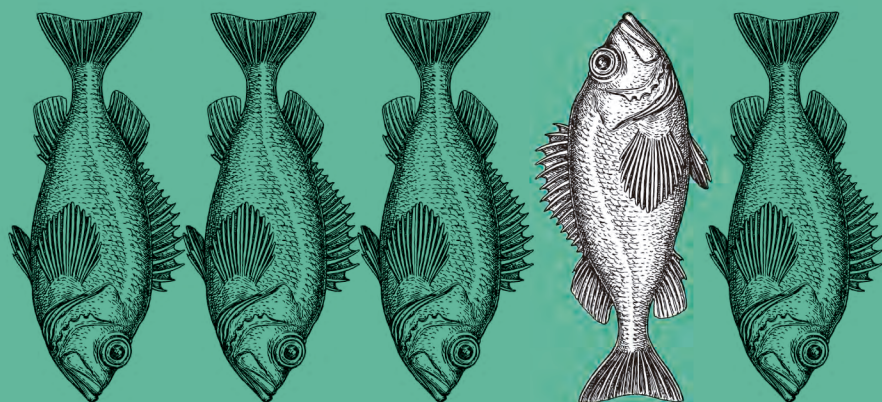


CRISTINA GALLEGO GÓMEZ
JUAN ANTONIO MÁRQUEZ GARCÍA

MARKETING

ENFOQUES, CONCEPTOS Y APLICACIONES





Marketing

Enfoques, conceptos
y aplicaciones

Madrid, 2025

Cristina Gallego Gómez
Juan Antonio Márquez García

Marketing

Enfoques, conceptos y aplicaciones

Septiembre, 2025

Marketing: Enfoques, conceptos y aplicaciones

Cristina Gallego Gómez y Juan Antonio Márquez García

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-197-8

Depósito Legal: M-19542-2025

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig

Maquetación: Santiago Díez Escribano

Lectura: Myriam Mieres

Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

Índice

INTRODUCCIÓN	11
1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING EMPRESARIAL	15
1.1. ¿Qué es el marketing?	20
1.2. Evolución del marketing	23
1.3. Tipos de marketing en la empresa y ámbitos de actuación	29
1.4. La importancia del análisis del entorno en marketing.....	34
2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
2.1. La investigación comercial en la organización: el sistema de información en marketing	43
2.2. La clasificación de la investigación de mercados	45
2.3. Proceso de la investigación de mercados y ámbito de aplicación.....	49
2.4. Asociaciones profesionales	56
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y <i>MARKETING MIX</i>	59
3.1. Creación de valor en la empresa mediante los nuevos modelos de negocio	67
3.2. Creación de valor para el usuario a través de la dirección estratégica: las cinco fuerzas de Porter.....	78
3.3. Ventaja y desventaja competitiva para salvaguardar la viabilidad empresarial	80

3.4. Análisis de carteras a través de matrices estratégicas ...	83
3.5. La cadena de valor	90
3.6. <i>Marketing mix</i>	93
4. EL NUEVO CONSUMIDOR Y LA CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DEL MARKETING	103
4.1. Comportamiento del consumidor digital.....	109
4.2. Cultura y subcultura	113
4.3. Descubriendo al público objetivo	116
4.4. <i>Customer journey map</i>	120
4.5. El neuromarketing como herramienta para conocer al consumidor.....	122
5. CREACIÓN DE MARCA	129
5.1. Componentes para la creación de marcas	132
5.2. Proceso de trabajo para la creación de marcas	135
5.3. Marca país	138
6. DIRECCIÓN DE VENTAS.....	141
6.1. Organización del equipo de ventas.....	144
6.2. El proceso comercial y de ventas.....	147
6.3. Elaboración de un plan de ventas.....	157
6.4. Canales de distribución.....	160
6.5. Servicio postventa.....	161
7. EL PLAN DE MARKETING	165
7.1. Estructura del plan de marketing.....	170
7.2. Importancia de la medición de las acciones de marketing	176
7.3. Plan de marketing digital: principales características frente al plan de marketing convencional	179
7.4. Recomendaciones y limitaciones en la implementación del plan	183
8. MARKETING DIGITAL Y AUTOMATIZACIÓN.....	187
8.1. Introducción	189
8.2. Definición de marketing digital.....	189
8.3. Componentes del marketing digital.....	190

8.4. Nuevas tendencias emergentes en marketing digital	195
8.4.1. Inteligencia artificial y marketing predictivo	195
8.4.2. Marketing conversacional	197
8.4.3. Realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR)	197
8.4.4. El uso de <i>influencers</i> en marketing	198
8.5. Elementos éticos del marketing digital	199
9. MARKETING RESPONSABLE	203
9.1. Marketing responsable y su relación con la responsabilidad social corporativa	205
9.2. <i>Greenwashing</i> : problemas, desafíos y normativa europea	207
9.2.1. Problemas y desafíos del <i>greenwashing</i>	208
9.2.2. Normativa europea sobre <i>greenwashing</i>	209
9.3. Certificaciones y estándares internacionales (ISO, Global Compact, etc.)	212
9.3.1. ISO 14001: Gestión ambiental	213
9.3.2. ISO 9001: Gestión de calidad	213
9.3.3. Global Reporting Initiative (GRI)	214
9.3.4. B Corp Certification	214
9.4. Métricas para evaluar la ética en el marketing	214
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	217
BIBLIOGRAFÍA	221

Introducción

El objetivo fundamental de este manual es proporcionar una visión introductoria y actual que represente los principios del marketing de forma global.

Su fundamento es que sirva de guía a todos aquellos estudiantes que comienzan a adentrarse en la disciplina con el fin de que conozcan toda la amplitud que abarca esta área en el mundo empresarial.

