

El plan de marketing en la práctica

.....

José María Sainz de Vicuña Ancín

Más de 45.000 ejemplares vendidos

25.^a
edición



**El plan de marketing
en la práctica**

Madrid, 2024

José María Sainz de Vicuña Ancín

El plan de marketing en la práctica

25.^a Edición

esic

Primera edición: octubre, 1995
Vigesimoquinta edición: enero, 2024

El plan de marketing en la práctica
José María Sainz de Vicuña Ancín

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).

© 1995-2024, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-019-3
Depósito Legal: M-258-2024

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Santiago Díez Escribano
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.

A Vicente Rubira (D.E.P.)

Índice

PRÓLOGO	15
PRESENTACIÓN.....	17
OPINIONES DE PROFESIONALES SOBRE EL LIBRO	21
AGRADECIMIENTOS	29

PARTE I PRESENTACIÓN GENERAL

Capítulo 1. Marketing y planificación	33
1.1. Antecedentes del marketing moderno.....	35
1.2. ¿Qué aporta el marketing en la era digital?	39
1.2.1. Niveles de digitalización en la empresa moderna	39
1.2.1.1. Digitalización en la cadena de valor de la empresa	39
1.2.1.2. Digitalización en la función de marketing	42
1.2.2. ¿Qué aporta el marketing?	46
1.2.3. Alcance del marketing digital	48
1.3. Papel del responsable de marketing en las organizaciones hoy	53
1.3.1. Impulsar la mentalidad de marketing	54
1.3.2. Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo.....	57
1.3.3. Liderar el proceso de digitalización de la empresa.....	62
1.4. Orientación al cliente sí, pero... mejor «orientación al mercado»	68
1.4.1. ¿Orientación al consumidor final u orientación al cliente?	68
1.4.2. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?	69
1.5. ¿Merece la pena planificar?	69
1.6. Resumen	74

Anexo 1: ESG: estándares relativos al medioambiente, la sociedad y el buen gobierno.....	75
Anexo 2: Plan de marketing estratégico para ICPD (Instituto Clínico Pilar Domínguez).....	79
Anexo 2.1: Evolución de la empresa y de la marca.....	79
Anexo 2.2: Decisiones tomadas.....	80
Anexo 2.3: Oportunidades de desarrollo.....	81
Anexo 2.4: ¿Qué aporta este caso de éxito?.....	82
Capítulo 2. El plan de marketing dentro del proceso de planificación global	83
2.1. El proceso de planificación global.....	85
2.2. El proceso de planificación comercial y de marketing.....	90
2.3. Plan de marketing estratégico versus plan estratégico.....	94
2.4. Relevancia del plan de marketing para la pyme.....	96
Anexo 3: Interrelación entre planificación estratégica y de marketing.....	99
Anexo 4: Creciente digitalización.....	100
Anexo 4.1: Auge del marketing digital.....	100
Anexo 4.2: ¿Por qué BBVA ha revolucionado la banca digital?.....	108
Capítulo 3. El plan de marketing	113
3.1. ¿Qué es un plan de marketing?.....	115
3.2. Las ventajas de un plan de marketing.....	117
3.3. Algunas consideraciones generales.....	118
3.4. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.....	121
3.4.1. Análisis de la situación.....	123
3.4.2. Conclusiones, a modo de diagnóstico de la situación.....	129
3.4.3. Objetivos y estrategias de marketing digital.....	131
3.4.4. Planes de acción.....	151
3.4.5. Priorización de los planes de acción.....	160
3.4.6. Cuenta de explotación previsional.....	160
3.4.7. Indicadores para el seguimiento del plan.....	161
3.5. Resumen.....	161
3.6. Ternua Group en 2021.....	162

PARTE II

PRESENTACIÓN DE LAS FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PASO A PASO

Capítulo 4. Primera etapa: Análisis de la situación	167
4.1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación.....	169

4.2. Análisis externo.....	171
4.3. Análisis interno.....	182
4.4. Los sistemas de información.....	184
4.5. Análisis de la situación en ARDOA.....	188
4.5.1. Análisis de la situación interna.....	188
4.5.2. Análisis de la situación externa.....	192
4.5.2.1. Análisis de la estructura del mercado.....	192
4.5.2.2. Análisis de la naturaleza del mercado.....	204
4.5.2.3. Evolución y tendencias del mercado.....	215
Capítulo 5. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación.....	217
5.1. Herramientas más usuales para el diagnóstico.....	219
5.2. Análisis DAFO.....	220
5.3. Matriz de posición competitiva.....	224
5.4. Aplicación del diagnóstico de la situación a ARDOA.....	232
5.4.1. Aplicación de la matriz de posición competitiva a ARDOA.....	232
5.4.2. Aplicación del análisis DAFO a ARDOA.....	239
Capítulo 6. Tercera etapa: Fijación de los objetivos de marketing (1.ª decisión estratégica de marketing).....	249
6.1. Introducción: importancia de las decisiones estratégicas.....	251
6.2. Objetivos de marketing.....	253
6.3. Tipos de objetivos.....	255
6.3.1. Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing.....	255
6.3.2. Objetivos de marketing más importantes.....	260
6.3.3. Consideraciones adicionales que tener en cuenta en la definición de los objetivos de marketing.....	264
6.4. Criterios para la elección de los objetivos de marketing.....	266
6.5. Objetivos de marketing de ARDOA.....	274
Anexo 5: El sentido de un objetivo no es alcanzarlo, sino perseguirlo.....	282
Anexo 6: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	284
Capítulo 7. Cuarta etapa: Elección de las estrategias de marketing (y 2.ª decisión estratégica de marketing).....	289
7.1. Introducción.....	291
7.2. Coherencia con la estrategia corporativa y delimitación de los campos.....	292
7.3. Estrategia de cartera.....	297
7.3.1. Matrices del Boston Consulting Group (BCG).....	298
7.3.2. Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF).....	302
7.3.3. Crecimiento interno o externo.....	309

7.4. Estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización	310
7.4.1. Estrategia de segmentación	310
7.4.2. Estrategia de posicionamiento	315
7.4.3. Estrategia de fidelización	319
7.4.3.1. El marketing relacional	320
7.4.3.2. La gestión del valor percibido	324
7.5. Estrategia funcional	325
7.6. Estrategias de marketing de ARDOA	327
A. Estrategia de cartera	328
B. Estrategias de segmentación y de posicionamiento	338
C. Estrategia de fidelización	342
D. Estrategia funcional	342
a) Estrategia de productos	342
b) Estrategia de precios	343
c) Estrategia de distribución y ventas	343
d) Estrategia de comunicación	344
Anexo 7: Decálogo de las recomendaciones digitales	346
Capítulo 8. Quinta etapa: Decisiones operativas de marketing	351
8.1. Alcance de las decisiones operativas	353
8.2. Cómo elaborar los planes de acción	353
8.3. Plan de actuación para poner en marcha la estrategia de fidelización	358
8.4. Planes de acción para ARDOA	364
8.5. Desarrollo de los planes de acción	369
a) Acciones sobre productos	369
b) Acciones sobre precios	371
c) Acciones dirigidas a la distribución	372
d) Acciones de comunicación externa	376
8.6. Presupuesto y cuenta de explotación previsional	379
Anexo 8: Decisiones operativas de marketing digital	381
Anexo 8.1: Planes de acción de Nire extraídos de su plan de marketing digital	381
Anexo 8.2: Pautas para presupuestar la inversión en buscadores ..	391

PARTE III

APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING A OTROS SECTORES DE ACTIVIDAD

Capítulo 9. Aplicación de la metodología de un plan de marketing a una empresa industrial	395
9.1. Peculiaridades del marketing industrial	397
a) Variable producto	399

b) Variable precio	401
c) Variable distribución	403
d) Variable medios de apoyo de las ventas	405
e) Influencia del comportamiento de compra en los mercados industriales.....	405
9.2. Plan de marketing internacional de Centork	410
9.2.1. Antecedentes	410
9.2.2. Plan de marketing internacional de Centork Valve Control, S.L.....	415
9.2.3. Plan de marketing internacional de Centork 2010.....	416
9.2.3.1. Análisis de la situación interna.....	416
9.2.3.2. Análisis de la situación externa	424
9.2.4. Diagnóstico de la situación	428
9.2.4.1. DAFO.....	428
9.2.4.2. Adecuación de Centork a los diferentes mercados	429
9.2.5. Objetivos estratégicos.....	430
9.2.6. Estrategias de internacionalización	431
9.2.6.1. Perfil futuro del negocio	432
9.2.6.2. Estrategia de crecimiento	432
9.2.6.3. Estrategia competitiva	434
9.2.6.4. Estrategia de cartera	434
9.2.7. Estrategias funcionales.....	435
9.2.7.1. Estrategia comercial.....	435
9.2.7.2. Estrategia de marketing.....	436
9.2.7.3. Estrategia de recursos humanos	438
9.2.8. Decisiones operativas	439
9.2.8.1. Planes de acción.....	439
9.2.8.2. Priorización de los planes de acción.....	443
Anexo 9: Esquema detallado del plan de marketing estratégico ...	444
Capítulo 10. Aplicación de la metodología de un plan de marketing a una empresa de servicios	445
10.1. Peculiaridades del marketing de servicios.....	448
10.2. Plan de marketing del Orfeón Donostiarra	453
10.2.1. Antecedentes	453
10.2.2. Plan de marketing 2010	453
10.2.2.1. Análisis de la situación interna.....	454
10.2.2.2. Análisis de la situación externa	460
10.2.2.3. Diagnóstico de la situación	466
10.2.2.4. Objetivos de marketing	468
10.2.2.5. Estrategia de marketing.....	469
10.2.2.6. Decisiones operativas	480
10.3. Planificación en SDV.....	486

10.3.1. Presentación de las microempresas SDV.....	486
10.3.2. Planificación estratégica en SDV CONSULTORES.....	486
10.3.3. Planificación en SDV ELKARTEA	506
10.3.4. En resumen	514
Capítulo 11. Requisitos para que un plan de marketing triunfe.....	515
11.1. ¿Cómo saber si el plan de marketing ha sido útil?.....	517
11.2. Existencia de cierta microcultura: la mentalidad de marketing	519
11.3. Existencia de un determinado estilo de dirección.....	519
11.4. Seguimiento y control	521
11.5. Estructura interna adecuada	528
11.6. Principales agentes de una organización comercial y de marketing moderna	533
11.6.1. El director de marketing	534
11.6.2. El director comercial	536
11.6.3. El jefe de ventas nacional y el responsable de exportación	537
11.6.4. El director de productos	538
11.6.5. El <i>key account manager</i>	539
11.6.6. El <i>trade marketing manager</i>	541
11.6.7. Numerosas figuras digitales.....	541
11.7. Test de coherencia	544
11.8. Últimos consejos para el lector del libro	545
11.8.1. Líneas de actuación extraordinarias ante la cuarta revolución industrial.....	546
11.8.2. Consejo final	556
Anexo 10: Ejemplo sencillo de seguimiento y control del plan de marketing definido.....	556
BIBLIOGRAFÍA.....	561

Prólogo

Constituye para mí un grato placer la ocasión que se me brinda de prologar la obra que sobre el modo de elaborar el plan de marketing en la empresa ha escrito el gran profesional y amigo José María Sainz de Vicuña.

El marketing ha constituido la materia de multitud de obras impresas que lo han abordado desde múltiples facetas, aunque la mayoría de las veces lo hayan hecho desde una perspectiva excesivamente teórica; lógica, por otra parte, si tenemos en cuenta que la mayoría de los autores han sido profesores de universidad y su público objetivo no era otro que aquel del que ellos forman parte.

Cuando las publicaciones han incluido la exposición de casos concretos lo han hecho desde el análisis de los resultados más que desde la metodología aplicada a la elaboración de los planes. Y, en todo caso, los ejemplos utilizados se referían con gran frecuencia a empresas muy alejadas de nuestro entorno más próximo y casi siempre a empresas de gran tamaño.

Lo que yo aprecio en esta obra de José María es que se detiene un poco en la teoría, lo mínimo imprescindible, para entrar de inmediato en la sistemática de elaboración del plan de marketing, poniendo a disposición de empresas y profesionales una herramienta de carácter eminentemente práctico.

Los ejemplos utilizados resultan tan próximos y asequibles, y el desarrollo de la metodología tan pormenorizado, que a partir de la lectura del libro será posible elaborar un plan de marketing por parte de los profesionales de cualquier empresa.

Creo que todo mensaje de marketing hace referencia, como se afirma en el libro, al consumidor y al cliente, y a este respecto quiero recalcar la vigencia de una idea que hay que mantener grabada a fuego en el alma de la empresa: el consumidor siempre tiene razón. Y este axioma resulta tan indiscutible que sigue siendo válido

aun en el caso de que se pudiera demostrar que el consumidor está objetivamente equivocado.

En la misma línea del párrafo anterior conviene tener claro que cuando en la empresa las cosas no resultan como se desea, la culpa es siempre interna, porque el destinatario de la actividad que se realiza ha encontrado otro suministrador que satisface de modo más adecuado sus necesidades, y, por tanto, quien tiene que cambiar es la empresa y no el antiguo cliente.

A dar respuesta satisfactoria a estos dos postulados contribuye el marketing, y espero que la obra que hoy tiene en sus manos le ayude a desarrollar con éxito su actividad y su empresa.

ANTONIO CANCELO
*Expresidente de Mondragón
Corporación Cooperativa (MCC)*

Presentación

A lo largo de las últimas décadas han visto la luz un buen número de obras y artículos que han abordado el estudio del marketing desde diferentes prismas. Muchos de estos libros –la mayor parte de autores anglosajones– se han centrado en aspectos del marketing *mix*, pero sin orquestarlos de forma coherente en un plan. Incluso han aparecido otros que tratan de la planificación de marketing, pero están planteados desde una perspectiva muy teórica o general. También se han escrito excelentes artículos que han profundizado sobre aspectos muy concretos del marketing, pero que tampoco son capaces de cubrir la laguna existente sobre esta materia: existen muchos libros de marketing para aprender, pero muy pocos que muestren los frutos de lo que se enseña. Pues bien, esta obra que usted tiene en sus manos pretende «predicar con el ejemplo».

Esta es, sin duda, la razón que me ha impulsado a la redacción de *El plan de marketing en la práctica*. La motivación era evidente: ofrecer a los profesionales de cualquier organización que sientan la necesidad de realizar un plan de marketing –así como a los estudiantes avanzados de marketing– un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que les conduzca, paso a paso, a través de las diferentes etapas en la elaboración de un plan de marketing.

No se trata de un libro de teoría –ya que esta necesita saberse de antemano, o siempre tendrá usted la oportunidad de hacerlo posteriormente, utilizando la bibliografía que ofrece el libro–. Al contrario, su fuerza reside en haber incorporado la metodología propia del plan de marketing a casos concretos –tan reales como la vida misma– referidos a empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad: industria, servicios, productores de bienes de consumo, organizaciones públicas, etc. De esta manera, el rigor, la coherencia y la proximidad de los casos examinados –pertenecientes al segmento de empresas más numeroso: las pymes– garantizan una lectura interesante, amena y didáctica.

Pues bien, parece ser que nuestra pretensión era certera cuando nos encontramos ante la vigesimoquinta edición comercial (y media docena de ediciones privadas) en veinticinco años y el libro ha traspasado nuestras fronteras, con notable éxito, a importantes mercados latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, etc.). En estos pocos años se han dado avances importantes en esta disciplina, que no podemos eludir aunque no sea objeto de este libro profundizar en ellos. Por ello, en cada edición, revisamos y ampliamos la obra con el deseo de aportarle más valor.

El libro sigue estructurado en tres partes. La primera supone una introducción o preparación del tema –dentro de la naturaleza práctica del libro, es sin lugar a dudas la parte más teórica–; la segunda parte avanza a través de la explicación práctica de las fases que componen la elaboración del plan (para ello se sigue el caso real de una empresa productora de un bien de consumo con el que todos estamos familiarizados por formar parte de nuestra cultura: el vino); finalizando en una tercera parte meramente ilustrativa en la que se aplica esta metodología a otros sectores de actividad (frente al prejuicio latente que afirma que el marketing no es tan relevante cuando no se trata de mercados de consumo). En definitiva, una obra que, sin abandonar el qué, nos introduce literalmente, paso a paso, en el cómo de las etapas o fases de todo plan de marketing.

Las principales modificaciones introducidas en esta vigesimoquinta edición se han enfocado en cuatro ejes: la sostenibilidad, la digitalización, la internacionalización y la adaptación a los cambios. Así:

- Se destaca la importancia de la sostenibilidad con una sensibilización a través de los ESG (estándares relativos al medioambiente, la sociedad y el buen gobierno).
- Se insiste en tener presente la creciente digitalización y el auge del marketing digital.
- Se amplía el número de casos analizados añadiendo a los ya existentes otros como el de ICPD (Instituto Clínico Pilar Domínguez) y la planificación de SDV, que permiten mostrar los planes de marketing expuestos en el libro no solo por sectores de actividad (consumo, servicios e industrial), sino por conceptos (plan de marketing digital, plan de marketing internacional y plan de marketing estratégico).
- Se recuerda la necesidad de adaptarnos a los cambios que se están produciendo y prepararnos para los que están viniendo, marcando los necesarios objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Cuando usted termine de leer este libro, estará capacitado para elaborar un plan de marketing profesional. Su metodología es el reflejo de mis cuarenta años de experiencia profesional (en los que he ejercido como director de marketing, consultor de marketing de numerosas empresas y profesor de marketing de la ESTE-Universidad de Deusto, así como de otra docena de universidades y escuelas de negocios españolas), que me

han permitido elaborar varias decenas de planes de marketing a lo largo de estos años, e impartir cursos y conferencias sobre planificación de marketing en innumerables foros de prácticamente toda nuestra geografía.

