

Introducción

El marketing es uno de los ámbitos más dinámicos del mundo de la gestión. Su vinculación con los mercados, la tecnología y el entorno competitivo hacen necesario afrontar y gestionar la incertidumbre y la ambigüedad en un entorno global cambiante. El marketing estratégico se ocupa del comportamiento de las organizaciones en el mercado, en sus interacciones con consumidores, clientes, competidores y otros grupos externos, en el contexto de la creación, comunicación y entrega de productos que ofrecen valor. Por ello, el marketing no debe considerarse una disciplina o función aislada, sino que debe permear toda la organización, requiriendo colaboración interfuncional, liderazgo ágil y el desarrollo de nuevas capacidades culturales, estratégicas y técnicas.

Con este marco de trabajo, en el diseño de la propuesta de contenidos se han tenido en cuenta distintos supuestos identificados como esenciales para la enseñanza del marketing estratégico. En primer lugar, la ausencia de teorías integradoras en marketing (frente a la utilización de una amplia diversidad de conceptos y herramientas), o las interrelaciones con otros ámbitos de conocimiento de la gestión, se han tenido en cuenta incorporando teorías y modelos de amplio consenso en la academia, como la creación de valor, la lógica dominante del servicio, la orientación al mercado, o la visión de recursos y capacidades. La visión de la enseñanza del marketing estratégico basada en combinar recursos con paridad competitiva (Hunt y Madhavaram, 2006) está incluida en los capítulos 2 a 4.

En segundo lugar, los textos sobre marketing estratégico han venido asumiendo la importancia de diseñar estrategias a nivel global, por lo que resaltan una pedagogía orientada a una economía de mercado donde los estudiantes son ciudadanos globales (Burford y Chan, 2016). Un profesional de marketing sabe que sus clientes no sólo compran productos de establecimientos físicos cercanos, sino que comparan o adquieren los mismos u otros de cualquier origen en plataformas globales. Más aún, la hiperconectividad y la globalización han dado lugar a patrones de consumo transnacionales donde las fronteras son difusas y existen múltiples tipos de intercambios. Simultáneamente, las organizaciones poseen un origen y localización específica que definen su identidad y configuran su promesa de valor. Para enfocar este binomio global-local (*glocal*) hacia el proceso de aprendizaje del lector, desde la diversidad sectorial, cada capítulo aborda una problemática que se enmarca en el contexto de una organización que, con origen local, ha afrontado el tema que se aborda con solvencia, configurándose como parte de su historial estratégico.

En tercer lugar, conscientes de la llegada del marketing aumentado por la tecnología, donde tecnología, digitalización e inteligencia artificial (IA) son transversales al marketing (Grewal et al., 2025), los capítulos 1, 10 y 11 incorporan cinco pilares temáticos que deben tenerse en cuenta a la hora de abordar el diseño de una estrategia: IA (predictiva y generativa), robótica, marketing digital, big data y analítica de marketing y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

En cuarto lugar, se ha procurado vincular los distintos conceptos y estrategias al desarrollo de competencias profesionales propias de los estudios de marketing

estratégico. Para ello, además del mini caso con el que comienza cada capítulo, se incluyen numerosos ejemplos de actualidad a lo largo del mismo. Los casos de comienzo de cada capítulo constituyen proyectos de emprendedores, familiares o individuales, que han conseguido convertirse en referentes socioeconómicos. Sirva la muestra aquí recogida como nuestro humilde reconocimiento a tanto esfuerzo y éxito.

Finalmente, la enseñanza del marketing actual requiere disponer de una riqueza de recursos didácticos (Granitz y Pitt, 2011). Los doce capítulos del manual pretende proporcionar un conjunto de conceptos, modelos y herramientas que, sin ser exhaustivas, sí constituyen una base de conocimiento relevante del marketing estratégico. Dada la abundancia y frecuencia de términos en inglés y anglicismos en marketing, se ha procurado incluirlos a lo largo del texto. También, al final de cada capítulo se incorpora un conjunto de cuestiones de reflexión que permitan transformar los contenidos de cada uno en un conocimiento más operativo. Más aún, la utilización de la IA en el proceso de enseñanza-aprendizaje puede adoptar diversos roles (Narang et al., 2025): como tutor (proporcionando una formación personalizada, explicaciones conceptuales y retroalimentación inmediata), como compañero de aprendizaje o como herramienta. Esperamos que este manual puede servir de recurso de apoyo en ese proceso.

Con estas premisas, el presente manual ofrece un enfoque de contenidos desarrollado sobre la interacción organización-cliente y centrado en la creación y co-creación de valor como ejes fundamentales de la ventaja competitiva. Para facilitar una comprensión progresiva, rigurosa y aplicada de la materia, esta obra se articula en torno a **cinco bloques temáticos** que guían al lector desde los fundamentos conceptuales hasta la ejecución práctica en el mercado.

Parte I: La estrategia de marketing en la organización. A esta primera sección corresponden los capítulos 1 y 2, que sientan las bases doctrinales del texto. En ella se profundiza en el papel fundamental del marketing estratégico dentro de la dirección de la empresa, delimitando su alcance analítico a largo plazo frente a la acción comercial táctica del marketing operativo. Considera el impacto de las tecnologías digitales y la IA en el contenido de la estrategia de marketing. Asimismo, aborda el marketing como una filosofía de gestión orientada al mercado y centrada en los procesos esenciales de creación y co-creación de valor para el cliente.

Parte II: Análisis estratégico de marketing. Este bloque dota al lector de los marcos analíticos y predictivos necesarios para realizar una auditoría y vigilancia sistemática del entorno competitivo. A través de los capítulo 3 y 4, se examina tanto el impacto de las mutaciones del macro y microentorno sobre los modelos de negocio como la identificación, explotación y protección de los recursos y capacidades internas de marketing como pilares indispensables para la edificación de ventajas competitivas sostenibles.

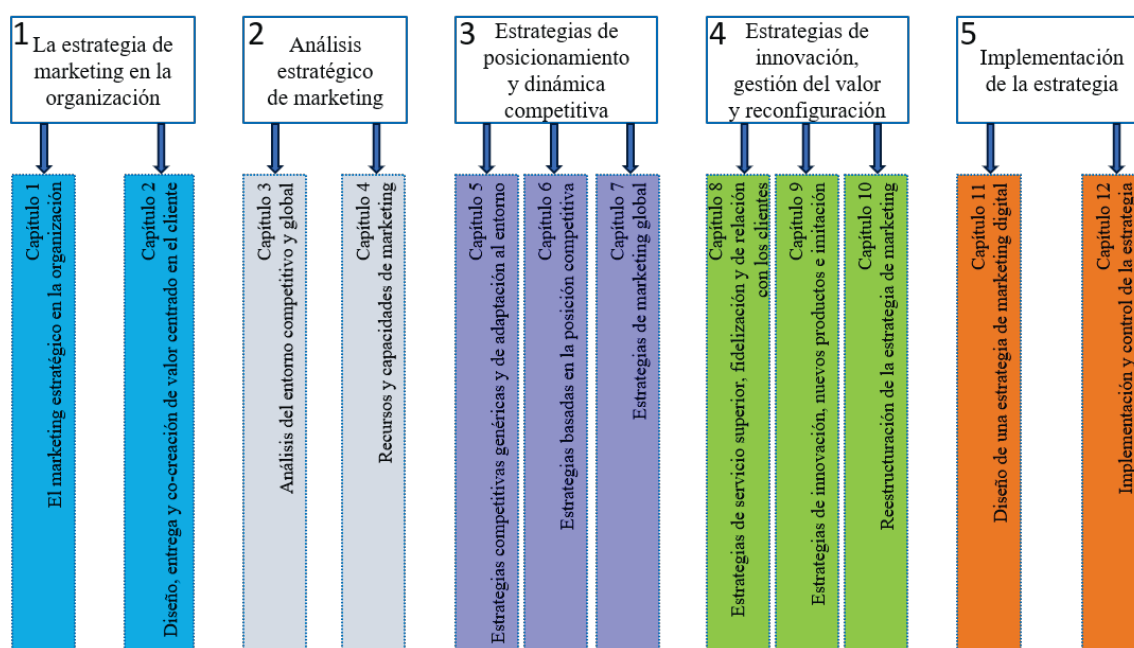
Parte III: Estrategias de posicionamiento y dinámica competitiva. Centrada de lleno en la formulación estratégica y la toma de decisiones, esta sección aborda las principales tipologías y arquetipos estratégicos que las organizaciones pueden implementar en función de su adaptación al entorno y su posición competitiva en el mercado (líderes,

retadores, seguidores o especialistas). Se presta especial atención a la segmentación y al diseño de estrategias competitivas específicas para ganar posiciones frente a los competidores. Las distintas estrategias se exponen a lo largo de los capítulos 5, 6 y 7.

Parte IV: Estrategias de innovación, gestión del valor y reconfiguración. En esta etapa se proyectan los conocimientos hacia enfoques avanzados de generación de valor a largo plazo. Se analizan en profundidad las estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos, la gestión de un servicio superior y la fidelización relacional con el cliente, así como las dinámicas del marketing global y la necesidad constante de reestructurar y reconfigurar la estrategia de marketing frente a un entorno cambiante. Los capítulos 8, 9 y 10 son los que se desarrollan esta tipología de estrategias.

Parte V: Implementación de la estrategia. La obra concluye abordando la transición crítica desde la formulación estratégica hacia su ejecución real y control en la organización. En este bloque se explora de manera exhaustiva el diseño de estrategias en entornos digitales (como el marketing digital, SEO e *inbound marketing*) y se analizan los sistemas organizativos, capacidades directivas y mecanismos de control necesarios para traducir de manera efectiva las intenciones estratégicas en resultados de mercado tangibles.

Organización temática del manual de marketing estratégico



Finalmente, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento por las valiosas aportaciones surgidas de los debates en el aula con estudiantes, profesionales y empresas, con quienes hemos tenido el privilegio de compartir ideas a lo largo de más de dos décadas de docencia en la asignatura de Marketing Estratégico en la Licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado, los grados de Marketing e Investigación de Mercados, y Administración y Dirección de Empresas, y en el Máster en Dirección y Economía de la Empresa.

Parte I:
La estrategia de marketing
en la organización

Capítulo 1: El marketing estratégico en la organización

Tras experiencias previas con un taller de confección, en 1975 Amancio Ortega Gaona abre la primera tienda bajo la enseña Zara en A Coruña (Galicia, España), con moda actual de calidad razonable a precios competitivos. La rápida expansión de su modelo de negocio les lleva a crear Inditex S.A., sociedad holding que integra el conjunto de marcas, plantas de producción y de distribución que para entonces contaba ya la empresa. En 1988 da el salto internacional, abriendo la primera tienda en Oporto (Portugal). Desde 2022 el grupo Inditex está liderado por Marta Ortega Pérez. Actualmente, Inditex está presente en 90 países, contando a finales de 2025 con 5.527 tiendas. Se ha convertido en líder global en el sector de la moda, referente del modelo *Fast Fashion* (Ghemawat y Nueno, 2006) y, actualmente, con una firme estrategia enfocada en la sostenibilidad y la expansión digital. Pero ¿cuáles han sido las claves del éxito de Inditex? Una rápida inteligencia de mercado a través de los puntos de venta, que facilitan el conocimiento para la co-creación y diseñar los productos que el cliente desea, la velocidad de respuesta, con una cadena de suministro rápida, inventarios basados en la demanda y un concepto de tienda orientado hacia conseguir una experiencia aspiracional del cliente han sido decisiones que han demostrado su eficacia.



En Zara, la relación entre la estrategia y la orientación al mercado no es solo una relación, sino que es el eje central y el motor de todo su modelo de negocio, situando las necesidades, deseos y tendencias del cliente como la máxima prioridad, dirigiendo todas las actividades de la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades. Esta orientación se materializa a través del modelo de *Fast Fashion* y los circuitos de retroalimentación rápida, convirtiendo a la empresa en un ejemplo de máxima orientación al mercado. Más aún, su implicación hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social se ha puesto de manifiesto con iniciativas medioambientales, de promoción de los derechos de los trabajadores, códigos de conducta de fabricantes y proveedores, gobernanza, o iniciativas de inversión social como las realizadas a través de la Fundación Paideia.

Actualmente, el éxito de las organizaciones pasa por diseñar estrategias sostenibles consistentes con los cambios en el entorno, creando valor para el cliente de forma permanente. En este capítulo, se establece el papel fundamental del marketing estratégico dentro de la dirección estratégica de una organización, definiendo su función, sus interrelaciones con otras áreas y distinguiendo su alcance del marketing operativo. Para ello, se busca que el lector comprenda las implicaciones del marketing estratégico como una filosofía de gestión orientada al mercado, enfocada en la creación y co-creación de

valor, y que pueda identificar las etapas y procesos clave necesarios para su formulación efectiva a través de dimensiones de análisis y de acción.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el estudiante será capaz de:

- Situar el marketing estratégico en el contexto de la dirección estratégica y comprender sus interrelaciones con otras funciones de la empresa.
- Comprender que la creación de valor es un componente fundamental de las decisiones de marketing e identificar procesos de creación de valor, en particular, la co-creación.
- Comprender el concepto de orientación al mercado de la organización, sus principales propuestas y perspectivas.
- Reconocer las implicaciones del marketing estratégico como filosofía de gestión, con sus dimensiones de análisis y de acción.
- Distinguir el dominio del marketing estratégico en relación con el marketing operativo.
- Identificar las etapas y procesos de la formulación del marketing estratégico
- Determinar el impacto del marketing digital y la IA en la organización de las actividades de marketing.