El texto se divide en nueve capítulos y todos ellos hacen referencia a aspectos teóricos. La estructura es sencilla. Cada capítulo tiene una extensión mínima de cuatro acápites, que proporcionan una visión global y donde se profundiza en conceptos básicos que abarcan desde el marketing analítico al estratégico, se alude al marketing operacional, y los últimos capítulos se enfocan en el marketing digital y responsable.

El capítulo 1 se dedica a analizar la relación existente entre el marketing y la empresa. Se explica su evolución y los tipos de marketing existentes. El fin es que el alumno comprenda la inmensidad de la disciplina y que no es algo nuevo, sino el producto de décadas

de progreso de la mano de grandes estudiosos y respaldado por asociaciones que actualmente continúan vigentes.

El capítulo 2 presenta cómo se produce y almacena la información de marketing en la empresa. La investigación de mercados es básica para la toma de decisiones empresariales, ya que a través de sus técnicas se detecta la información que permite identificar las necesidades del cliente. El objetivo de este capítulo es que los alumnos entiendan qué es un sistema de información en marketing (SIM) y conozcan que la información se obtiene a través de un método científico, donde la propia investigación es una disciplina regulada por asociaciones profesionales que garantizan la continuidad del área.

Después de hablar sobre información, el capítulo 3 se centra en las herramientas estratégicas existentes para crear valor para los clientes. Las empresas se enfrentan a una competencia fuerte en su sector y es necesario conocer los mecanismos disponibles por parte de la dirección estratégica para poder constituir acciones personalizadas a la situación que tiene la organización en ese momento.

El capítulo 4 se centra en la evolución de las necesidades del cliente, deteniéndose en el comportamiento de los clientes digitales y sus motivaciones de compra. Además, se amplía la visión mediante el uso de técnicas de neuromarketing que ayudan a conocer la parte consciente y no consciente del cliente.

El capítulo 5 se centra en la promesa que hace la marca al consumidor. Se profundiza en el proceso de creación y en estrategias que permiten ser más eficientes a nivel local y global, y se dan pinceladas sobre la importancia de ejercer la responsabilidad por parte de las marcas.

El capítulo 6 ofrece una visión completa sobre el área de ventas y su relación con el marketing. Se determinan los roles del director de ventas y se ofrecen las pautas para una captación efectiva. Por último, se incluye el proceso postventa como parte del ciclo de ventas. El objetivo es que los alumnos conozcan la relación entre el área de

ventas y marketing y los puntos de colaboración para determinar una estrategia efectiva en la viabilidad empresarial.

El capítulo 7 presenta las partes de las cuales se compone un plan de marketing. Se explican las diferencias entre planes estratégicos y operativos, y tiene por objetivo que los alumnos aprendan a plantear su propio plan de marketing y conozcan su utilidad para la empresa.

El capítulo 8 ofrece una visión sobre los principales conceptos del marketing digital actual. Adicionalmente ofrece las tendencias más relevantes en marketing.

El capítulo 9 resalta la importancia de integrar la responsabilidad social corporativa con el marketing responsable, destacando que las empresas deben alinear sus valores con prácticas éticas y sostenibles para fortalecer la confianza y la diferenciación en el mercado.

Por último, se presenta toda la bibliografía empleada para elaborar este manual. Se recomienda al alumno profundizar, si tiene interés en algún tema concreto, en la bibliografía utilizada, pues en ella podrá encontrar información en detalle.

Capítulo 1

Introducción al marketing empresarial

Las empresas son organizaciones que tienen la finalidad de sobrevivir en los mercados gracias al aporte de valor que proporcionan a sus clientes. Nuestra sociedad está basada en un tejido empresarial que abarca tanto las multinacionales como las pymes (pequeñas y medianas empresas), que permiten el desarrollo social y económico del país.

Las empresas proporcionan empleo, competitividad, innovación o nuevos recursos y promueven el uso y la transformación de los existentes, entre otras tareas. Para ello, se reinventan cada día y mientras unas nacen como respuesta al mercado, otras desaparecen por no adaptar su modelo a los nuevos tiempos.

Esto se detecta en el estudio de compañías de nueva creación. Por ejemplo, en el sector del automóvil se han implantado políticas de energía sostenible, como hace Tesla. También se conocen ejemplos de modelos de negocio en desuso como es el caso de Kodak, marca de fotografía que quedó desplazada por la integración de cámaras de fotos en nuestros móviles. En definitiva, todas ellas son empresas desarrolladas en distintos momentos de la historia.

Precisamente, el entorno competitivo es el que promueve este tipo de cambios en la supervivencia de las compañías. La teoría darwiniana de las organizaciones defiende que, al igual que los seres vivos que mayor capacidad de adaptación demuestran son los que sobreviven, a las empresas les sucede lo mismo. Deben estar preparadas para afrontar los cambios que puedan suceder y, a la vez, deben mostrar una predisposición para transformarse si quieren continuar creciendo. En caso de no adaptarse, morirán.

Sin embargo, llegar a un equilibrio que les permita adaptarse de forma constante no es una tarea sencilla, ya que se desarrollan en un entorno altamente competitivo y muy cambiante. Actualmente, nos encontramos en entornos VUCA (siglas en inglés). Esto se acrecienta más desde que la pandemia de covid irrumpió en nuestras vidas, obligándonos a adaptarnos a una nueva realidad aún más conectada y generando nuevos patrones de comportamiento que provocaron y aceleraron cambios disruptivos en los modelos de negocio tradicionales. Los entornos VUCA cuentan con las siguientes características que los definen:

- Volatilidad (*volatility*): Se refiere a la velocidad a la que se producen una gran cantidad de cambios.
- Incertidumbre (*uncertainty*): Se refiere a la capacidad limitada de predecir lo que puede pasar en el futuro.
- Complejidad (*complexity*): Se trata de la dificultad para comprender el contexto debido al rápido cambio de las necesidades.
- Ambigüedad (*ambiguity*): Se refiere a la falta de claridad para entender el entorno, lo cual genera incertidumbre.