En la concepción de todo libro, como en todo proyecto que nace o que se relanza, siempre es recomendable que exista una declaración de buenos propósitos. Este libro no es una excepción, y en su elaboración he procurado, página a página, poner mi ilusión y mis conocimientos al servicio de una lectura ágil, amena y práctica, con ejemplos de actualidad. Es como una especie de planificación, donde se trata de dejar claro dónde quiere ir el autor con el libro (habrá quedado claro que mi primer y último objetivo es ayudarle a hacer un plan de marketing, para lo cual le ofrezco mi experiencia). El cómo hacerlo –es decir, la estrategia elegida– y la forma en que finalmente se ha plasmado –esto es, la acción– espero no desmerezcan de tan buenos propósitos.

Deseo, por tanto, que el libro le sea de utilidad, como ya le ha sido a miles de empresarios, directivos, profesores de universidad y estudiantes de marketing, motivo por el cual ha sido elegido por las escuelas de negocio, empresas de consultoría y altos directivos de importantes multinacionales sondeadas por la revista *Capital* (páginas 71-75 de *Capital Extra*, n.º 1, otoño-invierno 2003) como uno de «los 20 mejores libros de gestión» de los últimos años, junto con libros de prestigiosos gurús como Gary Hamel (*Liderando la revolución*) o Jack Welch (*Jack Welch, Hablando claro*), expresidente de General Electric, entre otros. Refrendado, en 2010, por Eurotalent.

JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN
sdvicuna@sdvconsultores.com
Noviembre de 2023

Opiniones de profesionales sobre el libro

Opiniones de profesionales en 1995 (1.^a edición)

Los profesionales que, en 1995, emitieron su opinión respecto a la pregunta ¿qué tiene de especial el libro *El plan de marketing en la práctica?* de José María Sainz de Vicuña contestaron lo siguiente:

- «La obra de José María Sainz de Vicuña consigue articular el discurso teórico con la aplicación eminentemente práctica. Se obtiene así un instrumento equilibrado que resulta tremendamente útil tanto para las empresas como para los estudiantes. Resulta enriquecedor por otra parte encontrar las aplicaciones a ámbitos empresariales tan diversos. El desarrollo del tema de forma estructurada, detallada y amena hace de este libro una referencia básica. Mis felicitaciones al autor» (José Luis Larrea).
- «Esta obra ofrece una visión integrada, sistemática y sintetizada de los conceptos básicos sobre marketing y su aplicación para cualquier sector de actividad y tamaño de empresa. La claridad de los conceptos: ventaja competitiva-competencias esenciales, etc., y la simplicidad del método convierten al manual en un verdadero vademécum, de obligada referencia para los directivos que asuman sobrevivir en la batalla competitiva del mercado. Esperamos que la herramienta que aquí se presenta incite a su uso a una gran parte de los directivos» (Jesús Egia).
- «Resulta gratificante desde la empresa encontrar un documento tan clarificador y preciso como el elaborado por José María Sainz de Vicuña. Son este tipo de trabajos los que permiten a los gestores de las empresas acceder de forma sencilla y con un método científico a la planificación y al marketing. Quiero expresar al autor mi más sincera felicitación por este soberbio trabajo, a la vez que le animo

a seguir investigando para que nos sorprenda pronto con una nueva creación que sea tan útil como creo que va a resultar este libro que ahora publica» (Jesús Huguet).

- «La mayor parte de las publicaciones se basan en teorías sobre el mundo del marketing y en algunas de ellas, obviamente, se hace referencia a aspectos puntuales obtenidos de trabajos reales de algunas compañías. Pero siempre había echado en falta una publicación que sintetizara esos aspectos teóricos, complementándolos con el análisis de casos prácticos, concretos y reales, próximos a la actualidad de diferentes mercados y sectores. Por fin, he encontrado ya esa publicación. *El plan de marketing en la práctica* responde a esa necesidad y lo hace de una manera absolutamente atractiva e interesante, lo cual hace que sea leída con gran avidez. Dicha publicación, escrita por un experto conocedor del mundo del marketing, recoge perfectamente ambas facetas, la teórica y la práctica, haciéndolo además con toda profundidad y, al mismo tiempo, con el lenguaje más adecuado y ameno. Por ello, me permito recomendar fervientemente su lectura no solamente a aquellas personas que cursan en estos momentos estudios sobre el mundo del marketing, sino también a aquellas otras que están ya trabajando en el mismo, con la completa seguridad de que les resultará un documento muy interesante y, sobre todo, tremendamente útil y eficaz» (Juan José Sampedro).
- «En su libro, José María Sainz de Vicuña presenta de forma estructurada, rigurosa y amena una magnífica guía para la elaboración de un plan de marketing mediante el uso de muy diversos y numerosos ejemplos, fruto de su dilatada experiencia. El resultado de todo ello es un instrumento de trabajo útil y muy eficaz para que el estudiante universitario pueda desarrollar una capacidad cualificada en la planificación comercial, así como una mayor destreza en la gestión empresarial moderna» (Víctor Urcelay).
- «El libro cuenta entre sus virtudes: sistematicidad y rigor; encajar muy claramente los instrumentos de planificación de marketing de cualquier empresa, dentro del proceso planificador general; y explicar cuál es el valor añadido de una herramienta que, siendo tan necesaria para el desarrollo de la empresa, es sin embargo poco empleada por nuestros empresarios. Integra, a fin de cuentas, sistematicidad y valor científico con practicidad, ofreciendo herramientas útiles al lector. Los ejemplos de casos reales tomados de distintos segmentos de actividad hacen del libro una buena guía para la elaboración de los planes de marketing» (Agustín Amasorrain).
- «El libro no solo sigue siendo muy didáctico, sistemático y orientado a la práctica, sino que también es actual porque recoge en él las nuevas orientaciones y tendencias del marketing e introduce nuevos casos prácticos» (Miguel Santesmases).¹

¹ Esta opinión se recogió en 1999, de cara a la 5.ª edición.

Opiniones de profesionales en 2015 (20.^a edición)

Los profesionales que, en junio de 2015, han emitido su opinión respecto a la pregunta ¿qué tiene de especial *El plan de marketing en la práctica* de José María Sainz de Vicuña para haber tenido esa trayectoria tan poco habitual en el mercado?; han contestado lo siguiente:

- «Es un libro muy práctico, claro y útil, que ofrece una guía de trabajo para los profesionales que quieren desarrollar planes de marketing en la empresa. Es un libro que se usa y no solo se lee, que se aplica cada día por los profesionales del marketing y por todos aquellos que quieren saber y hacer marketing» (Agustín Rovira).
- «*El plan de marketing en la práctica* es un libro que tiene para mi gusto la virtud de ser un libro de doble uso: es un libro que se puede leer de manera seguida para entender cómo realizar con profundidad un plan de marketing; pero, igualmente, sirve como libro de cabecera para tener siempre a mano en tu despacho, ya que también ayuda a resolver muchas dudas puntuales. Por tanto, yo siempre he recomendado que primero se lea todo de una vez, y que a partir de ese momento esté siempre cerca de nuestro ámbito de trabajo para consultarlo en cada momento» (Josean Ascarza).
- «Creo que el enfoque del libro resulta muy aplicable para cualquier empresa, dada la cuidada referencia teórica, la traslación de la misma a la práctica y la continua presentación de ejemplos que ilustran los métodos a utilizar. Es una buena guía práctica de actuación para gestores empresariales» (Sabin Azua).
- «Sintetiza conceptos tan potentes como sencillos y básicos, en una literatura que transmite confianza por lo práctico y real de sus enseñanzas» (Antonio Medina).
- «Tiene de especial el enfoque, bien estructurado, muy claro y conciso. Y mucha práctica, con unos casos que ayudan a materializar la metodología a través de experiencias reales» (Jokin Umerez).
- «La actividad docente de José María Sainz de Vicuña y su personalidad» (Marco Arévalo).
- «Es una obra clara y concreta, con aporte de mucha e interesante información sobre casos, a través de los cuales se aprecia la gran experiencia de José María en los temas expuestos. Era un manual de trabajo que, desde hace muchos años, se echaba en falta, al menos en el mundo de habla hispana, y que sigue –desde mi particular opinión– la línea abierta, hace tiempo, en otros países como Francia y USA» (Emilio de Velasco).
- «Es una obra fundamental para planificar las estrategias de marketing en la empresa, escrito de forma muy sencilla, fácil de entender y aplicar para cualquier persona, incluso las que no tienen experiencia en esta materia. Ahí radica su éxito» (Ezequiel Arribas).

- «Es un libro que es una herramienta muy valiosa para las pymes y sus ejecutivos para afrontar un plan de marketing o para mejorar o profundizar en el que la empresa tenga en marcha. Utiliza un lenguaje asimilable, por su claridad en los conceptos, por lo que para muchos empresarios y ejecutivos no expertos en marketing sirve para ver la importancia de tener un plan de marketing. Por otra parte, a profesionales muy expertos en la materia, les ofrece la posibilidad de profundizar conceptualmente. Y ambos objetivos no es fácil encontrar en otros libros de marketing que, o bien son muy sencillos de cara a la práctica, o muy teóricos para muy profesionales» (Jesús Anduaga).
- «Es una permanente explicación de lo esencial, es fácil de comprender, relata experiencias y conocimiento. Resulta próximo a tu propio caso, a tu día a día» (Luis María Aranz).
- «El plan de marketing es un instrumento de trabajo práctico para el análisis de la empresa y su cultura corporativa. Siendo muy útil su implementación para la reflexión de los objetivos y estrategias, así como posteriormente para el seguimiento de los planes de acción» (José Agustín Tellería).
- «Se trata de una gran ayuda para el gestor por su sencillez, fácil comprensión y aplicabilidad en cualquier empresa, independientemente del tamaño/sector al que pertenezca» (Jorge Arbaiza).
- «Tras este cambio de escenario tan radical, llamado crisis, al que nos tenemos que enfrentar día a día, los conceptos y el sentido común que transmite *El plan de marketing en la práctica* son los pilares que hacen que este libro siga vigente 20 años después y, hoy por hoy, sigue siendo una perfecta herramienta de reflexión» (Francisco Iglesias).
- «El libro de José María Sainz de Vicuña es una herramienta útil, muy práctica y valiosa. Es un libro de referencia en escuelas de negocio, y se utiliza a modo de guía para la elaboración de planes de marketing dentro de programas de formación y desarrollo de muchas de ellas. Su éxito radica en su practicidad y su claridad, y sobre todo por contar con ejemplos y casos reales de empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad, de los cuales se pueden extraer muchas sinergias y hace que sea válido para multitud de empresas» (Nieves Olivera).
- «Claridad en la explicación, realismo en los planteamientos y alto grado de aplicabilidad» (Juan Manuel Polo).
- «Se ha convertido en un libro especial y de consulta por su aportación de casos prácticos donde se pueden ver plasmados las diferentes fases del plan de marketing» (Juncal Echezarreta).
- «Como muchos de los libros publicados por este autor, lo que hace especial a este libro es su practicidad. Presenta la teoría, pero ofrece casos prácticos muy completos donde puede verse aplicada la teoría. Además, los casos prácticos son

de empresas de un tamaño y unos sectores fácilmente traducibles a la realidad de cualquier otra empresa. Te da la oportunidad de visitar empresas referentes en este tema y aprender de ellas, sin necesidad de moverte de tu despacho» (Ignacio Lekunberri).

- «Desde mi punto de vista destaca en dos aspectos fundamentalmente: por un lado, es prácticamente una guía para cualquiera que desee trabajar en la definición y desarrollo de un plan de marketing, ya que ayuda en cada fase de elaboración del mismo. Por otro, muestra ejemplos cercanos, creíbles y de diversos sectores y no los habituales de empresas multinacionales que se repiten una y otra vez en la literatura empresarial al uso» (Cristina Alberdi).
- «Se trata de una obra que perfectamente puede ser tomada como una guía para la planificación del marketing de la empresa. Además de explicar con gran facilidad y cercanía conceptos complejos del marketing y la planificación, muestra el proceso de planificación de marketing como un todo finamente hilado y lógico, fomentando el proceso reflexivo y creativo en torno a la propia organización y su desarrollo corporativo. Además, la obra cuenta con innumerables recursos que resultan de gran ayuda para volver una y otra vez sobre ellos, para medir el desempeño del plan, no perder el foco de los objetivos y poder aplicar medidas correctoras a tiempo. Opino que su verdadero éxito reside en su capacidad para seguir siendo un libro de consulta recurrente que cualquier responsable de marketing sigue teniendo sobre su escritorio o su mesilla de noche» (Olatz Garro).
- «Plantea un método diáfano para la elaboración de un plan de marketing en una empresa. Es muy didáctico. Los ejemplos contribuyen a aclarar la teoría» (Miguel Ángel Gómez Bartolomé).
- «José María consigue explicar de una manera muy amena cómo hacer un plan de marketing y los ejemplos prácticos son realmente útiles a la hora de trasladar lo visto en el libro a la realidad de cada empresa» (Ruth Guerrero).
- «Es un práctico manual de trabajo que ilustra con sencillez conceptos y aplicaciones del marketing fácilmente asimilables para cualquier tipo de organización» (Josetxo de Frutos).

Y preguntados sobre: «En caso de que haya tenido experiencia profesional con este autor en la realización de planes de marketing, ¿qué destacaría de su experiencia?», las respuestas han sido:

- «José María Sainz de Vicuña aporta la sabiduría de la experiencia y es capaz de ordenar el caos. Tiene una mirada estratégica, siempre de largo alcance, y aporta un método de trabajo contrastado para construir un futuro. Y todo eso sin olvidar que además de un excelente profesional es una extraordinaria persona» (Agustín Rovira).

- «Quizá mi opinión pueda parecer sesgada, ya que no solo he colaborado con José Mari, sino que para mí ha sido una de las personas que me ha guiado y ayudado a ser una parte de lo que yo soy hoy profesionalmente. Es para mí una de las tres personas que más me han marcado profesionalmente, creo que con eso digo todo» (Josean Ascarza).
- «Yo tuve a José Mari como profesor de Marketing en la ESTE (Universidad de Deusto) y como competidor en nuestras sucesivas etapas profesionales; de ellas destacaría su amplia capacidad de analizar la complejidad del mercado y simplificarla para hacerla manejable por los equipos directivos en la confección de sus planes de marketing. Conocimiento y practicidad fuertemente entrelazados» (Sabin Azua).
- «José Mari es capaz de captar las virtudes, las limitaciones, el recorrido, la potencialidad, la capacidad de ejecutar y llevar a la realidad el potencial de un equipo y empresa de un modo casi reflejo. Fruto de una vasta experiencia, más destacada aún en empresas del sector de alimentación, entornos de compañía familiar y empresas cooperativas. José Mari es un profesional con la capacidad de mezclar practicidad y docencia académica en las dosis justas, adecuadas a cada entorno, momento, personas, equipos y empresa. Además, en lo personal es un caballero, afable, educado en el extremo y con la valentía y capacidad suficiente para no callarse nada, sin hacer daño, en situaciones sensibles en extremo. Yo diría que, después de mis más de 25 años de carrera profesional, considero que conocer y colaborar activamente con José Mari ha sido un regalo del destino» (Antonio Medina).
- «Además de su amplio conocimiento y experiencia, su rigor e involucración en cada proyecto, muchas veces más allá de lo que es normal en el mundo de la consultoría. No va a decir lo que la empresa quiere oír sin más, su opinión y consejo irá dirigido a abordar cada una de las cuestiones con el mayor rigor y coherencia» (Jokin Umerez).
- «No he tenido tal experiencia, pero sí le he visto trabajando, con un equipo de jóvenes, apoyándolos a desarrollar un plan estratégico. Puedo imaginar la experiencia que habrá sufrido con nosotros (y con nuestro sector) y debo decir que ha sabido mantener el tipo y orientar; la gente como Sainz de Vicuña tiene cintura porque entiende los problemas y las necesidades, desde la experiencia. Me gustaron su discurso, sus recursos y su saber estar. Tuvimos a un señor en el plan estratégico, pero –seguramente– no supimos verlo hasta que se terminó» (Marco Arévalo).
- «Su afán de hacer muy bien las cosas, su capacidad para transmitir su amplia experiencia, su compromiso en el trabajo y, sobre todo, su bonhomía» (Emilio de Velasco).
- «Destacaría su enorme experiencia en la realización de planes estratégicos para empresas, que definan y orienten su modelo de negocio para los próximos años, así como la rigurosidad de su método y el manejo de las herramientas de planificación estratégica» (Ezequiel Arribas).

