna difícil si no se considera el bienestar del personal como un punto estratégico, incluso en los tiempos más difíciles”; lo que dependerá de cada gerente como articule el esquema laboral para lograrlo, ya que en tiempos de auge, es fácil identificarlo, al percibir que: se abren oportunidades para promover la innovación, se busca y se atrae talento nuevo, se mejorar los beneficios y prestaciones laborales, así como un fortalecimiento del compromiso organizacional de manera bilateral (empresa-trabajadores). Siempre respaldado por información verdadera, de fuentes confiables que permitan trazar



los valores que requieren dar lectura los indicadores de gestión con base en el cumplimiento de los lineamientos dictaminados por la cultura organizacional, que con respecto al tiempo debe ser resiliente y coherente (Drucker, 2008; Griffin, 2020).

Cuadro 9

Ejemplos de estrategias gerenciales ante los ciclos económicos

No.	Estrategia	Descripción
1	Análisis constante del entorno exterior, desde una perspectiva macroeconómica	Considera aspectos como la globalización, la inflación, las fluctuaciones a causa de las divisas, tasas de interés, niveles de empleo y desempleo, políticas públicas, normativas, etc.
2	Diversificación de productos, servicios y mercados	Busca contrarrestar a la dependencia a ciertas regiones específicas de proveeduría, diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios que sirvan como oportunidad de negocio en los mercados de interés identificados como oportunos para involucrarse y competir.
3	Enfoque y retos dirigidos a la eficiencia operativa	Principalmente a mejora de tiempos y movimientos, procesos productivos, un enfoque más operativo: producción y logística.
4	Diseño y desarrollo de planes de contingencia	Elaboración de alternativas, con base en escenarios tanto catastróficos como prósperos, para saber cómo, en el peor de los casos, sobrevivir, y en el mejor de los casos, cómo saber aprovechar cada buen periodo realizando mejores inversiones de recursos buscando la sostenibilidad del negocio.
5	Fortalecimiento de la propuesta de valor con enfoque al cliente	Dirigir esfuerzos en fidelizar al cliente. Crear mayor confianza de consumo y adquisición de los productos y/o servicios a través de todo el viaje del usuario. ⁴

Fuente: Elaboración propia con base en Schiller et al. (2022), BBVA (2025).

Hay que destacar que la relación entre la gestión empresarial y los ciclos económicos requiere de un intérprete que identifica cómo poder ejercer de forma favorable para la empresa, el conocimiento resultante de este vínculo tan estrecho que tienen ambos conceptos. Es dinámica, compleja, inevitable, pero también necesaria, ya que está alienada a la realidad del mundo y a la verdad con la que vive la

⁴ El viaje del usuario se refiere a tres momentos en específico de la interacción del usuario con el consumo del producto o servicio, que surgen a partir de la necesidad de compra: 1) antes de realizar la compra, 2) durante la realización de la compra y 3) después de realizar la compra (Alcántara-Reyes et al., 2025, p. 5558).



empresa. Los gerentes deben aplicar la mercadotecnia como herramienta de estrategia para conectar con el mercado, con el cliente y con sus necesidades, para lo que, debe ser constantemente retada su inteligencia en cada uno de los desafíos que surgen en cada ciclo económico, primordialmente para sostener la competitividad y relevancia dentro del entorno empresarial y también para darle sostenibilidad al negocio (Griffin, 2020; Wheelen et al., 2020; Schiller et al., 2022). En la toma de decisiones organizacionales, la estrategia gerencial constituye un eje vertebral que allana el camino hacia el cual la empresa alcanza los objetivos deseados dentro del entorno altamente competitivo y extremadamente cambiante. Entre las características más relevantes que debe tener la estrategia gerencial se destaca “la capacidad para alinear y coordinar los recursos y las funciones organizacionales aprovechando con plenitud cada una de las oportunidades tanto del entorno interno, como del entorno externo” desde una perspectiva que busca desarrollarse con matices de sostenibilidad y un enfoque sistemático para ejecutar el negocio (Kotler et al., 2021; Robbins et al., 2021). Al ser un concepto ambiguo, la estrategia gerencial tiene diversas “modalidades” (Cuadro 10) para abarcar los distintos contextos empresariales de acuerdo con “los recursos disponibles y las metas establecidas” (Kotler et al., 2021). Se requiere ser un buen planeador estratégico para desarrollar una estrategia gerencial, debido a que la finalidad principal de la planeación estratégica es “relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas” (Ansoff, 1988, p.15). La estrategia gerencial como concepto se define como “aquel conjunto de decisiones y acciones que la gerencia ha tomado para dirigir los esfuerzos con cierto grado de certidumbre para alcanzar los objetivos de la organización”, con base en maximizar el uso de los recursos, y con una adaptación constante con respecto al entorno que cada vez es más competitivo; lo cual implica que se tenga estandarizado e integrado de manera unificada y coherente cada punto definido como meta, política y acción, desde una gestión empresarial proactiva (Wheelen et al., 2020). Es decir, la estrategia gerencial es el resultado de aplicar la administración estratégica⁵ (Hitt et al., 2004:2020). Dentro de su planeación, la estrategia gerencial, requiere herramientas que le permitan comprender “el