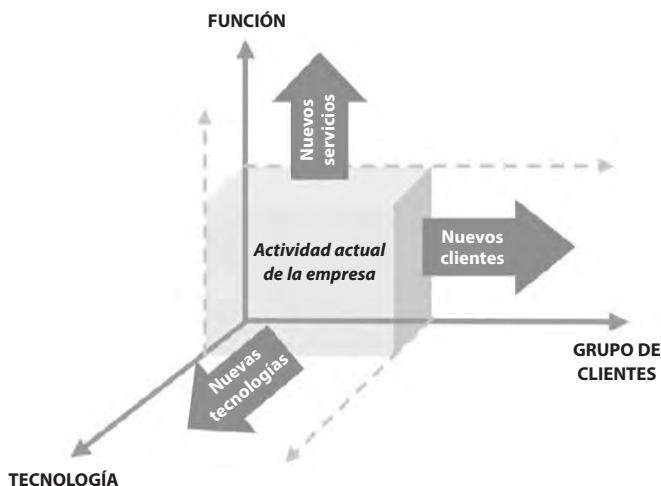
Añadido al entorno, que es donde se desarrollan las empresas, estas tienen a los clientes como principal activo (Drucker, 2012).

Los clientes son difíciles de conseguir, ya que encuentran muchas opciones de respuesta ante una necesidad. Estos están influenciados por la publicidad, la cual aporta mucha información por distintos medios y canales, y cada vez existe una mayor distribución de contenido debido a la guerra por conseguir clientes. Todas estas variables suponen que cada vez sea más complicado que nuestros clientes potenciales, o *leads*, se fijen en nosotros como organización.

Por ello, las empresas luchan por diferenciarse de forma constante. Para lograrlo, deben innovar sobre nuevos servicios, dirigirse a nuevos clientes e integrar las nuevas tecnologías para conseguir un mayor alcance. Sin embargo, estos tres ejes, en los que se basa

la actividad empresarial, requieren innovación, visión y un gran conocimiento del mercado para mantener su competitividad. A continuación, la Figura 1 muestra los principales ejes de la actividad empresarial: la empresa debe trabajar en su presente y, en paralelo, en su futuro para mantener su supervivencia en el mercado.

Figura 1.1. Ejes de la actividad empresarial



Fuente: Sánchez (2008).

Además, toda empresa debe tener clara su razón de ser y cuál es su razón de existir. Y los ejes de la actividad empresarial deben estar en sintonía con la visión, la misión y los valores empresariales. Definir estos tres factores es esencial para poder desarrollar la empresa de forma consolidada. A partir de estas premisas se podrán diseñar las estrategias empresariales y los futuros departamentos que ayudarán a la consecución de la visión de la compañía, promoviendo acciones basadas en los valores organizacionales.

- Visión: Definir la situación futura que desea alcanzar la compañía. ¿Cómo quiero que esté la empresa dentro de 10 años? Según esta aspiración, se plantean las acciones para alcanzar la visión.

- Misión: Definir el camino tácito que seguir para alcanzar la visión.
- Valores: Definir las creencias y pautas de comportamiento con las que deben identificarse los miembros que forman la organización.

1.1. ¿Qué es el marketing?

El término *marketing* a menudo es confuso, ya que es amplio y poco preciso. Es decir, de forma común, se confunde con la publicidad, la comercialización o el propio mercado. La traducción al castellano de este término es «mercadeo» para referirse a esta disciplina.

Cierto es que está asociado y guarda relación con todos los términos mencionados; sin embargo, es un término más concreto de lo que se puede imaginar. Sus orígenes como término se remontan a 1902.

En la Universidad de Michigan, el profesor Jones impartió un curso titulado *The distributive and regulative industries of the United States*, en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término *marketing* (Coca, 2006).

No obstante, la necesidad de intercambio surge mucho antes. Sin llamarlo «marketing», su origen como actividad nace en EE. UU. como consecuencia de una sobreproducción de patatas (Camino & López-Rúa, 2012). Debido a un alto *stock*, los empresarios de la zona se preguntaban qué hacer con su producto. La solución a la que llegaron fue venderlo en otros mercados donde los compradores sí estaban interesados en adquirir dicho producto; por tanto, se fueron a la búsqueda de nuevos clientes. Se afirma que la solución a este problema supuso los inicios del marketing moderno. Pese a ello, el marketing estaba considerado una rama de la disciplina económica, ya que el único pensamiento que se concebía entonces era que solo se debía producir aquello que se tenía la certeza de que se iba a vender.

Desde aquel momento, la evolución del término ha sufrido numerosos cambios. La *American Marketing Association* (AMA), que es la comunidad de referencia para los especialistas en marketing (<https://www.ama.org/>), trabaja desde 2017 con la siguiente definición: «El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. (Aprobado 2017)».

El valor es la diferencia entre los beneficios que espera recibir del consumidor y el coste total que debe invertir para fabricar el producto/servicio.

Sin embargo, cuando se habla de beneficios, no son necesariamente económicos. Existe una diferencia básica entre el valor y el precio. Mientras que el precio es la cantidad que un cliente está dispuesto a pagar por un producto, el valor va más allá y forma parte de la gestión de los recursos intangibles. Es decir, el valor es distinto para cada consumidor y difícil de cuantificar, al contrario de lo que sucede con el precio.

Veamos un ejemplo para conocer las diferencias.

SUPUESTO

Un cliente entra a una tienda a comprar unos zapatos que ha visto en el escaparate y que son perfectos para un evento que tiene este verano. Sin embargo, el precio es mayor de lo que puede permitirse, ya que son zapatos de piel fabricados de forma artesanal y diseñados por una persona reputada del sector.

