

Notas críticas sobre las Estructuras Organizacionales y el Marketing

Luciano Augusto Toledo

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil

Luciano.toledo@mackenzie.br

Marcos Fernando Garber

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil

mgarber@mackenzie.br

Guilherme de Farias Shiraishi

Unversidade de São Paulo –FEA – BRASIL

shiraishi@ymail.com

RESUMEN

El artículo busca analizar y estudiar la planificación de marketing en el contexto de las estructuras organizacionales. El trabajo fue concebido en la modalidad de ensayo y se compone de una revisión del referencial teórico, mediante un análisis conceptual crítico de algunos aspectos pertinentes al tema. Fueron tratadas cuestiones en torno a la diferencia entre los diversos niveles estratégicos, con la formulación de estrategias corporativas, competitivas y funcionales, además de situar las actividades de planificación de marketing dentro de la jerarquización estructural de las empresas. Finalmente, se realiza una reflexión y planteamiento de los temas que rodean el plan de marketing, estrategias y estructuras organizativas.

Palabras-clave: Estructura organizacional, planificación de marketing, estrategias.

ABSTRACT

This article proposes to analyze and study the marketing planning in the context of organizational structure. The work was structured in the form of test, and consists of a review of the theoretical framework through a critical conceptual analysis of some pertinent aspects of the subject. Around issues were addressed the difference between the various strategic levels, such as the formulation of corporate, competitive and functional strategies, and situate the marketing planning activities

within the structural hierarchy of companies. Finally, a reflection and raising issues surrounding the marketing plan is realized, strategies and organizational structures.

Key-words: Organizational Structure, Marketing Planning, Strategies.

1. Introducción

La revolución por la que el mundo está pasando es notoria. Por un lado, se abre el telón en el fenómeno de la globalización y por otro lado se desenvuelve la revolución tecnológica capitaneada por el uso de Internet y demás tecnologías emergentes. Los constantes e incontrolables cambios que ocurren en el ambiente de negocios contemporáneo exigen adaptaciones y ajustes permanentes en productos, procesos productivos y administrativos, y aquellos que no procuren adecuarse a las nuevas condiciones ambientales, enfrentarán dificultades para crecer y sobrevivir. Las empresas están expuestas a cambios drásticos de paradigmas gerenciales y culturales, muchas de ellas están desorientadas y sin rumbo en virtud de las situaciones prevalecientes en el ambiente externo. En este escenario de revolución técnico-cultural se destacan la figura de la planificación estratégica y la de la planificación de marketing como instrumentos balizadores del adelanto de la competitividad empresarial e impulsora del crecimiento de la organización y articuladores de los cambios en las estructuras organizacionales.

Metodológicamente, el trabajo es delineado en la modalidad de ensayo el cual se configura como una exposición metodológica sobre un asunto y la presentación de las conclusiones originales a las que se llegó después de un profundo examen del mismo. El ensayo es por naturaleza un planteo no dogmático y en él debe sobresalir el espíritu crítico del autor, así como lo inédito, o mejor la originalidad de las ideas (DEMO, 1995; LAKATOS; MARCONI, 2008; RAMPAZZO, 2005), En el ensayo hay mayor libertad, por parte del autor, para defender determinada posición, sin que ella tenga que ser sustentada con el riguroso y objetivo aparato de documentación empírica y bibliográfica. De hecho, el ensayo no exime el rigor lógico y la coherencia de argumentación, por eso mismo, exige información cultural y madurez intelectual (DEMO, 1995; LAKATOS; MARCONI, 2008; RAMPAZZO, 2005). El presente trabajo se propone realizar un análisis formal, discursivo y concluyente, desplegando una exposición lógica y reflexiva sobre la planificación estratégica y de marketing relacionada con el modelo de estructuras organizacionales innovadoras.

2. Aporte teórico sobre las estrategias corporativas funcionales y organizacionales

Las estrategias corporativas tienen como característica garantizar la realización de los objetivos de crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo, por medio de la evaluación de las unidades estratégicas de negocios actuales y pretendidos, y también, de un análisis estratégico para la asignación de recursos. Esas estrategias pretenden decidir sobre los negocios dónde una empresa irá a actuar y el monto de recursos necesarios para mantenerlos (ESPINOSA; ELSA;

PINEDA, 2015; GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; HOFACKER et al., 2016; KOTLER; AMSTRONG, 2008).

La decisión de invertir o no en los diversos negocios de una empresa dependerá de la estructura de la industria, analizada caso a caso. Hay cinco fuerzas competitivas que afectan la atracción y competitividad en una determinada industria. Esas fuerzas se refieren a los entrantes potenciales, poder de negociación de los compradores y vendedores, amenazas de productos sustitutos y por fin, a la competencia con otras empresas actuales. Cualquier organización diversificada precisa encontrar métodos para evaluar el equilibrio de los negocios en su portafolio y para ayudar en la distribución de recursos entre ellos (HAX; MAJLUF, 1996; MILENA; PALACIOS, 2013; PORTER, 2005). Hay aún algunos ejemplos de estos métodos, o mejor, herramientas: matriz del *Boston Consulting Groups* (BCG) y la matriz multifactorial desarrollada por Mackinsey para la *General Electric*.

Después de definir los mercados que serán atendidos por la organización, ellos precisan ser conquistados y mantenidos por la empresa. Esa postura es el proceso por la búsqueda de una estrategia competitiva o de negocios. Esta estrategia puede ser conquistada de muchas formas, entretanto es posible sintetizarlas en dos propuestas globales y genéricas: liderazgo por costos y por diferenciación. Las estrategias competitivas reflejan la capacidad de la organización para ajustarse de acuerdo con lo identificado en relación a su atracción y competitividad. Esas posiciones estratégicas definen el concepto de valor creado. Otro punto importante en la formulación de estrategias competitivas está en la preocupación consistente en sustentar una ventaja competitiva (ANTONIO; CASTRO; TOLEDO, 2008; CALDEIRA et al., 2010; MARDONES POBLETE; GÁRATE SEPÚLVEDA, 2016; PORTER, 2005; VALDÉS, 2003). Las ventajas competitivas pueden ser resguardadas por medio de mecanismos que aislen y las fuentes de creación de valor de los clientes. Esos mecanismos pueden ser barreras contra imitaciones (restricciones legales como patentes y derechos de autor, accesos exclusivos para los clientes, economías de escala en mercados limitados y barreras inalcanzables relacionadas a circunstancias históricas y a la complejidad social), o las ventajas provenientes de cambios rápidos (curvas de aprendizaje, externalidad de redes, reputación de marca, cuando los consumidores no poseen certezas sobre la calidad del producto etc. (ANTONIO; CASTRO; TOLEDO, 2008; CALDEIRA et al., 2010; MARDONES POBLETE; GÁRATE SEPÚLVEDA, 2016; PORTER, 2005; VALDÉS, 2003).