- «En primer lugar destacaría su profesionalidad, dada por una formación excelente (Deusto y London Business School). En segundo lugar, su amplia y variada experiencia, en diferentes sectores y en el mundo académico, con logros muy importantes en empresas con las que ha estado colaborando. Y, en tercer lugar, su gran calidad humana, que hace que viva y ayude a solucionar los problemas empresariales no solo de las empresas, sino también de las personas con las que colabora» (Jesús Anduaga).
- «Ha despertado en mí el orden, destacar lo importante sobre lo menos importante, escribir más y memorizar menos» (Luis María Aranaz).
- «José María, con su humanidad, nos ha aportado reflexión, método, contraste y aportación de nuevos conceptos en el plan estratégico y en los distintos planes de marketing en las unidades de negocio» (José Agustín Tellería).
- «De José María Sainz de Vicuña destacaría su capacidad para entender la empresa, su cultura, entorno y problemática. Escuchando y compartiendo las experiencias y haciéndolas suyas encuentra soluciones a medida. Destacaría su capacidad de abstracción (*think out the box*)» (Jorge Arbaiza).
- «Lo que destaco del autor es la capacidad de hacer reflexionar a los equipos de trabajo, la forma de expresar, de sintetizar, de provocar el diálogo y el aprendizaje» (Francisco Iglesias).
- «El autor aporta un *expertise* fuera de lo común, a través de una exitosa y variada experiencia laboral y vital. Su experiencia académica y empresarial dotan al autor de una fórmula perfecta para poder dar una visión global, con gran cantidad de ejemplos que pueden adaptarse a empresas de muy diversos sectores» (Nieves Olivera).
- «José María es una persona muy agradable con quien trabajar. Es brillante en su trabajo y cuenta con una gran experiencia, que le aporta el recorrido profesional que ha sabido labrar. Siempre es un placer contar con su apoyo y su consejo» (Juncal Echezarreta).
- «Lo realmente difícil es pasar de la teoría de la planificación a la práctica, y el autor del libro tiene mucha y exitosa experiencia en esto» (Ignacio Lekunberri).
- «Destacaría su amplio conocimiento de diferentes tipos de organizaciones del entorno más cercano, así como su experiencia como docente y consultor. Además, su acompañamiento en los procesos de reflexión y sus aportaciones de valor solo posibles gracias a su experiencia» (Cristina Alberdi).
- «He tenido la gran suerte de colaborar con José María tanto en el desarrollo del *business plan*, el plan de marketing y el plan de marketing *online* de Nire iHealth. No puedo más que decir que las sesiones de trabajo con él son como clases magistrales que aportan siempre una nueva luz sobre cómo enfocar la planificación e, incluso,

la propia mente y el propio entendimiento de la organización, de sus *stakeholders* y de su mercado. De José María sobre todo destacaría su capacidad para ver y proyectar mucho antes que cualquier otra persona las necesidades, oportunidades y la línea estratégica de la planificación, como si el *puzzle* y el camino más claro ya estuvieran pintados en su mente. También su capacidad de, seguramente como buen profesor, fomentar el enfoque de ese mismo camino entre las personas que colaboramos con él. A nivel personal, una persona entrañable, amable e incansable y con la que resulta un placer trabajar» (Olatz Garro).

- «José María encuentra los puntos clave en los que trabajar para que el negocio evolucione. Su experiencia y metodología nos han ayudado mucho a la hora de desarrollar el plan estratégico» (Ruth Guerrero).
- «La capacidad de adaptación y aplicabilidad a nuestro tipo de organización. Aporta un valor diferencial basado en el saber hacer que hace que conceptos complejos puedan ser aplicados y entendidos a diferentes niveles de la organización» (Josetxo de Frutos).
- «José María nos ha sido de gran ayuda al definir los planes de negocio de las nuevas iniciativas. Su experiencia y conocimientos evitaron que nos perdiéramos en largas discusiones. Ha sido el sentir de todo el equipo de trabajo que José María aportó mucho valor y que nos facilitó inmensamente el trabajo» (Marco Domínguez).

Opiniones de profesionales en 2018

A la siguiente noticia publicada en LinkedIn («Se acaba de publicar la 22.^a edición del libro *El plan de marketing en la práctica*). ¡Un hito histórico en este tipo de libros!) los siguientes profesionales contestaron espontáneamente:

- «¡Enhorabuena! Me formé con él y lo recomiendo a mi alumnado universitario desde hace muchos años» (Isabel Urbano).
- «Porque es, desde mi punto de vista, uno de los mejores libros que se han escrito del mundo de la empresa» (Pablo Rodríguez).
- «Sin duda un libro que me ha ayudado mucho en mi formación» (Alba Liberal).
- «Amigo José María, te mando un fuerte abrazo por este hito, al que solo llegan los muy buenos profesionales. ¡¡¡Zorionak!!!» (Emilio de Velasco).
- «Gran libro, no solo de aprendizaje, sino también de apoyo. Es un básico junto al *Dirección de marketing* de Philip Kotler» (Alberto Vigón).
- «Lo tengo y es de lo más útil que poseo» (David Viñuales Alquezar).
- «Libro de cabecera para cualquier profesional de marketing» (Gorka Puertas).

Agradecimientos

Mi más sincero y cordial agradecimiento a:

Las empresas y personas que con su amabilidad y generosidad han permitido la publicación de los planes de marketing que tuve la oportunidad de elaborar: Ternua (Ternua Group: Jesús Anduaga y Jokin Umerez), ARDOA, Centork Valve Control (Paco Lazcano) y Orfeón Donostiarra (José María Echarri).

También deseo mostrar mi agradecimiento a los siguientes profesionales que han aportado su testimonio:²

- **José Luis Larrea**, presidente de Ibermática.
- **Jesús Egia**, consejero delegado de Gas de Euskadi /Naturgas.
- **Jesús Huguet**, gerente comercial de Koifer.
- **Juan José Sampedro**, director de marketing estratégico de Fagor Electrodomésticos.
- **Víctor Urcelay**, profesor de marketing y decano de la ESTE (Universidad de Deusto).
- **Agustín Amasorrain**, gerente de Orona.
- **Miguel Santesmases**, catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Alcalá de Henares.³
- **Agustín Rovira**, director de PATECO del Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana. Profesor de la Universidad de Valencia.
- **Josean Ascarza**, socio director de Oniria Consulting.
- **Sabin Azua**, socio director de B+I Strategy.

² Los seis primeros corresponden a 1995 y el resto a 2015 (todos ellos han sido ordenados según la fecha de recepción de su testimonio).

³ Como hemos señalado, esta opinión se recogió en 1999.

- **Antonio Medina**, socio director de Clear Consulting.
- **Jokin Umerez**, director general de Ternua Group.
- **Marco Arévalo**, gerente en Entelgy-ibai.
- **Emilio de Velasco**, director de desarrollo In Company –2010 a 2014– de Deusto Business School.
- **Ezequiel Arribas**, fundador y director de CenterEspaña, Centro de Negocios.
- **Jesús Anduaga**, consejero delegado de Ternua Group.
- **Luis María Aranaz**, presidente de Ágora Alimentos y presidente director general de Casa de Aranaz.
- **José Agustín Tellería**, director general de Nire iHealth.
- **Jorge Arbaiza**, director de operaciones de Mutualia y director territorial de Gipuzkoa.
- **Francisco Iglesias**, director general de Cascajares.
- **Nieves Olivera**, directora de desarrollo In Company de Deusto Business School.
- **Juan Manuel Polo**, gerente de proyectos del Grupo HEDIMA.
- **Juncal Echezarreta**, experta en estrategia digital.
- **Ignacio Lekunberri**, director gerente de Mutualia.
- **Cristina Alberdi Ugalde**, directora de marketing de Tecnalia.
- **Olatz Garro**, responsable de marketing y comunicación de Nire iHealth.
- **Miguel Ángel Gómez Bartolomé**, director de operaciones de Grupo HEDIMA.
- **Ruth Guerrero**, CEO de Decoramus Network.
- **Josetxo de Frutos**, gerente de Ulma Handling Systems.
- **Marco Domínguez Bonini**, director de estrategia tecnológica en Ikusi (Velatia).
- **Ana Andrés Domínguez**, CEO del Instituto Clínico Pilar Domínguez.

También a todas aquellas que a lo largo de mi carrera profesional han confiado en mí para realizar sus planes de marketing, entre los que cabe resaltar:⁴ Caja Rural de Navarra, Lealde, Kide, Jiménez Miguel-Zapatillas «Victoria», Niessen, Orona, Publis, Lascaray-Lea, Caja General de Granada, Kaiku, Orbinox, Ikerlan, Zubiola, Kendu, Latz, Doiki, Egurko, Ortza, Postensa, Labein, Grandes Vinos y Viñedos (Instituto Aragonés de Fomento), Naturgas, Iparlat, Gas de Euskadi, San Viator, Irizar, Grupo Ulma, Cetenasa, TESA – Assa Abloy, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, Pakea – Mutualia, Elkargi, Seur España, Grupo Ramón Vizcaíno, IASA (Astora), SDV Consultores, AMIG, Cascajares, IASA (Ternua), Rochman, Grupo AN (División Avícola y Dantza), Euskaltel, Corporación Mondragón, Centork Valve Control, Bodegas Príncipe de Viana, Comercial Hostelera del Norte, Tknika, Alinaco, IASA (plan de marketing *online* 2012 y 2015), El Corte Inglés, Juvé & Camps, y Nire iHealth. De todos ellos aprendí muchas de las ideas que hoy les presento. Muchas gracias.

Y, por supuesto, **a mi mujer, Pilar; a mis hijas Leire y Olga; y a mis nietos Ander, Iker, Mia y Joan**, por su comprensión y apoyo incondicional.

⁴ Ordenados por orden de colaboración.

PARTE I

PRESENTACIÓN GENERAL

«La tradición, en nuestro caso la historia pasada, ha de ser como el bastón en el que se apoya el caminante.

Sin embargo, no es sensato vivir pendiente de un bastón, sino del camino que se ha de recorrer».

ANTONIO GALA

1

Marketing y planificación

- 1.1. Antecedentes del marketing moderno.
- 1.2. ¿Qué aporta el marketing en la era digital?
- 1.3. Papel del responsable de marketing en las organizaciones hoy.
- 1.4. Orientación al cliente sí, pero... mejor «orientación al mercado».
- 1.5. ¿Merece la pena planificar?
- 1.6. Resumen.

Anexo 1: ESG: estándares relativos al medioambiente, la sociedad y el buen gobierno.

Anexo 2: Plan de marketing estratégico para ICPD (Instituto Clínico Pilar Domínguez).



«La experiencia acumulada ha demostrado a Zyman (vicepresidente y director mundial de marketing de Coca-Cola) que la verdadera fórmula secreta de la Coca-Cola y su éxito está en el puro marketing».

*(Actualidad Económica,
1 de mayo de 1995, p. 23)*

1.1. Antecedentes del marketing moderno

La primera mitad del siglo pasado⁵ fueron tiempos de guerras mundiales, civiles y de descolonización. Años cruentos de un siglo muy bélico. Occidente acababa de salir de dos sangrientas guerras mundiales y España de su particular guerra civil. Para personas de mi generación, los años cincuenta, sesenta y parte de los setenta son los años de la España predemocrática y del denominado «desarrollismo» de la economía española,⁶ impulsada por el Plan Nacional de Estabilización Económica de 1959. Los aranceles permanecieron lo suficientemente altos para impedir una competencia real del exterior, permitiendo que surgieran, **sin apenas competencia extranjera**, producciones industriales como la fabricación de automóviles, maquinarias y la construcción naval, dejando de ser un país agrario para transformarse en un país industrial, urbano,

⁵ Por no remontarnos a siglos anteriores en los que, obviamente, la sociedad era tan distinta y vivía tan distante del desarrollo actual que no se daban los mimbres adecuados para el consumo masivo e intensivo. Solo estaba al alcance de una clase elitista muy minoritaria. El lector se habrá dado cuenta de ello leyendo las novelas de Jane Austen o de Balzac. Estas nos permiten intuir las situaciones y angustias de sus personajes, además de las percepciones, las expectativas y las jerarquías sociales existentes en el siglo XIX, por no ir más lejos.

⁶ En esa época, la tasa de crecimiento del PIB español en términos reales se situó en una media del 7% anual, un crecimiento que no se había registrado hasta entonces durante el siglo XX y que no se volvería a repetir en el futuro.

desarrollado y próspero. Eran todavía años de escasez, sacrificio y reconstrucción.⁷ A comienzos de la década de los setenta el 41% de la población eran trabajadores urbanos de industria y servicios u obreros agrícolas sin cualificar; el 54% formaba parte de una nueva clase media y el 5% pertenecía a una elitista clase alta. En muchas familias era normal que se pasara la ropa de los hermanos mayores a los más jóvenes y que las amas de casa, con sus máquinas de coser,⁸ hicieran virguerías para conseguir un fondo de armario de quita y pon.⁹

El entorno socioeconómico que se vivía en la España de los años sesenta y setenta en cuestiones de gestión empresarial tenía los siguientes rasgos: lo importante era la producción (ya que se vendía todo; incluso era necesario importar bienes, dada la gran demanda existente) y, por supuesto, la actividad comercial (ventas) y la publicidad eran necesarias para colocar en el mercado los productos demandados. En pocas palabras, eran años del NO marketing. **El marketing ni estaba ni se le esperaba en la gestión empresarial. Era una época en la que todo lo que se producía se vendía.** Sí, existió esa época. Y fue hace unos cincuenta años. Por ello, entre las funciones que debía desempeñar un directivo de una empresa no aparecía para nada la de marketing.¹⁰ Las funciones más próximas eran comercial, ventas o publicidad. Producción era la función más importante. En este contexto, se desarrolló una importante **mentalidad de producción** que, todavía hoy en día, está presente en muchas empresas industriales. Y aunque afortunadamente la mayor parte de las empresas españolas ya han adoptado la mentalidad de marketing, este proceso de cambio, esta metamorfosis de la cultura empresarial, ha seguido sus pasos a un ritmo que a muchos se nos ha hecho excesivamente lento. **¿En qué consiste dicha mentalidad de producción?**¹¹ Como se vende todo lo que se fabrica:

- La empresa se preocupa poco o nada del cliente. En todo caso para conocer qué reacción ha tenido ante nuestra oferta de productos y servicios.
- El elemento central del marketing *mix* es el producto, en el que se emplea la mayor parte del esfuerzo empresarial, para hacer un producto que no responde a los deseos, demandas y expectativas del cliente, bien sea por exceso (dando más de lo que quiere el cliente y haciéndole pagar por ello aunque no necesita ni quiere ese exceso de supuesta aportación de valor), o por defecto (para hacer un producto muy barato, dirigido a quienes tienen menor poder adquisitivo, aunque

⁷ Los siguientes datos estadísticos están basados en el INE (Instituto Nacional de Estadística) o en el III Informe FOESSA.

⁸ Un objeto de regalo y de deseo de muchos hogares era una máquina de coser. No en vano, Alfa (líder del sector) era el primer anunciante español: «Pepe, la Alfa» era su reclamo publicitario.

⁹ En muchos hogares era frecuente que se cambiaran de ropa el sábado (que unos la lavaban en los lavaderos comunitarios y los más afortunados en las sencillas lavadoras que estaban empezando a venderse) y que se pusieran la ropa de los domingos.

¹⁰ Tampoco estaba presente en el currículo de los estudios de empresariales de las universidades españolas. A lo sumo, como es el caso de este autor, había una asignatura de Dirección Comercial en la que tenía cabida la publicidad.

¹¹ El Cuadro 1.1 presenta algunos de sus rasgos más diferenciadores respecto a la mentalidad de marketing.

quizás con menos valor de producto del que el precio exigiría). En otras palabras, hay una mala relación entre aportación de valor y precio exigido.

- Lo bueno, la calidad, no necesita publicidad, se decía y se creía. Así, era frecuente oír: «el buen paño en el arca se vende»,¹² que significa «la calidad siempre es reconocida sin necesitar difundirse expresamente», o dicho de otro modo «las cosas buenas se venden fácilmente; los productos con buena reputación o de excelente calidad no necesitan publicidad ni ser examinados». De esta forma se ensalzaba el producto. Otros refranes populares del mismo porte eran «bestia buena se vende sin ir a la feria» o «el buen vino, la venta trae consigo» o «el buen vino no ha menester pregonero». Con otras palabras, la calidad de los bienes es suficiente para que se aprecie y no hay que andar pregonando la mercancía, es decir, publicitándola o enseñándola, especialmente los que perderían valor si se prodigarán demasiado. En este sentido, el producto ofrecido se compara con una buena tela, que perdería valor si mucha gente la manoseara, por lo que no ha de enseñarse demasiado.
- Por ello, el envase (o *packaging*) cobra mucha importancia en la estrategia de producto. El *packaging* es la primera imagen que se lleva un cliente de nuestro producto, por lo que tiene que ser atractivo para que el consumidor se fije en él.
- En consecuencia, la publicidad enfatiza los rasgos y características técnicas del producto o su calidad objetiva,¹³ que es lo que se cree que le importa al cliente.¹⁴ Hay poca cabida para la creatividad como la entendemos ahora.¹⁵
- En otro orden de cosas, la innovación se centra, en todo caso, en la innovación de producto, tratando de aportar la mejor innovación tecnológica del momento, que es sinónimo de mayor aportación de calidad y/o de valor para el cliente. Se piensa que lo mejor para el cliente es lo que piensa el técnico de fabricación. No lo que aquel quiere o espera.

Hoy en día, cuando hablamos de marketing, hablamos del consumidor/usuario/cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial. Pero esto no estaba presente en la mente de los directivos españoles de esa época. En todo caso, era comercial o ventas la función que se ocupaba, a su manera, de hacer llegar los bienes producidos al cliente. No era necesario conocer, y menos anticipar, qué quería el consumidor final. Para qué si, como hemos recordado, «el buen paño en el arca se vende».

Varias décadas después, **el marketing se ha hecho adulto** porque:

¹² Este solía ser un consejo que las madres daban a sus hijas, queriendo decir que no hacía falta «enseñar» demasiado para que se fijaran en una.