Pasados unos meses, en las rebajas de verano, el cliente localiza de nuevo los zapatos con un precio inferior, concretamente un 60% de descuento sobre el precio inicial.

El cliente no duda en comprarlos a este nuevo precio. Sin embargo, si hubieran contado con una rebaja del 30% también los hubiera comprado, ya que tiene la percepción de que se lleva un producto que tiene más valor que el precio solicitado.

Por tanto, se siente muy satisfecho/a con la compra realizada, ya que el precio no representa el valor que estaba dispuesto a pagar por esos zapatos.

El cliente es, según Drucker (2012), el activo más valioso de cualquier organización, ya que los clientes son la razón de ser de las empresas. Sin ellos no sería rentable y, por tanto, sería imposible mantener una organización.

Drucker también hace hincapié en la importancia de los «no clientes». No hay que olvidar que las empresas, en proporción, tienen mayor número de «no clientes» que de «clientes»; por tanto, los esfuerzos no deben centrarse únicamente en los clientes reales, sino que también deben hacerse para los clientes potenciales (*leads*). Un cliente potencial se define como aquel posible cliente que se identifica con mi actividad empresarial, pero que hasta el momento no ha cerrado ninguna compra, aunque en la mayoría de los casos ha mostrado interés.

La definición también hace referencia a los *stakeholders*: se definen como aquellos grupos de interés que tienen relación con nuestra empresa, bien porque forman parte de ella como dueños, proveedores, empleados, o bien porque tienen interés en nuestros productos/ servicios.

Los Gobiernos también pueden ser posibles *stakeholders*, debido al fomento del empleo gracias a la actividad empresarial. Por tanto, comprende todo aquel que tenga una relación con la organización de forma directa siendo parte de ella o de forma indirecta beneficiándose de su actividad. Es decir, abarca todo aquel que sea partícipe de la consecución de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984). No obstante, además de directos e indirectos, se pueden agrupar por áreas:

- Grupos mercado de capitales (accionistas, inversores, prestamistas).
- Grupos mercado de productos (clientes, proveedores, comunidades, sindicatos).
- Grupos organizativos (empleados, directivos).

1.2. Evolución del marketing

El marketing está ligado a la empresa, ya que se basa en aumentar, mediante prácticas concretas, el consumo y la demanda de productos y servicios. Este es uno de los fines empresariales más frecuentes, por lo que la relación entre el marketing y la empresa es innegable. Dicho fin no se concibe fuera de las organizaciones.

Las empresas son unidades de organización dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (RAE, 2022). Sin embargo, el marketing como dimensión alimenta este concepto básico, generando valor a las compañías para conseguir que las relaciones con sus grupos de interés sean duraderas y así establecer relaciones a largo plazo que redundarán en el bien del negocio.

Si las empresas solo se basan en conseguir beneficio, su visión estaría centrada a corto plazo, lo cual se consideraría un error estratégico. Las empresas deben perdurar en el tiempo, y ese será el mejor síntoma para afirmar que siguen siendo rentables como compañías y, por ende, que están haciendo las cosas bien.

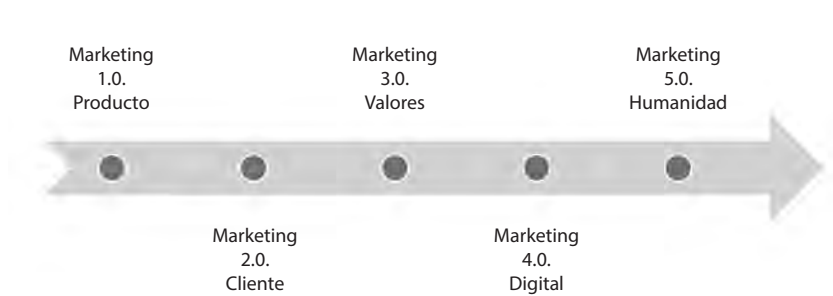
Por tanto, el marketing, surge como consecuencia de una evolución de la actividad empresarial que se extiende a lo largo del siglo xx. Entre estos antecedentes, destaca la Revolución Industrial del siglo xix, que trajo consigo un incremento de la capacidad productiva y la consiguiente expansión del comercio para dar salida al mayor volumen de productos que la industria generaba (García, 2008). Era la época de la teoría de la producción y la división del trabajo que se daba en las fábricas.

En Estados Unidos, empezaron a aparecer los primeros institutos de investigación en el siglo xx. Su misión se basaba en recabar información sobre los consumidores y mejorar así las ofertas comerciales (García, 2008). En esa misma etapa surgieron las primeras asociaciones profesionales de marketing, que impulsaron la disciplina y, a día de hoy, lo siguen haciendo desde el mundo académico.

Precisamente, desde el ámbito académico, el catedrático Philip Kotler, está considerado uno de los mayores expertos mundiales en marketing y es autor de decenas de libros sobre la materia. Establece las orientaciones del marketing y cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta nuestros días. Kotler afirma que actualmente nos encontramos en el marketing para la humanidad, concretamente el marketing 5.0.

Para llegar hasta aquí, el marketing ha pasado por diferentes fases a lo largo de su historia, que se pueden resumir en el siguiente esquema:

Figura 1.2. Evolución del marketing



Fuente: Elaboración propia.

Todas las etapas mencionadas centran el marketing en una perspectiva concreta: la demandada en cada momento del tiempo en las que se han desarrollado. Frente a un cambio de era, el marketing se ha reformulado para estar al servicio del cliente. A continuación, se detalla en qué se centra cada una de las etapas:

- *Marketing orientado a producto 1.0.* Los empresarios confiaban en la calidad de sus productos como principal atractivo de compra. Nada importaba los envases ni el propio cliente, pues la información era unidireccional. La materia prima era lo fundamental, ya que surge en una época donde la producción en estaba en alza debido al auge de la industria.