Hay dos fenómenos que buscan ayudar a entender y a formular las estrategias competitivas de la organización, la teoría de los sistemas y la teoría de los costos de transacción. En ambos casos los autores defienden que los límites entre las empresas con los proveedores y con los clientes no son claros, pero si, formando relacionamientos entrelazados de manera ordenada. La estrategia sobre el punto de vista sistémico argumenta que la empresa está en constante interacción con el ambiente y, por consiguiente, todas las estrategias deben considerar al cliente y al proveedor, como extensión de este sistema (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; GUMMESSON, 2000, 2014a). Por lo tanto, las acciones derivadas de estas, deben buscar la formación de sinergias entre sus elementos. Pero en la visión de costos de transacciones, las organizaciones buscan estructuras organizacionales internas y externas que potencialicen los beneficios de la especialización de escala y de finalidad con la convivencia de niveles de costos de estas. Ambos casos resultan en formas de obtener ventajas competitivas, puesto que corroboran la noción de barreras contra imitaciones. La lógica de este obstáculo está en el hecho de que en el abordaje sistémico el cliente pasa a ser visto como un miembro del sistema y en el segundo como la mejor relación de costos, riesgos y beneficios entre ambas partes (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; GUMMESSON, 2000, 2014a).

Complementando los modelos de estrategia presentados anteriormente, el Modelo Delta refleja una descripción de éxito de las estrategias. Este modelo explica y auxilia en el proceso de decisiones estratégicas en el contexto global actual. El Modelo Delta reconoce las estrategias de diferenciación y liderazgo de costos – *Mejor producto*, pero vence el paradigma de la entrega del mejor producto. Además de esto, según estos autores, este modelo prevé la opción estratégica de atender a los clientes de la mejor manera posible – *Soluciones para los clientes* (HAX; MAJLUF, 1988, 1996). Esta estrategia permite que la empresa anticipe las necesidades de los clientes, aumente su comprensión y aprendizaje sobre ellos y por último resulten en impactos positivos en este relacionamiento. Por fin, el modelo considera la opción de que la empresa extrapole los límites de la organización – *System Lock-in*. Al revés de concentrarse apenas en el producto o en el cliente, la empresa considera todos los elementos del sistema que contribuyen con la creación de valor económico. Estos elementos se configuran como proveedores y otras organizaciones denominadas complementos y son partes de los sistemas que ofertan los bienes y servicios de la organización principal (HAX; MAJLUF, 1988, 1996).

Las estrategias funcionales son decisiones subordinadas a las estrategias de negocios o competitivas. Estas decisiones son tomadas por las actividades funcionales y procesos administrativos de la empresa, sean estos relacionados a las actividades fines, sean áreas de apoyo como marketing, gestión de personas, producción, finanzas, P&D, tecnología de la información etc.

A pesar de que estas estrategias son definidas como un nivel estratégico, las decisiones subordinadas y que determinan la búsqueda de la ventaja competitiva y el crecimiento también pueden ser vistos como programas de acción. Esa confusión proviene del punto de vista adoptado. En este nivel jerárquico, si se tomase la estrategia competitiva como referencia, las decisiones subordinadas pueden ser vistas como acciones para alcanzar los objetivos establecidos en el nivel superior. De acuerdo a la definición dada por Mintzberg (2012) donde los programas son pasos específicos de acciones necesarias para alcanzar los objetivos principales, esas actividades configuran parte del programa de acción de la empresa. La confusión también proviene del uso del término plan estratégico, en las diversas áreas funcionales, como marketing, recursos humanos, producción y finanzas. Esos planes tienen como resultante definir los programas de acción de cada área y son subordinados a las estrategias competitivas. Observase que las dimensiones tratadas son totalmente diferentes a la planificación estratégica competitiva y corporativa de la empresa (MINTZBERG, 2012, 2015). Una estructura organizacional puede ser definida como la disposición de personas y tareas designadas para alcanzar los objetivos de la organización. Esta estructura es el resultado de un proceso de división de la autoridad constituida en la empresa, donde las actividades son especificadas y se definen los flujos de la comunicación (FIFIELD, 2012; MILENA; PALACIOS, 2013; MINTZBERG, 2012; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010). Es por medio de este sistema que las organizaciones ejecutan sus estrategias para alcanzar sus objetivos. Una estructura organizacional es compuesta por tres elementos: subsistema de autoridad, subsistema de comunicación y subsistema de actividades, siendo todos regidos dentro de las agrupaciones de personas existentes en las organizaciones. Estos grupos específicos forman unidades denominadas departamentos.

Estas divisiones permiten que los colaboradores de las organizaciones puedan ser administrados dentro de esta lógica de subsistemas. Aún más, según los mismos autores, lo que define la departamentalización son las amplitudes de control, los niveles jerárquicos, grado de descentralización, sistemas de comunicación y el grado de formalización de la empresa. El modo de formalizar estas estructuras se da por medio de organigramas y comunicados de atribuciones. Esas divisiones constituyen áreas fines o áreas de apoyo como procesamiento de datos o

contabilidad, o como asesorías. Las estructuras organizacionales pueden ser clasificadas como tradicionales o innovadoras (FIFIELD, 2012; MILENA; PALACIOS, 2013; MINTZBERG, 2012; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010).