¹³ Algunos todavía recordamos la cuña radiofónica de Radio Tudela, que para resaltar lo bueno que era el jabón Chimbo decía «¡ridiós qué jabón!». Una exclamación propia de la Ribera de Navarra que «traducida» sería: Dios mío, qué jabón más bueno. Insuperable.

¹⁴ Y en los productos más económicos, como la calidad objetiva es menor, se hablaba de la relación calidad-precio.

¹⁵ Observando anuncios de la época queda patente lo que se acaba de comentar.

- Ha incorporado el alcance del marketing estratégico y utiliza las numerosas herramientas de análisis estratégico que habían empezado a aparecer en la década de los setenta, pero que tuvieron su gran eclosión en la década de los ochenta. Ha surgido con fuerza el marketing segmentado, la estrategia de posicionamiento y la estrategia de fidelización (marketing relacional). Se ha extendido la utilización del plan de marketing y del *trade marketing*.¹⁶ Se ha ampliado la función de marketing al marketing interno. Y cobra un importante impulso el marketing internacional, que tendrá su desarrollo en este siglo.
- Se ha hecho más adulto, si cabe, de la mano de Internet: con el comercio electrónico; empieza a hablarse del marketing digital, del marketing *online* o del marketing 2.0: *e-mailings*, *social media*, *buzzmarketing*, blog marketing, marketing viral, herramientas como podcast, blogs y microblogs Twitter (actual X), Yammer, etc.), wikis, *widgets* para web o para móviles, redes sociales y comunidades, agregadores y vídeo *online*, redes sociales y comunidades virtuales (Facebook y LinkedIn), pago por clic, marketing *Adwords*, marketing de buscadores,¹⁷ etc.¹⁸ Y, por supuesto, cuando de la mano del auge de las redes sociales y de los denominados «marketplaces» cobra fuerza el marketing de las redes sociales, el marketing de Facebook, el *inbound marketing* (vs. el *outbound marketing*), el marketing de contenidos (*content marketing*, *branded content*), etc. El Anexo 1 presenta datos recientes sobre la implantación de algunos de los principales medios citados.

En otras palabras, el marketing se ha hecho adulto porque se ha socializado, extendiéndose a todos los sectores socioeconómicos, implantándose en todos los tamaños de empresas y trascendiendo el cliente/consumidor externo. Y porque ha sabido adaptarse a los cambios del entorno, migrando del no marketing de las décadas precedentes¹⁹ a los años recientes de fuerte competencia global, donde no es tan fácil conseguir una ventaja competitiva perdurable en el tiempo y defendible frente a la competencia en España, y hay que buscarla en cualquier parte del mundo.²⁰

¹⁶ Diferenciándolo del *consumer marketing*, y que se desarrolla de la mano de la distribución comercial moderna.

¹⁷ El *Search Engine Optimization* (SEO): Es lo que llamaríamos el posicionamiento natural. Tiene más poder de prescripción que el SEM porque resulta más creíble, pero tiene una visión más a largo plazo. Consiste en optimizar al máximo la página *web* para que el buscador la traslade a las primeras posiciones de su pantalla a través de las etiquetas indexadas.

El *Search Engine Marketing* (SEM) es el paso siguiente. Una vez que hemos generado tráfico a nuestra página *web* es el momento de generar tráfico adicional. Es lo que se llama *Marketing Adwords* en Google y *Search Marketing*, en Yahoo. Se trata de escoger aquellas palabras más relevantes para tu actividad y aquellas combinaciones de palabras que puedan ser más importantes, y a través de un sistema de pujas se establecen las primeras posiciones de los enlaces patrocinados.

¹⁸ Aunque, para algunos de nosotros, no es más que una ampliación de la comunicación global aplicada a las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones (buscadores, SEM, SEO, etc.). No obstante, con ello se da un gran impulso al vocablo marketing, pero, desgraciadamente, privándole de todo su alcance (sobre todo del estratégico). Por el contrario, cobra mucha fuerza el marketing individualizado/personalizado (Gráfico 1.5).

¹⁹ En los que se vendía todo sin mucho esfuerzo.

²⁰ Las páginas del epígrafe 1 son un extracto del capítulo 2 (escrito por este autor) del libro *50 años de marketing*, publicado por ESIC en 2014 con motivo de su 50 aniversario.

1.2. ¿Qué aporta el marketing en la era digital?

El siglo XXI está siendo testigo de la irrupción de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (NTIC), impulsada por la digitalización. Fruto de este impulso, se está acelerando la tendencia a la digitalización de toda la sociedad, pudiendo afirmar que estamos inmersos en la era digital. Y, como no podía ser de otra manera, este fenómeno está produciendo su correspondiente incursión gradual en las organizaciones²¹ y, en particular, en el mundo del marketing desde hace poco más de una década.²² Y así creemos que seguirá haciéndolo en los próximos años.

Pues bien, en el apartado 1.2.3 pretendemos describir no solo lo que ya está aportando el marketing en esta era, sino, sobre todo, lo que puede y debe aportar a las empresas, aunque muchos de los que practican el denominado marketing digital todavía no lo estén haciendo.²³ Empecemos esbozando lo que, a nuestro juicio, son los distintos niveles de digitalización que se pueden dar en una empresa moderna.

1.2.1. Niveles de digitalización en la empresa moderna

1.2.1.1. Digitalización en la cadena de valor de la empresa

Como introducción, recogemos algunas reflexiones realizadas en el I Encuentro Nacional de Innovación:²⁴

- «Estamos en la era de la cooperación, de la economía colaborativa y de la hibridación. La innovación, el conocimiento y la tecnología deben ser compartidos para añadir valor a la sociedad y, para ello, empresas, universidades y Administración pública deben jugar en equipo...», según el director general de SUMA Gestión Tributaria, Manuel Bonilla.
- «Las empresas afrontan al mismo tiempo sus propios retos para gestionar la transformación digital. Innovación es convertir el conocimiento en negocio, y los europeos somos muy buenos en lo contrario: convertir negocio en conocimiento (...). Innovar es hacer las mismas cosas, pero mucho mejor. La situación del sector financiero ya se vivió hace 15 años en el sector de las telecomunicaciones.

²¹ Públicas (recuérdese, por ejemplo, la digitalización de la Administración pública) y privadas (organizaciones de toda índole, incluidas las empresas).

²² El término marketing digital se utilizó por primera vez en la década de los noventa. Esta denominación ha crecido en popularidad con el tiempo, particularmente en ciertos países. Así, en Estados Unidos marketing *online* sigue siendo frecuente; en Italia es referido como marketing *web*; pero en el Reino Unido y en todo el mundo, **marketing digital se ha convertido en el término más común, sobre todo después del año 2013.**

²³ En Sainz de Vicuña (2021) hemos profundizado en esta afirmación. En cualquier caso, vaya por delante que en nuestra opinión se está practicando un marketing digital muy operativo cuando el marketing ofrece otras posibilidades mucho más trascendentes e interesantes.

²⁴ *Expansión*, 1 de diciembre de 2016; evento organizado por SUMA Gestión Tributaria y Fundeun.

Lo más importante ya no es el tamaño, sino la capacidad y la flexibilidad para aprender y adaptarse. Esa es la principal ventaja competitiva de las empresas» (...). «El modelo de empresas se está transformando a velocidad de vértigo: empresas sin activos, plataformas facilitadoras e intermediarias en la distribución de productos, servicios, etc., están liderando sus sectores. Solo hay que fijarse en plataformas como pueden ser Airbnb, Uber y Facebook». «Las empresas tradicionales tienen una gran oportunidad para aprender de las *start ups*, para convertirse en plataformas al servicio de los clientes, facilitadoras de productos, activos, servicios, etc., e incorporar una nueva forma de pensar para dar respuesta a los cambios de hábitos de la sociedad» (...). Para ello, «debemos asumir que la tecnología que utilizamos es solo el *commodity* y que lo importante es la experiencia que podemos facilitar a nuestros usuarios. Debemos pasar de identificar tecnologías innovadoras a identificar tendencias sociales», según Francesc Fajula, director de Innovación del Banco Sabadell.

- «La industria tecnológica nos trae noticias que hace no tanto podríamos haber pensado que eran pura ciencia ficción. Y nuestro reto es asegurar la viabilidad y la solidez de sectores tradicionales de la mano de la innovación. Debemos asimilar que la innovación disruptiva es compleja y que debemos mirar hacia la universidad, que aquí tiene mucho que decir», según Andrés Pedreño, consejero de Universia y presidente de AlicanTEC.

En este marco, ¿cuáles son las principales **tendencias e innovaciones tecnológicas** que van a configurar la sociedad de la información en los próximos años?:²⁵

- La popularidad de los canales digitales junto a la necesidad de mejorar la relación con los clientes va a impulsar el mercado de los chatbots, que va a aumentar en los próximos años.
- Se espera que, en 2019, el 40% de las empresas utilice chatbots para facilitar los procesos de negocio utilizando interacciones de lenguaje natural.
- En 2018, grandes y medianas empresas intensificaron el uso del *machine learning*, definido como una forma de inteligencia artificial o tecnología cognitiva que, además, permite que los sistemas aprendan y mejoren de la experiencia por exposición a datos y sin programación explícita.
- Actualmente, junto con el *machine learning*, el *deep learning* se puede considerar la punta del iceberg de la inteligencia artificial, colocándose incluso por delante de aquella en los próximos años.
- La aparición del *blockchain* en el mercado lo ha convertido en una de las grandes tendencias tecnológicas actuales, y es que se esperaba que (ya en 2018) haya

²⁵ Estas tendencias e innovaciones han sido tomadas del informe *La sociedad en red*, informe anual 2017, edición 2018, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (red.es): pág. 21.

llegado al mundo real facilitando la realización de transacciones de cualquier tipo de forma transparente, fiable, segura y descentralizada.

- Los trabajos relacionados con *blockchain* son los segundos en cuanto a crecimiento más rápido en el mercado laboral actual; de hecho, a día de hoy, existen 14 vacantes por cada desarrollador de *blockchain*.
- Se espera un gran número de lanzamientos de móviles 5G durante los próximos años en los mercados de América del Norte, Europa y Asia.
- Se prevé que China, EE. UU., Japón y Europa representen más del 70% de los 1.200 millones de conexiones 5G esperadas a nivel mundial para el final del 2025.
- Más de mil millones de usuarios de teléfonos inteligentes crearán contenido de realidad aumentada al menos una vez en 2019.
- Se vislumbra que la capacidad de la realidad aumentada será un diferenciador clave para algunos géneros de aplicaciones (redes sociales, mensajería, compras, juegos) y de sistemas operativos, y que será un importante impulsor de actualizaciones de teléfonos inteligentes.

Finalmente, ofrecemos la visión de Mikel Grande, director de Innovación y Marketing de Angulas Anguinaga,²⁶ empresa propietaria de marcas como La Gula del Norte o Krissia, que ha implantado la tecnología de bloques en la trazabilidad alimentaria apoyándose en la sensorización de las plantas productivas, el *blockchain* o la neurociencia para avanzar en la era digital:

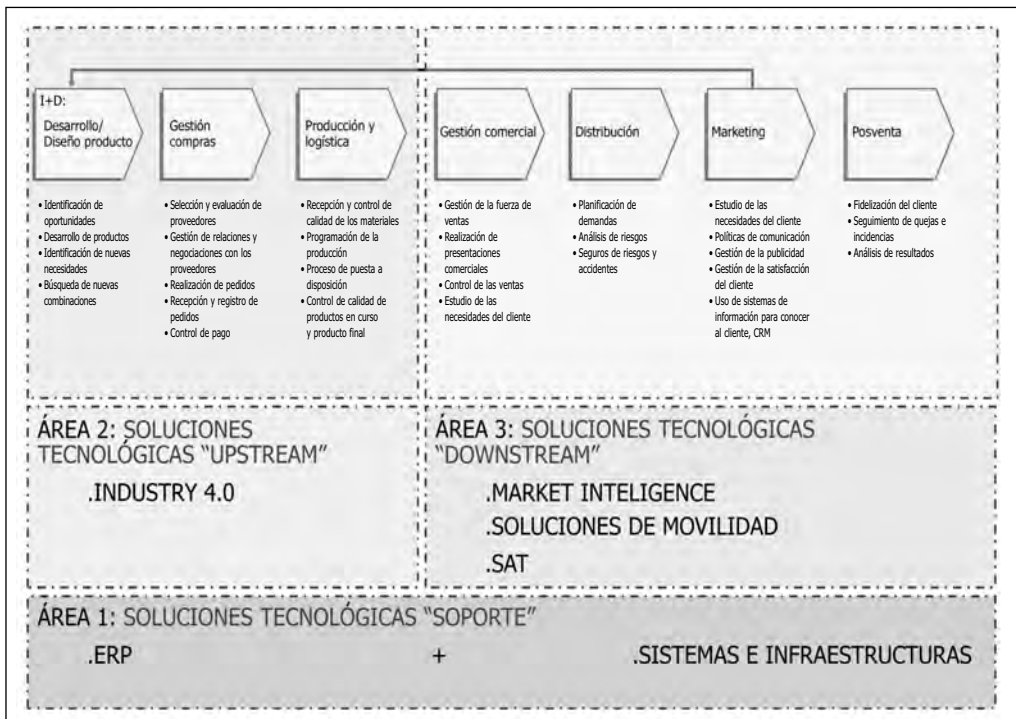
- «Estamos ya en la fase de implantación de una tecnología que nos ofrece el 100% de transparencia en la trazabilidad de la cadena, lo que garantiza la confiabilidad. La idea es extenderla paulatinamente a todo el portafolio de producto.
- La compañía también se ha subido al tren de la industria 4.0 para mejorar su eficiencia. Por ejemplo, la maquinaria en planta se ha sensorizado con el objetivo de recoger información en tiempo real del proceso productivo. Han incorporado talento específico en este campo, donde gracias al *software* pueden recoger multitud de información que les permite minimizar problemas en producción y tomar decisiones en base a los datos.
- Además, la empresa vasca lidera el proyecto “Conoce”, una iniciativa con el apoyo del CDTI centrada en investigar las necesidades del consumidor en todas las fases del proceso de compra. El proyecto, en el que participan otras empresas como Aves Nobles, Grupo Carinsa, Codornú, Grupo Siro, Loop New Business Models y Seidor, persigue conocer con más exactitud cómo se comportan

²² *Expansión*, 7 de octubre de 2019: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/10/07/5d8cbfd9468aebf92b8b45da.html>

los consumidores para identificar sus necesidades y mejorar la tasa de éxito de lanzamiento de nuevos productos. “La neurociencia nos permite conocer cómo reaccionan verdaderamente ante un estímulo”, detalla el responsable de Innovación de la compañía. Realidad virtual, *eye tracking* o mapas de calor son algunas de las técnicas utilizadas en este campo para cuantificar el nivel de atención y emoción que generan las propuestas comerciales».

El Gráfico 1.1 (A) pretende mostrar las principales soluciones tecnológicas disponibles en estos momentos para digitalizar la empresa a lo largo de su cadena de valor.

GRÁFICO 1.1 (A)
LA DIGITALIZACIÓN DE LA EMPRESA A LO LARGO DE SU CADENA DE VALOR



1.2.1.2. Digitalización en la función de marketing

Como hemos señalado en otras ocasiones,²⁷ hasta finales de los años setenta, el marketing era una función ausente en las empresas. Estaba fagocitado por la publicidad, la

²⁷ Capítulo 2 del citado libro *50 años de marketing*.

investigación comercial y por la función comercial. A nuestro juicio, en los ochenta el marketing empieza a hacerse hueco, marcando las diferencias entre publicidad, ventas (comercial) y marketing (marketing *mix*). Iba cogiendo cuerpo el concepto comunicación y, para entonces, ya nadie dudaba de que comunicación era más que publicidad y que englobaba todo lo que hoy en día entendemos bajo ese concepto.

Pues bien, algo similar está sucediendo con el marketing digital. Está fagocitado²⁸ por la publicidad digital o, en el mejor de los casos, por la comunicación digital:²⁹ **publicidad** *online* o digital (páginas web, *e-mail* marketing, marketing de afiliación, marketing viral, SEM, SEO, *websites*, *minisites*, etc.), **mobile** marketing (mensajería, marketing de proximidad, Internet en el móvil, aplicaciones móviles de realidad aumentada, de videollamadas a bajo coste, aplicaciones empresariales; publicidad en aplicaciones móviles, en formatos diversos como, por ejemplo, *banner*, *banner* expandible o cortinilla, *interstitial*, etc., que permiten la interacción con el usuario, buscando el clic y el impacto visual o impresiones), **advergaming**, **mobile social media** (redes sociales en el móvil) o *social media marketing*, **mobile couponing** y **marketing content** (*branded content*, *digital content* y gamificación). Obsérvese que las palabras en negrita corresponden a campos diversos de la comunicación: diferentes **soportes** (páginas web, móviles, videojuegos o sitios de redes sociales como Facebook) y **medios** diversos de comunicación (publicidad, identidad corporativa, imagen corporativa, publicidad directa, marketing directo, relaciones públicas, promoción, etc.).

La penetración de algunas de estas herramientas **en las pymes** es, a juzgar por los datos disponibles,³⁰ escasa:

- Solo el 29,4% de las pymes españolas disponen de una web corporativa, según Cotec.
- El 26,5% de las pymes utiliza una o más redes sociales por motivo de trabajo, pero solo un 10% de las empresas usa las redes sociales para vender, según el estudio «Aprendiendo de las mejores redes comerciales», que se presentó recientemente en el marco del VII Encuentro de Dirección Comercial del IESE.
- Más del 80% de las pymes que usan las redes sociales para difundir sus negocios emplea Facebook como herramienta principal de marketing digital, seguido por LinkedIn y X, según una reciente encuesta en la que participaron alrededor de 2.300 pymes, realizada por una división de servicios digitales de la compañía Vistaprint. Las tres principales razones de los gerentes para abrir una página de Facebook eran la captación de clientes, la creación de una comunidad de seguidores y el aumento de la popularidad de su marca.