⁵ “El conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” se le denomina: proceso de administración estratégica (Hitt et al., (2004, p.7; citados por Rivera, 2005, p.33).



mercado, las necesidades y el comportamiento del consumidor” para establecer y posicionar una oferta de valor que realmente sea competitiva; ahí es donde entra la mercadotecnia, puesto que “una estrategia gerencial eficaz no tiene la posibilidad de deslindarse de un enfoque mercadológico que esté consolidado y se muestre adaptativo y resiliente todo el tiempo” (Grant, 2021; Kotler et al., 2021).

Cuadro 10

Modalidades de la estrategia gerencial

No.	Modalidad	Descripción
1	Corporativas	Se desarrollan en la gerencia y están centradas en la dirección global de la empresa. Se enfocan en la expansión, diversificación, adquisiciones, fusiones, alianzas, entre otros. Siempre pensando en cómo hacer que el negocio avance.
2	De negocio o competitivas	Se enfocan cómo una unidad de negocio específica ejecuta su competitividad en su mercado objetivo a través de tres perspectivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y nicho.
3	Funcionales	Se refieren a cómo cada unidad dentro de la empresa contribuye para lograr los objetivos. En esta modalidad tenemos a todas aquellas estrategias departamentales: estrategias de ventas, de mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, finanzas, etc., que pueden relacionarse también entre sí. Las estrategias de mercadotecnia “se convierten en la herramienta clave en esta modalidad, al contribuir con la segmentación de los objetivos, el posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y la fidelización del cliente”. En esta modalidad “se vuelve evidente la sinergia entre la mercadotecnia y las funciones gerenciales”.
4	De crecimiento	Persiguen objetivos específicos como lo son: aumentar el numero de clientes, expandir la participación del mercado, incrementar la utilidad a través del: crecimiento interno y externo, penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos, servicios y/o mercados.
5	De sostenibilidad	Buscan integrar la conciencia ambiental con la responsabilidad social, equilibrando el crecimiento económico con diversos tipos de impacto como el



		social y el ambiental, considerando la generación de valor a largo plazo, e incorporando prácticas sustentables como: la economía circula, el marketing verde, el comercio justo, la producción limpia y un gobierno corporativo ético.
6	De innovación	Se centran en sistematizar la generación de ideas nuevas que permitan fortalecer o crear nuevas formas de aportar valor por medio de la creatividad, la experimentación y un enfoque dirigido hacia la mejora continua dentro de la cultura organizacional.
7	Reactivas y proactivas	Buscan dar respuesta a cambios del entorno (reactivas) y anticiparse a las tendencias del entorno (proactivas), para posicionar a la empresa como líder tanto de los cambios como de las tendencias del entorno empresarial que se esté viviendo en ese momento.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1985:2002:2004:2008), Hitt et al. (2004) y (2020), Rivera (2005), Wheelen et al. (2020) y Grant (2021).

La capacidad del gerente para “moverse” entre os diversos enfoques según el contexto, es lo que garantizará o no el éxito estratégico empresarial. Bajo este contexto se puede aludir que el concepto de estrategia gerencial puede definirse, mínimamente, desde dos perspectivas empresariales entrelazadas:

1) lo que se pretende hacer, y 2) lo que realmente se logra hacer; que básicamente puede interpretarse como “aquel programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión” y “todo patrón reconocible sobre las respuestas de la organización al medio ambiente a través del tiempo”, respectivamente (Hitt et al., 2004; Rivera, 2005).