La primera es más favorable en organizaciones cuyas actividades son más previsibles y su ambiente de mercado se encuentra en un nivel relativamente estable. Esta forma de estructuración posee las siguientes características (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). Alto nivel de formalización: Alto grado de los niveles de autoridad y responsabilidad que son detallados y explicitados en manuales; Unidad de comando, existencia de un único jefe o encargado para cada subordinado directo; Especialización elevada, personas bien capacitadas para el ejercicio de actividades específicas; Comunicación vertical, la comunicación ocurre entre subordinados y jefe, no es valorada a comunicación entre pares; Utilización de formas tradicionales de departamentalización, tradicionales en muchos casos no resisten a los impactos del ambiente externo. En consecuencia, de esta complejidad algunas organizaciones comenzaron a desarrollar estructuras más flexibles conocidas como estructuras innovadoras (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Con el aumento de la turbulencia del ambiente, los modelos tradicionales pasaron a ser estorbos burocráticos que tienden al estancamiento organizacional y a la rigidez, en la capacidad de respuesta frente a estos cambios. La metáfora de la organización mecanicista, o de modo análogo, tradicionales, no soporta las nuevas necesidades de la empresa. Surgen entonces otras metáforas, como las que se fundamentan en el concepto orgánico, que se adecuó al modelo dinámico de supervivencia, o al modelo flexible, colaborativo, fundamentado en competencias y con comunicación horizontal.

Sobre esta nueva realidad se desarrollaron los modelos innovadores en los cuales la estructuración permite a la empresa responder de forma ágil y eficiente a las turbulencias del ambiente competitivo actual. Las características estructurales de estas organizaciones son (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002): Bajo nivel de formalización: dada la dinámica de la organización, esta no se puede dar el lujo de detallar las actividades de cada función; Utilización de formas avanzadas de departamentalización.

Las estructuras organizacionales tienden a burocratizarse y perder flexibilidad en consecuencia del crecimiento de las empresas. Para contrabalancear esta tendencia, estas empresas deben superar las crisis que provienen de esos cambios. Ellas pueden ser resumidas a cinco fases de crecimiento y desarrollo organizacional (GREINER, 1997, 1998); Creatividad inicial; Dirección funcional; Delegación y descentralización; Coordinación (abandono de la estructura funcional original, más orientada para resultados); Colaboración (madurez para establecer una estructura libre y flexible).

Cada una de estas fases representa una resultante de la relación entre el tamaño de la organización y su madurez. El modelo prevé que a lo largo del crecimiento de la empresa sea natural que ocurran cambios en la forma de pensar y actuar pasando estas empresas a enfrentar momentos de crisis y superación. Estos momentos significan períodos de transición que resultan en ruptura de una fase e ingreso en una posterior (GREINER, 1997, 1998). La velocidad e intensidad a la que la organización se somete en el tránsito entre las fases, se dan por la dinámica de crecimiento de la industria o sector en cuestión. Esta constatación lleva a imaginar que el comportamiento de las empresas reflejada en estas fases se ajusta a las estrategias empresariales de crecimiento, en el sentido de que cuanto más complejo y rápido el crecimiento del mercado más importante será la necesidad del desarrollo organizacional (GREINER, 1997, 1998).

Las composiciones de las estructuras organizacionales ante las estrategias de las

empresas pueden asumir diversos formatos, desde las estructuras funcionales clásicas, hasta la composición de redes de cooperación entre empresas dentro de un sistema de valor. Las estructuras pueden configurarse como funcionales agrupadas en divisiones, diversificación por conglomerados, diversificación basada en competencias, *keiretsus* y por redes de alianzas (GREINER, 1997, 1998).

2.1 El proceso Administrativo de Marketing

Las funciones de marketing como instrumento facilitador de cambios, se realiza mediante un conjunto de actividades especializadas, las cuales son desempeñadas en el ámbito de la administración de marketing. Las tareas y actividades que componen el proceso decisorio de marketing, son planeadas, organizadas, coordinadas, implantadas y controladas por los gerentes del área. En el ámbito de un sistema de gerenciamiento integrado, el cual deberá conectarse con todas las demás áreas funcionales, teniendo en vista alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, el proceso administrativo de marketing contempla actividades, tareas y funciones especializadas y específicas, aunque muchas de ellas sean compartidas con las demás áreas que integran la cadena interna de valor de la organización (FIFIELD, 2012; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010).

Con excepción de las cuatro funciones gerenciales componentes del proceso administrativo, las actividades de marketing pueden cubrir un espectro más amplio o más estrecho, dependiendo del tipo de orientación que la empresa imprime a sus negocios. Según los mismos autores, la dimensión gerencial del marketing, diferentemente de la dimensión funcional, puede cambiar. Es posible que algunas empresas desempeñen las actividades de marketing fundamentadas en una filosofía de acción administrativa que delimite la amplitud y el número de variables controladas por el profesional a algunas iniciativas de soporte a las ventas, otras tal vez lo hagan ampliando sus responsabilidades y operando un número mayor de instrumentos y variables (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009; TOLEDO; MORETTI, 2016; TOLEDO, 1994). Una empresa que adopte una orientación hacia el producto, como filosofía de acción administrativa, contará con un área de marketing desempeñando un número muy restringido de actividades. Por otro lado, empresas que pautan su acción administrativa en una filosofía que corresponda a una orientación hacia el mercado, tendrán su foco expandido y un área de marketing envuelta en un espectro variado de actividades. En este último caso, marketing figura como un área estratégica vital para que la organización alcance sus objetivos de crecimiento, rentabilidad y competitividad, y, por eso, la ejecución de las funciones de planificación de marketing y de planificación estratégica se tornan sinérgicas (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009; TOLEDO; MORETTI, 2016; TOLEDO, 1994).

En el nivel operacional de estas actividades funcionales, las tareas de análisis, necesarias para entender la estructura del mercado y el comportamiento del consumidor, son designadas en la literatura de marketing por la sigla “**4 O’s**”. Ellas incluyen la búsqueda de informaciones y la comprensión de cuatro conjuntos de cuestiones relativas al comportamiento del consumidor: objeto, objetivo, organización y operación de compra (CAMPOMAR, 1984):

- Objeto de compra – análisis de lo que el consumidor compra, o sea, el producto y sus múltiples configuraciones, así como de la marca (¿de quién compra?).
- Objetivo de la compra – análisis de las motivaciones, actitudes, preferencias del comprador en el proceso de compra (¿por qué compra?)
- Organización de compra – análisis de cómo las unidades compradoras se estructuran y los papeles desempeñados por cada miembro de la unidad en el proceso de compra

(¿quién influye y quién decide la compra?).