²⁸ SANAGUSTIN, E. et al. (2009) señalan en la página 266: «El nuevo marketing usa pero va más allá del *banner*, de los buscadores, de los *mailings* y de las redes de afiliados; el nuevo marketing es social, es viral, es creativo porque no parece publicidad; el nuevo marketing se puede medir y retorna tu inversión (de tiempo más que de dinero) convertida en una buena reputación».

²⁹ Una muestra de lo que estamos señalando es el libro publicado el pasado 10 de diciembre por FERNÁNDEZ DE LA PUENTE CAMPANO, J. (2016): *Plan de marketing digital*.

³⁰ *Expansión* (2014), p. 25.

- El 83% de las compañías declara que sus esfuerzos comerciales en Internet se centran en captar clientes nuevos, el 75% de las empresas se esfuerza en mantener los clientes actuales, y solo una de cada cinco declara hacer esfuerzos en la recuperación de clientes.
- El 21,3% de las empresas tiene algún tipo de protocolo de recuperación de clientes perdidos.
- Apenas el 12% de las pymes españolas utiliza tecnología como el *cloud computing*.
- Algo menos de la mitad de las empresas no mide directa o indirectamente el grado de fidelidad de sus clientes, a pesar de que el 75% de las compañías se esfuerzan en mantener clientes actuales.

Y de la misma forma que manifestamos en *50 años de marketing*³¹ que posteriormente el marketing se hace adolescente, cuando se empieza a trabajar tanto el marketing operativo como el marketing estratégico, en este caso debíamos afirmar que **el marketing digital es un niño de unos diez años que todavía no se ha hecho adolescente y, menos todavía, adulto**. Siguiendo con el paralelismo establecido en el citado libro, **se hará adolescente cuando** los profesionales de marketing enmarquen sus planteamientos de comunicación digital en coherencia con un marketing estratégico que, en general, no parece que exista, entre otras cosas porque sus promotores son empresas de comunicación o agencias de publicidad que, por razones obvias, se han metido aceleradamente en el terreno digital; o profesionales independientes (por ejemplo, consultores) que, por razones que no vienen al caso, han aterrizado directamente en «lo que piden» las empresas. **El marketing digital se hará adulto cuando** se socialice más, extendiéndose a todos los sectores socioeconómicos, implantándose en todos los tamaños de empresas, y trascendiendo el cliente/consumidor externo. Y cuando haya madurado profesionalizándose más y migrado del marketing/comunicación digital de la década precedente a un **marketing integral**.³²

Abundando en los paralelismos, de la misma forma que en la mayor parte del siglo XX estábamos hablando de marketing y, por miopía, no éramos conscientes –hasta que apareció el *trade marketing*– de que nos referíamos al *consumer marketing*, hoy en día deberíamos hablar de marketing digital y de marketing analógico (aunque este autor prefiere hablar de un marketing que integra lo analógico y lo digital), sin perder de vista que³³ **el marketing digital debiera integrarse en el plan de marketing, como parte del mismo, ya que este debe contemplar tanto el marketing offline como el online**.³⁴

Hechas estas puntualizaciones, en el Gráfico 1.1 (B) mostramos los distintos niveles de digitalización que, a nuestro juicio, se están produciendo ya en empresas punteras

³¹ *Ibidem*, nota 16.

³² Que es lo que defendimos en Sainz de Vicuña (2015c). En él propusimos la realización del plan de marketing «integral» (aunque solo lo llamemos plan de marketing) en vez de que la empresa cuente con un plan de marketing digital (*online*) y un plan de marketing «convencional» (*offline*).

³³ Como ya ha ocurrido con el *trade marketing*, que se ha integrado como parte de un plan de marketing.

³⁴ También denominado marketing digital.

en marketing. Para ser prácticos, el análisis lo hemos hecho a partir de dos variables:³⁵ cómo se proporciona el producto o servicio al cliente y cómo se accede a él. Distinguiendo en cada caso si solo se utilizan medios *offline* (analógicos o convencionales), si se utilizan tanto medios *off* como *online*, o si solo se utilizan medios *online*. Y, como usted puede observar, cabe estar en un estadio de digitalización nula (porque no se utilizan medios *online*), en una situación de digitalización segmentada (porque utilizamos los medios *online* para unos segmentos y los medios *offline* para otros segmento o en una situación de digitalización máxima porque tanto la prestación del producto o servicio como la forma que accedemos al cliente la hacemos por medios digitales (*online*)).

GRÁFICO 1.1 (B)
ALCANCE DEL MARKETING DIGITAL

		CÓMO SE ACCEDE AL CLIENTE		
		POR MEDIOS CONVENCIONALES / ANALÓGICOS (<i>offline</i>)	POR TODOS LOS MEDIOS (<i>on y offline</i>)	POR MEDIOS DIGITALES (<i>online</i>)
CÓMO SE PROPORCIONA EL PRODUCTO O SERVICIO	Digitalización del marketing			
	POR MEDIOS CONVENCIONALES / ANALÓGICOS (<i>offline</i>)	Digitalización nula del marketing		
	POR TODOS LOS MEDIOS (<i>on y offline</i>)		Digitalización «segmentada» del marketing	
	POR MEDIOS DIGITALES (<i>online</i>)			Digitalización máxima del marketing

Nota: El Cuadro 1.3 (A) complementará y profundizará al Gráfico 1.1(B).

Con la flecha pretendemos ilustrar cómo la digitalización puede trascurrir de cero a cien, pasando por un estadio intermedio, cuyo porcentaje será distinto en cada caso, según el grado de utilización de los medios *online* en algunos segmentos de clientes. Bajo ningún concepto debe entenderse que toda empresa debe recorrer ese camino (de cero a cien) en su digitalización. La realidad de su negocio marcará el cuadrante más adecuado para una empresa en cada momento. Y, en todo caso, la estrategia de marketing y en consecuencia el plan de marketing deben contemplar tanto el marketing *offline* como el *online* que requiera esa empresa u organización. Ni más ni menos.

³⁵ Por tanto, se trata de una simplificación de la realidad.

Penetración de los medios sociales **en las empresas**, en general, según el informe de Adigital:

- El 85,21% de las empresas españolas usa redes sociales con fines de negocio; el 88,41% tiene una página web corporativa y el 58,23% tiene un blog.
- Redes sociales menos masivas, como Pinterest e Instagram, ya superan el 20% en grado de adopción. Foursquare, por su parte, ronda el 12%.
- El 12,95% de las compañías usa WhatsApp para objetivos de negocio, y el 2,47% usa Line.
- Entre los principales objetivos de las redes sociales destaca la notoriedad de marca e incrementar tráfico a la página web, seguido de observar a la competencia y la promoción de productos y servicios. La venta ocupa un segundo plano.
- El presupuesto publicitario medio en Facebook es de 350 € al mes; 282 € mensuales en X; y en LinkedIn, de 287 €. WhatsApp es, en términos relativos, el medio que ofrece un mejor retorno de la inversión.³⁶

1.2.2. ¿Qué aporta el marketing?

Podríamos encontrar tantas definiciones de marketing como autores, pero en todas ellas se aprecia un elemento aglutinador, un máximo común denominador que las identifica: **hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente³⁷ como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.**

No pensemos que si el consumidor no se queda satisfecho no pasa nada, que no correrá la voz entre sus amigos, ya que investigaciones recientes están demostrando que los consumidores insatisfechos dan a conocer su insatisfacción a 10 personas de su entorno en asuntos leves (transacciones inferiores a 120 euros) y a 16 en asuntos graves, mientras que los consumidores satisfechos solo lo comunican a 5 si se trata de un asunto menor y a 8 en asuntos importantes. Y todo ello sin contar con que el hecho puede llegar a los medios de comunicación y magnificarse, como le ocurrió a **Cascajares**.

En efecto, aunque no es sencillo conseguirlo, las empresas pueden llegar a beneficiarse del llamado efecto boca a boca, es decir, de aquella publicidad beneficiosa –y altamente económica para la empresa– que realizan los propios consumidores, con motivo de su alto nivel de satisfacción.

Ejemplo de ello es el caso protagonizado por la empresa castellanoleonesa de platos preparados Industria Gastronómica **Cascajares**. Esta empresa, surgida en 1994 de la iniciativa de dos amigos, vio cómo su buen hacer y los esfuerzos realizados durante una década se veían recompensados cuando, en 2004, sus altezas reales, los príncipes de Asturias (hoy reyes de España),

³⁶ *Expansión* (2015), pp. 89 y 90.

³⁷ Los clientes son las personas o empresas que le compran a usted. Los consumidores o usuarios son las personas o empresas que consumen o usan los productos o servicios de su empresa. A veces, el cliente es también el consumidor o usuario.

escogían su producto estrella, el **Capón de Cascajares** asado, relleno de *foie*, orejones y piñones, como plato principal del convite nupcial.

A partir de ese momento, el efecto boca a boca se multiplicó y, apoyado por la publicidad blanca de los medios y por inversiones selectivas en comunicación, ha ido incrementando la notoriedad e imagen de su marca **Cascajares** y, en igual medida, su crecimiento empresarial. Muestra de ello es la evolución experimentada por su facturación, que ha pasado de los 2 millones de euros en 2004 a rozar los 10 millones de euros en la actualidad.

Una prueba de lo dicho es el galardón a la «mejor estrategia de comunicación» que le otorgó Foro Burgos de Economía y Empresa en noviembre de 2008, que premia las mejores iniciativas del tejido empresarial de Castilla y León, por «ser ejemplo de que con poco dinero, pero con mucha imaginación, una pyme puede alcanzar notoriedad en el ámbito nacional».

El marketing deberá orientarse, por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario –mejor que la competencia–, produciendo beneficios para la empresa. El conocimiento del cliente o consumidor, su vivencia, son las claves que alimentan la vida de la empresa, y el grado en el que esta vuelque sus recursos para identificar esas necesidades marcará la orientación estratégica que seguirá.

En otras palabras, marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.³⁸

El marketing ayuda a que la empresa se oriente al cliente y trate de satisfacerle en aquello que realmente valora. Y no solo eso, aquellas empresas que crean el futuro hacen algo más que satisfacer a los clientes: los asombran continuamente e **interpretan entre lo que dicen y lo que desean.**

La innovación le ayudará a **diferenciarse de la competencia.** Y se ha descubierto una curiosa relación entre la satisfacción generada por un producto o servicio innovador con las funcionalidades o utilidades **inesperadas** que ofrece:

- El nivel mínimo de novedad se corresponde con un producto o servicio ya conocido que puede ser calificado como «estable pero aburrido».
- Al ir incrementando el grado de novedad, el producto o servicio va siendo **percibido** con un mayor grado de frescura, hasta llegar al óptimo de **«es justo lo que necesitaba».**
- A partir de ese óptimo, la novedad comienza a tornar en la confusión de **«esto me desborda»**, llegando en el peor de los casos a un producto o servicio que es **percibido como absolutamente inútil.**

Por ello, cuando la empresa utiliza adecuadamente el marketing, **la diferenciación respecto a la competencia se debiera hacer en algo que realmente le aporte valor al cliente**, convirtiéndose la suma de ambas (marketing + innovación) en **garantía de competitividad empresarial.** Esta debiera ser la verdadera **aportación del marketing a la empresa.**

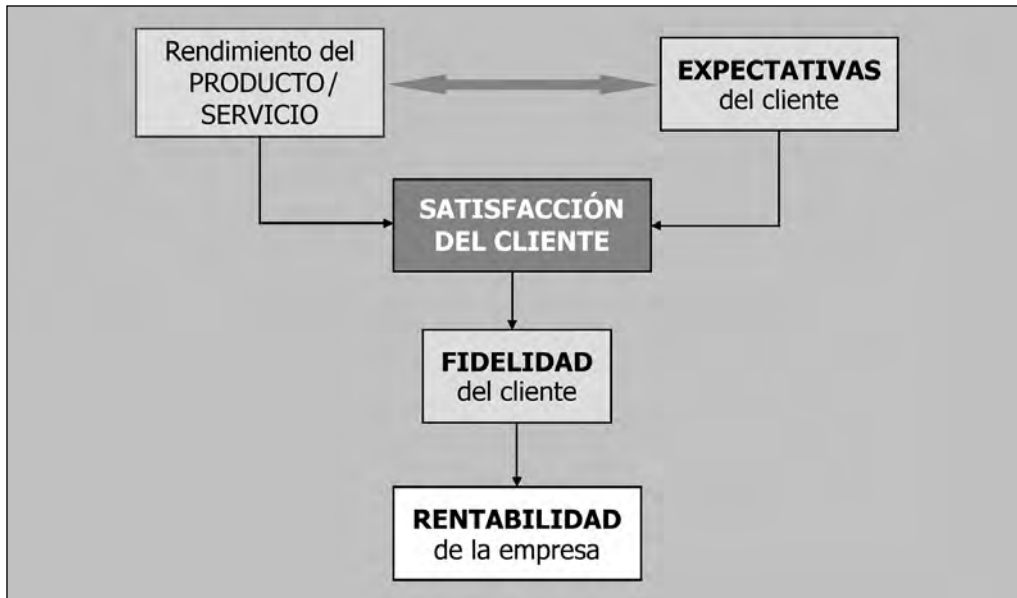
³⁸ Todo lo que se está diciendo en este libro de la función de marketing es válido tanto para el marketing *offline* como el *online*.

Ahora bien, aunque siempre se ha hecho énfasis en la satisfacción del cliente como función específica del marketing, este no se debe quedar ahí, sino que debe buscar su fidelización. Tal como muestra el Gráfico 1.2, la satisfacción es un estadio necesario pero no suficiente en el proceso de fidelización del cliente. Y esta fidelización³⁹ es lo que ayudará a la empresa a obtener los objetivos de rentabilidad deseados. De ahí que la **aportación de la función de marketing a la empresa moderna** quede bien recogida en la siguiente frase:

Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos.

GRÁFICO 1.2

DE LA SATISFACCIÓN A LA RENTABILIDAD PASANDO POR LA FIDELIDAD



Fuente: Bradley, F. (1995), p. 284.

1.2.3. Alcance del marketing digital

Aunque el término marketing digital se utilizó por primera vez a finales de los años noventa del siglo pasado, es en la primera década del siglo XXI cuando se volvió más sofisticado, como una forma eficaz de crear una relación con el consumidor que

³⁹ Para la que el marketing digital aporta soportes y herramientas nuevas, como las citadas en el punto 1.2.1.

tiene profundidad y relevancia. La rápida evolución de los medios digitales creó nuevas oportunidades y vías para la publicidad y el marketing, impulsadas por la proliferación de dispositivos para acceder a los medios digitales, lo que ha llevado al crecimiento exponencial de la publicidad digital.⁴⁰

La denominación **marketing digital**⁴¹ se ha convertido en el término más común en todo el mundo, sobre todo después del año 2013. Para CISS (2010), el marketing digital recoge el conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en Internet para **comunicar** o **vender** cualquier tipo de información, bien o servicio. Y responde al espectacular desarrollo alcanzado por Internet en la última década, y que ha impactado no solo en el marketing, sino en la forma de competir, de entender los negocios, e incluso en la visión del mundo y de la sociedad en general. (Y concluye): Por esta razón, **Internet ya no es solo para las empresas.com, sino que tiene que ser introducido en la estrategia de todas las organizaciones.**

Según Wikipedia, «marketing digital es el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos (tales como ordenador personal, teléfono inteligente, teléfono móvil, tableta y consola de videojuegos) para involucrar a las partes interesadas. El marketing digital aplica tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones (clásicas y móviles) y redes sociales. El marketing digital puede darse a través de los canales que no utilizan Internet como la televisión, la radio, SMS, etc., o a través de canales que usan Internet como medios sociales, anuncios en correo electrónico, anuncios tipo *banner*, etc. Los medios sociales son un componente del marketing digital. Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los profesionales de marketing ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión (ROI) en comparación con otros canales tradicionales de marketing».

Consiguientemente, y siendo coherentes con los juicios de valor que hemos realizado en los apartados anteriores, **no** podemos hacer declaraciones como que el marketing digital **actual** es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos porque, como vemos, hasta la fecha el marketing digital en España no ha ido más allá de la comunicación digital.⁴² Por ello compartimos

⁴⁰ En 2012 y 2013 las estadísticas mostraron que el marketing digital seguía creciendo cada vez más. El crecimiento de los medios digitales se estimó en 4,5 billones de anuncios *online* anuales, con lo que el gasto en medios digitales creció en un 48% en 2010.

⁴¹ En la enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios coordinada por el catedrático de la Universidad CEU San Pablo Ricardo J. Palomo Zurdo, **publicada por CISS en 2010**, se refiere a esta materia como E-marketing, aunque entre las denominaciones alternativas cita: marketing en Internet, marketing *online*, **marketing digital**, marketing electrónico, marketing virtual y marketing interactivo. Por tanto, todavía no existía una denominación universalmente aceptada.