La estrategia gerencial centrada en la fidelización del cliente como ventaja competitiva

En este punto, se ha generado la información que identifica “al ente que gestiona la empresa” (gerente) como la figura principal a la que le compete ejecutar su visión estratégica, capacidad de análisis, innovación, liderazgo, conocimiento y experiencia para coordinar cada una de las distintas funciones dentro de la organización para dar garantía de que la estrategia gerencial se comprenda y se traduzca en acciones concretas, que se puedan medir y dar seguimiento, de modo que se tenga siempre la certeza del nivel de cumplimiento de objetivos que se ha logrado y/o que falta por concretar (Cuadro 11). Por lo



que, se puede reconocer a éste como parte de los pilares vertebrales de la gestión empresarial, posicionando su papel dentro del ámbito empresarial como fundamental tanto en la planeación como en la ejecución de estrategias, reconociendo que “una estrategia gerencial bien formulada sin una ejecución efectiva pierde todo su valor”, sin embargo, si se ejecuta efectivamente se convierte en la mejor de las ventajas competitivas, porque sin importar que tan rápido se llegue, se tiene la certeza que se llegará al final del camino trazado con éxito (Robbins et al., 2021, p. 146).

Cuadro 11

Principales actividades del gerente para realizar el diseño e implementación de la estrategia gerencial

No.	Actividad	Descripción
1	Realizar diagnósticos sobre el entorno (interno y externo).	Diagnosticar el entorno tanto interno como externo es el punto inicial para el diseño estratégico. El análisis que realiza permite interpretar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que tiene por delante la empresa. De manera interna se enfoca en la evaluación de recursos, procesos, y capacidades de la empresa y del personal. Externamente se centra en factores como lo son los socioeconómicos, los tecno-empresariales, políticos y de mercado. Obteniendo la información que permite llevar a cabo la evaluación para identificar ventajas competitivas potenciales por aprovechar, áreas de oportunidad por atender y los riesgos latentes que deben prevenirse o evitarse.
2	Diseñar y formular de objetivos SMART	Posterior al diagnóstico, se deben establecer objetivos que sean SMART, el cual es un conjunto de siglas de origen anglosajón que en español se refiere a diseñar objetivos: 1) específicos y claros, 2) medibles, 3) alcanzables, 4) relevantes y reales, y 5) con un tiempo determinado. Dichos objetivos deben estar alineados con la identidad corporativa de la empresa, sobre todo con la misión, visión y los valores, de tal modo que permita dar respuesta a los desafíos y oportunidades identificadas en el análisis del entorno (interno y externo) realizado de manera previa a este punto. Con la intención de dirigir los esfuerzos con la asignación necesaria de recursos para cumplir con lo estipulado como evaluación de desempeño. Guiando a la toma de decisiones estratégicas. La claridad en el diseño de estrategias evita confusiones dentro de la ejecución e implementación de éstas, y promueve una correcta coordinación de equipos y actividades, y potencializa la motivación del personal con respecto a la concreción de las metas.