- Operación de compra – constituye la forma como se desarrolla el proceso de compra y que elecciones pueden ser hechas por el comprador sobre el local (¿dónde compra?); época (¿cuándo compra?); cantidad (¿cuánto compra?).

Las tareas que comprenden las decisiones sobre las variables controlables de marketing, o decisiones sobre el compuesto de marketing, en el nivel operacional, son conocidas por la sigla “**4P’s**” producto, precio, promoción y plaza (punto). En este sentido, además del producto una variable crítica del compuesto de marketing es el precio. La plaza (punto o distribución) es otra variable clave del compuesto de marketing, ella incluye el conjunto de actividades desempeñadas por la empresa para tornar el producto accesible y disponible proporcionando las utilidades de tiempo y lugar. El compuesto promocional contiene las actividades dirigidas para informar u comunicar de forma persuasiva al mercado-objetivo la oferta de la empresa. Un aspecto importante en el gerenciamiento del compuesto de marketing, que es relacionado al proceso de planificación de marketing, se refiere a la cuestión de decidir sobre la distribución del presupuesto de marketing entre varios productos, canales, instrumentos de promoción y de ventas. (CAMPOMAR, 1984).

Desde una perspectiva estratégica el sistema de marketing, requiere el examen del mercado en términos de tendencias, eventos y demandas de mercado, así como, de las oportunidades ofrecidas en largo plazo. En este caso, el trabajo de análisis es prospectivo y tiene como objetivo evidenciar y evaluar segmentos de mercado para ser explorados lucrativamente por la empresa, en consonancia con sus recursos y objetivos. Como resultado del análisis de las oportunidades de marketing e de la evaluación del potencial competitivo de la empresa, comparativamente con la competencia, ella estará apta para decidir cómo ira a posicionarse en el mercado en relación a los competidores, de modo a formar una imagen diferenciada en términos de producto, precio, promoción y plaza de entrega (DOOLE; LOWE, 2008; FIFIELD, 2012; MARDONES POBLETE; GÁRATE SEPÚLVEDA, 2016; VARADARAJAN; MENON, 1988).

En el nivel estratégico de las actividades funcionales de marketing sobresalen dos conceptos íntimamente relacionados: segmentación de mercado y posicionamiento (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003). El concepto de segmentación señala para un proceso que se desarrolla a partir de una fase caracterizada como participación del mercado objetivo, identificada en los textos de marketing, como segmentación. Esa etapa del proceso estratégico y competitivo de marketing, se refiere al inventario de las variables de segmentación y al diseño del perfil de los segmentos del mercado que podrían ser alcanzados por compuestos de marketing específicos. En una segunda etapa, existe una decisión de priorización; en esta etapa se busca la elección estratégica de segmentos, con la finalidad de obtener la esperada ventaja competitiva. El proceso culmina con la etapa de posicionamiento. De esta forma, los procesos de segmentación y de posicionamiento constituyen el corazón del marketing estratégico de la empresa y la esencia de la conquista de mayor competitividad de su parte. Es en el contexto de esta dimensión estratégica que la segmentación de mercado se revela importante para la planificación del marketing, particularmente en la formulación e implantación de estrategias de marketing para mercados específicos (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003).

En resumen, el sistema de marketing, en nivel estratégico, de la misma forma que en el nivel operacional, puede ser visto como compuesto de dos fases. La primera se refiere al análisis de oportunidades de mercado, identificadas en el nivel de los diversos segmentos que lo integran. La segunda fase se vincula al proceso decisorio que envuelve escoger los segmentos atrayentes y el posicionamiento competitivo de la empresa en los segmentos seleccionados, que son,

objetivos de la acción de marketing de la misma. El posicionamiento ayuda a los gerentes a entender como los consumidores ven las ofertas de mercado. Ubicar un producto o una marca en relación a otras puede llevar una empresa al fracaso cuando ocurren cambios básicos en los mercados (BROCHADO; MARTINS, 2008; FIFIELD, 2012; HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003).

A partir de estas fases, se inicia el proceso de desarrollo del programa de acción de marketing mediante la utilización de las variables controlables que constituyen el compuesto de marketing de la organización (BROCHADO; MARTINS, 2008; FIFIELD, 2012; HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003). Con referencia al sistema y al proceso de marketing en su conjunto, para transformar la estrategia de marketing en programas de marketing es necesario considerar las decisiones básicas sobre gastos, compuestos y designación de recursos para el marketing. Típicamente, las empresas establecen sus presupuestos de marketing con base en un porcentaje de la meta de ventas. La empresa también precisa decidir cómo dividir el presupuesto de marketing entre las variables del compuesto de marketing. Del punto de vista del sistema de marketing, esas cuestiones son consideradas importantes en el ámbito de la planificación de marketing, principalmente en el referido a las etapas relativas al programa de acción y al control (KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; SAME, 2012).

2.2 Planificación de Marketing

Además del grado de formalismo, las estrategias pueden ser consideradas en relación al hecho de ser deliberadas o emergentes (HAX; MAJLUF, 1996; KASSALIS, 2011). En la estrategia deliberada, los gerentes planean seguir un determinado curso de acción pre-definido e intencional. La estrategia emergente significa que ella no es necesariamente planificada o intencional, mas, el resultado de padrones y consistencias observadas en al pasado mediante un proceso de tentativa y error. Estos dos últimos conceptos constituyen los límites de las diferentes combinaciones que forman la base de una tipología que caracteriza los procesos de formulación de estrategias. La formulación de la estrategia, concebida como el proceso de planear las estrategias, o, en el sentido más amplio, el proceso de planificación estratégica, puede ser desplegado en tres niveles: corporativo, empresarial o de la unidad estratégica de negocio (UEN) e funcional (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

En el nivel de la corporación, la formulación de la estrategia (plan estratégico) se refiere a la definición, evaluación y selección de áreas de negocio, en las cuales la organización irá a concurrir y al énfasis que cada área deberá recibir. En este nivel la cuestión fundamental es la designación de recursos entre las áreas del negocio de la organización, según los criterios de atracción y posición competitiva de cada una de estas áreas, y las estrategias son predominantemente inclinadas para el crecimiento y la permanencia o supervivencia de la organización (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

La formulación estratégica en el segundo nivel empresarial o del área estratégica de negocios, está relacionada al uso eficiente de los recursos y dice respecto al direccionamiento que la organización ira a dar al objetivo de los negocios. En este nivel, predominan las llamadas estrategias competitivas. Así, la estrategia de la unidad de negocios dice sobre la forma como una organización va a competir en los mercados escogidos.

