

María Jesús Merino Sanz
Estefanía Yáguez Lorenzo

Fundamentos de MARKETING

CONTEXTO, ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS
EN LOS ENTORNOS *ON* Y *OFF*



Con ejemplos prácticos para entender
la interacción de los entornos físico y digital



Fundamentos de marketing
Contexto, estrategias y herramientas
en los entornos *on* y *off*

Madrid, 2025

FUNDAMENTOS DE MARKETING

CONTEXTO, ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS
EN LOS ENTORNOS *ON* Y *OFF*

MARÍA JESÚS MERINO SANZ
ESTEFANÍA YÁGÜEZ LORENZO

The logo for esic Editorial, featuring the word "esic" in a bold, lowercase, sans-serif font with a stylized graphic element to the left, and the word "Editorial" in a smaller, lowercase, sans-serif font below it.

Febrero, 2025

Fundamentos de marketing: Contexto, estrategias y herramientas en los entornos on y off
María Jesús Merino Sanz y Estefanía Yágüez Lorenzo

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: 978-84-1192-129-9
Depósito Legal: M-2837-2025

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
1 MARKETING Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA	15
1.1 ¿Qué es marketing?.....	17
1.2 Planteamiento inicial de una estrategia de marketing enfocada al cliente	19
1.3 La planificación estratégica de la empresa y su estrategia de marketing.....	23
1.4 Estrategia de marketing y <i>mix</i> de marketing	28
1.5 Evolución del modelo de <i>marketing mix</i> . De las 4 P a las 7 P	31
1.6 Organización del Departamento de Marketing	32
1.7 Control de marketing	33
1.8 Medir y gestionar el retorno de la inversión en marketing	34
Palabras clave	35
Bibliografía	35
2 EL ENTORNO DE MARKETING	37
2.1 La visión global del análisis del entorno	39
2.2 El microentorno	40
2.2.1 Clientes.....	41
2.2.2 Proveedores	41
2.2.3 Intermediarios o distribuidores	42
2.2.4 Competidores.....	42
2.2.5 Grupos de interés	43
2.3 El macroentorno	44
2.3.1 Entorno demográfico	45
2.3.2 Entorno económico	47
2.3.3 Entorno social y cultural.....	50
2.3.4 Entorno legal.....	52
2.3.5 Entorno político.....	53
2.3.6 Entorno tecnológico.....	53
2.3.7 Entorno medioambiental.....	54
2.4 La respuesta de marketing ante los cambios de entorno.....	55
Palabras clave	56
Bibliografía	57

8 FUNDAMENTOS DE MARKETING

3 ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	59
3.1 La visión global del análisis del entorno. Papel de la investigación de mercados.....	61
3.2 Metodologías y herramientas de recogida de información.....	63
3.2.1 Metodologías cualitativas	64
3.2.2 Metodologías cuantitativas	66
3.3 Inteligencia artificial e Investigación de mercados.....	68
3.3.1 ¿Qué componentes tiene la inteligencia artificial en este ámbito?	70
3.3.2 Ejemplo de utilización de inteligencia de mercados y <i>deep machine learning</i> a través del análisis de fotografías en redes sociales y <i>social listening</i>	72
3.3.3 Neuromarketing y <i>neuroinsights</i>	74
Palabras clave	81
Bibliografía	82
4 COMPORTAMIENTOS DE COMPRA EN LOS MERCADOS DE CONSUMO E INDUSTRIALES	85
4.1 Mercados de consumidores y comportamiento de compra del consumidor.....	87
4.2 Encontrar al <i>target</i> . Diferencias entre consumidor, <i>shopper</i> y <i>buyer persona</i>	90
4.3 El proceso de decisión del comprador	94
4.4 El proceso de decisión de compra para productos nuevos	97
4.5 Estructura y características de los mercados industriales	100
4.6 Comportamiento de compradores industriales	102
4.7 El <i>lifetime value</i> del cliente	104
Palabras clave.....	105
Bibliografía	106
5 SEGMENTACIÓN, MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO	107
5.1 Definición.....	109
5.2 Principios básicos de una buena segmentación.....	110
5.3 Beneficios de segmentar un mercado.....	110
5.4 Variables o atributos para segmentar un mercado	112
5.5 Estrategias de segmentación	117
5.6 Ejemplo de segmentación. Segmentación según nivel de compromiso con la sostenibilidad y medioambiente	120
5.7 Segmentación vs. tribus digitales.....	122
5.8 Posicionamiento estratégico de marca	124
5.9 Mapa de posicionamiento.....	126
Palabras clave.....	128
Bibliografía	129

6	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO	131
6.1	Definición de producto y servicio	133
6.2	Innovación y desarrollo de producto. Generación de <i>insights</i>	137
6.3	Gestión efectiva de gama de productos. Estrategias de crecimiento y decrecimiento de porfolio. Amplitud vs. profundidad	144
6.4	Producto y <i>funnel</i> de conversión de marketing	146
6.5	Medición y análisis del éxito del producto en el mercado	148
	Palabras clave	149
	Bibliografía	150
7	BRANDING	151
7.1	Las 4 C del <i>branding</i>	153
7.2	Elementos del <i>branding</i> que crean marcas icónicas	155
7.3	Propósito	156
7.4	<i>Naming</i>	157
7.5	Logotipos y otros elementos visuales	159
7.6	Colores	163
7.7	Tono de comunicación	165
7.8	Eslogan y jingles	166
7.9	Personalidad	166
7.10	Arquitectura de marca	168
7.11	<i>Brand equity</i> . Valor financiero de una marca	174
	Palabras clave	177
	Bibliografía	177
8	LOS PRECIOS: COMPRENDER Y CAPTAR EL VALOR DEL CLIENTE	179
8.1	¿Qué es el precio?	181
8.2	Objetivos de la política de precios	182
8.3	Factores que influyen en el precio	183
8.4	Métodos de fijación de precios	185
8.5	Principales estrategias de fijación de precios	187
8.6	Repercusiones de las decisiones de fijación de precios	199
	Palabras clave	200
	Bibliografía	201
9	ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	203
9.1	¿Qué es la distribución?	205
9.2	Las decisiones del fabricante y del distribuidor	207
9.3	Estructura de los canales de distribución	210
9.4	Relaciones entre los miembros del canal	211
9.5	Los sistemas de integración del canal: horizontal, vertical y multicanal	211
9.6	Mayoristas y minoristas	214
9.7	Las 4 R del <i>retail marketing</i> o venta minorista	220
9.8	La desintermediación	221

10 FUNDAMENTOS DE MARKETING

Palabras clave.....	224
Bibliografía	224
10 COMUNICACIÓN	227
10.1 La comunicación comercial	229
10.2 El <i>mix</i> de comunicación para el éxito empresarial	233
10.3 Marketing digital	236
10.4 Estrategias de marketing digital. <i>Inbound y outbound marketing</i>	237
10.5 <i>Advocacy</i> o marketing de <i>influencers</i>	246
Palabras clave.....	249
Bibliografía	250
11 TENDENCIAS EN MARKETING	251
11.1 El ecosistema digital	253
11.2 Marketing de contenidos.....	257
11.3 <i>Social media marketing</i>	262
11.4 <i>Social commerce (SOCO)</i>	263
11.5 Tendencias en <i>ecommerce</i>	267
Palabras clave.....	272
Bibliografía	273

INTRODUCCIÓN

En la era contemporánea, el marketing se ha transformado en una disciplina dinámica que se adapta constantemente a los cambios en los mercados y en las tecnologías. En este libro nos adentramos en los aspectos esenciales del marketing, explorando no solo las bases que lo sustentan, sino también cómo estas se aplican en el entorno digital y en el mundo físico. Este enfoque es fundamental para comprender la realidad de los consumidores actuales y las estrategias que deben implementar las empresas para conectarse eficazmente y eficientemente con ellos. A continuación, se detallan los bloques más significativos en los que se apoya este manual.