1. Estrategia, dirección estratégica y marketing estratégico

En general, el estudio de la estrategia es una cuestión siempre presente en las diferentes disciplinas y ámbitos de gestión. La evolución continua de los mercados a nivel local pero también global, con cambios demográficos y en los comportamientos de los consumidores, los desarrollos tecnológicos, la incorporación de nuevos retos sociales o medioambientales como la sostenibilidad o la igualdad, los cambios geopolíticos y la entrada de nuevos actores, requieren una evaluación continua de la estrategia seguida por las organizaciones a cualquier nivel (Teece, 2019).

El estudio del marketing estratégico se emplaza en el contexto del pensamiento estratégico y la dirección estratégica. Desde un punto de vista etimológico, el término **estrategia**, que proviene de la palabra griega «strategos» y que significa ‘general’ o ‘jefe del ejército’, puede definirse como “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Navas y Guerras, 2023: 25).

El profesor Michael E. Porter sostiene que “el porqué las empresas tienen éxito o fracasan es quizás la cuestión central de la estrategia” (Porter, 1991: 95). Ello implica que las causas incluyen tanto por qué las organizaciones difieren unas de otras, cómo se comportan, cómo eligen sus estrategias o cómo son gestionadas. Además, es necesario tener en cuenta el entorno, que alcanza dimensiones globales. Y si bien la idea de estrategia ha sido preocupación de aquéllos que han gestionado cualquier entidad desde

tiempos inmemoriales, la estrategia está de forma explícita y como concepto central en la administración de empresas desde los años 60 del siglo XX, considerándose a Peter Drucker como pionero en incorporar el término ‘estrategia’ al negocio y vincularlo con el marketing. Así, sostenía que el marketing es un componente clave de la estrategia y afirmaba que los resultados dependen del cliente que es quien decide si los esfuerzos de la empresa se convierten en valor económico o en desperdicio (Drucker, 1964).

Conviene precisar que el estudio de la estrategia experimentó un cambio importante a finales del siglo XX, pasando de un enfoque de ‘política de empresa’ a otro de ‘análisis estratégico’. El primero estaba basado en el conocimiento proporcionado por la práctica empresarial, suponiendo un aprendizaje inductivo. Se centra en el liderazgo de la dirección para implementar una estrategia. El segundo enfoque pone su énfasis en la identificación, creación y apropiación del valor, siendo crítico conocer cuál es la lógica de formación del beneficio (Grant, 2008). Este enfoque apuesta por la aplicación de un marco de análisis riguroso que, a través de un aprendizaje deductivo, permite conocer la situación y adoptar las mejores decisiones. Puede decirse que es la forma de vincular la organización con su entorno.

Desde la perspectiva del cambio y desarrollo organizacional, una estrategia puede entenderse como un mecanismo de cambio cuyo objetivo es proporcionar un medio para modificar la situación actual y alcanzar un objetivo. Como se ilustra en la Figura 1-1, las organizaciones pueden planificar su estrategia a través de un modelo fin-medio, donde se establecen las metas y objetivos de desempeño, la ventaja competitiva a alcanzar, para entonces determinar los recursos necesarios y las estrategias oportunas.

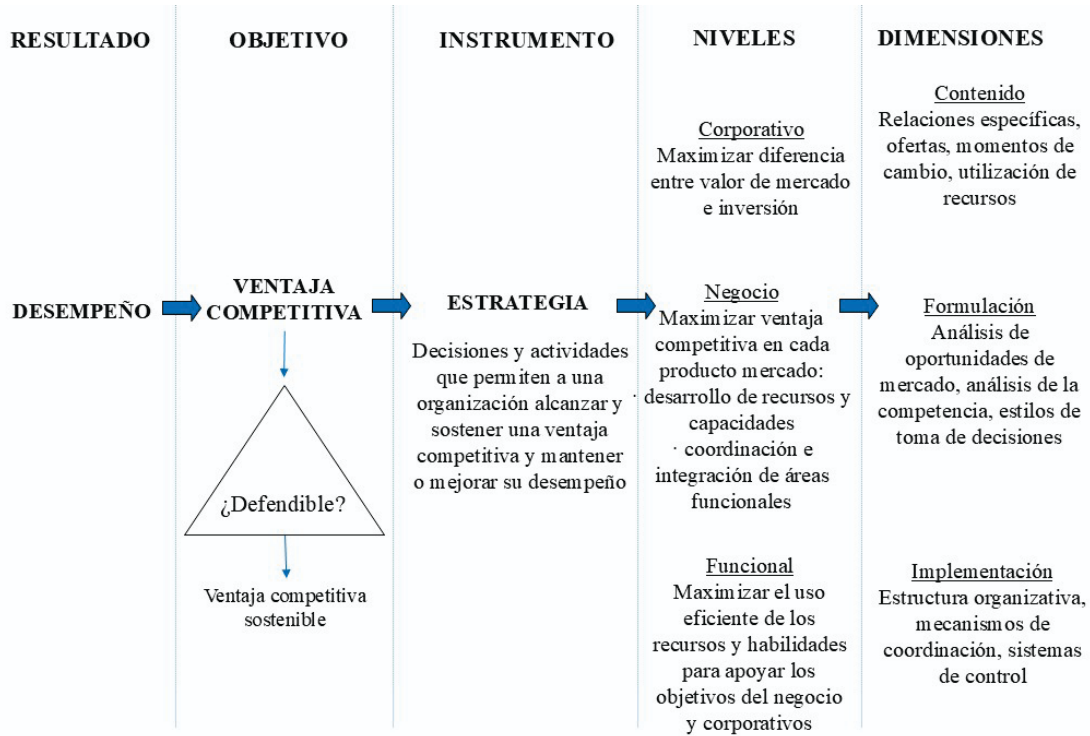
La estrategia no se aplica en las organizaciones de manera homogénea, sino que se vienen a distinguir en su definición e implementación varios **niveles de estrategia** (Navas y Guerras, 2023; Varadarajan y Jayachandran, 1999):

- Estrategia corporativa u organizativa, centrada en el alcance del negocio, es decir, los negocios que serán objetivo de la actividad de la empresa. Tiene un horizonte de largo plazo e implica decisiones como la de diversificación, integración, asignación de recursos, crecimiento o reducción de unidades de negocio.
- Estrategia de negocio o competitiva, se centra en una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) específica o en una sola empresa (si la organización no está diversificada). Es responsabilidad de cada director de división o UEN. Trata de determinar cómo se debe competir en cada negocio o mercado específico. Su marco temporal es de medio o largo plazo.
- Estrategia funcional. Este nivel se refiere a alcanzar los resultados esperados en las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, finanzas, recursos humanos, producción, I+D). Es responsabilidad de los gerentes de departamento y su horizonte temporal es el medio a largo plazo.

El **propósito** de cualquier nivel de la estrategia de una organización es determinar cómo las empresas logran y mantienen una ventaja competitiva. Y sus dimensiones

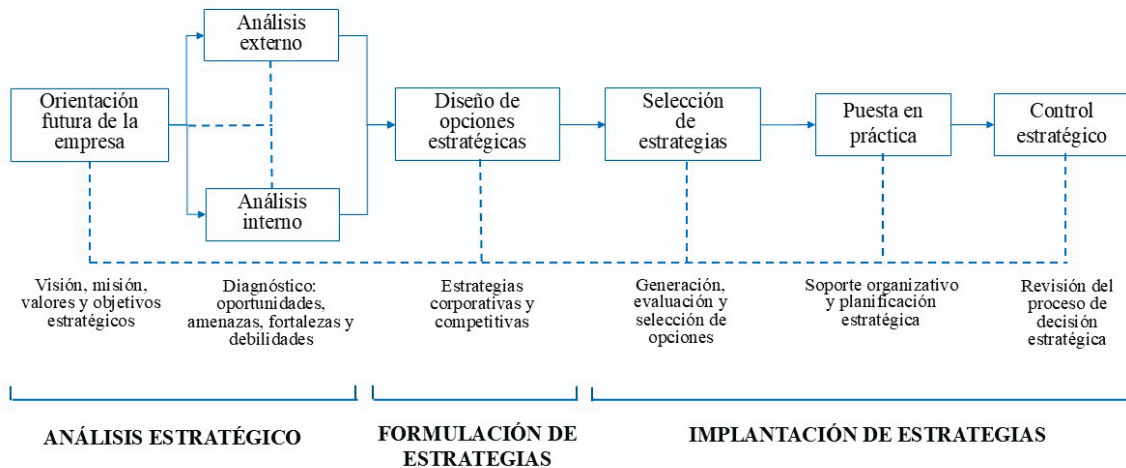
son: un **contenido** (el qué), un proceso de **formulación** (el cómo se llega a ella) y una **implementación** (el cómo se ejecuta) (Varadarajan y Jayachandran, 1999).

Figura 1-1: La estrategia como mecanismo de cambio y desarrollo organizativo



Existe una pluralidad de definiciones de dirección estratégica en función de la disciplina o ámbito desde la que se propone la definición (economía, administración, finanzas, marketing). Nag et al. (2007) resumen distintas propuestas para concluir que el campo de la **dirección estratégica** “se ocupa de (a) las principales iniciativas previstas y emergentes (b) adoptadas por la dirección general en nombre de los propietarios, (c) que implican la utilización de recursos (d) para mejorar el rendimiento (e) de las empresas (f) en sus entornos externos” (p. 942). Siguiendo a Navas y Guerras (2023), la dirección estratégica puede considerarse como un proceso integrado por tres etapas principales: análisis, formulación e implantación de estrategias, cada una con distintos análisis y metodologías (Figura 1-2).

Figura1 -2: El proceso de la dirección estratégica



Fuente: Navas y Guerras (2023)

Según Munuera y Rodríguez (2012), dirección estratégica y marketing estratégico son ámbitos decisionales diferenciados en la organización, con actividades propias, aunque estrechamente interconectadas. Consideran que mientras en la dirección estratégica participan distintos grupos de interés con diferentes identidades e intereses, el marketing estratégico se articula sobre la visión que supone la orientación al mercado. Por tanto, la dirección estratégica facilita la orientación de la organización al mercado a través de los valores y recursos, y el marketing estratégico invoca la orientación al mercado como la forma de satisfacer a los distintos grupos de interés. No obstante, en la práctica, la distinción entre ambos campos de actuación tiende a desaparecer debido a que la estrategia de marketing y la corporativa poseen muchos factores en común. En esta línea, Nag et al. (2007) observan que la perspectiva del marketing se basa en comprender a los clientes, las propuestas de valor para los clientes, las compensaciones y los intermediarios de los canales. La dirección estratégica puede presentar una visión algo distante de estas cuestiones. Además, en la práctica empresarial, lo prioritario es solucionar problemas, más que determinar si es de un campo o de otro.

2. El concepto de marketing, la lógica dominante del servicio y la creación de valor

El marketing es consustancial a la propia evolución humana, pudiendo encontrarse en la historia referencias a hechos y funciones que forman parte de lo que hoy conocemos como marketing, desde antigua Grecia, en las obras de Platón (La República) y Aristóteles (Política y Ética a Nicómano), o en la antigua China con las prácticas de los comerciantes de arroz. Pero las definiciones formales se producen en el siglo XX, a partir de la creación

en 1937 de la *American Marketing Association* (AMA)¹ como institución referente en la elaboración de definiciones. Así, la AMA proporcionaba la siguiente definición en 1948: “Marketing es el desarrollo de actividades empresariales dirigidas hacia, y que afectan, el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor”. Posteriormente Levitt delimitó claramente los conceptos de ventas (centrado en las necesidades del vendedor), y marketing (centrado en las necesidades del comprador).