La formulación estratégica en el nivel funcional se relaciona al proceso, por intermedio del cual, las varias estrategias funcionales de la empresa irán a usar sus recursos para la implantación de las estrategias empresariales, de modo a conquistar la ventaja competitiva y

contribuir para el crecimiento de la organización. Así, por ejemplo, en cada unidad de negocios, el área funcional de marketing irá a desarrollar el proceso de planificación, teniendo en cuenta la formulación de sus estrategias y la obtención de los objetivos de la unidad de negocios en mercados específicos. (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

En empresas de medio porte, con una única UEN, la planificación estratégica de marketing y la planificación operacional de marketing pueden ser desarrolladas como un proceso único (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002) y en organizaciones menores, el proceso de planificación incorpora los tres niveles simultáneamente.

Harrison (2005) complementa, afirmando que cuando se trata de estrategias en el ámbito corporativo, las decisiones son tomadas en los escalones más altos de la organización, aunque las personas que se encuentran en esos niveles pueden recibir informaciones de personas de niveles más bajos. Si una organización determinada cuenta, con apenas, una única unidad de negocios, las decisiones del primer y segundo nivel son tomadas por las mismas personas. En organizaciones con varios negocios, las decisiones en el nivel de la unidad de negocios son tomadas por ejecutivos de mayor nivel dentro de la unidad, en el nivel funcional, las decisiones son tomadas por los respectivos gerentes (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

Un aspecto importante a ser considerado en los procesos de planificación empresarial y de marketing es la cuestión de la participación de los administradores en el proceso como un todo. En general, cuanto más crece la organización, más la actividad de planificación queda a cargo de grupo de gerentes, en lugar de ser una actividad individual de cada gerente. Esos autores indican algunas razones para el hecho de que las organizaciones de mayor porte recurren a un equipo profesional de planificación. En primer lugar, la planificación consume tiempo, y, siendo así, un equipo de planificación puede reducir la carga de trabajo individual de los gerentes (SCHNAARS, 1998). Un segundo motivo es que la planificación requiere coordinación, y un equipo especializado puede ayudar a integrar y coordinar las actividades de planificación de cada gerente. En tercer lugar, además de ese motivo, como la planificación requiere experiencia, un equipo puede contribuir con un mayor número de instrumentos y técnicas para la solución de un determinado problema, en lugar de un individuo sólo. Un cuarto motivo, se refiere al hecho de que la planificación requiere objetividad; en este caso, un equipo de planificación puede tener una visión más amplia que un único individuo (SCHNAARS, 1998).

La coordinación dentro de la firma, envuelve un orden de los esfuerzos combinados para alcanzar un propósito común por medio de los miembros de una organización. Estos esfuerzos son divididos entre los individuos de forma ordenada, atribuyéndole a cada uno una función específica para la implantación del compuesto de marketing (SCHNAARS, 1998). La forma de coordinar las personas envueltas en las actividades de marketing es influenciada por las filosofías adoptadas por las organizaciones, pudiendo tener énfasis en producción, ventas, innovación o ser orientada para el marketing. Además de esto, las estructuras de marketing son subordinadas a las estructuras organizacionales generales de la organización y por deducción son alineadas a las estrategias competitivas y corporativas existentes (SCHNAARS, 1998). Este raciocinio lleva a creer que la ejecución de las actividades de marketing puede estar diluida en otros departamentos, como ventas, producción, comunicación institucional, P&D, finanzas, etc. de la empresa y que los gerentes de marketing muchas veces no tienen el dominio de alterar las estructuras existentes.

La estructura dentro del área de marketing puede asumir diversas configuraciones, dependiendo del énfasis dado a la forma de coordinación y control pretendido por la organización. Como, por ejemplo: funcional, administración de productos, administración de mercados y

administración general. Pudiendo aún, poseer algunas estructuras: basada en productos, funcional, dividida geográficamente y de forma matricial. Entre las formas de organizar la estructura de marketing, se nota que las más tradicionales son la estructura funcional, la estructura de producto y la estructura de mercado (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002). La primera tiene su departamentalización orientada para las actividades (venta, promoción, investigación de marketing, planificación de marketing). Existe un ejecutivo responsable por el esfuerzo total de marketing de la organización y se subordinan a él, los elementos responsables por cada una de las actividades (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

El segundo caso ocurre cuando la organización tiene producción variada, esto es, existen diversos productos y marcas. Con el aumento de la complejidad de la administración de los recursos, para cada uno de estos productos, la organización se ve obligada a delegar para cada grupo un gerente de producto.

El tercer caso es orientado hacia los mercados. Ocurre cuando la organización ofrece sus productos para un conjunto de mercados altamente diversificados. En este caso, la estructura organizacional debe permitir una especialización por mercado, teniendo áreas orientadas a cada uno de ellos.

Las estructuras organizacionales caminan para una situación cada vez más fluida y basada en estructuras híbridas que pueden asumir diferentes *designs*, además de esto, las actividades de marketing están cada vez menos concentradas en departamentos o identificadas en empleados específicos dentro de la organización (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; GUMMESSON, 2014a, 2014b).