1. Las estrategias de marketing

Las estrategias de marketing son el núcleo de cualquier acción empresarial dirigida a generar valor para el consumidor y, a su vez, para la empresa. El marketing estratégico abarca las decisiones clave que determinan cómo se posicionará una marca en el mercado, cómo se diferenciará de la competencia y cómo se creará una propuesta de valor única.

En el libro, profundizamos en las diversas estrategias que las empresas pueden emplear para satisfacer las necesidades de los consumidores tanto en entornos *online* como *offline*. A través de un análisis detallado, se abordan conceptos clásicos, como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la segmentación de mercado, el *targeting* y el posicionamiento de marca.

Asimismo, examinamos cómo las empresas pueden optar por estrategias de diferenciación, liderazgo en costes o enfoque, dependiendo del tipo de mercado y las características de los consumidores. Estas estrategias se aplican de manera distinta en los entornos *online* y *offline*, lo que nos lleva a la necesidad de entender cómo los comportamientos de los consumidores cambian dependiendo de la plataforma o del contexto.

2. Las herramientas del marketing

El marketing moderno se ha enriquecido con un sinnúmero de herramientas tecnológicas que permiten a las empresas conocer mejor a sus consumidores y gestionar de manera más efectiva sus campañas en tiempo real. Entre las herramientas más destacadas que

se discuten en este libro se encuentran las herramientas de investigación de mercado, el análisis de datos y el uso de las redes sociales.

En el contexto *online*, herramientas como el marketing de contenidos, el SEO (*search engine optimization*), el SEM (*search engine marketing*) y la publicidad digital se exploran a fondo. Se analiza cómo las empresas pueden utilizar estas herramientas para crear presencia *online*, generar tráfico y convertir a los visitantes en clientes.

En contraste, en el entorno *offline*, aunque las herramientas son más tradicionales, como la publicidad en medios convencionales (televisión, radio, prensa escrita), también hablamos de la importancia de las relaciones públicas, el marketing directo y las experiencias físicas en el punto de venta. A través de ejemplos prácticos, se demuestra cómo las herramientas *offline* pueden complementarse con las estrategias *online* para crear un enfoque de marketing omnicanal.

3. El contexto del mercado: de los entornos *offline* a los *online*

Los mercados están en constante evolución. Mientras que durante décadas las empresas han operado en un entorno predominantemente *offline*, los últimos años han mostrado una acelerada transición hacia el ámbito digital. En este libro, analizamos cómo la digitalización de los mercados ha cambiado el panorama del marketing y cómo las empresas deben adaptarse a estos cambios.

El contexto de los mercados, tanto *offline* como *online*, ha cambiado drásticamente con la globalización y la masificación de Internet. Los consumidores, ahora más informados y empoderados, tienen acceso a una variedad infinita de productos y servicios a través de canales digitales. Esto plantea nuevos retos para las empresas, que deben ser capaces de competir no solo con empresas locales, sino con competidores globales.

En el mundo *offline*, la competencia se define por la proximidad física, los costes de distribución y los limitados canales de comunicación. Sin embargo, en el entorno *online*, el mercado se vuelve más accesible, pero también más saturado. Las empresas deben identificar su oportunidad de mercado y ser capaces de crear una oferta que destaque en un océano de opciones.

Además, exploramos cómo la evolución del contexto del mercado ha traído consigo el concepto de *marketing de experiencia*, una tendencia que ha sido potenciada tanto por el entorno *online* como por el *offline*. Las marcas deben crear experiencias memorables para los consumidores, ya sea a través de la interacción digital, como en los sitios web personalizados, o en la creación de experiencias físicas en tiendas o eventos.

4. Los consumidores en los entornos *online* y *offline*

Los consumidores son el motor de cualquier estrategia de marketing. A medida que avanzamos en el siglo XXI, sus expectativas, comportamientos y decisiones de compra están cambiando de manera drástica, en parte debido a la tecnología, pero también como consecuencia de los cambios sociales, culturales y económicos.

En los entornos *online*, los consumidores son cada vez más exigentes, buscando comodidad, rapidez y un alto nivel de personalización. La información sobre productos y servicios está al alcance de su mano, lo que les permite comparar opciones, leer opiniones y tomar decisiones más informadas. En este contexto, las estrategias de marketing deben ser más personalizadas, aprovechando los datos de los usuarios para ofrecerles soluciones específicas a sus necesidades.

El libro también se enfoca en cómo las marcas deben gestionar las expectativas de los consumidores en los entornos *offline*. En tiendas físicas o eventos, el factor emocional juega un papel fundamental. La experiencia en la tienda, el servicio al cliente y la interacción cara a cara siguen siendo factores determinantes en la decisión de compra de muchos consumidores.

Además, exploramos el concepto de *consumo omnicanal*, donde los consumidores interactúan con las marcas de manera simultánea en diversos puntos de contacto (sitios web, redes sociales, tiendas físicas), lo que obliga a las empresas a integrar sus estrategias *online* y *offline* para garantizar una experiencia fluida.

5. El futuro del marketing: integración de estrategias y tecnología

Finalmente, este libro no solo se limita a analizar el presente, sino que también mira al futuro. A medida que las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el *big data* y la realidad aumentada, transforman la manera en que las empresas interactúan con los consumidores, las estrategias de marketing deberán evolucionar para integrar estas innovaciones.

A lo largo de las páginas, se exploran tendencias, como el marketing automatizado, la personalización en tiempo real y el uso de plataformas interactivas, que permiten a las marcas interactuar con los consumidores de manera más directa y efectiva. A medida que las fronteras entre los entornos *online* y *offline* se desdibujan, el marketing omnicanal se convierte en una necesidad para ofrecer una experiencia coherente y fluida a los consumidores en todos los puntos de contacto.

Conclusión

Fundamentos de marketing: Contexto, estrategias y herramientas en los entornos on y of ofrece una visión integral y práctica del marketing en el mundo actual. Al equilibrar las estrategias tradicionales con las nuevas herramientas digitales, este libro proporciona un marco para que las empresas comprendan mejor a los consumidores y se adapten a los entornos cambiantes. A lo largo de las páginas, no solo se desentrañan los principios fundamentales del marketing, sino que se brindan soluciones reales para los desafíos que presentan los mercados *online* y *offline*.