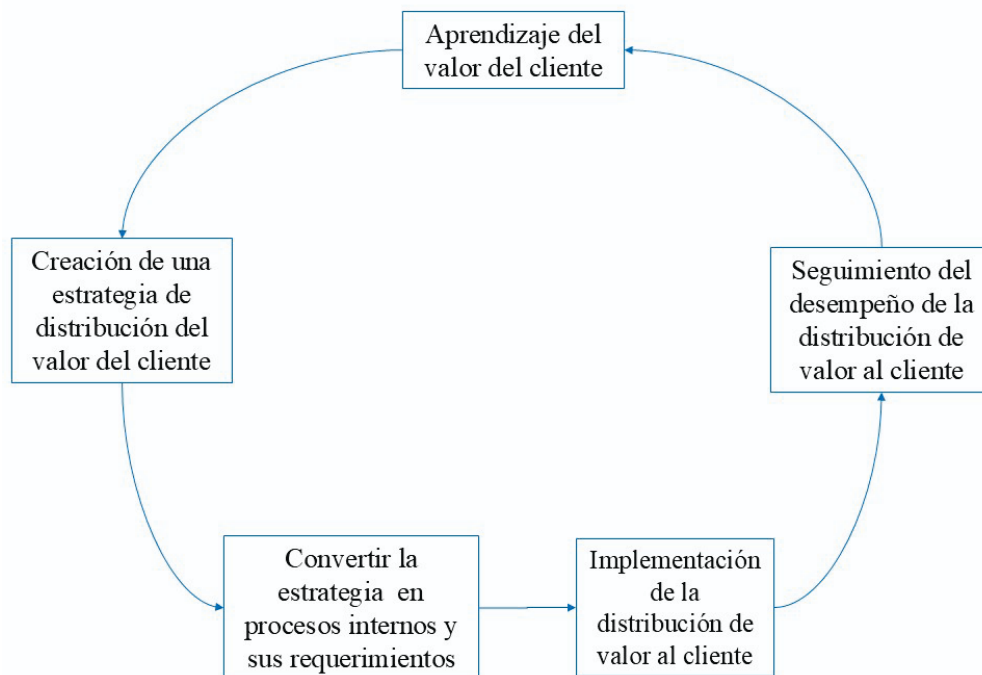
Actualmente, es en general compartida la visión de que el marketing consiste en crear valor para los clientes, a lo largo de los dominios funcional, psicológico y monetario (Kotler et al., 2022). Las distintas definiciones propuestas han avanzado en la generalización del concepto de marketing. La definición de la AMA de 2017 lo describe como: “La actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”. De forma similar, la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional acordó en 2018 definirlo como “Conjunto de procesos que incluyen (i) identificar las necesidades de los públicos de interés de una organización lucrativa o no lucrativa; (ii) crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes actuales y potenciales, socios y la sociedad en general”.

Las organizaciones que implementan el concepto de marketing no lo consideran simplemente como una función organizativa independiente, sino que es también una responsabilidad de dirección general. La organización se constituye en un mecanismo complejo que vincula el valor para el cliente con todos los grupos de interés, que de forma creciente operan en entornos interconectados, extendidos globalmente gracias a las tecnologías de la información, y donde el conocimiento constituye un recurso decisivo para desarrollar una ventaja competitiva (Lusch y Webster, 2011).

Estas definiciones profundizan en la visión del marketing como gestión, incluyendo como concepto fundamental el **proceso de creación de valor**. Según Woodruff (1997) el valor para el cliente es “una preferencia y evaluación percibida por el cliente de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza” (p. 142). Pero su relevancia se hace patente cuando la creación de valor es compartida dentro de la organización. Frecuentemente existen diferencias entre lo que la organización considera que los clientes valoran y lo que los clientes realmente valoran. La creación de valor se traduce en ventaja competitiva cuando la organización implementa procesos de aprendizaje del cliente para reducir esos gaps, lo cual se produce cuando (1) el aprendizaje modifica los modelos mentales de los gestores, y (2) cuando estos modelos mentales guían las acciones tomadas para alcanzar y proporcionar un valor superior para el cliente. Este proceso de puesta en práctica del aprendizaje del valor para el cliente se describe en la Figura 1-3.

¹ La AMA se creó a partir de la fusión de dos organizaciones preexistentes: La Asociación Nacional de Profesores de Marketing y Publicidad (1915) y Sociedad Americana de Marketing (1931).

Figura 1-3: Proceso para transformar el aprendizaje del valor del cliente en acciones implementables



Fuente: Woodruff (1997)

La implementación del concepto de marketing se debe traducir en procesos de creación de valor. Pero ¿qué procesos de creación de valor existen? Pueden identificarse los siguientes **tipos de procesos de creación de valor** (Piercy, 1998):

- Procesos de definición de valor. Permiten comprender mejor el entorno en el que se opera: Investigación de mercados, comportamiento de compra, uso del producto, etc.
- Procesos de desarrollo de valor. Crean valor a través de la cadena de valor: aprovisionamiento, desarrollo de nuevos productos y servicios, diseño de los canales de distribución, selección de vendedores, servicios de aprovisionamiento (gestión bases de datos, servicios con el producto), desarrollo estrategia de precios.
- Procesos de distribución de valor. Permiten que el valor llegue al cliente: servicio de distribución, gestión de relaciones con los clientes, gestión de la distribución y logística, procesos de comunicación, mejoras en producto o servicio, servicios de apoyo al cliente, desempeño de la fuerza de ventas

Estos procesos de creación de valor son compatibles con los componentes del marketing-mix, como modelo convencional en la dirección de marketing. Una estrategia de marketing de éxito crea experiencias positivas para los clientes. Para ello, integra la segmentación, la focalización, y las estrategias de diferenciación y posicionamiento

diseñadas para crear, comunicar y distribuir una oferta a un mercado objetivo. Este proceso de creación de valor se desarrolla a partir de las sinergias entre la estrategia, la estructura y la dirección de marketing, según se recoge en la Figura 1-4. Este marco considera la creación de valor en términos más amplios que el proceso amplio de crear una experiencia positiva para el cliente, y especifica los resultados de marketing necesarios para generar los resultados financieros deseados. Las siguientes proposiciones establecen los términos y condiciones para crear valor para el cliente (El-Ansary, 2006):

P1. El principal antecedente de la creación de valor es la productividad, entendida según los criterios tradicionales de eficacia y eficiencia.

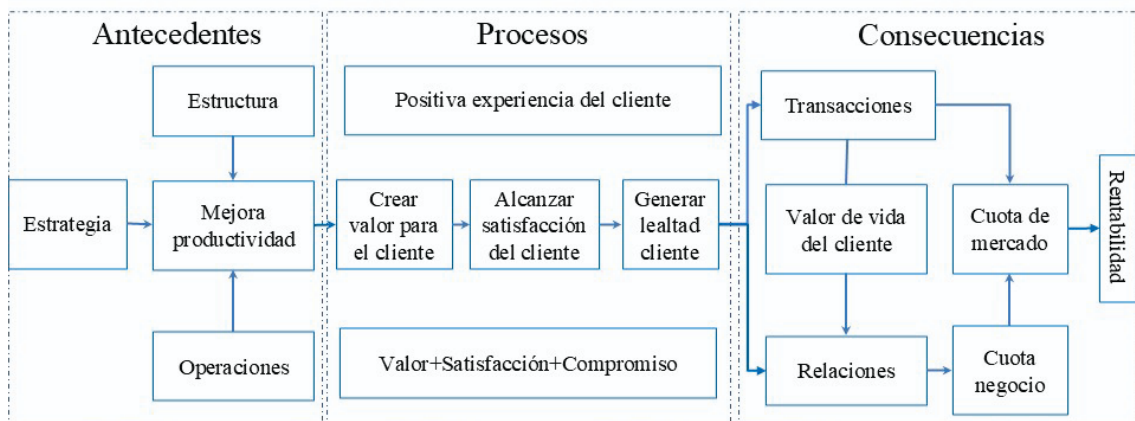
P2. Los antecedentes de la productividad son la estrategia, la estructura y los sistemas de gestión operativa de la empresa. Una estrategia, una estructura y una gestión/operaciones sólidas, en conjunto, permiten la productividad y, por consiguiente, la creación de valor.

P3. La creación de valor, una variable necesaria pero no suficiente, es el mecanismo desencadenante para crear una experiencia positiva para el cliente.

P4. Solo se garantiza una experiencia positiva para el cliente cuando la creación de valor conduce a la satisfacción del cliente y se genera su lealtad.

P5. El valor, la satisfacción y la lealtad del cliente son variables necesarias para generar los resultados de marketing deseados, incluyendo la cuota de mercado y la cuota de negocio.

Figura 1-4: Creación de valor en el proceso de marketing: Antecedentes, procesos y resultados



Fuente: El-Ansary (2006)

El aumento de opciones entre los consumidores que no se traduzcan en una mejora de satisfacción ni de generación de valor para la empresa, ha conducido a cuestionar la concepción tradicional de creación de valor centrada en la organización y la lógica

dominantes de bien (LDB). A medida que la **lógica dominante de servicio** (LDS) propuesta por Vargo y Lusch (2004) se ha ido abriendo camino, la perspectiva que el servicio es la base fundamental de todo intercambio. Asume que los bienes son sólo soportes de la prestación del servicio, el cual se constituye en aplicación de conocimientos y habilidades para el beneficio del otro (véanse las premisas fundamentales de la LDS en la Tabla 1-1). Esta perspectiva afecta al conjunto del ecosistema de intercambios de servicio que se genera interna y externamente. Como consecuencia los conceptos y terminología se configuran a la lógica existente (Tabla 1-2).

Tabla 1-1: Premisas de la lógica dominante de servicio

FP1: El servicio es la base fundamental del intercambio.
FP2: El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio.
FP3: Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión de servicio.
FP4: Los recursos operantes son la fuente fundamental de beneficio estratégico.
FP5: Todas las economías son economías de servicio.
FP6: El valor es co-creado por múltiples actores, incluyendo siempre al beneficiario.
FP7: Los actores no pueden entregar valor, sino que pueden participar en la creación y ofrecimiento de proposiciones de valor.
FP8: Una visión centrada en el servicio es inherentemente orientada al beneficiario y relacional.
FP9: Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
FP10: El valor siempre es determinado de forma única y fenomenológica por el beneficiario.
FP11: La co-creación de valor es coordinada a través de instituciones y normas y costumbres compartidas por la sociedad.

Fuente: Vargo y Lusch (2004, 2016)

Tabla 1-2: Léxico de la lógica dominante de servicio

Conceptos LDB	Conceptos de transición	Conceptos LDS
Bienes	Servicios	Servicio
Productos	Oferta/proposición	Experiencias
Rasgo/atributo	Beneficio	Solución
Valor añadido	Co-producción	Co-creación
Maximización beneficio	Ingeniería financiera	Feedback
Precio	Entrega de valor	Propuesta de valor
Sistemas de equilibrio	Sistemas dinámicos	Sistemas complejos
Cadena de suministro	Cadena de valor	Red de creación de valor
Promoción	Comunicación	Diálogo
Comercializar el producto	Comercializar en función del cliente	Comercializar junto con el cliente
Orientación al producto	Orientación al mercado	Orientación al servicio

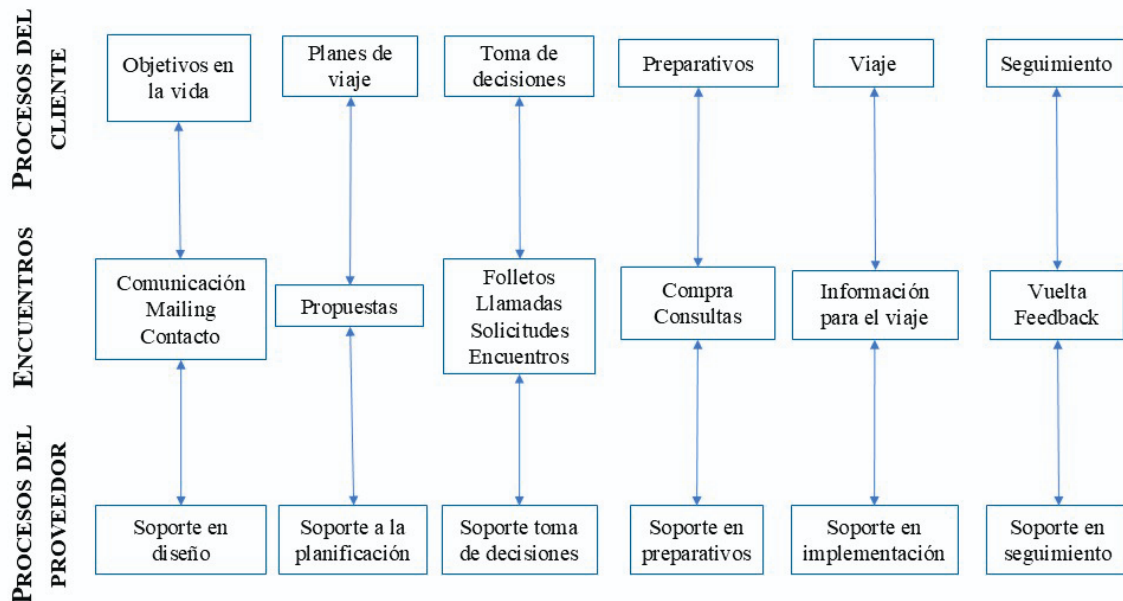
Siendo la creación de valor pilar del concepto de marketing, la LDS postula que el valor real (valor en uso) es determinado por el cliente y creado conjuntamente (cocreado) en el proceso de aplicación o uso de los recursos ofrecidos (productos, información, etc.), otorgando al cliente un papel activo e indispensable en el proceso de creación de valor. Así, este **proceso de co-creación** se enfoca en comprender y facilitar cómo el cliente integra los recursos de la empresa (y otros recursos propios o externos) para mejorar su propio bienestar o proceso. Esta lógica convierte al cliente en un participante activo que crea valor a través de la producción, uso y experiencia de consumo.