- *Marketing orientado a clientes 2.0.* Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) marcan un nuevo ciclo. Gracias a ellas, el consumidor está mucho más informado de productos similares, precios y todos los factores relacionados con su compra. Se establece una relación bilateral entre marca y consumidores, donde las empresas deben poner todos sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes; por ello, la segmentación para una atención óptima es lo más importante.
- *Marketing centrado en el ser humano 3.0.* En 2009, nace una nueva concepción del marketing, dejando atrás la satisfacción únicamente funcional del producto para demandar un impacto social en los productos. Y este cambio se produce debido a que se observa que los jóvenes están más preocupados por el medio ambiente y la parte social.

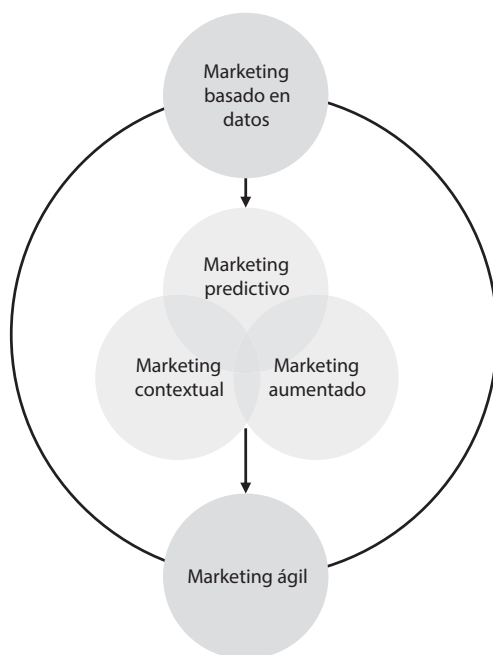
Se afirma que es la última etapa del marketing tradicional, ya que su evolución hasta este momento cubre la parte intelectual (marketing 1.0), la parte emocional (marketing 2.0) y da paso a la parte más espiritual, orientada a los valores que demanda el cliente a una marca (marketing 3.0); por tanto, se llegaría a un nivel de equilibrio entre las motivaciones de los clientes.

- *Marketing digital 4.0.* Alrededor de 2016, se demanda una estrategia *omnicanal*, resultado de un nuevo marketing digital, para atender a los consumidores en puntos físicos y digitales de la misma manera. Todo este cambio viene marcado no solo por el avance de la digitalización en los modelos de negocio tradicionales, sino por el auge de la industria 4.0.
- *Marketing para la humanidad, 5.0.* Nace por el avance de la tecnología. En el marketing 4.0 no se concebía la inteligencia artificial, la robótica ni el Internet de las cosas (IoT), entre otras nuevas formas de aplicación de la tecnología, debido a que el espacio digital estaba concebido desde un espacio multicanal de atención al cliente, y el uso de estas tecnologías, que en su mayoría se basan en sensores, se estimaba lejano en el tiempo.

Sin embargo, a raíz de la pandemia de covid-19, la transformación digital se apresuró y el desarrollo de la tecnología se hizo más latente con el uso de videoconferencias, realidad aumentada y realidad virtual.

Adicionalmente, la aplicación de la tecnología a los procesos empresariales y su desarrollo impacta positivamente sobre la sostenibilidad de los países. Es el momento de su expansión, debido a la urgente necesidad de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), previstos en la Agenda 2030 promulgada por la Organización de Naciones Unidas (ONU), donde los principales líderes mundiales se comprometieron a su consecución en 2015 para tener un mundo más igualitario y con un mayor bienestar social y medioambiental.

Figura 1.3. Disciplinas del marketing 5.0



Fuente: Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021).

Kotler (2021) afirma que el marketing 5.0 se basa en dos disciplinas que marcarán el futuro del marketing: el marketing basado en datos y el marketing ágil. Sostiene que: «Toda decisión debe tomarse con suficientes datos a mano», y esto es el principal principio del marketing basado en datos.

Por otro lado, las organizaciones cada vez deben moverse más rápido, aligerando la burocracia, ya que el entorno no permite descanso. Por tanto, el marketing debe ser flexible y adaptado a esta realidad, un marketing ágil.

La combinación del marketing basado en datos más el marketing ágil es el marco para desarrollar las disciplinas que marcarán las próximas décadas: el marketing predictivo, el marketing contextual y el marketing aumentado.

- *Marketing predictivo.* El marketing predictivo se basa en el estudio del comportamiento del cliente para analizar sus preferencias, gustos y hábitos, de tal manera que a través de estos datos se puedan inferir comportamientos futuros. Dichos patrones en ocasiones son muy sutiles, ya que pueden ser dinámicos y responden a modelos predictivos que son realizados por estadísticos o científicos de datos en su elaboración.

CASO NETFLIX

Esta plataforma nos recomienda las series que coinciden con nuestros gustos y preferencias; incluso nos ofrece el porcentaje de coincidencia, basado en anteriores series o películas similares visionadas. Cuenta con un algoritmo que utiliza nuestro histórico para ofrecernos recomendaciones afines. De esta manera, Netflix puede analizar las preferencias de su público para orientar las producciones propias y el contenido en su plataforma.

- *Marketing contextual.* El marketing contextual o *context marketing* trabaja en *real time* para dar el mensaje apropiado a la

persona adecuada en el momento y lugar correcto. Se basa en un alto grado de personalización que hace que las campañas sean optimizadas, ya que llega a nuestro público en un contexto en el que existe predisposición. Por ello, decimos que llega en el momento adecuado, al llegar a la persona correcta y, por tanto, aumenta los niveles de conversión. El marketing contextual es posible gracias al *machine learning* y al *big data*. (Think with Google, 2020).