El marketing es una disciplina en constante transformación, y este libro busca ser una guía para aquellos que desean navegar con éxito en este panorama tan dinámico y desafiante.

1

MARKETING Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA

- 1.1 ¿Qué es marketing?
 - 1.2 Planteamiento inicial de una estrategia de marketing enfocada al cliente
 - 1.3 La planificación estratégica de la empresa y su estrategia de marketing
 - 1.4 Estrategia de marketing y *mix* de marketing
 - 1.5 Evolución del modelo de marketing *mix*. De las 4 P a las 7 P
 - 1.6 Organización del Departamento de Marketing
 - 1.7 Control de marketing
 - 1.8 Medir y gestionar el retorno de la inversión en marketing
- Palabras clave
- Bibliografía

OBJETIVOS

- Explicar en qué consiste la función de marketing.
- Analizar el proceso y elementos del marketing.
- Entender la estrategia de marketing y la involucración de la empresa.
- Captar el valor de los clientes.
- Gestionar el plan de marketing.

1.1 ¿QUÉ ES MARKETING?

Las actividades vinculadas a marketing son tan cotidianas que resulta complejo sintetizar en un concepto la definición de marketing. Un buen punto de partida puede ser la definición de la American Marketing Association publicada en el año 2013: «Es la función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados. En resumen, las palabras claves son *valor* y *clientes*».

La creación de valor para los clientes es importante para ganar su confianza y generar vínculos con la marca de tal forma que se retenga al consumidor porque ve que la marca elegida refleja sus valores, gustos y además puede pagarla. Es conocido que es mucho más efectivo retener a un cliente que tratar de atraer nuevos clientes, que suponen un esfuerzo comercial importante.

Un buen ejemplo de creación de valor para el cliente es el de la firma de moda gallega Adolfo Domínguez #UniformMonday. Se trata de una iniciativa de largo alcance pensada para ganar en sostenibilidad mental en uno de los momentos más estresantes de la semana: los lunes.

«Repíte ropa para liberar espacio en tu cabeza» es la premisa de un movimiento iniciado por Adolfo Domínguez y que entronca con el paraguas estratégico de comunicación «Sé más viejo» y que fue galardonado con la máxima distinción en los Premios Nacionales de Creatividad. En este caso, la marca propone repetir cada lunes la ropa que más nos guste, la que mejor nos sienta, sea de la marca que sea. Los propios empleados de Adolfo Domínguez llevan algo más de un mes practicando #UniformMonday. «Una oficina no es solo el lugar donde trabajas, también es uno de los lugares donde más te relacionas. Esa doble naturaleza hace que pensar en la imagen que proyectamos, en la ropa que vestimos, ocupe muchísimo tiempo y energía. Y el tiempo es uno de los mayores lujos de nuestro momento. Queremos que vestir no nos quite tiempo, sino que lo genere, que podamos hacerlo en au-

tomático y mantener nuestros pensamientos centrados en aquello que realmente importa» explica Adriana Domínguez, presidenta ejecutiva de Adolfo Domínguez (Marketing News, 2022).

Figura 1.1 Campaña #UniformMonday



Fuente: Adolfodominguez.com

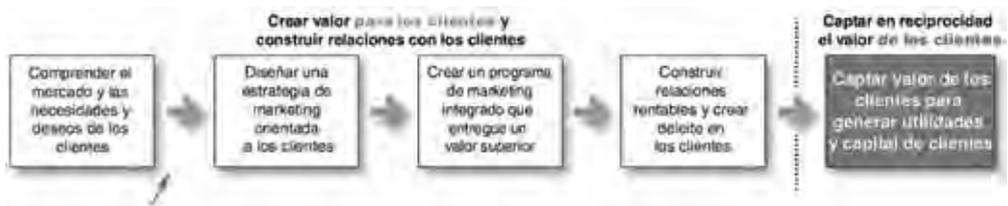
El marketing se desenvuelve en un entorno dinámico, lo que significa que está en continuo cambio por las distintas fuerzas que se desarrollan en el Capítulo 2 y que constituyen el micro y macroentorno. Detrás de cada acción de marketing hay multitud de personas, procesos, tecnología y procedimientos para captar nuestra atención y nuestras compras. Además, su aplicación afecta tanto al producto, como al precio, la distribución y la comunicación. Por tanto, marketing no solo es vender productos previamente diseñados por alguien, sino que se trata de analizar los mercados para después crear productos y servicios válidos para los potenciales compradores. En definitiva, se trata de realizar una escucha activa de los clientes para conocer su experiencia de compra y tratar de mejorar día a día. Actualmente existen numerosos sistemas de escucha que se pueden clasificar de la siguiente forma: *activos*, donde se pregunta directamente al cliente, como las encuestas de satisfacción, o *pasivos*, menos invasivos, en los que se observa qué dice el cliente sobre las marcas, como es el caso de las opiniones de los clientes en la web, comentarios en las redes sociales, etc., que hacen posible tomar el pulso del mercado.

1.2 PLANTEAMIENTO INICIAL DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING ENFOCADA AL CLIENTE

Decía el poeta Goethe que actuar es fácil, pensar es difícil; actuar según se piensa es aún más difícil. Esta reflexión viene muy bien para empezar a pensar cómo se debe organizar una estrategia de marketing. Las acciones de marketing son especialmente llamativas y son la cara visible de una gran cantidad de trabajo previo al que se denomina marketing estratégico y que consiste en un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de una cartera de productos, entre otras variables.

El punto de partida lo define con gran claridad y brillantez Philip Kotler (2017) mediante el desarrollo de un modelo básico para generar valor para el cliente y la empresa. En el primer paso, el foco está puesto en entender el mercado, las necesidades y deseos de los clientes. Una vez conocidas las inquietudes de nuestros posibles clientes, Kotler sugiere realizar el diseño de una estrategia que desemboque en un plan de acción cuyo resultado es el establecimiento de relaciones estables con los clientes. A continuación, se detalla este modelo en la Figura 1.2.

Figura 1.2 El proceso de marketing: creación de valor para el cliente y obtención de valor a cambio de ello



Fuente: Kotler (2017)

El mercado, desde una óptica marketiniana, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de la empresa. Los clientes reales son los que están comprando la marca y los potenciales son los que todavía no compran, pero sí están interesados en esa categoría de productos o bien compran a la competencia.

Las necesidades son carencias básicas que pueden ser desencadenadas por una campaña publicitaria, por el interés en otro producto que pueda reemplazar al que se consume habitualmente, etc. Los estímulos pueden ser externos, como los citados, o bien internos, como el hambre, el frío, etc.

Los deseos son necesidades orientadas por la cultura y por los gustos del consumidor. Por ejemplo, las preferencias por el consumo de arroz en algunos países son bien diferentes de otras, así como la gastronomía en general. Otro ejemplo muy gráfico es el desayuno que solemos realizar los españoles en comparación con los desayunos más abundantes de países como México o China.