⁴² Para MD marketing digital, Agencia de Marketing Digital argentina que también tiene oficina en España (Málaga), el marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo *offline* son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo *online*. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

la siguiente afirmación del presidente de *Mediaset* España, don Alejandro Echeverría: «El marketing digital es la respuesta correcta a la utilización masiva de las nuevas tecnologías y su incorporación normal y habitual en el proceso de comunicación estratégica de las empresas».⁴³

En cualquier caso, pensando en **lo que debiera ser**, nos sentimos más cómodos con la definición del Digital Marketing Institute: «El marketing digital es el uso de los canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a los consumidores y las empresas». El mismo ámbito que recoge la enciclopedia de CISS (2010): «El conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en Internet para comunicar o vender cualquier tipo de información, bien o servicio».

Aunque seamos reiterativos, queremos resaltar que el marketing digital no debe utilizarse solo **para comunicar**, sino también **para vender** cualquier tipo de información, producto o servicio, ya que estamos ante una oportunidad histórica –desde el punto de vista del marketing– que ha causado transformaciones tan importantes como la desintermediación, la potenciación de la venta directa, una mayor comunicación directa con los clientes finales, una creciente utilización de los programas de fidelización y la creación de comunidades. En definitiva, **ha propiciado una mayor interacción entre el cliente y la empresa**, fortaleciendo su relación, en términos de ventas y confianza. Pero la misión última del marketing digital no difiere de la del marketing analógico u *offline*, por lo que lo que debiera hacerse es plantear una estrategia y un plan de marketing que contemple tanto lo *off* como lo *online*.

Así –aunque inicialmente el marketing *online* se focalizó en objetivos como aumentar el reconocimiento de marca (*branding*), generar nuevas posibilidades de negocio o visitas y conseguir respuestas directas (ventas),⁴⁴ es decir, objetivos menos ligados al negocio y más a la comunicación online–, como señala Villaseca (2014), «el papel estratégico del marketing obliga a hablar el idioma de la generación de valor para el negocio, aspecto que no puede considerarse reducto de los equipos de finanzas, de forma que los equipos de marketing en empresas de servicios deben entender las dinámicas de generación de valor para el cliente y el accionista, y hablar el lenguaje del resultado para el negocio. Y, para ello, necesitan entender cómo las palancas de su actividad impactan en intangibles como la marca y el consumidor, pero también en datos más duros como las ventas, los ingresos, el beneficio o el valor económico».⁴⁵

Concretamente, el **marketing digital**⁴⁶ debiera definir la:

- Estrategia de **marketing de marca**, que no es otra cosa que la publicidad *online* mediante *banners* u otros formatos similares, cuya unidad de medida es el coste por mil impresiones (CPM) de anuncio contratado.

⁴³ Realizadas en el prólogo que el señor Echeverría dedica al libro de LIBEROS, E. *et al.* (2013).

⁴⁴ LIBEROS, E. *et al.* (2013), p. 75.

⁴⁵ Vid. VILLASECA, D. (2014), pp. 19 y 20.

⁴⁶ CISS (2010), pp. 4083-4085.

- Estrategia de **marketing de permiso**, que pretende obtener el permiso del cliente para que su envío no sea considerado *spam*.
- Estrategia de **marketing de resultados**, tomando como base los buscadores de Internet: *pay-per-click* (PPC) o SEM, también llamado marketing de buscadores.⁴⁷ Además de los programas de afiliación, que consiguen tráfico a nuestra web procedente de páginas afiliadas a las que se paga una pequeña cantidad por el contacto.
- Estrategia de **marketing de viralidad**, que consiste en hacer ruido en Internet, logrando que se hable de nosotros y ser conocidos, a través del marketing viral (consiguiendo publicidad blanca) y del *buzz marketing* (el clásico boca a boca, dejándose guiar el internauta por las recomendaciones de amigos o conocidos, por ejemplo, a través de blogs).
- Estrategia de **marketing en medios sociales**, que busca la aparición, participación y optimización de los medios sociales electrónicos (blogs, *feeds* y redes sociales). También conocido como *Social Media Marketing* (SMM) o *Social Media Optimization* (SMO).

El **marketing digital** se puede analizar desde los siguientes puntos de vista:

- En el modelo de las 4 F: **Flujo**, derivado de la navegación por Internet, buscando información, entretenimiento o contactos; **Funcionalidad** de la navegación (fácil de usar y de descargar y con un buen sistema de compras/pago); **Feedback** entre el anunciante y el cliente; **Fidelización** (persiguiendo la repetición del cliente).
- Según el modelo de las 6 C: **Clientes** (gestión de clientes: segmentación, búsqueda y selección); **Customer value** (la propuesta de valor que se hace al cliente en cuanto a producto, precio, servicio, intangibles y forma de compra); **Conveniencia** (facilidad de los clientes para encontrar y comprar los productos en cualquier sitio y momento); **Comunicación**; Customización (personalización de la propuesta de valor para el cliente); **Customer satisfaction** (gestión continua de la satisfacción del cliente).

Ahora bien, al tratarse de una disciplina muy nueva, todavía no se ha llegado a conseguir un planteamiento universal en cuanto al alcance del **marketing digital**. Por ello, respondiendo al enunciado de este epígrafe, señalamos que el marketing digital se ocupa de gestionar:

- 1) Los medios que controlamos y gestionamos –denominados propios/*owned media*–:
 - Página web, *mobile*, *e-commerce*, SEO, audiovisual, *publishing*, exterior, radio, blogs, *fan page*, etc.

⁴⁷ Denominado así porque los anuncios de texto aparecen en los buscadores: enlaces patrocinados y publicidad que se sirve en función de la búsqueda que haga el cliente.

- Redes sociales o *social media* (WhatsApp, Facebook, X, YouTube, LinkedIn, Google Plus, Instagram, Pinterest, etc.).
- El marketing de contenidos⁴⁸ en sus diferentes modalidades: con fines de atracción (*inbound marketing*); contenidos de marca (*branded content*), utilizados para conseguir el *engagement* o apoyar la imagen o la notoriedad de la marca; la publicidad nativa (*native advertising*); y el periodismo de marca (*brand journalism*). Siendo los *ebooks* (y los audiolibros), *webinars*, *white papers*, *newsletters*, blogs, vídeos (además de juegos, cómics e infografías) y *podcasts* los formatos más populares.⁴⁹
- *Real time marketing* (mensajes y acciones que se apoyan en la actualidad y el comportamiento de las personas en tiempo real: *storytelling* y *storydoing*), sin olvidar la experiencia del cliente con el personal de la empresa.
- *Data business intelligence* y el eCRM, muy útiles para la escucha *online*.
- Internet de las cosas, CRM y experiencias en tienda, recomendables en la fase final (compra).

2) Los medios ganados (*earned media*):

- Las redes sociales que usamos (*social media marketing*) y los *influencers* que hablan de nosotros en sus blogs o en las redes sociales.
- *Real time marketing* (*storytelling* y *storydoing*).
- *Buzz marketing*, que consiste en escuchar lo que se dice de nosotros en los *social media* y actuar en consecuencia.
- *Performance marketing* o marketing de resultados (el marketing de buscadores: coste por clic de Google Adworks) que, previamente, requiere utilizar el *display marketing* (*banners*), el marketing de afiliación (en el que pagamos por resultados), el *e-mail marketing* o el *social media performance*, además del SEM, el *inbound marketing* (utilizando contenidos o historias para atraer público) y el *growth marketing*.⁵⁰

3) Los medios pagados (*paid media*):

- Anuncios en medios audiovisuales (*social TV*, *social ads*, radio *online* y vídeo *online*).⁵¹

⁴⁸ El uso del relato para construir relaciones de confianza con los usuarios y consumidores ofreciéndoles entretenimiento y contenidos útiles.

⁴⁹ Elaborado a partir de SUÁREZ DE LEZO, J. (2016).

⁵⁰ Que persigue el crecimiento de nuestro número de usuarios, clientes o ventas gestionando herramientas diversas (como mandar un vídeo personalizado, crear un *ebook* gratis, notas de prensa y comentarios en los blogs de *sites* afines), activaciones, medición de su resultado, y la potenciación de las que han dado resultado.

⁵¹ La publicidad *online* puede realizarse a través de campañas de *performance* (campañas de *clicks*, campañas de *leads* y campañas de adquisición) y campañas de *branding* (campañas de impresiones, campañas de visionados, patrocinios, *brand day* y campañas de *branded content*), según RODRÍGUEZ, M. (2016), pp. 58-65.

- *Display* (el *banner*) y medios editoriales (prensa y revistas).
- *Real time marketing*.
- *Branded content*.
- Marketing experiencial.
- Marketing de afiliación.
- *E-mail marketing*.
- SEM.
- Medios exteriores y la «cuarta pantalla» o *digital signage* (*bluetooth*, códigos QR, realidad aumentada, *social login*, sensores de movimiento, identificadores de geolocalización).

Y, por supuesto, los medios compartidos (*shared media*) con un *partner*: cualquiera de los anteriores.⁵²

En resumen, al definir el alcance del marketing digital, «todos» coinciden en que este contempla la comunicación *online* en todas sus variantes.⁵³

1.3. Papel del responsable de marketing en las organizaciones hoy

En ediciones anteriores hemos sido más exhaustivos⁵⁴ en el desarrollo de este epígrafe, sin embargo, en esta edición nos vamos a centrar en las tres más importantes: impulsar la mentalidad de marketing, preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo y liderar el proceso de digitalización de la empresa.

«La figura del director de marketing está llamada a jugar un papel central en el proceso de transformación digital de las compañías en los próximos tres años.⁵⁵ Así lo indica el informe *Way Beyond Marketing The Rise of The Hyper Relevant CMO*, elaborado por Accenture a partir de entrevistas con casi 1.000 directores de marketing (CMO, por sus siglas en inglés) de doce países, entre ellos España, que **destaca cómo estos directivos promueven un cambio transformador en los niveles más altos de sus empresas ayudándolos a responder mejor y más rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores y de los entornos de negocio**».

Según este estudio, el 31% de los CEO esperan que los responsables de marketing impulsen el crecimiento utilizando los datos y conocimientos de los clientes para crear

⁵² Elaborado a partir de FERNÁNDEZ DE LA PUENTE-CAMPANO, J. (2016).

⁵³ Aunque no lo expresen en estos términos.

⁵⁴ En efecto, además de las desarrolladas en esta edición, exponíamos las siguientes: asumir el marketing relacional, responsabilizarse tanto del marketing externo como interno y liderar el proceso de servicio al cliente.

⁵⁵ *Expansión*, 28 de junio de 2019: «El nuevo rol del director de marketing en la era digital».

nuevos productos, servicios y experiencias. «Los directivos de marketing están descubriendo nuevas formas de reinventar la experiencia del consumidor, lo que les diferencia de los competidores», señala Carmen López, responsable de Accenture Interactive en España, Portugal e Israel. A su juicio, estos perfiles logran «desafiar el *statu quo* de las estructuras organizativas tradicionales y tomar las riendas de la innovación». Estos responsables de marketing se ven a sí mismo, como innovadores, ya que utilizan tecnologías emergentes para predecir el comportamiento del cliente e identificar flujos de ingresos sin explotar.

Accenture calcula que invertir en compañías con un director de marketing innovador puede llegar a generar rendimientos a sus accionistas un 11% más altos que uno convencional. Este éxito no se sustenta en unos presupuestos más abultados, sino más bien, indica el informe, «en un uso más holístico y transformador de los presupuestos». De media, estos departamentos dedican un 27% del presupuesto a innovación y alrededor de un 30% a desarrollar nuevas experiencias de cliente. «El foco no está tanto en el presupuesto dirigido a la innovación y la experiencia de cliente, sino hacia temas más *soft* que están marcando la diferencia. Nuevas maneras de pensar y nuevas maneras de actuar», sostiene López.

A su juicio, este uso de las nuevas tecnologías debe orientarse a cuatro objetivos fundamentales: «Utilizar información y analítica avanzada del cliente para dar forma al futuro; desarrollar las capacidades de marketing y ventas; aprovechar las alianzas para crear nuevos productos, servicios y soluciones innovadoras y ofrecer una activación tecnológica rentable de programas de marketing personalizados y escalables».

1.3.1. Impulsar la mentalidad de marketing

Una aportación importantísima que el responsable de la función de marketing⁵⁶ debe hacer a su empresa es asegurarse de que, en esta, prevalece la mentalidad de marketing sobre la mentalidad de producción. El Cuadro 1.1 presenta algunos ejemplos aclaratorios de las diferencias entre ambas orientaciones a la hora de abordar idénticas problemáticas (primera columna del Cuadro 1.1).

Como es sabido, existe un importante confucionismo sobre el papel del marketing en las organizaciones. Máxime cuando hemos podido leer que empresas que se han caracterizado por ser grandes usuarias del marketing han reducido, en los últimos tiempos, sus departamentos de marketing. Ante este fenómeno, la pregunta que cabe hacerse es ¿qué está pasando con esta función de dirección? o, lo que es lo mismo, ¿qué papel debe jugar hoy en día en la empresa?

⁵⁶ Nótese que en todo este epígrafe se habla del **responsable de marketing** o del **responsable de la función de marketing**. No se habla del director de marketing ni del jefe de marketing, porque en una pyme puede que no existan. Sin embargo, alguien (probablemente, gerencia o el director comercial) estará asumiendo la función de marketing. En esos supuestos, cuando hablamos del responsable de la función de marketing, estaríamos hablando del gerente o del director comercial.

CUADRO 1.1
MENTALIDAD DE MARKETING VS. MENTALIDAD DE PRODUCCIÓN

Problemáticas	Mentalidad de marketing	Mentalidad de producción
Actitud hacia los clientes	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales.	Deben estar contentos de que existamos.
Producto	Se fabrica lo que puede venderse.	Se vende lo que se fabrica.
Papel del marketing	Determinar las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas (<i>a priori</i>).	Si se usa, determinar la reacción del cliente (<i>a posteriori</i>).
Interés en la innovación	Localizar nuevas oportunidades.	Tecnología y reducción de costes.
Publicidad	Beneficios que satisfagan las necesidades.	Rasgos del producto y calidad.

Como el Gráfico 1.3 ilustra, el marketing ha podido ser considerado como una función más, sin ningún papel especial en la orientación de la empresa al cliente (Figura A). O, lo que es peor, ha podido interpretarse que era el centro neurálgico de esta y que, en consecuencia, debía dominar a las otras funciones (Figura B).

GRÁFICO 1.3
VISIONES ALTERNATIVAS DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Kotler y Armstrong (1994) en Bradley, F. (1995), p. 59.

Sin embargo, hoy en día, las empresas tienen mucho más claro que no es la función de marketing la que debe dominar y controlar al resto, sino el cliente (Figura C) y que marketing es esa función que, como hemos señalado anteriormente, tiene como misión entender al cliente y lograr que toda la empresa esté orientada hacia él. De ahí su papel bisagra entre el cliente y el resto de funciones de la empresa (Figura D).

Con esta visión de la función de marketing en la empresa, lo importante no es la dimensión del departamento de marketing ni el estatus de su responsable, ya que hoy en día el marketing es demasiado importante para reducirlo solo al **departamento** de marketing.

Por eso, una empresa puede tener una auténtica mentalidad de marketing y, sin embargo, carecer de un departamento de marketing. Y, al contrario, muchas empresas tienen importantes departamentos de marketing y no impera en ellas la mentalidad de marketing, como lo refleja el siguiente comentario. Así podemos verlo en la siguiente afirmación que realizaba el presidente de IBM-Bélgica en 1993:

«Cuando tienes una tasa de crecimiento del 15 al 20% es muy fácil motivar a la gente; todo se considera normal y no importan los errores. Esto nos cegó: estábamos pasando un período de opulencia que nos llevó a desarrollar productos que no tenían ninguna relación con lo que el mercado necesitaba. Ahora tenemos que partir de lo que nuestros consumidores esperan de nosotros... Durante los dos últimos años, nos hemos estado concentrando tanto en el marketing como en el servicio; no pueden ser separados y uno tiende a compensar al otro».

Esta triste experiencia de un líder mundial como IBM, representativa del comportamiento de otras muchas importantes organizaciones, líderes o no en sus respectivos mercados, nos enseña que, contrariamente a lo que muchos creen, «la filosofía de marketing no consiste en manejar con habilidad al cliente para que haga lo que conviene a la empresa, sino (en todo caso) manejar hábilmente a la empresa para que haga lo que le conviene al cliente».⁵⁷

En 1993, *Fortune* refiriéndose a compañías como IBM, General Motors y Sears, que en los años ochenta eran consideradas «gigantes o titanes», pasaron a ser definidas por esta revista como «dinosaurios». «Se habían vuelto complacientes y arrogantes, por lo que se negaron a cambiar cuando, por el contrario, eran conscientes de que se estaban produciendo cambios importantes en sus negocios. Pensar que eres grande y el mejor es el principio del fin». De ello se hizo eco recientemente el gurú de la reingeniería M. Hammer a su paso por Madrid al sentenciar: «Las compañías que sobrevivan serán aquellas que cuenten con empleados efectivos trabajando en equipo, gestores que actúen como dueños del proceso y una cultura de empresa centrada en el cliente y la responsabilidad individual». Y advirtió a los numerosos directivos que le escuchaban: «el cliente paga todos nuestros salarios... (por lo que) el cliente es lo primero».

En este contexto conviene recordar la tradicional diferencia de enfoque en las empresas entre el departamento comercial y el responsable de marketing. Comercial intenta

⁵⁷ Sánchez Guzmán (1997).

empujar al cliente a comprar lo que tiene la empresa; marketing, por el contrario, trata de que la organización desarrolle una oferta realmente valiosa para el cliente, buscando crear una relación duradera entre la empresa y los clientes, y beneficiosa para ambas partes.