CASO INSTAGRAM

Imaginemos que hacemos una búsqueda en Google sobre marcas de vestidos de fiesta, consultamos sobre una página que parece que coincide con lo que buscamos y después de pasar unos minutos en su sitio web, decidimos abandonar la búsqueda. A las horas, consultando nuestro Instagram, nos sale un anuncio sobre la marca que hemos consultado con anterioridad. Esto nos recuerda que tenemos pendiente comprar nuestro vestido y a través de esta red social volvemos a la web para seguir mirando de forma virtual más modelos disponibles.

- *Marketing aumentado*. Los puntos físicos de contacto con el cliente no tienen por qué ser solo de esta manera. Hay lugares que se convierte en interactivos, ya que un asistente virtual es quien atiende al cliente que lo desee en el propio punto de venta. Los *chatbots*, los asistentes virtuales y la combinación con la atención humana muestran una productividad superior, y el cliente tiene en sus manos el poder elegir el aumentar su percepción de buena atención.

CASO SANITAS

Sus centros tienen habilitado a través de su aplicación móvil que el paciente informe de que «ha llegado». De esta manera se evitan esperas en la recepción y puede disponerse inmediatamente del número que le dará acceso a la consulta.

1.3. Tipos de marketing en la empresa y ámbitos de actuación

Una empresa se enfrenta a entornos cambiantes continuamente, por lo que debe aplicar estrategias que la ayuden a dar la mejor respuesta en el mejor momento a sus clientes.

En marketing, parece que todo responde a una estrategia, ya que lo utilizamos para «acompañar» la mayoría de las acciones que se hacen en los departamentos y sobre los elementos del *marketing mix*, afirmando que aplicamos estrategias en precios, en promoción, producto y plaza.

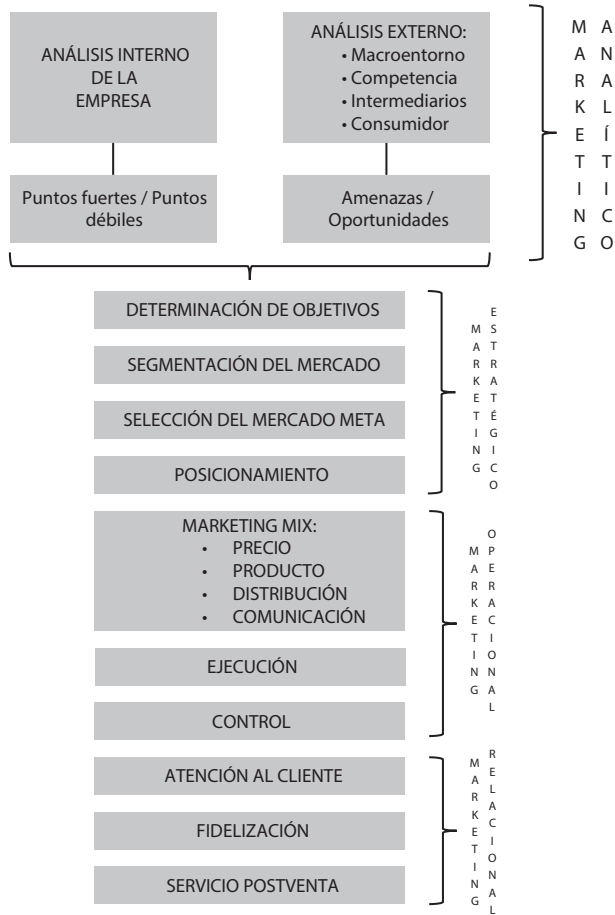
Primero de todo, vamos a definir qué se entiende por estrategia: *estrategia* proviene de la palabra griega *stratos* (ejército) y *ag* (dirigir) y su origen se remonta al ámbito militar, como otros muchos términos que hoy se utilizan en las áreas de *management*. Se atribuye a Sun Tzu en el primer libro dedicado a la estrategia que conocemos: *El arte de la guerra*. Es cierto que este término, en su contexto original, busca guiar al equipo para aniquilar al enemigo. En el contexto de la empresa, se refiere a ser mejor que nuestra competencia para poder ganar las batallas que se libran en los mercados:

- *Marketing analítico*. En el primer momento, la empresa necesita realizar un análisis exhaustivo interno y externo para conocer la situación. En concreto estudiará los recursos y las capacidades con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles.
- *Marketing estratégico*. El marketing estratégico realiza acciones enfocadas en el largo plazo que tienen influencia sobre los consumidores y aporta un valor a los clientes superior al de la competencia para la supervivencia de la empresa.
- *Marketing operativo*. El marketing operativo depende del marketing estratégico en su visión. Ambos deben ir alineados. Y se canaliza a través del plan de marketing, que es el documento que sirve como hoja de ruta para realizar acciones ligadas al *marketing mix*: precio, promoción, distribución y producto.

- *Marketing relacional.* El marketing relacional irrumpió en la década de los 90, donde los conceptos del marketing tradicional daban paso a establecer relaciones duraderas con los clientes.

A modo de resumen, se detallan las funciones que comprenden todos los grandes tipos de marketing.

Figura 1.4. Funciones del marketing



Fuente: Elaboración propia, a partir de Ferrer (2012).

Parece obvio que este tipo de marketing no se aplica a los clientes que no realizan compras recurrentes o que tienen poco margen en sus operaciones, ya que se centra en crear, fortalecer y mantener las relaciones, buscando el mayor número de ingresos. Esta nueva concepción marca el paso del marketing centrado en el producto al marketing centrado en el cliente.

Para maximizar estos objetivos, el marketing cuenta con sistemas tecnológicos que acompañan en este proceso de captación, *engagement* y fidelización: son los llamados sistemas CRM (*customer relationship management*), los cuales permiten realizar una gestión más eficaz de los clientes potenciales y reales.