En el caso de McDonald's, actúa con un marketing glocal: los establecimientos fuera de Estados Unidos se parecen bastante a cómo son por dentro los McDonald's

de este país, pero la cadena incluye algunas variaciones en los menús de cada país para reflejar los sabores de la gastronomía local. Así, en España podemos pedir un gazpacho y en Roma diferentes sabores de helado. En algunos casos, también eligen establecimientos emblemáticos respetando su fachada y su interior, y ofrecen sus productos integrándose con la cultura del país de destino. En la Figura 1.3 se muestra la fachada de McDonald's Oporto y McDonald's Madrid. Es decir, existe un marco general común que genera reconocimiento, confianza y seguridad por los productos que allí se venden, pero se adapta a las necesidades de los gustos locales.

Figura 1.3 Restaurante de McDonald's en Oporto



Fuente: Mcdonalds.pt

Otro ejemplo es el de la empresa Ikea, que en el pasado utilizó una estrategia estandarizada ofreciendo los mismos productos en todos los establecimientos. Posteriormente, adaptó su oferta en función de los países de tal forma que en Estados Unidos y Asia el tamaño de las camas es diferente para adaptarse a los gustos locales.

El siguiente paso, una vez definidos el mercado y los gustos de los consumidores, es diseñar una estrategia de marketing. Es decir, fijar un camino que debe guiar a la empresa para obtener el valor de sus clientes o decidir por adelantado qué se va a hacer (Sánchez, 2010). Para ello, es necesario saber a quién se va a dirigir la empresa, esto es, su público objetivo o mercado meta y qué se les va a proporcionar distinto de la competencia, por tanto, la empresa debe definir su propuesta de valor.

El mercado meta es el colectivo de clientes ideales al cual se destina el producto o marca. Se refiere al conjunto de personas que resulta al agruparlas tomando en cuenta sus necesidades, características demográficas e intereses y que pueden ser los destinatarios finales de la marca.

Se trata del punto de partida para orientar las ventas de cualquier empresa y consiste en determinar a quién está dirigida la propuesta de valor de la marca. De esta manera, se pueden conocer las posibilidades de crecimiento e inversiones, además de guiar las campañas de marketing.

El concepto de mercado meta suele ser conocido como *target*, aunque algunos autores prefieren definir el mercado meta como la primera segmentación y el *target*, o público objetivo, como un segmento más específico de este.

El mercado meta se define una vez segmentado el mercado y se decide a qué segmento o segmentos se va a dirigir la estrategia. Por ejemplo, Airbnb tiene dos mercados meta: anfitriones y huéspedes. Para los primeros debe establecerse una relación comercial para que decidan alquilar sus casas, y realmente son *stakeholders*, ya que sin ellos no es posible llegar al consumidor final. Sin embargo, la comunicación a los huéspedes se basa en la experiencia del servicio con estancias personalizadas. En consecuencia, la manera de comunicar con cada mercado va a ser distinta porque sus intereses y necesidades son diferentes, aunque se complementen.

Por propuesta de valor se entiende una declaración de intenciones de lo que hace la empresa de una forma sencilla y breve con la finalidad de comunicar por qué es importante para el cliente. Por tanto, no es una explicación de la actividad de la empresa, sino para qué puede ser de utilidad para el consumidor.

Por ejemplo, Netflix basa su propuesta de valor en una amplia oferta de películas y series a un precio razonable, en el momento que se quiera y donde se desee. Es pionera en el modelo de suscripción y personalización con los gustos del cliente. Gracias a todos los datos que se tiene del usuario (películas vistas, en qué días, a qué horas, en cuánto tiempo...) se puede llegar a realizar un micromarketing para cada usuario, que en otros entornos es inviable.

El siguiente paso del modelo de Kotler implica desarrollar el programa o plan de marketing, es decir, transformar la estrategia diseñada en acciones concretas. Planificar la estrategia supone un análisis riguroso de las relaciones de la empresa con el mercado y reflexionar sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación de diferentes combinaciones de acciones. En consecuencia, la estrategia es el origen y el plan de marketing es el efecto práctico de tal proceso (Sánchez, 2010). Son totalmente complementarios, ya que la estrategia establece el *qué* y el *porqué* de las actividades de marketing y el plan de marketing detalla *quién*, *dónde*, *cuándo* y *cómo* debe realizarse. Ambas son críticas para conseguir los objetivos y obtener ventajas competitivas para la empresa (Armstrong y Kotler, 2011).

El plan de marketing contiene el conjunto de acciones que dan soporte y ejecuta la estrategia. Dichas acciones deben tener un horizonte temporal, un presupuesto y un seguimiento y control de resultados. Dado el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el que se está viviendo en los últimos años, es muy recomendable pensar en un plan de contingencia por si se debe actuar de urgencia ante una situación imprevista en el mercado.

Los aspectos que suelen recogerse en el plan de marketing se detallan en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 Aspectos que se recogen en el plan de marketing

SECCIONES	PROPÓSITO
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen breve de las metas y recomendaciones principales del plan para revisión de la dirección de marketing.
Situación actual	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él e incluye información acerca del mercado, el producto, la competencia y la distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Ayuda a la dirección a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y aspectos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing con la que se espera atraer a los clientes. Muestra las estrategias específicas para cada elemento del <i>mix</i> de marketing y explica cómo cada uno de ellos responde a las amenazas, oportunidades y aspectos crítico del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que responden las siguientes preguntas: ¿qué se hará?, ¿cuándo se hará?, ¿quién se encargará de hacerlo?, ¿cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing que básicamente es un estado de resultados (o de utilidades y pérdidas) proyectados.
Controles	Señala cómo se vigilará el progreso del plan; permite a la dirección revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas.

Fuente: Armstrong y Kotler (2011)

Por último, en el modelo básico de Kotler, figura el desencadenante último de la razón de ser del marketing: establecer relaciones estables con los clientes a través de su satisfacción. El valor del cliente se manifiesta de una forma tangible si comparamos el coste relativo de retener clientes ya existentes frente al coste de encontrar otros nuevos. Diferentes investigaciones (Randall, 2003) ponen de relieve que cuesta cinco veces más atraer un nuevo cliente que mantener a uno ya existente. Las empresas suelen perder un 10 % de sus clientes al año, incluso en algunos sectores, como la telefonía móvil, la pérdida o tasa de rotación es incluso mayor, por lo que resulta de vital importancia retener a los clientes a través de su satisfacción.

La satisfacción es el resultado de comparar la percepción que tiene el cliente acerca del valor proporcionado con sus expectativas. Cuando las expectativas son bajas y hay pocas alternativas donde elegir, el cliente suele quedar satisfecho con un rendimiento relativamente bajo. Sin embargo, la situación cambia radicalmente si las expectativas son altas. La satisfacción de los clientes se puede medir de diferentes maneras: quejas en el servicio posventa, encuestas, opiniones en redes sociales, análisis de la tasa de pérdida de clientes. No obstante, siendo válidos estos métodos, no son tan efectivos como mantener contacto permanente con los clientes y conocer de primera mano sus impresiones sobre el producto, el servicio o la marca.

La cadena de hoteles de lujo Marriott ofrece una buena atención al cliente mediante el registro de llegada *online* y personalizan las habitaciones de sus huéspedes adaptándose a sus preferencias en cuanto al tipo de habitación, cama y resto de los servicios. De esta forma consiguen que sus clientes sientan que son especiales y los servicios son altamente exclusivos.