3	Definir cada una de las líneas de acción, asignando los recursos para cada línea de acción, de manera preventiva, concurrente y correctiva.	Una vez, que se dispone de los objetivos estratégicos, al estar establecidos genera la necesidad de “trazar líneas de acción específicas que detallen cómo se alcanzarán dichos fines”. La finalidad de las líneas de acción es que sean traducidas en algo específico como: proyectos, tareas y actividades determinadas con segmentación clasificada de acuerdo con el objetivo al que, con su realización contribuye en la concreción de ese peldaño hacia el 100% de cumplimiento. Todo esto bajo un esquema de responsables asignados y cronogramas definidos. Con prioridad de asignación para las áreas clave. Evitando el desperdicio de recursos y aumentando la efectividad de la operación durante su ejecución.
4	Coordinar equipos interdisciplinarios dentro de cada departamento y equipos transdisciplinarios entre las áreas funcionales de la empresa.	Después de trazar las líneas de acción específica se debe hacer la implementación efectiva de las estrategias que requieren de la colaboración de cada uno de los equipos interdisciplinarios con la capacidad de integrar las diferentes aristas del conocimiento y las perspectivas que junto con las habilidades brindan dirección certera a la continuidad correcta de cada línea de acción. Tener una diversidad funcional permite enriquecer la toma de decisiones dando soporte para abordar los desafíos desde un enfoque más integral. Promoviendo una cultura organizacional que pueda resolver conflictos y llevar a cabo un aprendizaje continuo. La coordinación bien ejecutada fortalecer y contribuye con una cohesión sólida de los equipos de trabajo.
5	Supervisión, seguimiento e interpretación de resultados de las acciones estratégicas.	Tener conocimiento del presente que viven los avances de las estrategias es fundamental para garantizar el cumplimiento de éstas. Por ello, contar con “los indicadores clave de desempeño (KPI's)” es una tarea muy importante, ya que delimita de manera apositiva cómo deben realizarse las evaluaciones que serán periódicas, posibilitando la comparación de los resultados que son reales y que deben ser contrastados con los objetivos planeados. Monitoreando de forma continua para detectar obstáculos, identificar desviaciones y tener el control sobre las acciones correctivas de manera que sea oportuna su aplicación. Con lo anterior, se busca fortalecer “la capacidad de adaptación, resiliencia, innovación, entre otras” para realizar la mejoramiento continua de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins et al. (2021).

La mercadotecnia no solo debe ser considerada como una disciplina de apoyo para la estrategia gerencial, sino que, en muchos casos, se convierte en un conocimiento específico que la lidera. Debido



a que, se percibe como una visión dirigida al cliente, es decir: “la mercadotecnia y la estrategia gerencial representa una integración que es esencial para lograr la fidelizar del cliente”. Puesto que, su enfoque radica principalmente en el cliente a través del análisis de su consumo, de su mercado y su capacidad de interacción y conexión emocional con el cliente, forjando así, una ventaja competitiva muy interesante, ya que le brinda sostenibilidad al negocio a través del tiempo en el caso que se logre consolidar una integración duradera. Por ende, las estrategias gerenciales con matices mercadológicos deben alinearse con todo aspecto corporativo y competitivo que permita nutrir puntos relevantes como “la investigación de mercados, el análisis del consumidor y la innovación constante”. Considerando que, como proceso, la estrategia gerencial centrada en la fidelización del cliente como ventaja competitiva, se contempla como “vital para la sostenibilidad y competitividad de las empresas”. Generando la necesidad de reflexionar dentro de los diferentes momentos de vivencia de la empresa, identificar cuál de las diversas modalidades de la estrategia gerencial le permitirá tomar el rumbo más conveniente para la empresa en el momento presente tomando como referencia la información que se trabaje con respecto al entorno cambiante. De manera general, se reconoce que la mercadotecnia incorpora en la estrategia gerencial una forma de conectar con el mercado, integrando naturalmente la necesidad del consumidor con el diseño de alternativas para atenderlas, por medio de aportar valor con cada una de las metas concretadas (Wheelen et al., 2020; Grant, 2021; Kotler et al., 2021, Robbins et al., 2021). El poder que otorga colocar a la mercadotecnia como pilar fundamental de la estrategia gerencial se debe a que, en el contexto actual, “la economía global es altamente competitiva y digitalizada”, por lo que, “retener a los clientes se ha convertido un aspecto estratégico que es clave para todas las empresas” (Reichheld et al., 2000; Zeithaml et al., 2020). Existen casos de éxito que pueden ser objeto de estudio sobre cómo al aplicar un enfoque con matices mercadológicos, llegaron a un punto que posibilitó la plenitud empresarial con base en la fidelización del cliente (Expansión, 2000a:i; Expansión, 2001a:c; Expansión, 2004a:d). El negocio centrado en la fidelización del cliente, una vez que se logra, “no solo garantiza la posibilidad de disponer de ingresos sostenibles a largo plazo, sino que también genera valor agregado por medio de recomendaciones, reputación positiva y relaciones públicas establecidas con base en la satisfacción del cliente que se traduce en la repetición periódica de compra”. La estrategia gerencial moderna, ha desarrollado una evolución que parte desde un enfoque que surge de manera transaccional hacia un