En los días actuales, el marketing en muchas grandes empresas es menos que un departamento e es más una diáspora de habilidades y capacidades dispersadas dentro de las organizaciones. Los mismos autores relatan que en muchas de las organizaciones el marketing viene perdiendo presupuesto, influencia en la estructura de autoridad y sufriendo diversos procesos de *downsizing*. Muchas de las actividades tradicionales del marketing, como, administración de cuentas de clientes, desarrollo de productos, definición de precios y distribución están siendo realojadas en otras áreas de las unidades estratégicas de negocios, funciones relacionadas a los sistemas de informaciones de marketing están a veces dentro de las atribuciones del marketing y otras veces fuera, y por último, las empresas en su mayoría están reduciendo sus áreas de marketing y la gerencia de marcas y comunicación (BROWN et al., 2005; WEBSTER; LUSCH, 2013; WEBSTER; MALTER; GANESAN, 2005).

Como causas principales de los cambios en las estructuras organizacionales se tiene (BROWN et al., 2005; WEBSTER; LUSCH, 2013; WEBSTER; MALTER; GANESAN, 2005): La presión por resultados financieros de corto plazo (compras de unidades de negocios bien posicionadas en mercados, al contrario de desarrollar nuevos negocios). Las dificultades de las áreas de marketing en medir su productividad. Los cambios de poder y control dentro de los sistemas de valor. La dificultad de las estructuras de marketing orientarse hacia una efectiva administración de relacionamiento con los clientes. El desvío de los recursos organizacionales del marketing hacia ventas. El fortalecimiento de la orientación hacia el cliente y el valor en las estructuras de dirección y la falta de caracterización de estas orientaciones como pertenecientes a las áreas de marketing.

3. Notas sobre la Planificación de Marketing, Estrategias y Estructuras Organizacionales

La revisión teórica presentada indica que las actividades de marketing son ejecutadas en torno de filosofías y estrategias formuladas por las empresas. Estas estrategias y filosofías resultan en arreglos organizacionales que pueden ser agrupados en formas tradicionales o innovadoras. Además de eso, las estrategias competitivas con base en sistemas *lock-in* o en teorías de contratos, justifican la existencia de estructuras organizacionales innovadoras que no se limitan a una única organización o bases funcionales (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014). Por otro lado, las actividades de marketing no se modifican a lo largo de estas diversas opciones estructurales. Las funciones de marketing son realizadas independientes de los departamentos envueltos, lo que incluye a las actividades de planificación de marketing. Por lo tanto, lo que determinará la formalización organizacional y concientización alrededor de las actividades de planificación y no de su existencia es la forma como la organización ve el marketing.

En organizaciones cuya filosofía y estrategias competitivas no son orientadas hacia el marketing, en aquellas donde la estructura organizacional es basada en modelos orgánicos, transaccionales o relacionales y por fin en las empresas orientadas hacia el cliente, donde los departamentos de marketing fueron pulverizados a lo largo de la estructura o fuera de ella, la actividades de planificación estarán presentes en diversos departamentos o agrupaciones organizacionales (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

El dilema entre la necesidad de estructurar la planificación y la tendencia de convivir con estructuras organizacionales cada vez más complejas e innovadoras, sugiere la creación de un instrumento de formalización organizacional que ayude a identificar a los responsables por la ejecución de la planificación de marketing sin la necesaria presencia de un departamento de marketing. Una de las alternativas propuestas con esta finalidad es la formulación de la planificación de marketing por medio de su contexto estructural, con sus actividades más relevantes, de forma que los procedimientos y reglas puedan ser evaluados y ejecutados. Este contexto puede ser identificado por una matriz que asocia las actividades relacionadas a la planificación con la de los colaboradores o áreas responsables por su implantación y control (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

Existen diversos instrumentos de formalización de las actividades y responsabilidades que pueden ayudar a la organización a formalizar sus actividades administrativas independientemente de los organigramas tradicionales y que son útiles para establecer una mayor formalidad organizacional de la planificación de marketing. Entre estos se destacan el organigrama funcional (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002) e o AFC - *administrative flowchart* (BARNES et al., 1970). Donde el primer instrumento incluye un conjunto de cargos o posiciones que se perfila en columnas y un conjunto de responsabilidades y autoridades en líneas, las células formadas en esta matriz reflejan la situación de personas frente a las actividades, éstas se configuran como: individuo responsable por la ejecución y o decisión de una actividad, entre otras posibilidades. El segundo instrumento es semejante al primero, pero utiliza los procedimientos administrativos existentes durante una acción administrativa, o sea, las actividades son colocadas en orden de ejecución a lo largo de las columnas y en las líneas son explicitados los responsables por la decisión, retención, dirección, delegación y acción (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010;

TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

Como ejemplo para la aplicación de estos instrumentos en la planificación de marketing, las líneas del AFC podrían configurarse con la descripción de las actividades de planificación, tales como identificación de segmentos, elección de mercados objetivos y posicionamiento del marketing. Ya las columnas podrían adecuarse a las estructuras organizacionales vigentes en la empresa, tales como departamento de ventas, finanzas, comunicación, etc., o mismo incluir actividades externas como la utilización de institutos de investigación y agencias de publicidad (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAIISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

4. Insights

Una de las cuestiones colocadas aquí en evidencia, está relacionada directamente con la planificación empresarial y el papel de la administración de marketing. Para mantenerse competitivo es necesario planificar. Es en este contexto que la función del marketing es capitanear el proceso para mantenerse competitivo (KELLEY, 1965; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002, 2009).

Durante el análisis del material bibliográfico disponible y pertinente al desarrollo del tema estudiado, se observó un consenso entre teóricos y profesionales de empresas, de lo que es necesario: direccionar las técnicas de planificación y los procesos gerenciales para estimular la estrategia de marketing; realización de previsiones consistentes y ajustes de los recursos corporativos a las nuevas oportunidades de mercado. Entretanto, fueron identificadas también, algunas ideas y posiciones contrarias, principalmente en el ámbito de las PME (Pequeñas y Medias Empresas). Entre ellas se destaca que planificar requiere esfuerzos que no podrían ser cumplidos en espacios de tiempo cortos. Además de eso, la insuficiencia de recursos para desarrollar una actividad formal de planificación puede ser un factor limitador (KELLEY, 1965; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002, 2009).