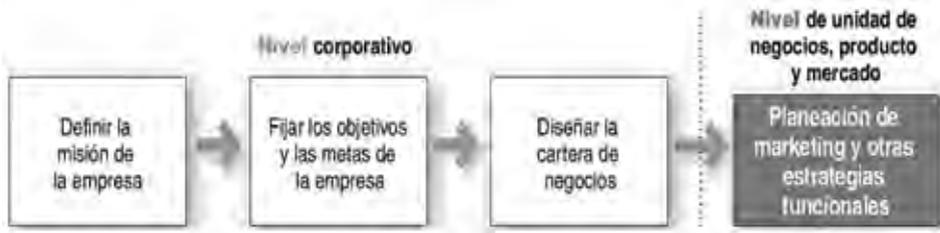
El crecimiento de la empresa en líneas de productos, mercados y volumen de clientes hace que la idea de una estrategia única se complique y sea necesario establecer diferentes niveles de estrategia. En el apartado siguiente, se desarrolla en qué consiste una planificación estratégica y el papel del Departamento de Marketing.

1.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y SU ESTRATEGIA DE MARKETING

El planteamiento estratégico alcanza a la totalidad de la empresa, ya que define el recorrido que se debe seguir una vez que se haya definido el mercado o mercados en los que se va a operar y la forma en la que se va a trabajar, dando coherencia y unidad a todos los departamentos de la organización. Es un proceso mediante el que se combinan las capacidades de la empresa con los objetivos que se desean alcanzar, teniendo muy en cuenta las oportunidades y amenazas de un entorno muy cambiante.

Se inicia el proceso con la definición de un propósito o misión que una todas las actividades de los distintos departamentos de la empresa. En la literatura empresarial es habitual encontrar una diferenciación entre la planificación estratégica que arranca en la razón de ser de la organización y la planificación operativa o táctica que define su vertiente de acción, es decir, la transformación de las ideas en actividades que permitan conseguir los objetivos ideados previamente. El siguiente eslabón consiste en el establecimiento de los objetivos de la empresa en función de sus recursos y capacidades para continuar con el diseño de la cartera de productos o negocios. Por último, se hace una planificación de la estrategia de marketing y de los otros departamentos, que deben estar alineados con el plan estratégico general de la empresa. A continuación, se detallan en la Figura 1.4 las etapas anteriormente mencionadas.

Figura 1.4 Etapas de la planificación estratégica



Fuente: Armstrong y Kotler (2011)

La misión de la empresa es el propósito, razón que justifica la existencia de una empresa, siendo la referencia permanente en cualquier proceso que se establezca en la empresa. Por ejemplo, la misión de la empresa de juguetes Lego es «inspirar y desarrollar a los niños a pensar creativamente, razonar sistemáticamente y liberar su potencial para dar forma a su propio futuro, experimentando sin límites todas las posibilidades que se abren frente al ser humano». Se trata de una manera de pensar en la empresa para que cualquier actividad que se desarrolle esté orientada a dicha misión. Como se puede observar, no está basada en datos cuantitativos, sino que anima a trabajar de una determinada manera.

En la mayoría de las empresas se desarrolla la misión y visión de una manera conjunta, ya que la visión responde más al modelo de empresa que se desea tener en el futuro, por tanto, es una versión idealizada de la misión. En el caso de Lego, su visión es que el consumidor vea el nombre Lego como sinónimo de una empresa que fabrica y comercializa juguetes creativos de calidad que promueven el desarrollo emocional e intelectual de los niños de todas las edades.

La misión y visión deben estar correlacionadas y responder a sus rasgos distintivos. Ambas deben responder a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿cuáles son nuestros consumidores?, ¿cuáles son nuestros valores?, ¿cuáles son nuestras ventajas competitivas?, ¿cómo debería ser nuestro negocio en el futuro?

Es de gran importancia que la misión de la empresa esté centrada en el mercado. Es habitual encontrar definiciones de misiones empresariales basadas en el potencial o liderazgo de la empresa, y eso conduce a una miopía empresarial importante porque desde la perspectiva de marketing debe centrarse en satisfacer a los consumidores que son la razón última de la actividad empresarial.

La siguiente etapa es la definición de los objetivos que formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa. Así como la misión de la empresa se define de una manera cualitativa, los objetivos deben ser cuantitativos, alcanzables con los recursos disponibles y capacidades de la empresa, orientados a las oportunidades que el mercado permita y, por último, pero de gran importancia, coherentes con la estrategia general de la empresa y su misión empresarial.

La empresa Starbucks se reinventa con nuevos productos, más comida, automatización y servicios digitales (Jiménez, 2022). En esta nueva etapa de la empresa se hace hincapié en que están reinventando la empresa, pero no están reinventando lo que hacen, sino cómo lo hacen. En realidad, esa reinención comenzó con la pandemia. Starbucks apenas tenía servicio a domicilio y ahora recibe el 25 % de los pedidos por el móvil y despacha el 50 % para llevar.

Figura 1.5 Presentación de cafés de Starbucks



Fuente: Starbucks.es

Starbucks asegura que la mayoría de sus clientes son *millennials* o de la generación Z. La mayoría optan por las bebidas frías, que representan ya el 70 % de las ventas en Estados Unidos, con picos del 80 % en verano. Las bebidas frías no son las únicas que impulsan las ventas. Cada vez más clientes buscan comida en Starbucks y es otro acelerador del crecimiento, ya que el 40 % de los clientes piden algo para comer, y esa es la razón por la que están testando en el mercado pastelería recién horneada, ensaladas, alimentos vegetarianos y aumentando su distribución de productos con bebidas en supermercados y otros canales que permitan una vía más de crecimiento.

El programa de fidelidad Starbucks Rewards está siendo otra forma de reinventarse. Ya tiene 58 millones de miembros, de los que 27 millones están en Estados Unidos (uno de cada 10 adultos del país). Funciona en los establecimientos propios, pero el grupo quiere extenderlo a todas las franquicias que tiene en hoteles, aeropuertos, hipermercados y demás.

La compañía lo enmarca en una nueva iniciativa, Starbucks Connect, con la que también quiere impulsar los pedidos con el móvil. La empresa se ha aliado con Uber Eats, y en 2023 quiere también repartir en todo Estados Unidos con DoorDash, otro de los grandes del sector. Starbucks pretende abrir locales dedicados solo al reparto para aliviar la carga de las cafeterías más congestionadas. «A la hora que sea, Starbucks puede servirte en tu coche, en tu casa, en la playa o donde quiera

que estés», dice Brewer, directivo de Starbucks. También pretenden lanzar Rewards Together, una alianza con otras tarjetas de fidelidad para obtención y redención de puntos: aerolíneas, tiendas de moda, hoteles y otras marcas que estén de moda.