La interacción y diálogo entre empresa y cliente se ha generalizado como paradigma del marketing. Así, el valor se crea conjuntamente entre empresa y cliente, siendo la interacción el locus de la creación de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004). La amplia disponibilidad de información, la perspectiva global, las redes y comunidades de consumidores que comparten información y sentimientos, las posibilidades de conocer y experimentar que proporciona Internet, o la generación de conocimiento compartido por las personas, han favorecido la co-creación como nueva vía para crear valor para el cliente. Payne et al. (2008) proponen un marco de tres **componentes para la creación de valor**:

- Procesos de creación de valor para el cliente: en una relación entre empresa y consumidor, incluye los procesos, recursos y prácticas que los clientes utilizan para gestionar sus actividades. En una relación entre empresas, los procesos son aquéllos que la organización del cliente utiliza para gestionar su negocio y sus relaciones con los proveedores.
- Procesos de creación de valor para el proveedor: los procesos, recursos y prácticas que el proveedor utiliza para gestionar su negocio y sus relaciones con los clientes y otros grupos de interés relevantes.
- Procesos de encuentro: los procesos y prácticas de interacción e intercambio que tienen lugar dentro de las relaciones entre clientes y proveedores y que deben gestionarse para desarrollar oportunidades de co-creación exitosas.

Los procesos de encuentro e interacción entre organización y cliente resultan críticos para la co-creación de valor, implicando interacciones en ambos sentidos. Los encuentros, también denominados ‘puntos de contacto’ o ‘contactos’ pueden ocurrir a iniciativa de la organización (ej., mailings, llamadas telefónicas) o del cliente (ej., consultas, solicitudes de información, reclamaciones). En la Figura 1-5 se ilustra un ejemplo de este tipo de encuentros para el caso de una agencia de viajes; implican a varios departamentos funcionales y tienen una naturaleza multifuncional.

Figura 1-5: Mapa de procesos del cliente, proveedor y del encuentro para la co-creación de valor



Fuente: Adaptado de Payne et al. (2008)

3. La orientación estratégica de la organización: La orientación al mercado

Las organizaciones pueden ser gestionadas bajo diferentes filosofías o focos, en lo que se ha venido a denominar *orientaciones estratégicas*. Así, según Kotler et al. (2025), cabe distinguir entre la orientación (o filosofía) a la producción (la productividad como eje estratégico, persiguiendo la disponibilidad y el bajo coste), al producto (calidad, desempeño e innovación en el producto constituyen el foco estratégico), a la venta (maximizar ventas a través de elevados esfuerzos promocionales), al mercado (centrado en las necesidades del comprador, y donde el marketing es el medio para conseguirlo) y, más recientemente, la orientación social. Esta última incorpora la responsabilidad social de las organizaciones, generando una visión holística y responsable del marketing, que aspira a un equilibrio entre los intereses a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo y del conjunto de la sociedad. Se trata de alternativas estratégicas que pueden identificarse como visiones de la estrategia de marketing de las organizaciones.

La orientación al mercado (OM) constituye un concepto clave en marketing, que ha supuesto una profundización en la aplicación del concepto de marketing. Se centra en la creación de valor para el cliente y en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Como explican Morgan y Strong (1998, p. 1052), una organización orientada al mercado “debe comprender las necesidades actuales y potenciales de los clientes para proporcionar un valor superior al cliente; que es necesario fomentar la recopilación y el intercambio sistemáticos de información de mercado sobre los clientes actuales y potenciales, los competidores y otros grupos relacionados, y es fundamental inculcar la necesidad

ineludible de una prioridad integrada en toda la organización para responder a las necesidades cambiantes de los clientes y a las actividades de los competidores con el fin de aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas”. Danone, por ejemplo, está claramente impulsada por la identificación de las necesidades del consumidor (especialmente en el ámbito de la salud y el bienestar) y la adaptación e innovación de sus productos y estrategias de marketing para satisfacer esas demandas y mantener su posición en el mercado.

Existe una evidencia generalizada de la relación entre OM y desempeño, tanto a corto como a largo plazo (Kumar et al., 2011), aunque con intensidad distinta dependiendo del entorno cultural y económico (Ellis, 2006). Además, se han identificado otros efectos sobre el desempeño. Así, las organizaciones que adoptan una orientación al mercado antes obtienen mayores ganancias que aquéllas que lo hacen posteriormente. Y la relación positiva entre orientación al mercado y desempeño se produce antes que el resto y es más intensa sobre los beneficios que sobre las ventas, ya que promueve la retención frente a la adquisición de clientes (Kumar et al., 2011).

Day (1994) sugiere que el grado de orientación al mercado que posee una organización está correlacionado positivamente con su capacidad para apoyar y mantener un comportamiento que favorezca el desarrollo de esta orientación. Las capacidades clave en el ámbito del marketing incluyen la comprensión del mercado, la vinculación con los clientes, la comprensión de la competencia y el servicio al cliente. Otras capacidades incluyen la vigilancia tecnológica, el desarrollo tecnológico, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y la comunicación interna.

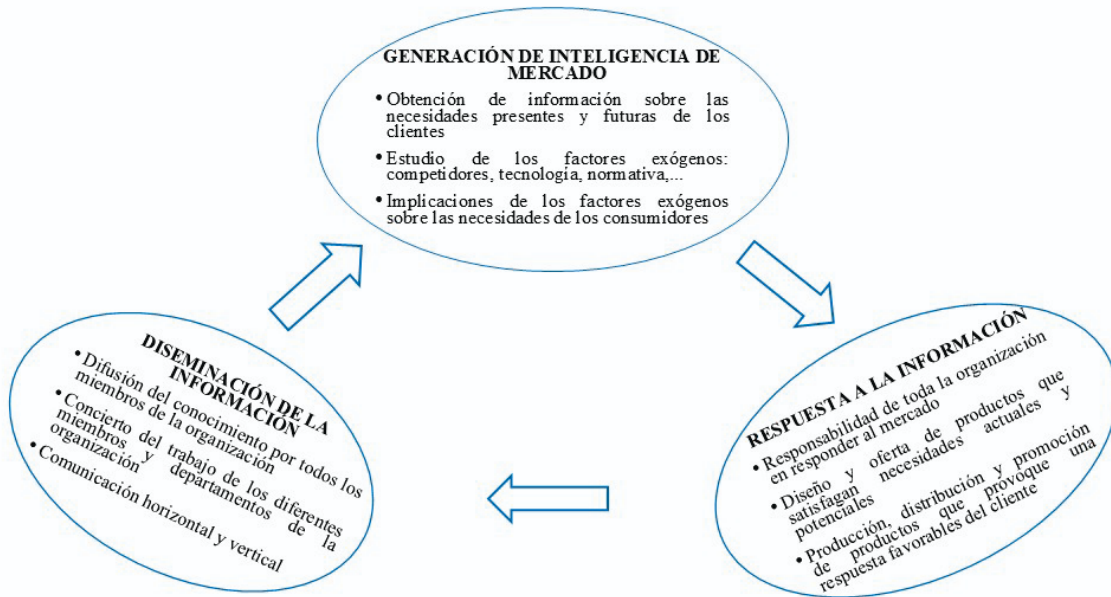
3.1. El modelo de orientación al mercado de Kohli y Jaworski

La propuesta de Kohli y Jaworski (1990) establece que la OM consiste en la generación de inteligencia (es decir, conocimiento) de mercado a lo largo de toda la organización sobre las necesidades futuras de los clientes, la diseminación de la información entre departamentos y la respuesta a ella por toda la organización. Se trata de un enfoque de tipo informacional y comportamental. De esta definición se identifican tres dimensiones (Figura 1-6):

- Generación de inteligencia de mercado: responsabilidad de toda la organización de obtener información sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como de los factores exógenos que le influyen (tecnología, competencia, legislación...) mediante mecanismos formales e informales.
- Diseminación de la información: difusión del conocimiento por iniciativa de cualquier área en cualquier sentido y nivel entre los departamentos de la organización. Se espera aumentar el esfuerzo en común entre las diferentes áreas de la organización hacia un objetivo común.
- Respuesta a la información: responsabilidad de toda la organización en responder a las necesidades del mercado, seleccionando los mercados objetivo, diseñando y

ofreciendo productos/servicios que tengan en cuenta las necesidades actuales y potenciales, produciendo, distribuyendo y promocionando los productos de forma que se provoque una respuesta favorable del cliente final. El desarrollo de una oferta con mayor valor supondrá la obtención de ventajas competitivas para la organización.

Figura 1-6: Dimensiones de la orientación al mercado de la propuesta de Kohli y Jaworski (1990)



Fuente: Kohli y Jaworski (1990)

Además de estas tres dimensiones, existen dos criterios de decisión: la OM se centra en el largo plazo en relación con los beneficios y en implementar cada una de las tres componentes de la OM. En la Figura 1-5 se ilustra la propuesta de estos autores. Este modelo de OM lleva asociada una escala de medición (MARKOR), compuesta por 20 ítems, que permite estimar el grado de OM de una organización desde la perspectiva del procesamiento de la información.

3.2. El modelo de orientación al mercado de Narver y Slater

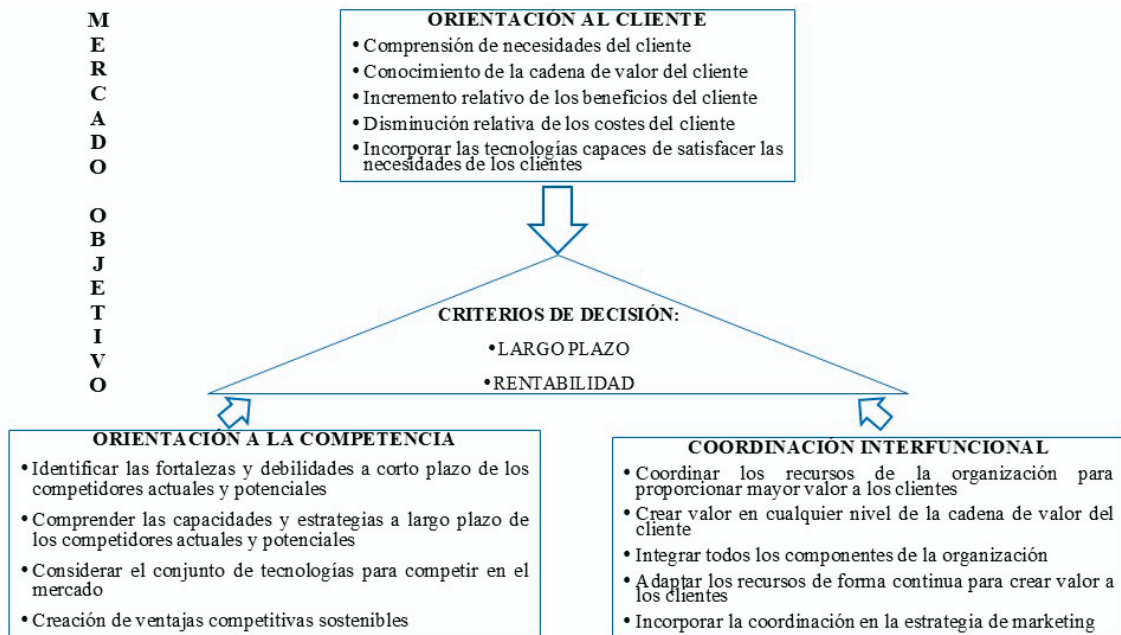
La propuesta de Narver y Slater (1990), en principio, difiere de la anterior, poseyendo un carácter más filosófico o cultural. Para estos autores, la orientación al mercado se define como “La cultura organizativa (...) que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, por tanto, un desempeño superior continuo para el negocio” (Narver y Slater 1990, p. 21).

En esta propuesta la OM está integrada por los siguientes tres componentes:

- La orientación al cliente: comprensión de sus necesidades actuales, de su evolución y de los factores que las afectan para poder crear valor de forma continua. Comprende el conjunto de acciones llevadas a cabo por la organización para identificar percepciones, necesidades y deseos de los clientes, y su satisfacción mediante una oferta competitivamente viable.
- La orientación a la competencia: comprensión de sus puntos fuertes y débiles a corto plazo, así como de sus capacidades y estrategias a largo plazo, de los competidores actuales y potenciales. Implica un conjunto de actuaciones derivadas del diagnóstico competitivo y análisis del mercado actual y potencial.
- Coordinación interfuncional: utilización conjunta y generalizada de los recursos de la organización para la provisión de un valor superior a los clientes objetivo. La coordinación pretende la utilización integrada y eficiente de los recursos de la organización para aumentar el valor entregado a los clientes.

Además de estas tres dimensiones, existen dos criterios de decisión: la OM se centra en el largo plazo en relación con los beneficios y en implementar cada una de las tres componentes de la orientación al mercado. En la Figura 1-7 se muestran las dimensiones y criterios vinculados a esta propuesta.

Figura 1-7: Dimensiones de la orientación al mercado de la propuesta de Narver y Slater (1990)



Fuente: Narver y Slater (1990)

La medición de la orientación al mercado según esta propuesta se realiza a través de la escala MKTOR, que se enfoca a medir la cultura organizacional que subyace en el concepto.

Cabe precisar que el término ‘orientación al consumidor’ es diferente del de ‘orientación al mercado’, aunque en algunos contextos se utilizan como similares. Mientras que ambos comparten situar al cliente en el centro de las decisiones, el primer término se refiere a las necesidades manifestadas por el cliente, siendo eminentemente reactivo; el segundo incluye la comprensión de las necesidades latentes y posee una naturaleza proactiva (Slater y Narver, 1998).