Un ejemplo de trabajar con esta mentalidad lo constituye Nutrexpa, que obtuvo en la década de los noventa unos ingresos adicionales de más de seis millones de euros por preguntar a los consumidores cuál era la causa del descenso de ventas de Cola Cao en verano (un 20% todos los años). En esta investigación se constató –en contra de lo que se opinaba en la empresa: que el producto se disolvía muy mal en leche fría– que el problema principal era que en verano el desayuno era informal: no lo preparaba la madre, sino el niño, y sin hora fija. Por lo que había que dar al niño algo con lo que satisficiera su necesidad de divertirse mientras se preparaba el desayuno. Para ello, Nutrexpa creó la baticao en 1993, la cóctel cao en 1994, la maracao en 1999 y la bombacao en 2001.

Ahora bien, «el consumidor ya no es el protagonista idealizado de la campaña, es la campaña. Tanto es así que *Time* les nombra “Internauta del año” y Advertising Age “Agencia del año”. ¿Un deseo sincero de que el cliente forme parte del “juego” publicitario? ¿Un intento de ahorrarse agencias, productoras y demás intermediarios? ¿Moda? Pues un poco de todo y un todo de nada. Nada de lo primero, muy poco de lo segundo (espero) y mucho de lo tercero».⁵⁸ Y a los datos se remitía: «pongamos como ejemplo eso tan bonito de la web 2.0, paradigma de la participación, de la colectividad. Pues bien, según un estudio para el proyecto Spir de la Joint Information Systems Committee (Reino Unido):

- Los usuarios de la web 2.0 (Wikipedia, Messenger, YouTube, blogs, etc.) son, en su mayoría, pasivos.
- En un grupo de cien personas, una de ellas crearía el contenido, diez interactuarían con él (mediante comentarios o sugerencias de mejoras) y los 89 restantes se limitarían a mirar.
- Flickr tiene un 30% de usuarios activos. YouTube un 21% y Wikipedia un 13%».

1.3.2. Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo

En la actualidad, con mercados maduros y clientes informados y exigentes, se hace necesario que el responsable de marketing no solo se ocupe de su dimensión operativa, sino también de su dimensión estratégica. Las estrategias de cartera, de segmentación y de posicionamiento se convierten en cuestiones clave; la competencia se intensifica y la innovación se acelera. Ya no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo

⁵⁸ Según Óscar Bilbao, en su conferencia de 22 de febrero de 2008 en el Hotel Londres de San Sebastián, dirigida por Juan Ramón Plana Pujol y organizada por ESIC Business School.

que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los clientes esperan de la empresa, con una perspectiva de fuera hacia dentro.

En otras palabras, el responsable de marketing debe ocuparse del conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.⁵⁹ Para hacerlo efectivo, debe perseguir los siguientes cometidos prioritarios:

- Detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial para desarrollar nuevos conceptos de producto.
- Ampliar la oferta de productos, si así lo quiere el mercado.
- Encontrar una ventaja competitiva sostenible.
- Diseñar la estrategia de marketing adecuada.

Para realizar estas tareas, el responsable de marketing debe hacer del análisis la técnica de gestión más importante, con el fin de poder seleccionar opciones estratégicas sólidas en las que basar unos planes más eficientes de marketing operativo. Se trata no solo de seguir la marcha del mercado, sino de anticiparse también a las necesidades cambiantes del cliente y adecuar la oferta a sus expectativas.

Como pretende exponer el Gráfico 1.4, el marketing presenta dos caras o vertientes tan complementarias como diferentes. De una parte, nos encontramos con el denominado **marketing estratégico**, cuya actuación cubre el medio-largo plazo, y se orienta a satisfacer las necesidades (del cliente) que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa. Por otro lado, el **marketing operativo**, más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos.

Cascajares, MBN, Ulma Handling Systems, Danobat, Nutrexpa, Eroski, Pascual, Fagor, Swatch, Niessen, El Corte Inglés y Alfa son algunos ejemplos de empresas que están aplicando el marketing estratégico además del operativo.

Los fabricantes suizos de relojes vieron cómo el empeoramiento de la situación económica de principios de los ochenta produjo un instantáneo parón en las ventas de relojes de calidad, coincidiendo con la irrupción en el mercado de relojes baratos procedentes de Japón y Hong Kong. Tras analizar detenidamente lo que estaba sucediendo en el mercado y conocer de manera más precisa y objetiva cuáles eran las expectativas de los usuarios, estos fabricantes modificaron su estrategia de marketing para colmar una necesidad insatisfecha de los consumidores. Los relojes digitales orientales eran de bajo precio –lo que constituía su principal punto fuerte–, pero tenían una estética poco cuidada. Este punto débil ofrecía una gran oportunidad que no había que dejar escapar.

⁵⁹ Que es la esencia del marketing estratégico.

Para ello, su nueva estrategia de marketing consistiría en, además de continuar con la estrategia de penetración en el mercado mundial de relojes de lujo (producto con el que los suizos, con el 8% de los relojes de pulsera que se vendía en el mundo, copaban el 98% del mercado), iniciar una estrategia de desarrollo de nuevos productos aprovechando la buena imagen que siempre habían tenido los relojes suizos.

Estos nuevos relojes, dirigidos a competir con los relojes orientales, contaban con diseños innovadores que rompían con la imagen triste de los relojes baratos. Y apoyaron su lanzamiento con una agresiva campaña publicitaria, creando una nueva categoría de producto dentro de un mercado demasiado homogéneo. Para ello hubo que crear una nueva marca: **Swatch**.

Como el presidente de **Swatch** declarara posteriormente, el éxito de esta experiencia consistió en que tuvieron la capacidad de detectar las necesidades latentes del mercado y pusieron a la venta algo que respondía perfectamente a dichas necesidades, aunque el público ni siquiera fue consciente de ello.

GRÁFICO 1.4
MARKETING ESTRATÉGICO VS. MARKETING OPERATIVO



Podríamos concluir afirmando que la dimensión estratégica del marketing es más trascendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo (se ocupa de lo que hay que hacer). Mientras que su dimensión operativa es más cortoplacista, ya que, sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados (se preocupa de hacer bien lo que hay que hacer).

Por ello, el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico (PME), mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing (PAM) aunque también se ocupe de él en menor medida.

De ahí que la dirección de marketing maneje dos herramientas básicas de planificación: el plan de marketing estratégico (a medio-largo plazo) y su concreción práctica en el plan anual de marketing (que se ocupa del marketing operativo). El primero conviene definirlo conjuntamente con los otros miembros del consejo de dirección de la empresa, mientras que el segundo puede ser elaborado en el seno del departamento de marketing sin el concurso del resto del equipo directivo.

Por ejemplo, en el plan de marketing estratégico (al que, en este libro, denominaremos plan de marketing a secas con el fin de no confundirlo con el plan estratégico) se adoptan decisiones estratégicas como la definición de la cartera de productos con los que vamos a contar, la estrategia de segmentación y posicionamiento que vamos a seguir y aquellos aspectos de las estrategias de productos, precios, distribución o de comunicación que son de gran trascendencia para la empresa como para que los aborde el departamento de marketing en solitario (como los expuestos a título de ejemplo en la segunda columna del Cuadro 1.2).

Por su parte, en el plan anual de marketing se trata de concretar las directrices estratégicas anteriores decidiendo, ya en concreto, asuntos para poner en marcha en el próximo ejercicio, como los citados a modo de ejemplo en la última columna del Cuadro 1.2 (por ejemplo, la incorporación de determinados productos a nuestro catálogo o la contratación de una determinada agencia para que elabore una campaña de publicidad).

Los planes de marketing que expondremos en los diferentes capítulos de este libro, así como la explicación de cómo elaborarlos, son auténticos planes de marketing estratégico aunque no nos refiramos a ellos de esta forma por la razón arriba expuesta. No obstante, el proceso de elaboración de un PAM es similar al que describiremos para el PME. Las diferencias más notables están en su naturaleza y alcance. En efecto:

- El análisis de la situación suele ser muy escueto dado que todavía sigue siendo válido el que se ha hecho en el PME o, en todo caso, pretende actualizar algunas tendencias y datos de evolución ya recogidos en el PME.
- El diagnóstico de la situación, excepto que la situación de partida haya cambiado radicalmente (en cuyo caso es necesario actualizar el PME antes de concretar el PAM), con pequeños matices sigue siendo válido por lo que, a lo sumo, se limitará a matizar el DAFO anterior.
- La primera etapa en la que realmente se empezará a aportar algo realmente nuevo será en la definición de los objetivos anuales de marketing. En este punto, a partir de los objetivos de marketing definidos en el PME para el siguiente trienio, se deberá hacer el correspondiente despliegue de objetivos, concretando los objeti-

CUADRO 1.2
**EL MARKETING *MIX* COMO ELEMENTO PUENTE ENTRE EL
 MARKETING ESTRATÉGICO Y EL OPERATIVO**

Decisiones de marketing <i>mix</i> que forman parte del:	Marketing estratégico (⇒ PME)	Marketing operativo (⇒ PAM)
PRODUCTO	– Modificación de la gama.	– Eliminar algún producto. – Lanzar un producto nuevo.
	– Decisiones sobre marcas.	– Lanzamiento de una nueva marca.
	– Racionalización de productos.	– Eliminar modelos/referencias.
PRECIO	– Precios máximos. – Precios de penetración.	– Modificar los PVP y la escala de descuentos.
	– Modificar condiciones de venta.	– Fijar los términos de la venta.
DISTRIBUCIÓN	– Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva). – Estrategia multicanales.	– Entrar en la cadena x.
	– Mayor cobertura de distribución.	– Entrar en todos los puntos de venta de la cadena x.
FUERZA DE VENTAS	– Montar delegaciones con su correspondiente estructura comercial. – Modificar el sistema retributivo.	– Contratar un nuevo vendedor para la zona y. – Implantar la retribución variable en todos los comerciales.
COMUNICACIÓN	– Decidir la estrategia de comunicación: públicos-objetivo (PO), medios y mensajes.	– Campaña de marketing directo a determinado PO. – Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final.
	– Decisión de cambio de agencia.	– Seleccionar la agencia.

vos globales, por zonas, por canales y segmentos de mercado, por marcas y clientes principales, o por cualquier otro concepto que parezca relevante para el citado despliegue de la gestión.

- En la siguiente etapa, elección de la estrategia de marketing, poco aportará el PAM respecto al PME, ya que como el análisis y diagnóstico de la situación siguen siendo válidos al igual que ocurre con los objetivos globales de marketing (en caso contrario se hubiera abordado la actualización del PME, como hemos señalado anteriormente), también lo serán las estrategias seleccionadas. En todo caso, solo se necesitará modificar algunos aspectos de la estrategia funcional (marketing *mix*).
- Es en la etapa siguiente, definición de los planes de acción, donde verdaderamente hay que profundizar en el PAM respecto a lo esbozado en el PME. Esta es la razón de ser del PAM, así como una mayor concreción del presupuesto anual de marketing.

1.3.3. Liderar el proceso de digitalización de la empresa

El último lustro está siendo testigo de importantes avances sociotecnológicos que tienen gran impacto en las empresas, en sus clientes y consumidores: los *smartphones*; los *wearables*; las redes sociales; el *big data*; el Internet de las cosas⁶⁰ (IoT); el *open data*; la nube o *cloud* (de donde se han derivado modelos de prestación de servicios basados en Internet como AaaS, PaaS y SaaS); un mundo (hogares, vehículos y ciudades) más conectado; la economía colaborativa; la inteligencia artificial (ejemplo: IBM Watson) o su derivada «la máquina creativa» (ejemplo: Google Deep Dreamer); el *deep learning* (ejemplo: Netflix); productos y servicios con toque humano (ejemplos: el termostato de Nest y el banco virtual N26 que funciona como *hub* financiero); la realidad aumentada (ejemplo: el espejo ModiFace); soluciones diversas de movilidad (ejemplo: el coche autoconducido de Google); las impresoras 3D; asistentes virtuales inteligentes; la profundización en el mundo automatizado (ejemplo: el robot Baxter de Rethink Robotics) y la *industry 4.0* (que utiliza tecnologías como la sensórica, el *machine learning*, la realidad aumentada, la nube, además de las máquinas convencionales del correspondiente proceso de producción); drones y, por supuesto, los cambios perturbadores en cómo los consumidores y las empresas están realizando transacciones e interactúan con sus compras (recuérdese la reciente conferencia de los CEO de IBM e Intel en Las Vegas).

Facilitar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno⁶¹ es un papel importante del responsable de marketing.⁶² Máxime en los tiempos que vivimos en los que se están dando cambios de gran calado. Como botón de muestra citamos los siguientes:⁶³

- «La tecnología y las redes sociales están cambiando todo»: las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones –con Internet a la cabeza; buscadores como Google, redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn o similares, la telefonía IP, YouTube, Wikipedia, blogs, etc.– están condicionando los mercados y los comportamientos de los consumidores, ya que la generación G utiliza Internet como una biblioteca y el móvil como una forma de aumentar la productividad de la empresa.
- «Las no-fronteras también lo están cambiando todo»: están apareciendo nuevos modelos de negocio en empresas como Zara, Dell, el Circo del Sol, Apple, Línea Directa, Nokia, Amazon o eBay, demostrando que hoy en día no hay fronteras y

⁶⁰ Se dice que en un futuro muy cercano los coches conducirán solos (conocemos ya el caso de Google), las neveras harán la compra por su cuenta, un dron dejará los pedidos en la puerta de casa (sabemos de la experiencia de Amazon en este sentido) y en el médico nos atenderá un robot.

⁶¹ El Anexo 1 es ilustrativo de la adaptación de la empresa a los cambios del entorno que, presumiblemente, se darán en los próximos años. Como se podrá comprobar, ya no estamos hablando de adaptaciones incrementales sino disruptivas.

⁶² Somos conscientes de que esta afirmación es una obviedad, pero no por ello debemos pasarla por alto.

⁶³ Elaboración propia a partir de ROVIRA, Javier (2010): *Nuevas estrategias de marketing para nuevos tiempos*, Harvard Deusto Marketing y Ventas, pp. 40-45, enero-febrero, Ediciones Deusto, Bilbao. Los cambios que resalta Rovira son más relevantes en mercados de consumo.

que todos pueden competir en todos los sitios con modelos y estructuras diferentes y, en general, más eficientes y eficaces.

- «El consumidor se cuestiona por qué tiene que pagar un precio excesivo (para él) por algo que realmente no quiere, ya que solo necesita la funcionalidad principal».
- «Los consumidores no son los mismos y a ello hay que añadir que hay un exceso de capacidad productiva». Poco tiene que ver la escala de valores de los consumidores de hoy –y, presumiblemente, de los próximos años– con la de los consumidores de los últimos lustros. El impacto de la crisis se ha dejado notar en los hábitos de compra y de consumo de los ciudadanos. Y, en este contexto, el cliente/consumidor se ha convertido en un recurso cada día más escaso. Pero es que, además, como ya se anunciara hace décadas, los consumidores y los clientes ya han adquirido el control del mercado, lo saben, les gusta y lo utilizan.

Todo ello debe llevarnos a «poner al consumidor en el centro de la empresa (como muestra el Gráfico 1.3) y no a bombardearle con propuestas cerradas que no se adaptan a los grados de libertad que ellos desean», ya que lo que quieren es configurarse ellos mismos su propuesta de valor. Debemos, por tanto, entregar el poder al consumidor si este lo quiere, «dejando que sea él quien se autoconfigure su oferta y el producto o servicio final, su precio, cómo quiere que el producto sea distribuido, etc.». Y mantenemos su segmentación comercial y de comunicación para optimizar los presupuestos de marketing.⁶⁴

«El BBVA empieza a concretar la digitalización (era el titular de *Expansión* del 6 de junio de 2015). El banco entiende que sus competidores no son las mejores entidades internacionales, sino que también debe prepararse para nuevos actores tecnológicos que pueden cambiar el negocio» (era el subtítular).

Y más adelante recoge la visión de su presidente respecto a en qué va a consistir la transformación que busca el BBVA: «va a permitir al banco no solo ser el abanderado de la digitalización en el sistema financiero, sino poder competir con los nuevos actores que van a estar presentes al menos en algunos segmentos de la actividad financiera (ya que) parte de un convencimiento por parte de la entidad de que la transaccionalidad a través de los nuevos canales no solo aumenta de forma importante, sino que lo que también ocurre es que los clientes van cada vez menos a las oficinas y esta tendencia se va a acentuar en los próximos tres o cuatro años».

Y añaden otra realidad, «ir al banco no es algo que le guste al cliente porque cada vez que entra en una oficina, aunque sea a llevar dinero, parece que le están haciendo un favor por aceptarlo». De lo que se trata, se señala, es que «el banco ayude al cliente a tomar decisiones» de forma que esté «satisfecho porque eso es lo mejor para el cliente y para el banco» (...).

⁶⁴ Muchas empresas están ya poniendo en práctica estos consejos, pero, de momento, se trata principalmente de empresas grandes como Nike, Starbucks, Vueling, Orona, My Muesli, Lego, Clic Seguros, iPhone, iTunes, Spotify, Tu Mundo, etc. Pero no olvidemos que son planteamientos que no requieren una gran dimensión para ponerlos en práctica. Es más (para su puesta en marcha), la flexibilidad y dimensión de la pyme es mucho más adecuada que la rigidez y lentitud en la toma de decisiones de la empresa grande.

«Llevamos ocho años invirtiendo en la construcción de unas plataformas muy potentes que permiten hacer frente a los cambios que se van a demandar en el futuro».