modelo que es trabajado de forma relacional, donde se construye vínculos sólidos con el consumidor y sus necesidades, lo cual es fundamental para garantizar el éxito sostenible de cualquier negocio. Bajo este contexto, se puede aludir que la fidelización del cliente⁶ es una forma de interpretar el compromiso que el cliente tiene con la empresa en toda su conformación, y que “la lealtad del cliente es la fuente más poderosa de crecimiento rentable, ya que reduce costos de adquisición y aumenta el valor del ciclo de vida del cliente” (Reichheld et al., 2000, p. 105). Desde una perspectiva mercadológica, fidelizar implica más que disponer de la lealtad del cliente, puesto que éste, puede consumir por que siente que debe hacerlo bajo un compromiso genuino, sin estar totalmente convencido, sin embargo fidelizar al cliente implica mucho más, por ejemplo que el cliente experimente diversas experiencias satisfactorias y que sean coherentes con “cada punto de contacto de la empresa, que alimente la confianza, la comunicación y la empatía con la empresa, sus productos y sus servicios” (Reichheld et al., 2000; Zeithaml et al., 2020). Por lo tanto, “la fidelización no se debe considerar como una consecuencia de la actividad de vender”, sino que debe interpretarse como un objetivo que se logra de manera efectiva si se trabaja de forma conjunta a través de diversos factores que deben ser ejes vertebrales de la estrategia gerencial, “especialmente la construcción de relaciones sólidas y sostenibles” (Cuadro 12). (Lemon et al., 2016; Kumar et al., 2018; Kotler et al., 2021). Evidenciando la responsabilidad que tiene el gerente para liderar a la empresa hacia una cultura organizacional centrada en el cliente, que requerirá el uso de herramientas mercadológicas que posibiliten experiencias personalizadas para los clientes, que habilitará una prosperidad sostenida por medio de la fidelización del cliente como ventaja competitiva, resultante de una estrategia gerencial que tenga como elemento central a la mercadotecnia.

⁶ La fidelización del cliente puede definirse como “el conjunto de acciones que una empresa implementa para lograr que sus consumidores actuales mantengan una relación continua, preferente y positiva con la marca” (Reichheld et al., 2000; Zeithaml et al., 2020).



Cuadro 12*Elementos clave de una estrategia gerencial que tiene como elemento central a la mercadotecnia*

No.	Elemento	Descripción
1	Conocimiento profundo del cliente	Se sugiere el uso de herramientas de CRM (Customer Relationship Management), big data y análisis de comportamiento para conocer a fondo las preferencias, hábitos y expectativas de sus clientes a través de todo “el viaje del usuario (Alcántara-Reyes et al., 2025)”.
2	Personalización de la oferta	Se debe averiguar cómo adaptar productos, servicios y comunicaciones según “los intereses individuales del cliente mejora la percepción de valor y fortalece el vínculo emocional”.
3	Calidad en el servicio al cliente	La calidad del servicio tiene que ser sinónimo de puntos básicos reconocibles al pensar en la marca como: “rapidez, eficiencia, cortesía y resolución efectiva de problemas”, los cuales “son pilares para generar experiencias positivas y memorables”.
4	Comunicación bidireccional	La comunicación debe ser expresada y percibida por medio de “escuchar activamente al cliente, responder a sus comentarios y mantener una relación constante por diversos canales (redes sociales, email, apps, etc.) que refuerce de manera constante y sólida el compromiso y la confianza del cliente con la empresa y viceversa”.
5	Programas de lealtad	Su enfoque se centra en generar “incentivos como descuentos exclusivos, puntos acumulables, membresías VIP o beneficios especiales por antigüedad que puedan promover la retención de clientes”.
6	Valor emocional de la marca	Se obtiene “cuando una marca conecta con los valores, creencias o estilo de vida del cliente, se establece un vínculo que va más allá de lo racional. Esto se logra a través del storytelling, el branding coherente y el propósito corporativo”.

Fuente: Elaboración propia con base en Reichheld et al. (2000), Lemon et al. (2016), Kumar et al. (2018), Zeithaml et al. (2020), Kotler et al. (2021).