3.3. Implementación de la orientación al mercado: integración de enfoques y capacidad de marketing

Los dos planteamientos expuestos han supuesto una gran aportación al concepto de marketing. Incluso, su complementariedad ha llevado a formular propuestas de integración, entre las que podemos destacar la de Tuominen y Möller (1996). Se articula sobre dos ejes básicos: la integración de las perspectivas cognitiva (de aprendizaje) y comportamental (de cambio) bajo un único marco, y su integración estratégica dentro del concepto de marketing. El primero de los ejes de actuación se lleva a cabo incorporando el concepto de aprendizaje organizativo, mientras que el segundo se alcanza con la incorporación del concepto de orientación al mercado en la teoría estratégica de recursos y capacidades.

Según esta aproximación, el concepto de OM se fundamenta en la integración de los aspectos cognitivos -de aprendizaje, y comportamentales -de cambio, del aprendizaje organizativo. La cultura empresarial, las capacidades de gestión y las ventajas del negocio constituyen el componente cognitivo del aprendizaje organizativo que afectan al proceso de generación de información sobre los clientes y la competencia, al procesamiento de la información en el contexto de la organización y a la coordinación entre sus miembros - nivel comportamental del aprendizaje. El nexo entre el nivel cognitivo y el comportamental viene configurado por la memoria organizativa. Las habilidades organizativas y las capacidades distintivas son antecedentes cognitivos y consecuencias conductuales de la orientación al mercado. En la Figura 1-8 se ilustra la propuesta. Como observan Munuera y Rodríguez (2012), en esta propuesta se destaca el hecho de incluir en su formulación el último principio que justifica la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial: la necesidad de obtener una ventaja suficiente para sobrevivir a la actividad de los competidores. Además, esta formulación considera que el núcleo de capacidades internas es fundamental en el proceso de gestión de la empresa.

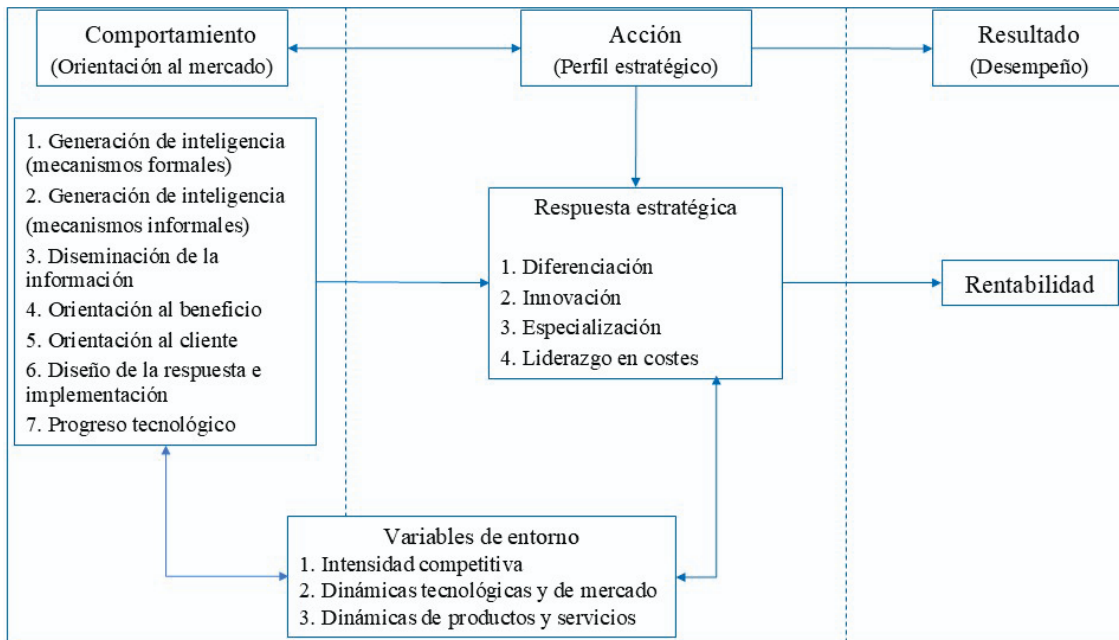
Figura 1-8: Marco integrador de la orientación al mercado en la propuesta de Tuominen y Möller



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

La OM influye en la implementación de la estrategia y los resultados de la organización. Bajo esta premisa, Dogni y Luffman (2003) vinculan la OM con el entorno, de forma que existen perfiles ideales de OM en función de la situación del entorno (Figura 1-9). Así, en contextos de alta presión competitiva, los componentes de la orientación al mercado más significativos son el diseño e implementación de respuesta, la generación formal de inteligencia y la orientación al cliente. Las estrategias más implementadas son la innovación y la diferenciación. En situaciones de incertidumbre, los comportamientos clave son el diseño e implementación de respuesta, la generación formal de inteligencia y el progreso tecnológico. En estas situaciones, la estrategia de innovación es la que proporciona mejores resultados

Figura 1-9: La orientación al mercado en el contexto de la estrategia de la organización y los factores de entorno



Fuente: Dobni y Luffman (2003)

3.4. La orientación al mercado sostenible

La OM ha sido la base de la estrategia de marketing de muchas empresas. En situaciones donde se ha concentrado excesivamente en una gestión funcional, con un énfasis en la maximización de la rentabilidad a corto plazo, ha provocado deficiencias en el gobierno de la organización y en el sacrificio del bienestar social a más largo plazo. Esto ha llevado a cuestionar la concepción convencional de la OM y demandar propuestas sostenibles.

Mitchell et al. (2010) afirman que la aplicación del marketing debe venir guiada por una combinación de normas económicas, políticas, sociales y medioambientales, configurando así un marketing sostenible. Así, la **orientación al mercado sostenible** (OMS) constituye una dirección de marketing donde la empresa emplea principios de gestión sostenible para:

- Satisfacer las necesidades del cliente mediante la integración efectiva de la inteligencia integral del entorno.
- Aplicar sistemas de valor que sean rentables, y social y medioambientalmente responsables.
- Generar resultados positivos a largo plazo en términos económicos, sociales y medioambientales, aceptables tanto para los grupos de interés primarios (beneficios financieros directos) como para los secundarios (beneficios indirectos).

Para implementar la OMS, se requiere complementar los indicadores de la OMS con indicadores de desarrollo sostenible. Esto incluye el uso de sistemas para gestionar la influencia de la sociedad en los mercados, estrategias para reforzar los lazos con los grupos de interés internos (empleados, clientes) y externos (administraciones públicas, medios de comunicación, grupos de interés especial), como alinear la dirección de marketing con los principios de desarrollo sostenible reconocidos.

4. Dominio del marketing estratégico

El debate conceptual sobre qué es el marketing estratégico ha sido una constante durante finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Por un lado, la omnipresencia de las ‘4P’ de McCarthy ha potenciado una visión eminentemente táctica y con una gran diversidad de conceptos y herramientas. Se ha producido un desequilibrio priorizando la gestión operativa del marketing-mix sobre el pensamiento estratégico. Más aún, se ha venido a considerar ‘estratégico’ sinónimo de ‘importante’, calificando muchas decisiones de marketing como ‘estratégicas’ sólo porque son importantes y no tanto porque pertenezcan al dominio del marketing estratégico (Robins, 1994). Por otro lado, no siempre ha existido un consenso sobre las características de las decisiones estratégicas de marketing (impacto sobre resultados a largo plazo, compromiso de recursos estratégicos, despliegue a largo plazo, énfasis en lograr ventajas competitivas) (Varadarajan, 2010).

4.1. Definición y contenidos del marketing estratégico

Si el marketing es ante todo crear valor para los clientes, el primer paso del proceso de marketing es comprender bien los consumidores y el mercado de referencia. Así, Lambin (2003) explica que el marketing estratégico consiste principalmente en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Identificar las necesidades de los clientes, determinar cuál es el valor creado y cómo se puede comunicar y distribuir son tareas esenciales del marketing estratégico. Considerando el proceso de la dirección estratégica (véase la Figura 1-2), la formulación de una estrategia de marketing puede entenderse como la integración de los procesos de segmentación, focalización, diferenciación

A partir del concepto de marketing y del contexto de múltiples grupos de interés en el que se desarrolla el marketing, Hooley et al. (2020) proponen un conjunto de principios básicos para el desarrollo de una estrategia de marketing. En concreto:

1. Centrarse en el cliente, la razón de ser de la empresa.
2. Competir sólo en mercados en los que se puede establecer una ventaja competitiva
3. Los clientes no compran productos, sino lo que los productos pueden hacer por ellos.
4. El marketing es demasiado importante para dejarlo en manos del departamento de marketing (si existe).
5. Los mercados son heterogéneos.

6. Mercados y clientes están en constante cambio.

Es evidente que el desarrollo de una estrategia de marketing requiere un conjunto amplio de actividades sobre un diverso conjunto de grupos de interés. Así, Kotler et al. (2025) consideran que para llevar a la práctica el concepto de marketing, se requiere una visión **holística**, integrada por cuatro ámbitos:

- *Marketing integrado*: Consiste en asegurar que las decisiones sobre el producto, el precio, los canales de distribución y la comunicación (las 4 Ps) trabajen en perfecta sintonía para ofrecer un mensaje coherente y el máximo valor posible al cliente.
- *Marketing interno*: Parte de la premisa de que no se puede dar un buen servicio al mercado si el equipo no está alineado por dentro. Se enfoca en capacitar, motivar y comprometer a todos los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta el personal de atención) con la filosofía de la marca.
- *Marketing relacional*: Busca construir relaciones sólidas, profundas y a largo plazo con los actores clave del negocio: clientes, proveedores, distribuidores y otros socios comerciales, priorizando la fidelización sobre la simple transacción.
- *Rendimiento de marketing*: Va más allá de las ventas inmediatas y analiza el impacto de las acciones de la empresa tanto a nivel financiero como legal, ético, social y ambiental.

Antes de incluir una definición, conviene señalar que frecuentemente se utilizan distintos términos para referirse al mismo fenómeno: marketing estratégico, estrategia de marketing, planificación estratégica de marketing, dirección estratégica de marketing, entre otras. Abogamos por utilizar el primero de los términos al definir mejor el alcance de las decisiones estratégicas de marketing. Varadarajan (2010, p. 128) define el marketing estratégico como “el conjunto integrado de decisiones de una organización que especifica sus elecciones cruciales en relación con los mercados a los que prestar servicio y los segmentos de mercado a los que dirigirse, las actividades de marketing que realiza y la forma de llevarlas a cabo, y la asignación de recursos de marketing entre mercados, segmentos y actividades de marketing con el fin de crear, comunicar y/o entregar un producto que ofrezca valor a los clientes en los intercambios con la organización y, de ese modo, permita a la organización alcanzar objetivos específicos”.

Sin duda, la distinción entre marketing estratégico y marketing operativo (o programa de marketing-mix) es, cuando menos, cuestionable o imperfecta, ya que ambas afectan a la selección del mercado objetivo y al diseño del programa de marketing. En todo caso, pueden encontrarse algunas características distintivas en las decisiones de marketing estratégico:

- implican compromisos de recursos irreversibles o relativamente difícil de revertir,
- implica compromisos de recursos de mayor cuantía,
- implica compromisos de recursos planificados con un horizonte temporal más largo,
- implica compromisos de recursos que se extienden a lo largo de más tiempo,

- implican compromisos de recursos que se realizan con un énfasis relativamente mayor en el logro de una ventaja competitiva,
- implican decisiones alternativas,
- están diseñadas en el contexto de otras decisiones y al mayor nivel de la organización o del departamento de marketing.

En base a las características distintivas indicadas, en la Tabla 1-3 se incluye una relación (no exhaustiva) de decisiones asociadas al marketing estratégico.

Tabla 1-3: Decisiones de marketing vinculadas con problemas de marketing estratégico

Problemática de marketing estratégico	Decisión de marketing
¿Cómo competir?	Posicionamiento Cartera/Líneas de producto Estrategia de marca Canales de distribución Intensidad de la distribución
¿Cómo competir en distintos mercados?	Estandarización/Adaptación del plan de marketing
¿Dónde competir?	Mercados a servir Segmentos a servir Estrategia de cobertura del mercado de referencia
¿Cuál es la estrategia principal?	Estrategias de influencia/adaptación al entorno Estimulación de la demanda primaria Estimulación de la demanda selectiva
¿Cuándo entrar en un producto-mercado?	Orden de entrada a un mercado Momento de entrada a un mercado Pionero/Seguidor Lanzamiento de productos en diferentes países Entrada simultánea/secuencial en distintos países
¿Cómo entrar en un producto-mercado?	Estrategia de entrada en los mercados
¿Cómo salir de un producto-mercado?	Estrategias de salida de un mercado
¿Cuál debería ser el énfasis relativo sobre estrategias alternativas de crecimiento?	Énfasis relativo sobre productos-mercados alternativos Énfasis relativo sobre estrategias de penetración en los mercados Énfasis relativo sobre estrategias de innovación Énfasis relativo sobre estrategias de desarrollo de nuevos productos Relativo énfasis sobre decisiones de producto Énfasis relativo sobre retener clientes frente a adquirir nuevos clientes Estrategia de gestión de relaciones con los clientes

Fuente: Adaptado de Varadarajan (2010)

4.2. Marketing estratégico versus marketing operativo

Frente al análisis sistemático y permanente de las necesidades de individuos y organizaciones, el desarrollo de conceptos de productos y servicios rentables, destinados a segmentos de consumidores, asegurando así al productor una ventaja competitiva sostenible, el proceso de marketing conlleva el diseño de un programa de marketing. Esta componente operativa está dirigida a la acción, con un horizonte de corto o medio plazo y dirigido a los segmentos actuales. Como describe Lambin (2003, p. 9), se trata del “proceso comercial clásico, centrado en la realización de un objetivo de cuota de mercado-objetivo, mediante el uso de medios tácticos relacionados con las decisiones de producto, de distribución, de precio y de comunicación (las 4 P del marketing mix)”. Conviene aclarar que muchas de estas decisiones del marketing-mix tienen implicaciones estratégicas, en particular, las de producto, distribución así como, las de comunicación relacionadas con el alcance de la misión de la organización.