También a los locales les llega la hora de renovarse. «Está claro que nuestras tiendas físicas tienen que cambiar. Se construyeron para una época diferente. Y tienen que modernizarse para estar a la altura de este momento», señaló el director operativo, John Culver. El eje será la automatización, desde la posibilidad de realizar pedidos por pantallas hasta una renovación de los equipos de producción para hacer un *frappuccino* de 83 a 35 segundos por una reordenación de los procesos.

En resumen, más ventas en las cafeterías existentes, nuevas aperturas y mayores márgenes que permitan que los beneficios crezcan a un ritmo del 15 al 20 % anual los próximos tres años, frente a la previsión anterior del 10 al 12 %. La empresa planea llegar a 2025 con 45.000 locales.

Una vez se definen los objetivos, se diseña la cartera de negocios o productos que es el conjunto de productos o negocios que produce la empresa y que es el resultado de la reflexión estratégica sobre las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades de los mercados.

Existen diferentes caminos para conseguir los objetivos que se propone la empresa. Las estrategias pueden ser múltiples, y sin ánimo de ser exhaustivos se pueden definir cuatro tipos de estrategias básicas: estrategias de crecimiento, estrategias de segmentación, estrategias de posicionamiento y estrategias competitivas (Santesmases, 2018). En este capítulo se analizan las de crecimiento y las estrategias de segmentación; posicionamiento y competitivas se desarrollan posteriormente en otros capítulos.

Las estrategias de crecimiento nos permiten analizar de qué forma se puede crecer en el mercado. La matriz de producto mercado que ideó Ansoff en los años 60 continúa estando vigente, ya que describe de una manera útil las posibilidades de crecimiento de una empresa. La matriz relaciona productos y mercados como se ve en la Figura 1.6.

Figura 1.6 Matriz de Ansoff o vector de crecimiento

	Mercados existentes	Nuevos mercados
Productos existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevos productos	Desarrollo de producto	Diversificación

Fuente: Santesmases (2018)

La estrategia de penetración se basa en incrementar la actividad comercial en los mercados en los que ya opera la empresa y con los productos que ya existen en su cartera. La única posibilidad de crecimiento es aumentar las ventas. No tiene costes de investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, pero habitualmente reduce el margen comercial. Existe la posibilidad de una saturación comercial y debe ser complementaria a otras estrategias.

Coursera ha ganado un lugar especial en la educación *online* ofreciendo precios nunca vistos en la formación en diferentes temas. Implementa una inteligente estrategia para darles más beneficios a los usuarios a cambio de paquetes más duraderos y con descuentos. Actualmente, Coursera ha llegado a más de 97 millones de estudiantes y cuenta con más de 250 universidades asociadas.

Figura 1.7 Logotipo de Coursera



Fuente: Coursera.org

La estrategia de desarrollo de mercado es una expansión en el crecimiento de una empresa a partir del descubrimiento de nuevos mercados, lo que supone un esfuerzo importante en el conocimiento de este y en las inversiones de relanzamiento del producto. Por ejemplo, la expansión a un mercado geográficamente alejado o adaptar el producto a un segmento de mercado distinto, o ambas circunstancias, como Mercadona practica en Portugal con su expansión de mercado, pero adaptándose a los gustos y costumbres de los consumidores locales.

La estrategia de desarrollo de productos nuevos consiste en lanzar productos en los mercados actuales de la empresa. Es una manera de estar en contacto permanente con los consumidores dando una imagen de innovación permanente. Por ejemplo, las nuevas freidoras de cocina sin aceite, que proporcionan una forma de cocinar más saludable al utilizar menos aceite que las freidoras clásicas.

Por último, la estrategia de diversificación se caracteriza por ser la opción más compleja al combinar el desarrollo de productos y de mercado simultáneamente. Cuando se agotan las posibilidades de crecimiento con productos y mercados conocidos y no hay posibilidad de expansión, o bien no es posible hacer frente a la fortaleza de la competencia, o simplemente existen mercados en crecimiento que proporcionan mayor rentabilidad, la empresa puede optar por el crecimiento diversificado. Algunas de las razones para diversificar son las siguientes:

- Reducción del riesgo global. Suele citarse como la razón más poderosa para abordar un proceso de diversificación de negocios porque, aunque algunos de ellos fracasen, es difícil pensar que todos van a ir mal.
- Saturación del mercado tradicional. Las empresas también diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos por la vía del crecimiento intensivo; las razones son variadas, por ejemplo, la saturación del mercado, el declive general de la demanda, la influencia de nuevas tecnologías, etc.
- Oportunidad de inversión de excedentes financieros. Puede ocurrir que la empresa tenga cubiertas sus necesidades financieras y pueda aventurarse en nuevos mercados y productos.
- Existencia de un cúmulo de recursos y conocimientos críticos infrautilizados. La empresa entiende que puede obtener un mayor rendimiento de esos recursos si pone el énfasis más allá de los mercados y productos tradicionales de la empresa.
- Reforzamiento de la posición competitiva. La empresa puede diversificar porque en este proceso puede obtener sinergias que le permiten aprovechar mejor los recursos, generar ventajas competitivas derivadas de actividades relacionadas o reforzar su posición competitiva.

Una de las empresas que mejor representan esta estrategia es 3M, que cuenta con más de 50.000 referencias de productos en los más diversos campos. Dedicada su actividad a investigar, desarrollar, fabricar y comercializar tecnologías diversificadas, ofreciendo productos y servicios en diversas áreas, tales como equipamiento industrial o productos para el hogar o el sector sanitario.

Figura 1.8 Logotipo de 3M



Fuente: 3m.com.es

1.4 ESTRATEGIA DE MARKETING Y MIX DE MARKETING

En los apartados anteriores se analizan los elementos estratégicos de la empresa. En este apartado se desciende al marketing táctico y operativo que se realiza a través del *mix* de marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

El concepto de *marketing mix* fue desarrollado en 1960 por Neil Borden, para definir cuatro elementos que se utilizan habitualmente en la comercialización de productos o servicios y que siguen vigentes. Se consideran las variables controlables porque pueden modificarse, aunque no de una manera flexible.

El producto es uno de los elementos que más peso tiene dentro del *mix* que satisfaga las necesidades de los consumidores. Un producto puede ser un bien material, un servicio o hasta una persona que trabaja con su imagen, como es el caso de artistas, deportistas, políticos, etc. Todo producto conlleva un precio, una estrategia promocional de comunicación y la elección de los canales de distribución necesarios para que el producto llegue al consumidor final.

A la hora de diseñar el producto es básico conseguir la diferenciación de su oferta, algo que no es sencillo en los mercados tan saturados en los que actualmente se trabaja. La diferenciación debe venir tanto en la concepción y diseño del producto como en los servicios añadidos de la oferta, que deben ser distintos de la competencia para conseguir una ventaja competitiva realmente destacable.

Antes de lanzarlo al mercado se debe investigar sobre el atractivo que tiene para sus potenciales consumidores y cuál va a ser su ciclo de vida, es decir, su crecimiento, madurez y declive. El producto no puede ser estático, debe evolucionar y reinventarse con el paso del tiempo para que las ventas se sigan estimulando y no se estanquen o bajen en exceso. Lo más habitual en ese sentido es ampliar la línea de productos incluyendo más variedad o profundizando en lo que ya existe. Por ejemplo, Telepizza centra su relanzamiento de marca utilizando medios digitales, patrocinando *e-sports* y cambiando ingredientes en sus productos.