CONCLUSIONES

Este trabajo concluye que es necesario romper el paradigma que considera a la mercadotecnia únicamente como una disciplina con foco comercial, debe comprenderse que puede interpretarse también como una filosofía que permite emplearla como una herramienta poderosa dentro de la administración estratégica, que a través de la planeación estratégica los gerentes pueden desarrollar



estrategias gerenciales que, por medio de diversas modalidades, se dirigen esfuerzos que atienden con éxito los desafíos que implica moverse dentro de los diferentes contextos empresariales con alcance internacional. Es de utilidad para las organizaciones reconocer que la mercadotecnia actualmente ha trascendido a un esquema transdisciplinario que deja a tras a aquella idea en la cual se consideraba como una disciplina limitada a funciones de venta, promoción y publicidad. Desde un enfoque empresarial, esta visión que se identifica como reduccionista desafortunadamente ha predominado de manera tanto empírica como práctica. No obstante, los cambios del entorno socioeconómico y tecno-empresarial, ha demostrado que su aplicación ha sido subestimada. De hecho, ha sido insuficiente en algunos casos, debido a que, como filosofía de gestión empresarial integral, la mercadotecnia rompe estándares dentro de la organización de manera interdepartamental e intradepartamental, ya que al colocarla como eje vertebral de la estrategia gerencial se dispone de un elemento central que vincula a todas las áreas funcionales de la organización y que se identifica como un pilar fundamental dentro de la gestión estratégica empresarial que permite crear valor para el cliente, sobre todo si de centra en colocar productos específicos para necesidades específicas dentro de un mercado estudiado, ya que como herramienta es un proceso continuo de análisis, planificación y toma de decisiones con base en datos recabados de un conocimiento generado que se muestra como profundo con respecto al entorno y al consumidor. Por ello es crucial para toda empresa, “romper el paradigma tradicional de que la mercadotecnia tiene una función exclusivamente comercial es una necesidad urgente”, para poder generar valor para el cliente de una manera más específica y con mayor certidumbre de éxito más allá del comercial y económico. Con base en el análisis realizado en esta investigación se alude que al comparar la perspectiva tradicional de la mercadotecnia con su aplicación a lo largo del tiempo desde su origen hasta hoy en día, se deduce que esta disciplina debe adoptarse como una filosofía estratégica que guía y orienta a las empresas a tomar decisiones con base en datos y en resultados derivados de minuciosos análisis que contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional que potencializa la creación de valor para obtener una fidelización de los clientes bajo un impacto social positivo con un reconocimiento validado por la calidad de sus productos y servicios; visualizando a la posición del gerente como la figura que determina el éxito empresarial desde su mente estratega.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara-Reyes, P. R., y Vital-Cedillo, L. (2025). El Design Thinking como etapa precomercial entre la investigación de mercados y el emprendimiento: comercialización de productos para la salud y el bienestar en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 5546-5579. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17310
- American Marketing Association. (2017). *Definition of Marketing*. <https://www.ama.org>
- Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial* (1^a Reimpresión). México: Editorial Addison Wesley Longman.
- Ansoff, I. (1991). *El Planteamiento Estratégico* (1^a Reimpresión). México: Editorial Trillas.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Fundamentals of Marketing* (8th ed.). Pearson.
- Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2019). *Marketing* (6th ed.). Oxford University Press.
- BBVA (21 de julio de 2025) *¿Qué es un ciclo económico?* Economía, Macroeconomía. <https://www.bbva.com/es/opinion/ha-servido-crisis-resolver-problemas-economia-espanola-condujeron/>
- Borghino, M. (2018). *Disrupción: Más allá de la innovación*. Grijalbo.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Czinkota, M. (2002). *Administración de Mercadotecnia* (2^a Ed.). México: Editorial Thomson.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st. Century*. E.E.U.U.: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2008). *The essential Drucker*. HarperBusiness.
- Escamilla, O. (07 de diciembre de 2025). *Necesidades del consumidor: ¿Qué son y cuántos tipos existen?* Merca2.0. <https://www.merca20.com/necesidades-del-consumidor/>
- Expansión. (12 de abril del 2000a). *La nueva economía es más fuerte de lo que usted cree abran paso.* Nestlé.
- Expansión. (10 de mayo del 2000b). *Cómo conservar la confianza*. No. 790. Pp. 40-53. Hérdez.
- Expansión. (19 de julio del 2000c). *Las 500 empresas más importantes en México*. Pp. 490-505.
- Expansión. (25 de julio del 2000d). *Las 500 empresas más importantes de México*.
- Expansión. (27 de julio del 2000e). *30 promesas en los 30*. No. 18. Hérdez.
- Expansión. (16 de agosto del 2000f). *¿A quién teme Gates?* Pp. 104-189. Nestlé.