Tabla 1-4: Principales diferencias entre marketing estratégico y marketing operativo

Marketing estratégico	Marketing operativo
Consideración del producto como un conjunto de atributos	El precio y las características técnicas del producto son los elementos clave
Segmentación basada en las necesidades y beneficios buscados por el consumidor	Segmentación según el producto
Análisis permanente de la evolución del mercado (consumidores, competencia, canales, sector...)	Análisis principal de los márgenes de beneficios y de los volúmenes de ventas
Se analizan los objetivos, estrategias y estructuras de los principales competidores	Se analizan los productos competidores
Los integrantes del canal de distribución son también clientes de la empresa	Se considera que los canales de distribución están al servicio de la empresa
Las actividades de búsqueda de información son consideradas una inversión	Las funciones de marketing son consideradas como una fuente de gastos
Las actividades de marketing ocupan un tiempo principal en la empresa	Las acciones de marketing no son consideradas fuera del tiempo previsto

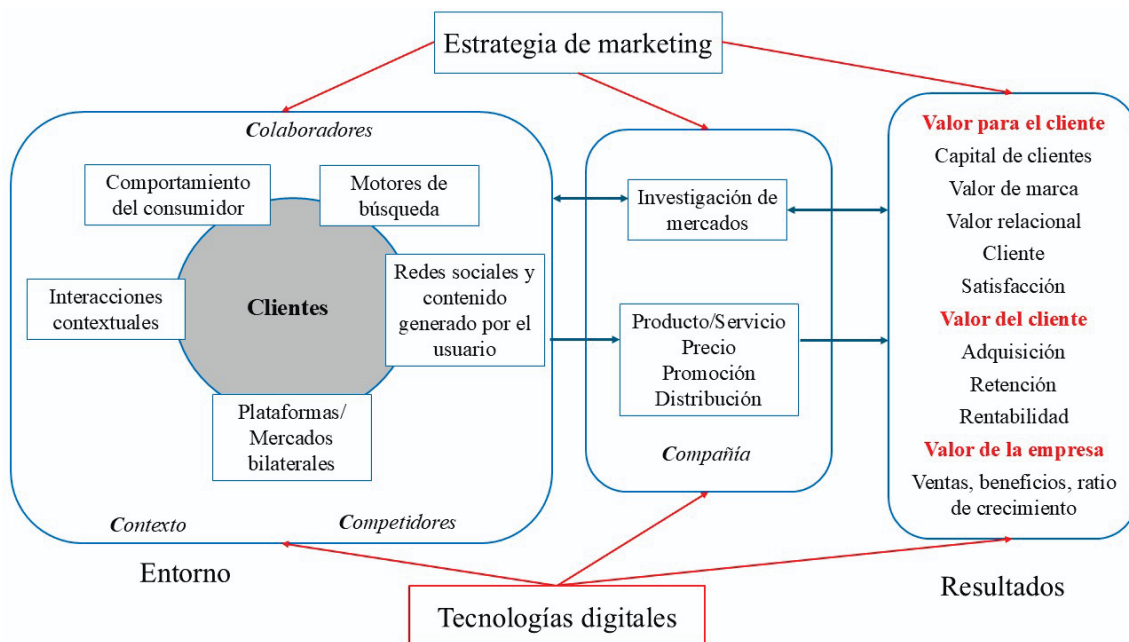
4.3. El marketing estratégico en un entorno digital

Particular referencia requiere el marketing digital, implementado a través de las tecnologías digitales, que es actualmente componente central de la gestión empresarial en el siglo XXI con implicaciones estratégicas y operativas. Internet ha supuesto una ampliación desde los mercados físicos tradicionales hacia los mercados electrónicos. Siguiendo a Varadarajan y Yadav (2002), pueden identificarse un conjunto de cambios significativos asociados a los mercados electrónicos a la hora de diseñar la estrategia de marketing: una mayor riqueza de información, menores costes de búsqueda de información, reducción de las asimetrías de información entre compradores y vendedores, la proximidad (electrónica), mayor separación temporal entre el momento de la compra y

el momento de posesión física del producto, y la mayor proximidad temporal entre el momento de la compra y el momento de posesión física de los productos digitales. La dirección de marketing se ha extendido con múltiples conceptos, herramientas y terminología relacionada, como ‘comercio electrónico’, ‘marketing electrónico’, SEO/SEM, ‘marketing de contenidos’, ‘email marketing’, KPI, entre otros.

La particular centralidad que Internet otorga al consumidor lleva a incorporar modelos de marketing adicionales al marketing-mix, como el de las **5 C**: consumidores, colaboradores, competidores, contexto y compañía (empresa). El desarrollo de una estrategia de marketing convencional comienza con un análisis del entorno, que incluye las denominadas 5 C. Los clientes emergen como foco central, junto al contexto, los competidores y colaboradores, conformando el entorno en el que opera la empresa. Las tecnologías digitales interactúan con las 5 C, de la cual surgen instituciones y estructuras como plataformas y mercados bilaterales, motores de búsqueda, redes sociales, contenido generado por el usuario, comportamiento del consumidor e interacciones con el entorno. Este análisis forma la entrada a las acciones de la empresa, abarcando todos los elementos de la combinación de marketing (producto/servicio, precio, promoción y distribución), así como la recopilación de información a través de la investigación y análisis de marketing, que informa la estrategia de marketing de la empresa. Las tecnologías digitales dan forma a estas acciones, a la adquisición y análisis de información y estrategia de marketing. Como resultado de las acciones y estrategias de marketing, se produce un impacto general en la creación de valor: creación de valor para los clientes, desarrollo del valor de los clientes (a través de estrategias para adquisición, retención y mayor margen) y creación de valor firme (en función de las ventas, las ganancias y la tasa de crecimiento) (Figura 1-10).

Figura 1-10: Marco de desarrollo de una estrategia de marketing digital



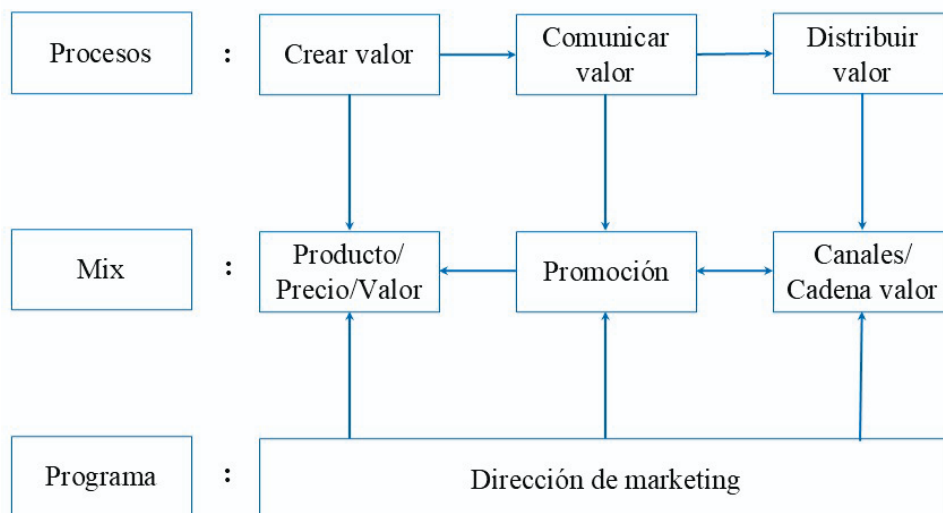
Fuente: Kannan y Li (2017)

5. Proceso de formulación del marketing estratégico

Las organizaciones planifican sus actividades de forma periódica. Sin embargo, los rápidos cambios en el entorno, los mercados o la tecnología, implican muchas veces aceleradas oportunidades y amenazas que van más allá de la actividad normal de planificación empresarial (Aaker y McLoughlin, 2007). Se hace necesario disponer de información continua sobre el entorno que proporcione un conocimiento claro y continuado del sector, desarrollar la flexibilidad estratégica y hasta potenciar el espíritu emprendedor. Más que aceptar la situación del entorno como dada, en lo que sería un comportamiento reactivo con un papel de la estrategia confinado a la adaptación y reacción, la estrategia debe ser proactiva y anticipatoria, buscando influir sobre el entorno. Este comportamiento estratégico requiere desde la dirección de la organización desarrollar competencias esenciales

Una vez formulada la estrategia de marketing, debe ponerse en marcha un proceso para su implementación. El proceso de implementación de la estrategia es lo que tradicionalmente denominamos dirección o gestión de marketing. La dirección de marketing se define, a efectos de diferenciarla del marketing estratégico, como los procesos de implementación de la estrategia de marketing para crear valor (producto/precio), comunicar el valor (promoción) y ofrecer el valor (canales de distribución). El proceso, la combinación y el programa diseñados para crear, comunicar y ofrecer el valor se muestran en la Figura 1-11.

Figura 1-11: Proceso de implementación del marketing: desde la creación de valor al programa de marketing-mix



Fuente: El-Ansay (2006)

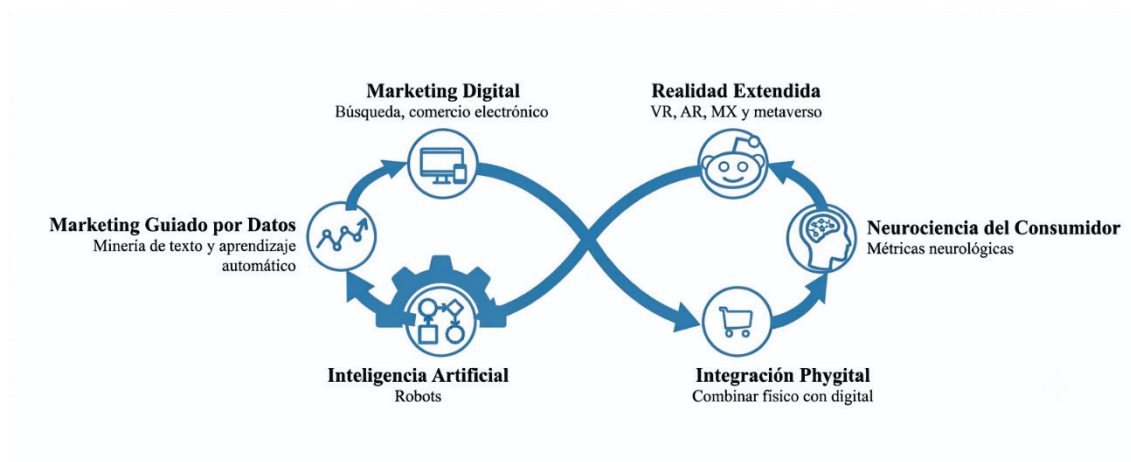
6. Las decisiones de marketing estratégico en un entorno digitalizado y con inteligencia artificial

El ecosistema digital y la irrupción disruptiva de la inteligencia artificial han reconfigurado por completo el proceso de diseño e implementación estratégico del marketing, transformando disciplinas que antes dependían en cierta medida de la intuición en una disciplina de precisión exacta y predictiva. En la fase de análisis, la investigación de mercados tradicional y los enfoques retrospectivos han dado paso al procesamiento masivo de datos y a la analítica en tiempo real. No sólo se analiza y explica el pasado, sino que se anticipan comportamientos del consumidor mediante modelos de propensión, análisis de sentimiento y escucha activa, permitiendo una microsegmentación dinámica mucho más precisa. Es preciso indicar que se ha detectado que la intensidad y diversidad de herramientas que continuamente aparecen pueden, o la implementación de las técnicas de aprendizaje automático e IA pueden generar problemas de indefinición funciones e inseguridad en el puesto de trabajo y en el ecosistema tecnológico, abrumando a los responsables de las empresas (*technostress*) (Kumar et al., 2024).

Este cambio impacta directamente en el diseño de estrategias, donde la definición de las propuestas de valor y el posicionamiento han abandonado la rigidez de los planes anuales. Respalados por la IA generativa y los entornos de simulación sintética, los departamentos de marketing pueden diseñar, iterar y testear múltiples escenarios competitivos simultáneamente, logrando una hiper-personalización a escala que adapta el mensaje, el precio y el producto a las necesidades individuales de cada cliente de forma ágil. Finalmente, la implementación ha alcanzado una frontera de automatización y optimización continuas. La ejecución ya no se basa en campañas estáticas y lineales, sino en una organización omnicanal en tiempo real, el pago de medios guiado por aprendizaje profundo (*deep learning*) y la gestión de puntos de contacto mediante agentes conversacionales inteligentes (*chatbots*).