No obstante, los cuestionamientos sobre la relevancia de planificar son indiscutibles los beneficios de este proceso. La planificación estratégica y de marketing, incluso, permite la evaluación de la posición de la empresa en el mercado, identificando las situaciones favorables y desfavorables provenientes del ambiente externo, evaluando sus fuerzas y debilidades y deduciendo de allí las amenazas y oportunidades presentes y futuras. El autor recuerda también que planificar favorece al establecimiento de metas, objetivos, prioridades y estrategias, además de proporcionar el comprometimiento efectivo de los colaboradores a cualquier cambio en la empresa (ANTONIO; CASTRO; TOLEDO, 2008; KELLEY, 1965; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002, 2009; MORAES; TOLEDO; GARBER, 2016; TOLEDO; PERROTTA; ALMEIDA, 2007).

Otra indagación concerniente a la posibilidad de la planificación retardar las acciones y hacer con que algunos gerentes se sientan tullidos, y consciente o inconscientemente no dejen aflorar una iniciativa propia y espíritu innovador y emprendedor.

No es una crítica a la planificación en sí, mas, si una limitación inherente a algunas organizaciones que dificultan el proceso de planificar. Esta limitación está relacionada a la imposibilidad de algunas empresas de constituir un sistema de informaciones de marketing que les permita un acompañamiento continuo de los movimientos de la competencia, del mercado y de las demás fuerzas y entidades del ambiente externo. Aún según el autor el sistema de informaciones de marketing puede figurar como requisito indispensable para la gestión

empresarial en la búsqueda por ventajas competitivas (LAMBIN, 2002, 2009).

Una característica de las empresas que utilizan la planificación estratégica es la formalización del plan de acción bajo la forma de plan de marketing. Las actividades inherentes a un plan de marketing, incluyen realizar el análisis de la situación, determinar los objetivos, desarrollar las estrategias, decidir programas de acción para los componentes del compuesto de marketing y preparar demostraciones financieras de apoyo (presupuestos y proyecciones de lucros y pérdidas). El plan, como defiende el autor, es el documento formal que da sustancia al proceso mental de planificación de marketing. En este contexto, se levanta una objeción sobre la rigidez y la concepción autoritaria y formal del plan y de la planificación. De esta forma, una empresa, al colocar el plan en acción, se arriesga a consolidar una actitud y un comportamiento burocrático, el que, por su naturaleza es opuesto a la deseable flexibilidad necesaria para trabajar con ambientes inestables (CAMPOMAR; MOTTA, 2007; TOLEDO; MORETTI, 2016; TOLEDO, 1994; TOLEDO et al., 2014).

De hecho, es importante de planificar, sea en el proceso de reestructuración de las jerarquías organizacionales, sea en la creación de nuevos productos y servicios o también en la definición de nuevas formas de cálculo de precios de productos ofrecidos. En lo que se refiere a la adopción de nuevas configuraciones organizacionales con la finalidad de mantenerse competitiva, las empresas necesitan planificar y la formalización de la planificación puede o no resultar en un plan de marketing (GREINER, 1997; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; VÁSQUEZ-RIZO; GABALÁN-COELLO, 2015).

5. Consideraciones finales

El proceso estratégico en una organización se configura como un esfuerzo permanente de ajuste y adecuación de sus objetivos y recursos, competencias y capacidades, a las oportunidades proporcionadas por el ambiente de negocios en constante cambio. La planificación en los niveles estratégico, táctico y operacional, se revela como el mecanismo que permite el ajuste, teniendo siempre en vista la conquista de ventajas competitivas sustentables y el consiguiente alcance del crecimiento y de la rentabilidad, en un ambiente caracterizado por cambios incontrolables e imprevistos.

Es oportuno recordar que planificación estratégica y planificación estratégica de marketing figuran como piezas llave en el contexto del proceso gerencial en sus diversos niveles jerárquicos. Sobre este aspecto, la planificación de marketing ocupa un papel central en el sistema, como instrumento indisociable del proceso de formulación e implantación de estrategias competitivas, de crecimiento y de agente facilitador y mantenedor de los cambios organizacionales que vendrán, tales como la adopción de nuevas estructuras.

El artículo presente no tiene como pretensión analizar todas las corrientes de pensamiento al respecto de la discusión estratégica, estructuras organizacionales y planificación de marketing. La intención fue traer a luz una discusión en torno del relacionamiento de estos conceptos y específicamente en las estructuras de la organización.

Se desea que los *insights* generados a lo largo de este estudio puedan contribuir para el desarrollo del marketing y de futuros estudios en el área. Se procuró elucidar las diferencias entre los diversos niveles estratégicos en la formulación de estrategias corporativas, competitivas y funcionales, además de situar el proceso de planificación de marketing en la estructura organizacional. Fueron analizados, también, los efectos de estas estrategias en los arreglos estructurales de las empresas. De esta manera, la fomentación de estructuras organizacionales

en torno de agrupaciones clásicas como la funcional o para innovación, puede extrapolar las fronteras de propiedad de las empresas. Penetrando en la discusión de arriba, el artículo sacó a la luz algunos aspectos de la función y actividades del marketing que están relacionadas a las actividades de planificación de marketing y estructura organizacional. Por fin, el texto trajo una reflexión directa sobre la relación entre la planificación de marketing, estrategias y estructuras organizacionales y describieron de modo breve formas de mejorar su ejecución en estructuras organizacionales.

Las consideraciones observadas por los autores fueron hechas a partir de la interpretación en torno de fuentes de evidencias consultadas, siendo, por lo tanto, guiadas por la percepción del investigador y ocasionalmente pasibles de sesgo en algunas colocaciones y por tratarse de una investigación de naturaleza exploradora, los resultados mencionados antes no deben ser generalizados. Por tratarse de un trabajo académico estructurado en la modalidad de ensayo, no fue intención realizar ninguna investigación exploradora descriptiva analítica o ilustrativa bajo la luz del método de estudio de caso. El ensayo fue una contribución teórica y provocadora con la intención de suscitar el espíritu crítico e investigador de futuros investigadores.

Para una mejor contribución al estado actual del conocimiento en administración se sugiere la utilización de estudios de casos únicos o múltiples para validar futuras hipótesis que el ensayo pueda haber instigado en el lector.