El precio es el elemento que determina los beneficios de una empresa y su crecimiento, mantenimiento o desaparición del mercado. Saber ajustar el precio a un producto es clave tanto para el consumidor como para la empresa. El precio es algo que también va a influir en la visión que el público tenga de la marca y de los productos. Un precio bajo puede provocar que el cliente vea la marca como inferior respecto a la competencia, pero un precio alto puede ser disuasorio para el mercado. Encontrar cuál es el punto de equilibrio es una tarea realmente complicada que exige un estudio profundo de los costes, la competencia, los consumidores y el contexto socioeconómico.

Por otra parte, una vez definido un nivel de precios, es muy difícil cambiarlo, dado que el precio contribuirá a construir un posicionamiento en la percepción del consumidor. Y una vez que esa posición haya sido creada se necesitan muchos recursos —de tiempo, dinero y energía— para modificarla. En consecuencia, una decisión inteligente dentro de cualquier plan de marketing es tener muy clara la estrategia de precios antes de lanzar un producto o servicio al mercado.

La distribución hace referencia a los canales que utilizan los consumidores para comprar los productos. Este punto es fundamental en las estrategias de marketing, ya que se debe elegir aquellas plataformas o lugares en los que los consumidores tengan acceso cómodo, ya que la función de la distribución es acercar el producto al consumidor final.

Una buena estrategia de distribución permite aumentar las ventas, reducir los inventarios, disminuir los costes y mejorar la satisfacción de los clientes. Por el contra-

rio, cuando la distribución es improvisada, sin una estrategia definida y con ausencia de controles, se pierde todo el control de la distribución de los productos, aumentan los costes y también la insatisfacción de los clientes.

Además, las estrategias de distribución sirven para cumplir algunos objetivos básicos de las empresas, como ubicar la mercancía en el lugar adecuado para que llegue al consumidor en el menor tiempo posible. Supone, por tanto, un elemento fundamental para cumplir con las decisiones estratégicas de cualquier compañía.

Por último, la comunicación es la herramienta del *mix* de marketing que ayuda a la empresa a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva a través de los canales minuciosamente seleccionados y que sean habituales para nuestros consumidores. El objetivo de este elemento es retener a los clientes actuales y atraer potenciales clientes ofreciendo una información atractiva sobre lo que se oferta y dar a conocer la marca para que aumente su notoriedad.

Para que una estrategia de comunicación sea efectiva, debemos ser conscientes de que la comunicación, tanto interna como externa, es algo prioritario para la empresa. La estrategia de comunicación debe estar alineada con los objetivos y valores de la empresa, ser honesta y partir de un buen conocimiento del público al que se dirige la empresa.

A modo de resumen, en la Figura 1.9 se muestran las funcionalidades del *mix* de marketing.

Figura 1.9 Los instrumentos del marketing



Fuente: Santesmases (2018)

Esta clasificación ha sido mejorada con otros elementos que, sin cambiar la esencia original de las 4 P, han mejorado el esquema inicial como se ve en el apartado siguiente.

1.5 EVOLUCIÓN DEL MODELO DE *MARKETING MIX*. DE LAS 4 P A LAS 7 P

Las 4 P del marketing han ido evolucionando con las condiciones del mercado, el cual se enfoca cada vez más en el cliente en lugar del producto (*customer centric*).

Con la llegada de las nuevas tecnologías, y a causa de diversos cambios que se han producido, como un nuevo enfoque de la experiencia que cada vez se centra más en cliente y no en el producto, las 4 P del marketing se han complementado y se han ido introduciendo diferentes variables adicionales (Santander Universidades, 2022).

En 1981, Bernard H. Booms y Mery J. Bitner introdujeron tres nuevas P en el concepto de *marketing mix*, con el foco en el mundo de los servicios. Estas tres P adicionales son:

- **Personas:** las personas que trabajan en un equipo están ligadas íntimamente con la calidad de los servicios. Por ello, una buena selección, formación y desempeño de los empleados es imprescindible para ofrecer servicios de alta calidad. Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa.
La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todos los empleados de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes. Esto tiene que llevar aparejado el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente.
- **Procesos:** la optimización de los procesos de fabricación o del trabajo también resulta fundamental en el mundo del marketing. Solo así se podrán ofrecer productos o experiencias que satisfagan las necesidades de los clientes. El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no solo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa. Por tanto, la empresa debe asegurarse de que sus procesos son de la mejor e igual calidad para todos sus clientes.
- **Pruebas físicas o elementos tangibles:** los locales, el color de marca, los accesorios o el material publicitario son elementos físicos que pueden cambiar la percepción de marca por parte de un cliente, por lo que es imprescindible tenerlos en cuenta. La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información.

En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles. Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos

y cautelosos en la compra de servicios o de información, especialmente a través de canales de distribución *online*.

Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

De igual forma, si un cliente visita una empresa de servicios o de información y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente.

1.6 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

La organización de los Departamentos de Marketing debe responder a las necesidades de las estrategias y planes de marketing planteados y debe ser flexible a los retos que se estén planteando en el mercado.

Por otra parte, el tamaño de la empresa es crítico para definir la organización. Si se trata de una empresa pequeña, el responsable de marketing se encarga de realizar pequeñas investigaciones de mercado, diseñar el plan de marketing, etc., y puede contratar los servicios de consultores de marketing para que colaboren puntualmente en las actividades que se necesiten.

En el caso de empresas de gran tamaño, se necesita un gran número de especialistas en marketing digital, *social media*, *business intelligence*, publicidad, etc. La organización puede tener las cuatro dimensiones de la actividad de marketing: funciones, áreas geográficas, productos y consumidores.

La forma de organizar el Departamento de Marketing más comúnmente utilizada consiste en que sus especialistas funcionales informen al director del departamento para que coordine sus actividades. En una de ellas se encuadran todas las actividades de la función consultiva de *business intelligence*, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, y en otra, aquellas actividades orientadas al contacto con los clientes, como son los canales de distribución, la logística, ventas y servicio posventa.

Cada una de las actividades que se mencionan tienen su lugar en el organigrama del departamento con un responsable de área o función que depende del director de Marketing. Si la empresa vende por todo el país e internacionalmente, es habitual utilizar una organización geográfica con responsables de los distintos mercados que conozcan bien a sus consumidores y pueda adaptar la oferta de la empresa a los mercados locales.

A medida que la empresa crece y que aumenta el número de productos o marcas, se suele crear una división por productos cuyo responsable pone en marcha y desarrolla una estrategia de marketing para cada marca o producto que esté integrado en el plan de marketing general de la empresa. Uno de los aspectos críticos es que todos los responsables de productos, mercados y funciones estén alineados para que no se genere confusión dentro y fuera de la empresa.