En este nuevo paradigma digital, las herramientas tecnológicas han dejado de ser meros canales de soporte para convertirse en el motor central operativo, obligando a los responsables de las organizaciones a desarrollar una visión crítica capaz de fusionar el juicio humano estratégico con el poder analítico de la máquina, asegurando así la relevancia y la ventaja competitiva en un mercado en constante cambio. Las organizaciones planifican sus actividades de forma periódica. Sin embargo, los rápidos cambios la tecnología, implican muchas veces aceleradas oportunidades y amenazas que van más allá de la actividad normal de planificación. Se hace necesario disponer de información continua sobre el entorno que proporcione un conocimiento claro y continuado del sector, desarrollar la flexibilidad estratégica y hasta potenciar el espíritu emprendedor. Más que aceptar la situación del entorno como dada, en lo que sería un comportamiento reactivo con un papel de la estrategia confinado a la adaptación y reacción, la estrategia debe ser proactiva y anticipatoria, buscando influir sobre el entorno.

Figura 1-12: Macro tendencias digitales y marketing



Fuente: Bigné (2026)

En este contexto, a nivel macro Bigné (2026) identifica cinco principales tendencias que están reconfigurando la disciplina de marketing (Figura 1-12):

1. *Marketing digital y marketing basado en datos.* La toma de decisiones en el marketing actual gira en torno al dato (*data-driven marketing*), estructurados y no estructurados. Esta tendencia se centra en la recopilación, análisis y activación de datos de comportamiento (especialmente datos generados por el consumidor) para comprender a fondo el recorrido del cliente (*customer journey*). Minería de textos, análisis de redes, aprendizaje automático y modelos de lenguaje de gran tamaño se utilizan cada vez más tanto como herramientas analíticas para diseñar estrategias personalizadas, optimizar la atribución de canales y predecir pautas de consumo.
2. *Inteligencia artificial (IA):* Transversal a toda la cadena de valor. Aplicaciones como la analítica predictiva, publicidad programática, agentes conversacionales, o los robots sensibles a las emociones están generando nuevas formas de interacción organización-consumidor. La IA permite automatizar tareas complejas e personalizar la experiencia del usuario de manera inmediata.
3. *Realidad extendida y metaverso:* La realidad extendida (XR), que engloba la realidad virtual (VR), aumentada (AR) y mixta (MR), junto con los entornos del metaverso, redefine la experiencia de marca. Los consumidores ya no solo observan un producto; interactúan con él de forma inmersiva. Desde probadores virtuales de ropa hasta showrooms interactivos en 3D, esta tendencia elimina las barreras de la distancia física y genera conexiones emocionales memorables.
4. *Integración phygital:* La frontera entre el entorno físico y el digital se ha disuelto para dar paso a la «experiencia phygital». La convergencia de los canales de comercio minorista físicos y digitales crea trayectorias de consumo híbridas que desafían los modelos omnicanal tradicionales. Esta tendencia busca unificar ambos canales en una estrategia omnicanal fluida y sin fricciones. Ejemplos de

esto son el uso de códigos QR y pantallas interactivas en tiendas físicas, la recogida en tienda de compras virtuales (BOPIS), o el uso de sensores de proximidad para enviar ofertas personalizadas al móvil del cliente mientras recorre un pasillo.

5. *Neurociencia y neurociencia del consumidor*: El neuromarketing aplica metodologías neurocientíficas para comprender las reacciones subconscientes de los consumidores ante los estímulos de las marcas. Herramientas como el seguimiento ocular (*eye-tracking*), la electroencefalografía (EEG) y la medición de la respuesta galvánica de la piel permiten registrar la atención, el impacto emocional y la carga cognitiva real, permitiendo optimizar el diseño de productos, envases y narrativas publicitarias desde una base científica más sólida.

6.1. Tecnologías digitales, agentes inteligentes y marketing

Las tecnologías digitales transforman los modelos de negocios y los procesos de innovación, pero, especialmente, la forma cómo las empresas venden e interactúan con sus clientes y a lo largo de toda la cadena de valor. Considerando el tipo de tarea de marketing a realizar, estas tecnologías pueden clasificarse en tres categorías (Athaide et al., 2025), que se resumen en la Tabla 1-5:

1. **Obtención de datos**: Tecnologías dedicadas a recopilar información del consumidor (ej., búsquedas online, IoT, geolocalización).
2. **Análisis de datos**: Herramientas analíticas para procesar y predecir comportamientos (ej., algoritmos de aprendizaje automático y profundo).
3. **Activación de datos**: Canales y tecnologías donde se implementa la estrategia de marketing e interactúa el cliente (ej., chatbots, realidad aumentada, billeteras digitales).

Tabla 1-5: Clasificación de las principales tecnologías digitales y su aplicación al marketing

Tecnología digital	Adquisición de datos	Análisis de datos	Activación de datos	Definición y aplicación al marketing
Tecnología 3D		✓	✓	Definición: Procesamiento y modelado tridimensional digital. Aplicación: Permite crear demostraciones de producto hiperrealistas e interactivas en tiendas online, mejorando la conversión y reduciendo devoluciones.
Inteligencia artificial		✓	✓	Definición: Sistemas informáticos que simulan procesos cognitivos humanos. Aplicación: Se aplica en la automatización de campañas en tiempo real, optimización de presupuestos de medios y personalización masiva de contenidos.

Tecnología digital	Adquisición de datos	Análisis de datos	Activación de datos	Definición y aplicación al marketing
Realidad aumentada		✓	✓	Definición: Superposición de elementos virtuales sobre el entorno real del usuario. Aplicación: Permite crear experiencias inmersivas del tipo ‘probar antes de comprar’ (maquillaje, muebles, ropa) de forma interactiva.
Avatar			✓	Definición: Representación gráfica digital de un usuario o un personaje de marca. Aplicación: Creación de embajadores o influencers virtuales y asistentes personalizados en plataformas virtuales o el metaverso.
Blockchain	✓	✓		Definición: Registro descentralizado, inmutable y seguro de transacciones en bloques. Aplicación: Aporta transparencia en la publicidad digital para combatir el fraude por clics (<i>ad fraud</i>) y permite gestionar programas de fidelización seguros.
Big data (Macrodatos)	✓	✓	✓	Definición: Gestión y análisis de conjuntos de datos masivos y complejos. Aplicación: Permite la segmentación precisa de audiencias y la predicción de patrones de compra basados en comportamientos históricos masivos.
Tecnología de la comunicación		✓	✓	Definición: Canales digitales e infraestructura para transmitir mensajes (email, SMS, chats). Aplicación: Ejecución de estrategias de marketing directo, automatización de flujos de nutrición de leads (<i>lead nurturing</i>) y atención al cliente.
Agente digital			✓	Definición: Software autónomo programado para asistir a los usuarios de forma proactiva. Aplicación: Chatbots avanzados integrados en e-commerce que recomiendan productos resolviendo dudas complejas de manera conversacional.
Publicidad digital			✓	Definición: Promoción pagada de productos o marcas a través de medios de internet. Aplicación: Captación de tráfico cualificado mediante anuncios de búsqueda (SEM), programática, redes sociales y campañas de retargeting interactivo.
Aprendizaje profundo (<i>Deep learning</i>)	✓	✓	✓	Definición: Subcampo de la IA basado en redes neuronales profundas que imitan el cerebro. Aplicación: Reconocimiento avanzado de imágenes para búsquedas visuales de productos y análisis

Tecnología digital	Adquisición de datos	Análisis de datos	Activación de datos	Definición y aplicación al marketing
				automatizado de sentimientos y logotipos en redes sociales.
Billetera digital			✓	Definición: Aplicación de software que almacena datos de pago, tarjetas y cupones. Aplicación: Reduce la fricción en el checkout del comercio móvil (<i>m-commerce</i>) y permite enviar cupones de descuento interactivos por proximidad.
Tecnología de seguimiento ocular (<i>Eye-tracking</i>)		✓	✓	Definición: Dispositivos y software que registran hacia dónde mira una persona. Aplicación: Herramienta clave de neuromarketing para analizar mapas de calor de páginas web, diseño de empaques (<i>packaging</i>) y efectividad de cartelera publicitaria.
Resonancia magnética funcional (fMRI)		✓		Definición: Técnica de neuroimagen que mide cambios en el flujo sanguíneo cerebral. Aplicación: Utilizada en investigación de neuromarketing para evaluar las respuestas emocionales inconscientes y reales ante estímulos de marca y anuncios.
Geolocalización		✓	✓	Definición: Identificación de la ubicación geográfica exacta de un dispositivo. Aplicación: Permite realizar <i>geofencing</i> (envío de ofertas personalizadas al móvil del usuario cuando pasa cerca de una tienda física).
Medios interactivos			✓	Definición: Contenidos digitales que reaccionan activamente a las acciones del usuario (cuestionarios, vídeos interactivos). Aplicación: Fomentan un mayor tiempo de interacción (<i>engagement</i>) con la marca y recopilan datos de preferencia del cliente de primera mano (<i>zero-party data</i>).
Internet			✓	Definición: Red global de ordenadores interconectados que comparten información. Aplicación: El canal fundamental sobre el que opera todo el ecosistema digital moderno, permitiendo la interacción constante entre marcas y clientes.
Internet de las cosas (IoT)	✓	✓	✓	Definición: Objetos cotidianos con sensores y conexión directa a la red. Aplicación: Recopila datos de uso real de productos para sugerir de forma automatizada mantenimientos, repuestos o nuevas compras integradas en el dispositivo.

Tecnología digital	Adquisición de datos	Análisis de datos	Activación de datos	Definición y aplicación al marketing
Tecnología de la información (TI)		✓	✓	Definición: Sistemas de hardware y software empleados para procesar y almacenar datos corporativos. Aplicación: Soporta la infraestructura de los sistemas de marketing (CRMs, bases de datos) que unifican el perfil y el historial del cliente.
Dispositivos móviles y aplicaciones		✓	✓	Definición: Teléfonos y tabletas portátiles con aplicaciones nativas integradas. Aplicación: Acceso directo e inmediato al cliente mediante campañas de notificaciones <i>push</i> personalizadas, optimización móvil y e-commerce ágil.
Aprendizaje automático (<i>Machine learning</i>)	✓	✓	✓	Definición: Algoritmos que aprenden patrones de datos para predecir o tomar decisiones sin programación fija. Aplicación: Motores de recomendación personalizada de productos (como Netflix o Amazon) y fijación inteligente y dinámica de precios.
Búsquedas y reseñas en línea	✓	✓	✓	Definición: Evaluaciones públicas, foros y motores de búsqueda en internet. Aplicación: Estrategias de SEO y monitorización de reseñas para comprender la satisfacción del cliente, gestionar la reputación de marca e influir en decisiones de compra.
Código QR			✓	Definición: Código de barras bidimensional que almacena enlaces de datos rápidos. Aplicación: Puente directo para convertir acciones impresas (folletos, etiquetas, envases) en interacciones digitales inmediatas (menús, registros, ofertas).
Robot			✓	Definición: Autómata físico u optimizador de procesos de software (RPA). Aplicación: En el mundo físico, mejoran la experiencia en tiendas como asistentes informativos; en lo digital, automatizan la carga y ordenamiento de reportes masivos.
Tecnología de habilitación sensorial		✓	✓	Definición: Dispositivos y pantallas que interactúan estimulando los sentidos humanos (háptica, audio, aroma). Aplicación: Marketing multisensorial que genera experiencias inmersivas asociadas al producto para fijar el recuerdo de marca en la memoria del consumidor.

Tecnología digital	Adquisición de datos	Análisis de datos	Activación de datos	Definición y aplicación al marketing
Redes sociales	✓	✓	✓	Definición: Plataformas web que permiten la creación de comunidades y el intercambio de contenido. Aplicación: Marketing de influencers, atención al cliente interactiva, comercio social (<i>social selling</i>) y análisis de menciones para entender la salud de marca.
Espejo virtual			✓	Definición: Dispositivo/pantalla que superpone prendas de vestir, accesorios o cosméticos sobre la imagen del usuario. Aplicación: Probadores digitales interactivos en tiendas minoristas físicas y digitales que aceleran la decisión de compra de forma lúdica y cómoda.
Realidad virtual		✓	✓	Definición: Entornos interactivos tridimensionales completamente artificiales y simulados. Aplicación: Creación de experiencias de marca inmersivas en showrooms virtuales, lanzamientos de productos en entornos 100% controlados o eventos interactivos.
World Wide Web (WWW)	✓	✓	✓	Definición: Sistema lógico de distribución de páginas de hipertexto accesibles por internet. Aplicación: Plataforma principal para albergar la web corporativa o tienda en línea (<i>e-commerce</i>), actuando como el núcleo de la estrategia digital del negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Athaide et al. (2025)

En particular, las **tecnologías de agentes inteligentes** como es la IA, constituyen entidades de software autónomas, reactivas y proactivas, con capacidad social que actúan en nombre de los usuarios para realizar tareas específicas de marketing en entornos altamente dinámicos y digitales. Estas tecnologías presentan ciertas características distintivas respecto a las tecnologías digitales convencionales, en cuanto a autonomía, capacidad de respuesta, proactividad, habilidad social, adaptabilidad y aprendizaje. Su incorporación en la estrategia de marketing permite desarrollar cuatro tipos de tareas de marketing (Kumar et al., 2016):

- *Experiencia del cliente y comunicación:* Facilita interacciones fluidas, naturales y bidireccionales con los usuarios, maximizando la personalización y guiándolos de forma interactiva en decisiones complejas de compra.
- *Análisis predictivo y toma de decisiones:* Permite anticipar el comportamiento del consumidor, descubrir necesidades latentes o nichos de mercado, monitorear a la competencia en tiempo real y tomar decisiones lógicas y contextuales sobre precios, productos y promociones.