6. Referencias Bibliográficas

- AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. Strategic Market Management: Global Perspectives. [s.l.] John Wiley & Sons, 2010. v. 8
- ANTONIO, M.; CASTRO, S. DE; TOLEDO, L. A. As funcionalidades e usos das estratégias competitivas genéricas no âmbito da indústria açúcar : um estudo de caso. FACEF PESQUISA, v. 11, n. 2, p. 160–175, 2008.
- BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial. revista organização & sociedade, v. 50, n. jul-set, p. 519–543, 2009.
- BROCHADO, A. O.; MARTINS, F. V. Market Segmentation Methodology: segmentation basis and classification methods. Review of Business Management, 27 jun. 2008. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/174>>. Acesso em: 12 ago. 2015
- BROWN, S. W. et al. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 1–25, 2005.
- CALDEIRA, A. et al. Estratégias emergentes e deliberadas : o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 4, n. 3, p. 221–237, 2010.
- CAMPOMAR, M. C. Revisando um modelo de plano de marketing. Revista Marketing, v. 17, p. 44–47, 1984.
- CAMPOMAR, M. C.; MOTTA, K. D. O Sistema De Informações No Planejamento De Marketing: Em Busca De Vantagem Competitiva. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 4, n. 1, p. 23–46, 2007.

DEMO, P. Metodologia Cientifica Em Ciencias Sociais. [s.l.] Atlas, 1995.

DOOLE, I.; LOWE, R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. [s.l.] Cengage Learning EMEA, 2008.

ESPINOSA, V.; ELSA, A.; PINEDA, G. The application of the development of the corporate innovation like essential element in the construction of the competitive advantage in the managerial environment *Administración de Empresas*, , 13 abr. 2015. Disponível em: <<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13159>>. Acesso em: 28 out. 2015

FIFIELD, P. Marketing Strategy. 3rd Editio ed. [s.l.] Routledge, 2012.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, v. 10, n. 4, p. 397–409, 1997.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard business review*, v. 76, n. 3, 1998.

GUMMESSON, E. Qualitative Methods in Management Research. [s.l: s.n.].

GUMMESSON, E. The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 7/8, p. 7, 2014a.

GUMMESSON, E. Commentary on “The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis” *Journal of Business Research*, 2014b.

GUMMESSON, E.; KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, v. 25, p. 228–240, 2014.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99–109, 1988.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The strategy concept and process, Prentice Hall. Upper Saddle River, p. 118–127, 1996.

HOFACKER, C. F. et al. Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, v. 34, p. 25–36, 2016.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. Marketing Strategy and Competitive Positioning 4th Edition. [s.l.] Pearson/Prentice Hall, 2011.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. Estratégias de marketing e posicionamento competitivo. Brasil: Prentice Hall, 2001.

KASSALIS, I. Hax, C. A.; Majluf, N. S : Industrial Clusters: A Coeffi cient Factor for Integrated Development. *Intelektinė ekonomika*, n. 5 (2, p. 212–223, 2011.

KELLEY, W. T. Marketing Intelligence for Top Management. *Journal of Marketing*, v. 29, n. 4, p. 19–24, 1965.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. [s.l: s.n.].

KOTLER, P.; KELLER, K. Marketing management: Analysis, planning, and control. Organization, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA. [s.l.] ATLAS, 2008.

LAMBIN, J.-J. Marketing estratégico. [s.l.] McGraw-Hill, 2002.

LAMBIN, J.-J. Capitalism and Sustainable Development. 2009.

MARDONES POBLETE, C. A.; GÁRATE SEPÚLVEDA, C. E. S. Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. Elements of marketing strategy and its effect on market share in chilean industry (English), v. 61, p. 243–265, 2016.

MILENA, C. G. A.; PALACIOS, A. L. G. La inteligencia de mercado: una estrategia hacia la competitividad. Revista Ensayos, Revista de los estudiantes de Administración de Empresas, 13 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/49810>>. Acesso em: 28 out. 2015

MINTZBERG. Safari de Estrategia. [s.l.: s.n.]. v. XXXIII

MINTZBERG, H. Managing on the edges. International Journal of Public Sector Management, v. 10, n. No 3, p. 131–53, 2015.

MORAES, C. A. DE; TOLEDO, L. A.; GARBER, M. F. Segmentación del mercado empresarial: un estudio del Sector brasileño de aluminio. Revista Inteligência Competitiva, v. 2, n. abr-jun, p. 91–119, 2016.

PORTER, M. Michael Porter on Strategy. Leadership Excellence, v. 22, n. 6, p. 14, 2005.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica. [s.l.] Edições Loyola, 2005.

SAME, S. Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. 7th International Scientific Conference "Business and Management 2012" May 10-11, 2012, Vilnius, LITHUANIA, p. 480–487, 2012.

SCHNAARS, S. P. Marketing Strategy. [s.l.] Simon and Schuster, 1998.

SHATREVICH, V. Industrial Structures as Competitive Factor in Organization Development. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 110, p. 871–878, 2014.

SHIRAIISHI, G. DE F.; TOLEDO, L. A. Organizational structures within the scope of strategic marketing planning: a discursive study. Faces, v. 9, n. 2, p. 125–141, 2010.

TOLEDO, G. L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. EN-ANPAD, v. 18, p. p.145–15, 1994.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. DO A. Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 35, p. 400, 23 jun. 2016.

TOLEDO, L. A. Marketing planning and organization structures. Revista Gestão Industrial, v. 7, n. 2, p. 172–186, 2011.

TOLEDO, L. A. et al. Structure of Marketing Planning: A Reflective Analysis. Future Studies Research

Journal, v. 3, n. 2, p. 48–73, 2014.

TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K.; ALMEIDA, L. DE. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. *eGesta*, v. 3, n. ABR-JUN, p. 74–100, 2007.

VALDÉS, J. Á. Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2003.

VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 58–74, 1988.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. Estruturas Organizacionais: Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial. 4 ed ed. São Paulo: [s.n.].

VÁSQUEZ-RIZO, F.-E.; GABALÁN-COELLO, J. Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional de la Información*, v. 24, n. 2, p. 149, 11 mar. 2015.

WEBSTER, F. E.; LUSCH, R. F. Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 4, p. 389–399, 2013.

WEBSTER, F.; MALTER, A.; GANESAN, S. The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *Mit Sloan Management Review*, v. 46, n. 4, p. 35–43, 2005.