Por otra parte, si la empresa vende sus productos en distintos mercados y a clientes con diversas necesidades, es habitual encontrar organizaciones con base en dichos mercados para poder atender de una manera más eficaz a esos segmentos específicos de clientes. Por ejemplo, Indra, empresa multinacional española que ofrece servicios de consultoría sobre transporte, defensa, energía, telecomunicaciones, servicios financieros y servicios al sector público, tiene divisiones también por clientes como Telefónica, Repsol, BBVA, etc.

En resumen, la organización del Departamento de Marketing debe ser dinámica y estar adaptándose de una manera permanente a su circunstancia empresarial e ir expandiendo o concentrando sus actividades en función de sus mercados para poder atender de una manera efectiva a sus clientes.

1.7 CONTROL DE MARKETING

Debido a la situación dinámica y cambiante de los mercados y los entornos, la actividad del Departamento de Marketing, así como su plan anual y estratégico, debe estar en permanente revisión y análisis en cuanto a la consecución de los objetivos de marketing. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan y poner en marcha planes de contingencia si fuera necesario.

Existen cuatro tipos de control (Esteban, 2006):

- Control del plan anual, donde se analizan a corto plazo la evolución de las ventas, la participación en el mercado y los posibles cambios en la conducta de los consumidores. Se deben establecer unos estándares para cada uno de los elementos del plan.
- Control de rentabilidad, encaminado a conocer la rentabilidad por clientes, productos, zonas geográficas, por canales, vendedores, etc. Se utiliza como procedimiento de control ratios que relacionan gastos/ventas, beneficios brutos/ventas, etc.
- Control de eficiencia con el objetivo de verificar si las actividades de publicidad, distribución y venta se están llevando a cabo de la mejor forma posible con relación a unos criterios previos de ejecución.
- Control estratégico, cuyo análisis permite comprobar si la empresa está aprovechando las oportunidades que se presentan con respecto a los mercados, consumidores, competidores y entornos, ya que los planes de marketing pueden quedarse anticuados con mucha facilidad, y con el control estratégico se evita esta circunstancia. Una herramienta que puede utilizarse es una auditoría de marketing, que consiste en un examen completo, sistemático e independiente del entorno de la empresa, de sus objetivos, sus estrategias y actividades para determinar áreas problemáticas y oportunidades (Kotler y Armstrong, 2017). La auditoría también ofrece información para un plan de acción, si es que fuera necesario modificar alguna cuestión. Normalmente la auditoría se realiza por una empresa externa y así conseguir una total imparcialidad de juicio.

1.8 MEDIR Y GESTIONAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN MARKETING

«Medir es saber, y lo que no se mide no se puede mejorar» es una expresión que se utiliza habitualmente, pero que puede aplicarse a marketing dada la necesidad de medir la eficacia de sus acciones.

La medición se realiza a través de tres vías: la investigación de mercados, el marketing analítico y los sistemas de información de marketing, que permiten recoger, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los responsables de marketing (Méndez, 2013).

Tradicionalmente la medición de la eficacia publicitaria se ha realizado con métricas como notoriedad de marca, satisfacción del cliente, etc. Estas métricas son de gran importancia, pero no son útiles para justificar inversiones de cara al Departamento de Finanzas o la dirección general de la empresa, más acostumbrados a manejar las decisiones empresariales en términos de rentabilidad. Por tanto, la efectividad del marketing también se puede medir con el retorno de la inversión de marketing (ROIM).

La medición se hace analizando las acciones de marketing en términos de ventas, pero no todas las ventas, sino solo las incrementales, es decir, las ventas debidas exclusivamente a la acción de marketing descontando el efecto de otras variables como el entorno, la estacionalidad, la competencia, etc., que puedan influir sobre las ventas.

Por otra parte, también se puede medir el impacto de las acciones de marketing desde una perspectiva centrada en el cliente, como la captación, participación y retención de clientes, su valor de vida y el capital de clientes. La Figura 1.10 presenta los gastos como inversiones que originan rendimientos a través de relaciones perdurables en el tiempo con los clientes (Kotler, 2017).

Figura 1.10 Rendimiento sobre la inversión de marketing



Fuente: Kotler (2017)

Existen multitud de métricas en marketing que se utilizan para analizar los resultados, sobre todo en el ámbito digital. En cualquier caso, medir nuestra actividad y ser responsables de las inversiones es necesario en cualquier ámbito de la empresa.

PALABRAS CLAVE

- ☞ *Auditoría de marketing.* Es un examen completo, sistemático e independiente del entorno de la empresa, de sus objetivos, sus estrategias y actividades para determinar áreas problemáticas y oportunidades.
- ☞ *Marketing.* La función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados.
- ☞ *Marketing estratégico.* Análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de una cartera de productos, entre otras variables.
- ☞ *Marketing mix.* Es la combinación del producto, precio, distribución y comunicación que la empresa utiliza para comercializar sus productos.
- ☞ *Mercado meta.* Colectivo de clientes ideales al cual se destina el producto o marca. Se refiere al conjunto de personas que resulta al agruparlas tomando en cuenta sus necesidades, características demográficas e intereses y que pueden ser los destinatarios finales de la marca.
- ☞ *Misión de la empresa.* Es el propósito, razón que justifica la existencia de una empresa, siendo la referencia permanente en cualquier proceso que se establezca en la empresa.
- ☞ *Plan de marketing.* Es el conjunto de acciones que dan soporte y ejecutan la estrategia. Dichas acciones deben tener un horizonte temporal, un presupuesto y un seguimiento y control de resultados.
- ☞ *Propuesta de valor.* Es una declaración de intenciones de lo que hace la empresa de una forma sencilla y breve con la finalidad de comunicar por qué es importante para el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J. y otros (2011). *Introducción al marketing*. Pearson.
- Esteban, A., García de Madariaga, J. y otros (2006). *Principios de marketing*. ESIC Editorial.
- Jiménez, M. (2022). El Starbucks del futuro: más comida, bebidas frías y *blockchain*. *El País*. <https://elpais.com/economia/negocios/2022-10-01/el-starbucks-del-futuro-mas-comida-bebidas-frias-y-blockchain.html>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Marketing News (2022). La sorprendente propuesta de Adolfo Domínguez para ganar sostenibilidad mental. *Marketingnews.es*. <https://www.marketingnews.es/mar>

cas/noticia/1170016054305/sorprendente-propuesta-de-adolfo-dominguez-ganar-sostenibilidad-mental.1.html

Méndez, M., López Tenorio, P. J. (2013). *El ROI como métrica de la eficacia del marketing*. ESIC Editorial.

Munuera, J. L., Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

Pérez del Campo, E., Manera, J. y otros (1999). *Fundamentos de marketing*. Editorial Erica.

Randal, G. (2003): *Principios de marketing*. Editorial Thomson.

Robben, H., Ezcurra, L. y otros (2010). *Marketing con visión de futuro. Alcanzar y mantener el éxito de la empresa*. ESIC Editorial.

Sánchez, J. (2010). *Estrategias y planificación en marketing*. Editorial Pirámide.

Santander Universidades (2022). Las 4 P del marketing mix: ¿cuáles son y cómo han evolucionado? *Santander Open Academy*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>

Santesmases, M., Merino, M. J. y otros (2018). *Fundamentos de marketing*. Editorial Pirámide.