A lo largo de los años, el marketing se ha adaptado a las necesidades del momento y han surgido muchos tipos de marketing específicos. Veremos los más relevantes:

- *Marketing digital*. El marketing digital trata de aplicar las técnicas y fines del marketing al entorno digital. El reto es grande y, además de adaptarse, necesita que los usuarios se sientan únicos cuando este tipo de acciones están dirigidas a una gran masa. Para su fidelización, se apoya de las siguientes disciplinas:
 - *Marketing de atracción o inbound marketing*. Se utiliza para atraer a su público objetivo de forma que sea el consumidor el que accede a la marca de manera proactiva. Ya que los usuarios se sienten atraídos por la información que aporta la marca mediante el uso del *content marketing* o *branded content*, son unos auténticos *brand-lovers*.
 - *Marketing de retención*. Intenta enamorar al cliente para conservarlo mediante estrategias basadas en el contenido y en el buen uso de sus bases de datos para así generar *engagement*.
 - *Marketing de recomendación*. Las redes sociales han posibilitado que la recomendación sea una herramienta básica para la captación de nuevos clientes, por lo que las marcas quieren potenciar el boca-oreja para así ganar clientes.

- *Marketing de influencers*. En los últimos tiempos, se han establecido dentro del marketing digital acciones que potencian que los clientes tengan mayor cercanía a la marca gracias a los *influencers*. San Miguel (2020) define esta nueva tendencia como

la ciencia de involucrar a diferentes perfiles de líderes de opinión y consumidores influyentes a favor de una empresa o institución, con el objetivo de fortalecer su imagen de marca e impulsar sus ventas, a través del contenido que comparten entre sus contactos y audiencias.

- *Marketing experiencial*. La experiencia de cliente (*customer experience*) realiza todas las acciones de marketing poniendo al cliente en centro e intenta ofrecer experiencias, en todos los puntos de contacto entre marca-cliente / producto-cliente, que sean memorables. A través del control y la construcción de experiencias positivas, se intenta que el consumidor sea recurrente en su compra, tenga una percepción de valor superior a otras marcas y esté dispuesto a pagar un mayor precio. Para maximizar sus resultados, se apoya en disciplinas como el marketing sensorial.
 - *Marketing sensorial*. Las marcas despiertan la atención sobre nuestros sentidos, aunque nosotros no seamos conscientes de ello. Las marcas multisensoriales utilizan el uso de los colores, la música, el aroma o el neuromarketing para motivar a parte de nuestro cerebro y así impulsar la decisión de compra. Mercado (2019) apunta a las cuatro S del marketing sensorial como responsables de que se produzcan: sinestesia, sentimientos, sensaciones y subconsciente.
- *Marketing responsable*. Las empresas que adoptan nuevas formas de construir sus productos y servicios, teniendo en cuenta el impacto que provocan sobre la sociedad y el medioambiente, cambian sus procesos haciéndolos más respetuosos. Están adoptando acciones de responsabilidad social corporativa y,

por tanto, su marca aumenta su valor en términos de reputación. Estas acciones no provocan un aumento de ingresos de forma directa, pero adquieren una mayor atención por parte de consumidores y clientes, y aumentan las percepciones positivas entre ellos.

En definitiva, hay tantos tipos como aplicaciones que requieren estrategias concretas para maximizar las acciones de intercambio con los clientes.

Los públicos a los cuales se dirigen las acciones del marketing son diversos y pueden cambiar. Los siguientes *stakeholders* están considerados relevantes en las acciones para dirigir el modelo de negocio:

- *B2C (business to consumer) de empresa a consumidor.* Las empresas definen estrategias para llegar a sus consumidores y acercarse a ellos para maximizar la venta de un producto/servicio, ya que existe un número de consumidores relevantes a quienes les puede interesar.
- *B2B (business to business) de empresa a empresa.* Las empresas definen estrategias para llegar a otras empresas y establecen transacciones empresa-empresa sin tener en cuenta al consumidor final.
- *B2E (business to employees) de empresa a empleados.* No tiene un fin comercial como tal, sino que se contabiliza en términos de productividad. Ser más productivo implica producir más gastando menos recursos; por tanto, se puede reducir tiempo, esfuerzo y dinero. Y, precisamente, es lo que buscan las empresas usando plataformas *online* que permitan el intercambio con sus empleados.

Las acciones de marketing se enmarcan dentro de las empresas. Sin embargo, la concepción inicial del marketing se basa en el intercambio. El intercambio no tiene por qué estar asociado a productos tangibles; en muchas ocasiones llegamos a acuerdos y las recompensas no lo son. No debemos olvidar que el marketing

trabaja en ambos ámbitos: para los tangibles (productos) y para los intangibles (servicios, confianza, marcas...). La gestión de los intangibles es más costosa de manejar/medir y son los aspectos que nos permiten diferenciarnos, pues es difícil su reproducción por parte de la competencia.

1.4. La importancia del análisis del entorno en marketing

El marketing analítico se basa en el conocimiento de la situación de la empresa. Para ello, hay que conocer la situación interna y externa.

El análisis PESTEL tiene por objetivo conocer las circunstancias externas que rodean a la empresa. Ayuda a diferenciarnos de la competencia y a mantener la ventaja competitiva al analizar los factores que pueden afectar al desempeño de una empresa. Estos factores son los siguientes:

- *Político*. Para determinar los factores políticos, es importante hacerse preguntas del tipo: ¿cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria? Los índices de desigualdad, de pobreza o las políticas que afectan al desarrollo del país son elementos que deben tenerse en cuenta.
- *Económico*. Para determinar los factores económicos, es importante hacerse preguntas del tipo: ¿cuáles son los factores económicos predominantes? La tasa de inflación, el nivel de endeudamiento o la situación de la economía de la región/país son elementos que deben tenerse en cuenta.
- *Social*. Para determinar los factores sociales, es importante hacerse preguntas del tipo: ¿qué pasa con los aspectos demográficos de una zona (esperanza de vida, estructura de la pirámide por edad de la población, movimientos migratorios (internos y externos), qué valores sociales predominan en dicha sociedad, los estilos de vida, costumbres predominantes, qué nivel de formación observamos, qué ocurre con el mercado de trabajo (tasa de ocupación, tasa de desempleo, etc.).