- Expansión. (13 de septiembre del 2000g). *100 multinacionales*. No. 79. Pp. 63-65. Nestlé.
- Expansión. (06 de diciembre del 2000h). *Los hombres del dinero*. No. 805. Pp. 22-110. Nestlé y Hérdez.
- Expansión. (20 de diciembre del 2000i). *La mujer del año*. Pp. 98. Nestlé.
- Expansión. (05 de septiembre del 2001a). *El país de Coca-Cola*. No. 823. Pp. 42-49.
- Expansión. (17 de octubre del 2001b). *El nuevo mapa de la economía*. No. 826. Pp. 66. Nestlé.
- Expansión. (26 de diciembre del 2001c). *2001: Triunfos y tropiezos*. No. 83. Pp. 13. Nestlé.
- Expansión. (23 de junio de 2004a). *Las 500 empresas más importantes de México*. Pp. 160-196. Nestlé y Hérdez.
- Expansión. (01 de septiembre de 2004b). *Las 100 multinacionales*. No. 898. Pp. 68-74.
- Expansión. (15 de septiembre de 2004c). *Me voy a China*. No. 899. Pp. 37.
- Expansión. (04 de agosto de 2004d). *¿Por qué vamos a la bolsa?* No. 896. Pp. 12-13.
- Fisher de la Vega, L. (2001). *Mercadotecnia* (2^a Ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Frye, R. W. (1999). *Estrategias básicas de mercadotecnia* (2^a Reimpresión). Editorial Trillas.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Griffin, R. W. (2020). *Fundamentos de administración* (9^a ed.). Cengage Learning.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (4th ed.). Wiley.
- Hernández-Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación* (2^a Reimpresión). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2004). *Administración Estratégica* (5^a Ed.). México: Editorial Thomson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Administración estratégica: competitividad y globalización* (13^a ed.). Cengage Learning.
- Imber, J. (2002). *Diccionario de Términos de Mercadotecnia* (1^a Ed.). Editorial Continental.
- Kotler, P. (1981). *Dirección de Mercadotecnia, análisis, planeación y control* (3^a Ed.). México: Editorial Diana.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10^a Ed.). México: Editorial Prentice Hall.



Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing. La Edición del Milenio* (10^a Ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16^a ed.). Pearson Educación.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2020). *Marketing* (13^a ed.). Cengage Learning.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

McKee, D. (2000). *Administración de ventas. Un enfoque de orientación profesional* (1^a Ed.). México: Editorial Internacional Thomson.

Mercado-Salvador, H. (1993). *Mercadotecnia* (3^a Reimpresión). México: Editorial Limusa.

Miklos, T. y Tello, M. E. (1991). *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro* (1^a Ed.). México: Editorial Limusa.

Mundo Ejecutivo. (2005). *Empresas del Siglo en México*. Edición Especial.

Mundo Ejecutivo (2004-2005). *Las 1000 Empresas más importantes de México*. Edición Especial.

Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (26 de mayo de 2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Pérez-Ponce, J. (2001). *Administración Comercial. Un enfoque estratégico*. (Compilación de apuntes y notas técnicas). Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. División de Estudios de Posgrado e Investigación.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. (2002). *Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia* (Trigésima Reimpresión). México: Editorial Continental.

Porter, M. (2004). *Ventajas Competitivas* (3^a Reimpresión). México: Editorial Continental.

Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.



Rivera, I. (2005). *La estrategia gerencial y los ciclos económicos de tres empresas de alimentos en México* (Tesis de Maestría). Maestría en Administración (Organizaciones). Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Universidad Nacional Autónoma de México.

Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). *E-loyalty: your secret weapon on the web*. Harvard Business Review, 78(4), 105–113.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (15^a ed.). Pearson Educación.

Schiller, B. R., & Gebhardt, H. (2022). *Economía hoy* (19^a ed.). McGraw-Hill Education.

Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia* (13^a Ed.). Editorial McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Administración estratégica y política de negocios* (14^a ed.). Pearson.

Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the "4 eras" of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116-146.

<https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17633>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Servicios de marketing* (8^a ed.). McGraw-Hill Education.