- *Eficiencia operativa y técnica*: Optimiza procesos de negocio complejos (como la cadena de suministro o negociaciones B2B), automatiza respuestas inmediatas de bajo coste computacional y reduce la latencia procesando datos en el origen (Edge Computing).
- *Compatibilidad máquina a máquina (B2B)*: Hace que el contenido de marketing y los catálogos de productos sean estructurados y legibles para que otros agentes inteligentes de compras puedan interpretarlos y tomar decisiones de forma autónoma.

6.2. Implicaciones y ética en el uso de la IA

Si bien la IA ofrece múltiples ventajas estratégicas y de eficiencia, también la automatización y los algoritmos pueden alienar a los clientes, deshumanizar las interacciones, perpetuar sesgos y generar vulnerabilidad tanto en los consumidores como en los empleados. Belanche et al. (2024) caracterizan este ‘lado oscuro’ en torno a cuatro cuestiones principales: la paradoja de la personalización y la privacidad, la deshumanización y pérdida de empatía, los sesgos algorítmicos y discriminación, el impacto sobre los empleados de primera línea y la vulnerabilidad del consumidor. Por ello, es necesario vigilar las **implicaciones y preocupaciones éticas** que surgen de su implementación, tales como la priorización sesgada de clientes, la concentración del mercado y la potencial manipulación de los consumidores. Naz y Kashif (2025) identifican siete temas críticos sobre riesgos y problemas éticos en el uso de la IA predictiva:

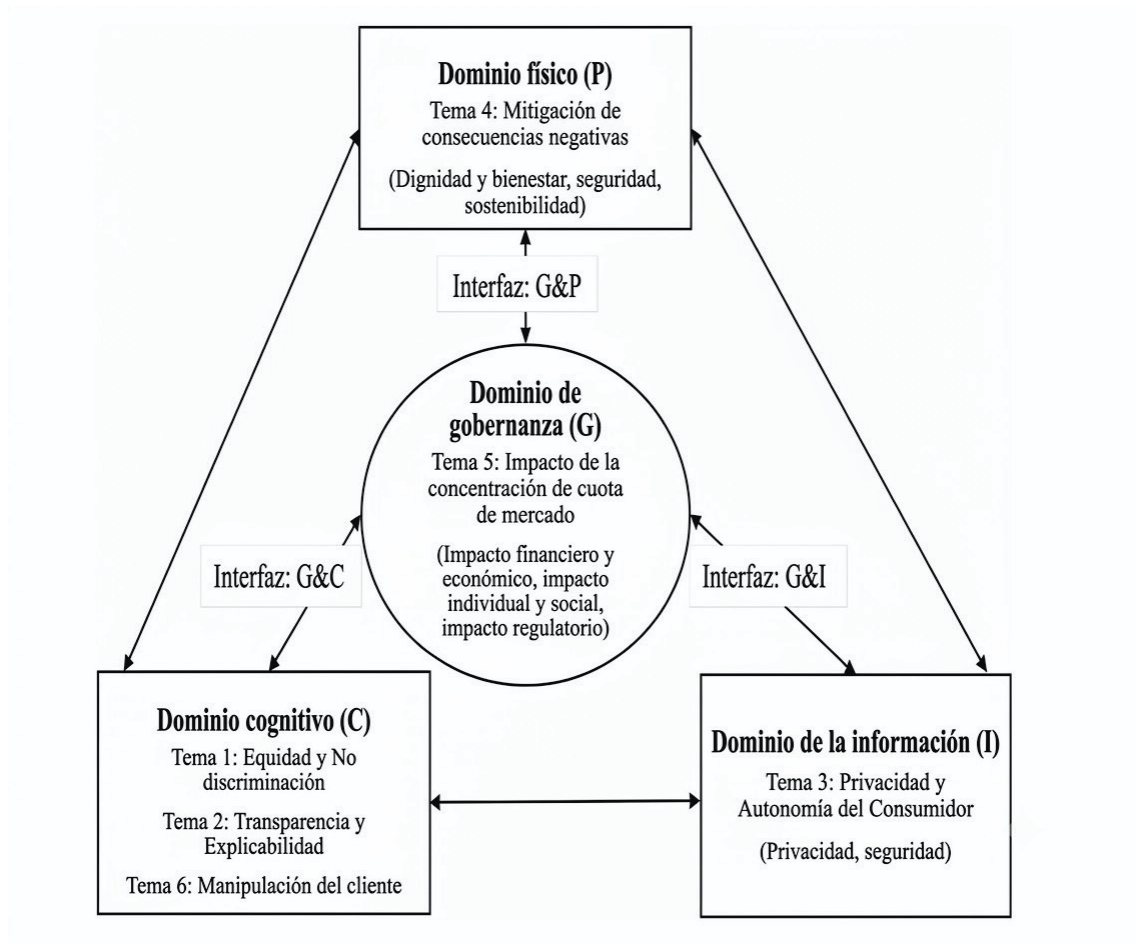
- 1) **Transparencia**: Existe una preocupación creciente por la falta de claridad de los algoritmos de IA (el efecto ‘caja negra’). Los gerentes enfatizan la necesidad de que los procesos de toma de decisiones automatizados sean comprensibles y auditables.
- 2) **Protección de la privacidad y autonomía del consumidor**: El uso masivo de datos personales para alimentar modelos predictivos genera tensiones sobre la privacidad, el consentimiento informado y el derecho de los consumidores a no sentir invadido su espacio personal.
- 3) **Promoción de la equidad y no discriminación**: Si los datos históricos de entrenamiento contienen prejuicios, la IA puede perpetuar y amplificar sesgos sociales previos. Esto puede dar lugar a la exclusión injusta o discriminación de ciertos grupos minoritarios o marginados (por ejemplo, en la priorización automatizada de clientes).
- 4) **Evaluación de la eficacia**: No basta con que una IA cumpla objetivos comerciales; se debe auditar constantemente si las métricas de éxito respetan principios morales y si los resultados entregados son fiables a largo plazo.
- 5) **Concentración de la cuota de mercado**: el acceso superior a grandes volúmenes de datos y tecnologías avanzadas de IA tiende a favorecer a unas pocas organizaciones dominantes, reduciendo la competencia, limitando las opciones de elección de los consumidores y exacerbando la desigualdad económica.

- 6) Consecuencias negativas no deseadas: El uso descontrolado de la IA en marketing puede provocar impactos colaterales perjudiciales en los sistemas socioeconómicos y políticos, creando desequilibrios de poder entre las empresas y los ciudadanos.
- 7) Manipulación del consumidor: El uso de técnicas de vanguardia (como el Procesamiento del Lenguaje Natural y el aprendizaje profundo) permite perfilar de forma tan exacta al consumidor que las empresas corren el riesgo de manipular sus comportamientos de compra hacia productos que de otro modo no adquirirían, lo que erosiona severamente la confianza del consumidor en las marcas.

Estos riesgos conforman un marco de impacto ético y regulatorio de la IA y el Big Data, con cuatro grandes dominios que interactúan entre sí (Figura 1-13):

- Dominio de Gobernanza (G): Está en el centro del modelo. Analiza el poder de mercado de las grandes tecnológicas y cómo su concentración afecta a la economía, las regulaciones y la sociedad.
- Dominio Cognitivo (C): Se enfoca en la mente del consumidor. Exige que los algoritmos sean transparentes y no discriminatorios, y alerta sobre el peligro de la manipulación del cliente mediante sesgos o adicciones digitales.
- Dominio de la Información (I): Es la protección de los datos. Su prioridad absoluta es garantizar la privacidad, seguridad y autonomía del usuario frente al rastreo masivo.
- Dominio Físico (P): Traduce lo digital al mundo real, buscando mitigar impactos negativos para proteger la sostenibilidad, la seguridad física y el bienestar humano.

Figura 1-13: Implicaciones éticas de la IA predictiva en marketing



Fuente: Naz y Kashif (2025)

Las decisiones basadas en IA deben pasar por un filtro de gobernanza para equilibrar el beneficio comercial con la responsabilidad ética y legal. Esta responsabilidad de la IA se traduce en que las estrategias deben implementarse bajo ciertos principios (Belanche et al., 2024):

- **Diseño centrado en el humano**: La IA debe aumentar las capacidades humanas (*augmented intelligence*), no reemplazar por completo el toque humano.
- **Transparencia radical**: Explicar claramente a los usuarios cuándo están interactuando con un *bot* y cómo se están utilizando sus datos.
- **Mecanismos de escape (*Human-in-the-loop*)**: Permitir siempre que un cliente frustrado con la IA pueda ser transferido de forma rápida y sencilla a un agente humano.

7. Cuestiones de reflexión

1. Se distingue entre la Dirección Estratégica, el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo. En un contexto de empresas de servicios financieros, ¿cómo se manifiestan

las interconexiones y los posibles conflictos entre estas tres áreas de decisión? Ilustre con un ejemplo de una decisión funcional (ej., una campaña de comunicación) que requirió la coordinación de los tres niveles.

2. Se subraya la relación positiva entre la OM y el desempeño. Analice un caso de una empresa que, en su opinión, demostró una pérdida de su OM con el tiempo (ej. Kodak o Blockbuster) y argumente cómo esta desconexión de las necesidades cambiantes del cliente afectó negativamente su desempeño, más allá de las ventas.
3. La lógica dominante del servicio (LDS) postula que el valor es co-creado por múltiples actores. Elija una plataforma digital de gran consumo (ej., Airbnb, Spotify o una red social) y explique detalladamente cómo se articula el proceso de co-creación de valor entre el proveedor y el beneficiario (cliente). ¿Qué recursos operantes deben ser integrados por el cliente para que el servicio sea satisfactorio?
4. El entorno digital altera el marco de las ‘5 Cs’ (Consumidores, Colaboradores, Competidores, Contexto y Compañía). ¿Cómo debe reconfigurar una empresa de consumo masivo (FMCG) su análisis de los colaboradores y competidores en un mundo donde el contenido generado por el usuario y las micro-influencias a través de redes sociales son predominantes?
5. La OMS busca el equilibrio entre resultados económicos, sociales y medioambientales. Proponga un conjunto de tres métricas específicas (KPIs) para una empresa de alimentación (ej., Danone) que demuestren un compromiso genuino con la OMS, diferenciando los indicadores de grupos de interés primarios y secundarios.
6. El texto indica que la ventaja competitiva se logra cuando el aprendizaje del cliente modifica los modelos mentales de los gestores de la organización. Describa un proceso de feedback o retroalimentación para una empresa que asegure que el aprendizaje basado en los datos de uso del cliente modifique efectivamente la estrategia de producto (decisión estratégica), y no solo se limite a mejorar el servicio al cliente (decisión operativa).
7. El posicionamiento es, básicamente, una decisión de marketing estratégico. Elija una marca de tecnología (ej., Samsung o Xiaomi) que se haya reposicionado drásticamente en los últimos años. Justifique por qué el posicionamiento es una decisión con «compromisos de recursos irreversibles o relativamente difíciles de revertir» y qué coste tuvo para la empresa el cambio.
8. Ante los rápidos cambios, la estrategia debe ser ‘proactiva y anticipatoria’, buscando influir sobre el entorno. ¿Cómo puede una empresa de energías renovables aplicar una estrategia proactiva para influir en el contexto regulatorio y de consumo, en lugar de sólo reaccionar a las políticas gubernamentales? ¿Qué competencias esenciales de marketing serían críticas para esta labor de influencia?
9. La decisión de ‘Pionero/Seguidor’ es estratégica. Analice el caso de la estrategia de ser ‘seguidor’ en un sector con alta incertidumbre tecnológica (ej., la industria de vehículos eléctricos). Identifique una empresa que haya adoptado esta estrategia y contraste sus riesgos (ej., barreras debidas a las patentes) con sus beneficios (ej. menor coste de desarrollo o curva de aprendizaje del cliente).
10. Slater y Narver advierten de no confundir la ‘Orientación al Cliente’ con la ‘Orientación al Mercado’, siendo esta última de naturaleza proactiva. Proporcione un

ejemplo de una necesidad latente (no declarada por el cliente) en el sector de la alimentación o la salud, y desarrolle un proceso de generación de inteligencia que permita a una empresa proactiva descubrirla y lanzar un nuevo producto/servicio.

11. En el contexto del Marketing Estratégico, ¿por qué la Dirección de Marketing es una «responsabilidad de dirección general» y no solo una «función organizativa independiente»? Justifique cómo la función de marketing impulsa los resultados en áreas como I+D y Finanzas en una empresa diversificada.
12. Analiza cómo la inteligencia artificial puede cambiar los procesos de toma de decisiones de marketing en las organizaciones, desde la perspectiva de los grupos de interés.