- *Tecnológico*. Para determinar los factores tecnológicos, es importante hacerse preguntas del tipo: ¿qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar a la estructura del mercado? La frecuencia de compra de dispositivos tecnológicos, el acceso a Internet o el grado de alfabetización digital de un país son elementos que deben tenerse en cuenta.
- *Ecológico*. Para determinar los factores ecológicos, es importante hacerse preguntas del tipo: ¿cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria? El cambio climático, el impacto en la obtención de las materias primas, la contaminación o los desastres medioambientales son elementos que deben tenerse en cuenta.
- *Legal*. Para determinar los factores legales, es importante hacerse preguntas del tipo: ¿existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa? Las propias leyes que afectan al país y la manera en la que el Estado interviene en la generación de los negocios son elementos que deben tenerse en cuenta.

En ocasiones, se simplifica y se habla de PEST. Sin embargo, no conviene olvidar los factores ecológicos y legales, ya que cualquier cambio en la regulación puede obligar a cambiar el modelo de negocio.

La idea es que el análisis sea descriptivo en todos los aspectos que contiene, pero solo estará realizado de forma correcta si nos centramos en cómo afectan estos factores al entorno donde se desarrolla el negocio. No es válido describir situaciones que nada tienen que ver con nuestro negocio, ya que no tendrán impacto y serán irrelevantes para el análisis.

Otra de las herramientas que la empresa utiliza para diagnosticar la situación es el análisis DAFO. La matriz DAFO, también conocida como FODA o DOFA (las siglas en inglés son SWOT: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*), ayuda a valorar la situación en la que se encuentra una empresa o un proyecto, minimizando errores

en la toma de decisiones. Cuenta con una parte interna y otra externa para aportar una visión completa del escenario actual.

En el escenario interno se estudian las debilidades y las fortalezas. Se deben identificar las debilidades para poder remediarlas y las fortalezas para poder impulsarlas. Ambos puntos se establecen sobre las áreas de producción de la empresa, el marketing y la parte financiera. La cultura organizacional y el trato en la selección de empleados y la remuneración como parte de la empresa pueden constituir una fuente de fidelización del empleado y ser potentes (o no) en cuanto al conocimiento que existe en la organización.

- *Debilidades*: Factores internos negativos.
- *Fortalezas*: Factores internos positivos.

En el escenario externo, se estudian las amenazas y las oportunidades. Se deben identificar las amenazas para poder combatirlas con antelación y las oportunidades para poder explotarlas a tiempo, detectando nuevas tendencias en el negocio. Ambos puntos, se establecen sobre el mercado, sector, competencia y entorno, y es necesario establecer un diagnóstico sobre todo ello para poder crear estrategias adaptadas. Adicionalmente, hay que realizar estudios minuciosos sobre proveedores, distribuidores, clientes y fabricantes para determinar nuestro posicionamiento en el mercado y conocer qué acciones podemos emprender para lograr un crecimiento sostenido.

- *Amenazas*: Factores externos que influyen de manera negativa en la empresa.
- *Oportunidades*: Factores externos que influyen de manera positiva en la empresa.

Aunque es una herramienta utilizada para la toma de decisiones por parte de cualquier directivo, en concreto los responsables de marketing utilizan el análisis DAFO para estudiar los puntos fuertes y débiles de la competencia. De esta manera pueden identificar cuáles son las fuentes de beneficios, el posicionamiento, la

comercialización del producto/servicio o los costes, entre otros. Para realizar un análisis DAFO y que esté completo, no podemos olvidarnos de incluir a continuación la matriz CAME: mientras que el DAFO sirve para conocer la situación en la que se encuentra la empresa, la matriz CAME nos ayuda a establecer acciones sobre lo detectado anteriormente para poder definir estrategias futuras. Realizar ambos diagnósticos es recomendable para saber qué estrategia debemos llevar a cabo.

CAME se basa en los siguientes principios:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar nuevas oportunidades.

Todo ello con el fin de establecer las siguientes estrategias:

- *Estrategia defensiva.* Se centra en trabajar las fortalezas para ser fuertes ante las posibles amenazas identificadas. Se orienta a empresas muy asentadas en el sector que llevan muchos años con el mismo modelo.
- *Estrategia ofensiva.* Se centra en destacar las fortalezas y buscar nuevas oportunidades que permitan un mayor crecimiento y un mejor crecimiento en el mercado.
- *Estrategia de reorientación.* Se centra en las oportunidades que ofrece el mercado para diversificar su modelo o cambiarlo directamente por completo en caso de no poder hacer frente a las debilidades. En ocasiones, por los cambios en las tendencias y la demanda en los consumidores, es la única estrategia que garantiza la supervivencia.
- *Estrategia de supervivencia.* Se centra en detectar las debilidades para que no crezcan ante las posibles amenazas y se acentúen aún más. En ese caso, gestionar amenazas y debilidades de forma conjunta haría que el riesgo fuera mayor.

En resumen, el siguiente cuadro establece la relación entre el análisis CAME y las estrategias a tomar.

Tabla 1.1. Matriz CAME

Corregir las debilidades	Estrategia de supervivencia
Afrontar las amenazas	Estrategia de reorientación
Mantener las fortalezas	Estrategia ofensiva
Explotar nuevas oportunidades	Estrategia defensiva

Fuente: Elaboración propia (2022).