Más recientemente (Expansión, 8 de octubre de 2016), Ana Patricia Botín, presidenta del Santander, declaraba en Washington que «en Europa necesitamos grandes bancos capaces de invertir y competir con los gigantes tecnológicos».

En el Cuadro 1.3 (A) ofrecemos nuestra visión de la aportación que puede hacer el marketing digital al marketing analógico (*offline*)/transaccional/convenicional, señalando las diferencias entre ambos. Ni que decir tiene que el marketing digital complementa al marketing convencional por lo que, en la medida en que sea útil para su empresa, usted debe utilizar tanto los medios *on* como *offline* que aportan uno y otro tipo de marketing. De ahí nuestra recomendación de elaborar un plan de marketing integral (*off* y *online*).

CUADRO 1.3 (A)

ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING TRANSACCIONAL Y EL DIGITAL

Criterio	Marketing transaccional (convencional)	Marketing digital (moderno)
MARKETING MIX	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional 4P. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4F (flujo, funcionalidad, <i>feedback</i> y fidelización) accediendo al cliente por medios digitales (producto, canales y comunicación digitales).
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado genérico. 	<ul style="list-style-type: none"> • El individuo.
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y fidelización del cliente + venta del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al (y <i>feedback</i> del) cliente de forma individualizada + su fidelización.
FACTORES CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala. • Participación de mercado. • Resultados por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • NTIC. • Accesibilidad individualizada. • Lealtad del cliente. • Resultados del cliente.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa (red de ventas propias) e indirecta (vía mayoristas, detallistas, etc.): medios <i>offline</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a través de medios <i>online</i> (Internet, <i>mobile marketing</i>, <i>social media</i>, etc.).
SENSIBILIDAD PRECIO Y COSTES DE CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos (vínculos establecidos).
COMUNICACIÓN Cuadro 1.3 (B)	Comunicación convencional: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad <i>offline</i>. • Relaciones públicas. • Publicidad directa. • Marketing directo. • Promoción. • Esponsorización. • Fidelización <i>offline</i>. • Identidad visual. • Etc. 	Comunicación digital: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad online. • <i>E-mail</i> marketing. • Marketing de afiliación. • Marketing viral <i>online</i>. • <i>Websites</i> y <i>minisites</i>. • <i>Mobile</i> marketing. • <i>Social media</i> marketing. • Fidelización <i>online</i>. • Marketing content: branded content, <i>digital content</i> y gamificación.

Nota: El Cuadro 1.3 complementa al Gráfico 1.1 (B).

El Cuadro 1.3 (B) clasifica los medios de comunicación en función de la fase en la que queremos que actúen nuestros canales, medios y activos.

CUADRO 1.3 (B)

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA FASE EN LA QUE QUEREMOS QUE ACTÚEN NUESTRO CANALES, MEDIOS Y ACTIVOS

INICIO Percepción y primer contacto	EXPLORAR Comprar y seleccionar	COMPRAR Encontrar y comprar	EXPERIENCIA Primera impresión y uso
NOTORIEDAD Que te conozcan	INTERACTUAR Saber más sobre ...	LEAD Datos del consumidor	FIDELIDAD Rotación de compra
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vídeo online</i> • <i>Display vídeo</i> • <i>Mobile vídeo</i> • <i>Patrocinios apps</i> • <i>Radio online</i> • <i>Real time marketing</i> • <i>Social TV</i> • <i>Marketing experiencial</i> • <i>Digital signage</i> • <i>Buzz marketing</i> • <i>Realidad virtual</i> • <i>Branded content</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Página web/landings</i> • SEM • SEO • <i>Display rich media</i> • <i>Vídeo interactivo</i> • <i>Display vídeo</i> • <i>Social media marketing</i> • <i>Internet de las cosas</i> • RFID • <i>Apps</i> • <i>Realidad virtual</i> • <i>Canales sociales</i> • <i>Página web</i> • <i>Tiendas/localizaciones</i> • <i>Real time marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing de buscadores</i> • <i>Social performance</i> • <i>SMS marketing</i> • <i>E-mail marketing</i> • <i>Display performance</i> • <i>Marketing de afiliación</i> • <i>SEO</i> • <i>Landing pages</i> • <i>Formularios</i> • <i>E-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social media</i> • <i>Newsletters</i> • <i>Comunidades</i> • <i>E-mailing</i> • <i>eCRM</i> • <i>Apps</i> • <i>Internet de las cosas</i> • <i>Personal de la empresa</i> • <i>Instalaciones</i> • <i>Inteligencia del data</i> • <i>Valoraciones y comentarios</i>

Fuente: Fernández de la Puente-Campano, J. (2016), p. 81.

Peter Drucker afirmaba en 1954 que «el marketing no es un departamento; es la empresa en su conjunto vista desde el punto de vista del cliente». Desde esta concepción, no es de extrañar que este prestigioso gurú de la gestión empresarial señalara que «dado que el papel de la empresa era crear clientes, sus dos únicas funciones esenciales eran el marketing y la innovación». Ello nos reafirma en que el responsable de marketing es el candidato más idóneo para liderar el proceso de digitalización de la empresa, iniciándolo desde el marketing digital. Ello no debe confundirse con el hecho de que la orientación al cliente, la creación de valor para el cliente o su satisfacción⁶⁵ deben ser competencia de todas las personas que trabajan en la empresa y no solo del responsable de marketing.

(Continuación)

«El BBVA empieza a concretar la digitalización (era el titular de *Expansión* del 6 de junio de 2015). El banco entiende que sus competidores no son las mejores entidades internacionales, sino que también debe prepararse para nuevos actores tecnológicos que pueden cambiar el negocio» (era el subtitular).

⁶⁵ «Banderas» esgrimidas por los adalides de la calidad total.

La transformación digital de BBVA es una realidad, afirman en el banco, porque «permite procesar 400 millones de transacciones diarias, pero en un par de años puede llegar a los 1.400 millones. Supone el punto de partida para, primero, modificar el método de trabajo del banco y luego proporcionar nuevos productos a los clientes para que los prueben y den su aprobación». Y añaden: «Hemos cambiado la forma de trabajar en lo que se refiere a nuevos productos. Se trata de formar grupos de ocho o diez personas de características distintas, pero que cubran todos los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de lanzar un nuevo producto. Comerciales, legales, marketing, diseño... proponen, discuten y avanzan entre ellos con un objetivo claro: tener preparado un producto en un tiempo tasado, rápido y corto, que pueda ser ofrecido y probado por los clientes de forma que pronto se pueda saber si funciona, debe modificarse o desestimarse. En BBVA están seguros de que es como hay que hacerlo y ponen algunos ejemplos concretos de cómo la digitalización no solo ahorra costes, sino que dinamiza el negocio ampliándolo».

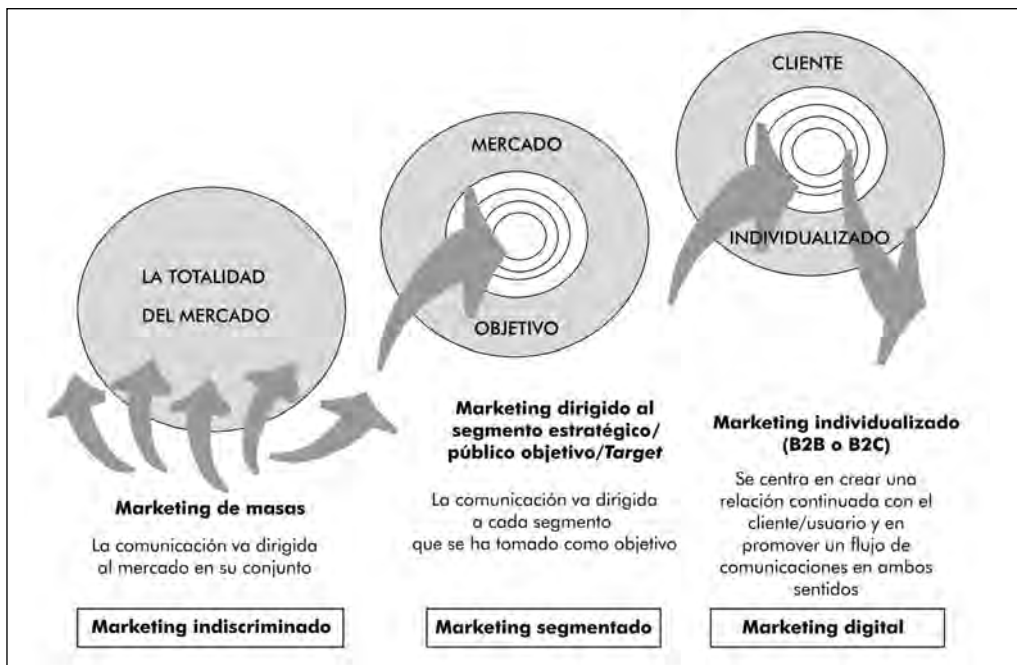
En otras palabras, el nuevo entorno digital y la movilidad están provocando transformaciones significativas en los clientes y, en consecuencia, en las empresas:

- El cliente está adquiriendo cada vez más poder, convirtiéndose en el centro de la toma de decisiones de la empresa.⁶⁶
- El mercado está menos definido por los competidores directos y se convierte en menos predecible, ya que la digitalización y la movilidad están permitiendo a algunas empresas (sean competidores directos o indirectos) redefinir las cadenas de valor a partir de nuevas propuestas de valor, creando nuevos mercados con actores insospechados (ejemplos: Amazon, Uber o Airbnb). O lo que en un futuro puede ocurrir con la incursión de Apple en el mercado de las telecomunicaciones.
- Algo sorprendente debe estar ocurriendo cuando observamos casos paradigmáticos de redefinición de la cadena de valor que están haciendo nuevos actores como Uber, Facebook, Airbnb y Alibaba en los mercados en los que están actuando. Ello ha hecho que:
 - Uber se haya convertido en la mayor empresa de taxis del mundo sin disponer de un solo vehículo.
 - Facebook sea la mayor empresa de contenidos sin generar contenido propio.
 - Alibaba sea el detallista más valioso del mundo sin tener ningún inventario de las mercancías que comercializa.
 - Airbnb sea el mayor proveedor mundial de alojamientos turísticos sin disponer de inmuebles.
 - Las mayores empresas de telecomunicaciones (WhatsApp, WeChat, Skype) no posean infraestructuras propias.
 - Google y Apple se hayan convertido en los mayores proveedores de *software* sin desarrollar las *apps*.

⁶⁶ Como la Figura D del Gráfico 1.3 señala.

- Netflix se haya convertido en la mayor empresa de películas sin poseer ni un cine propio.
- Las entidades financieras que más crecen no poseen dinero real (Society One o Kickstarter).⁶⁷
- Como hemos visto en el Gráfico 1.3 (Figura D), el marketing sigue ostentando la responsabilidad de interpretar los deseos, demandas y expectativas del cliente y, consiguientemente, de liderar aquellas transformaciones que se deban producir en la empresa para dar respuesta a dichas expectativas. Y cobra más fuerza el marketing individualizado (Gráfico 1.5), personalizando todavía más las propuestas que realizar al cliente, como hemos señalado que está haciendo el BBVA.

GRÁFICO 1.5
EVOLUCIÓN DEL MARKETING



- En consecuencia, el plan de marketing debe tener en cuenta todo esto y, pivotando sobre firmes decisiones estratégicas,⁶⁸ debe tener mayor flexibilidad en las decisiones operativas.⁶⁹
- «La separación entre los equipos de marketing y tecnología se va reduciendo gracias a la expansión de los avances tecnológicos, que se traducen en oportunidades

⁶⁷ Esta relación ha sido ampliada a partir de MONTORO, B. (2016), p. 47.

⁶⁸ Que son los aspectos nucleares del plan: Gráfico 2.7 (A) y (B).

⁶⁹ Última etapa del plan.

como la omnicanalidad de la experiencia del cliente o la inteligencia del *big data* para identificar y capturar oportunidades de negocio (...) El papel estratégico del marketing le obliga a hablar el idioma de la generación de valor para el negocio, aspecto que no puede considerarse reducto de los equipos de finanzas. De tal forma que los equipos de marketing en empresas de servicios deben entender las dinámicas de generación de valor para el cliente y el accionista, y hablar el lenguaje del resultado para el negocio. Y para ello necesitan entender cómo las palancas de su actividad impactan en intangibles como la marca y el consumidor, pero también en datos más duros como las ventas, los ingresos, el beneficio o el valor económico». ⁷⁰

Todo ello está teniendo una importante repercusión en el papel del marketing en las empresas ⁷¹ y, qué duda cabe, también en el alcance y contenido del plan de marketing.

1.4. Orientación al cliente sí, pero... mejor «orientación al mercado»

1.4.1. ¿Orientación al consumidor final u orientación al cliente?

Se habrá podido comprobar que estamos recalcando que es la orientación al cliente (y no solo la orientación al consumidor final) el elemento central de la mentalidad de marketing. Quizás más de uno haya pensado que estábamos diciendo lo mismo, aunque con nombres distintos, ya que para él cliente y consumidor final son la misma cosa.

Aunque ello sea así en muchos casos, ⁷² sin embargo hay otros muchos en los que los clientes no son los consumidores o usuarios finales, por lo que una empresa con auténtica mentalidad de marketing no puede cometer la miopía de pensar en satisfacer y fidelizar solo al consumidor final, sino también al cliente-distribuidor. Consiguientemente, **tener una auténtica orientación al cliente supone ocuparse tanto del cliente-distribuidor como del consumidor final.**

De ahí que una evolución menos perceptible del marketing haya sido el pasar de ocuparse casi exclusivamente del consumidor final (revísense las definiciones de marketing formuladas hasta hace muy pocos años) a tener una auténtica orientación al cliente (ya sea este cliente distribuidor o consumidor final). Es en este contexto en el que surge con fuerza el concepto *trade marketing*.

Este nuevo tipo de marketing, surgido en la década de los noventa, con la finalidad de integrar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente distribuidor en los

⁷⁰ Según VILLASECA, D. (2014), pp. 19 y 20.

⁷¹ Y, por tanto, en las principales figuras de marketing, como se puede ver en el apartado siguiente.

⁷² En todas aquellas empresas y mercados en los que el canal de comercialización utilizado sea la venta directa. Por ejemplo, en mercados industriales y de servicios a empresas.

planes de actuación de los fabricantes tiene sobre todo sentido en mercados en los que la tasa de concentración de los distribuidores es alta, dominen estos la relación (porque la tasa de concentración de los fabricantes es, por el contrario, baja) o no (porque tanto fabricantes como distribuidores tienen altas tasas de concentración).

Por el contrario, cuando la concentración de la distribución es escasa, no es tan necesario el *trade marketing*, teniendo el fabricante mayor libertad para adoptar orientaciones al cliente-distribuidor más débiles. Este podría ser el caso si la empresa decidiera seguir una estrategia *pull* o una estrategia de marketing directo, saltándose a la distribución si así lo considera oportuno.

Por tanto, cuando la empresa sigue una orientación integral al cliente, el marketing que necesita hacer es más completo y diferente al marketing que convencionalmente realizaban las empresas pensando solo en el consumidor final. Por ello, desde hace años al marketing que siempre han estado haciendo estas organizaciones se le denomina *consumer marketing* para contraponerlo al *trade marketing*.

Oracle, multinacional que factura más de 8 mil millones de euros en *software*, ha implantado un modelo de gestión por competencias que establece como principal competencia de la organización «el enfoque al cliente» y como dos de las seis competencias individuales «la visión estratégica» y «la capacidad de planificar y organizar», según el periódico *Cinco Días* (23 de abril de 1999).

1.4.2. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?

Sin perjuicio de la importancia de los restantes factores, el elemento central de esta cultura de marketing es el énfasis en el cliente. Ahora bien, conviene señalar que esta orientación al cliente es solo parte de la orientación al mercado.

En efecto, la orientación al mercado es una filosofía empresarial total que incluye a todos los que participan en él: no solo a los diferentes tipos de clientes con los que se relaciona la empresa, sino también a la competencia, así como a aquellos otros agentes relevantes de su entorno.

Pero para que toda la organización, y no solo «la gente de marketing», esté orientada al cliente hace falta que la dirección general propicie una auténtica coordinación interfuncional (quinto y último elemento de la orientación al mercado).

1.5. ¿Merece la pena planificar?

Autores como Hausler o Ansoff se refieren a la planificación en términos como una previsión de los futuros campos de acción..., una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos..., una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias..., una definición de objetivos y selección de estrategias... o

una apropiada asignación de los recursos disponibles. Ante expresiones tan certeras pero largas, nos gusta resaltar esta definición de Newman «Planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro», a la que añadimos un matiz más: «La planificación es el importante reto que supone decidir hoy lo que se hará en el futuro».

En términos más descriptivos, la planificación se puede definir como un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no solo económicos, sino también de índole social, política, ambiental, etc., que deben tenerse muy presentes. Sin olvidarnos de que dicho ejercicio debe ser coherente con el **pensamiento estratégico**.

El pensamiento estratégico define qué **dirección futura** tenemos que tomar para **conseguir** lo que queremos. Para lo cual es preciso preguntarse: ¿dónde estaba ayer?, ¿dónde estoy hoy?, ¿dónde quiero estar mañana?, ¿qué haré para conseguirlo? Cuestiones estas que uno debe plantearse en todos los órdenes de la vida, incluso de su vida interior, como desde hace siglos se viene haciendo en los ignacianos ejercicios espirituales. El pensamiento estratégico **es como ver una película desde el final**. Sin embargo, **la película todavía no existe**, uno mismo la deberá crear.

El pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo. Partiendo del ideal futuro debemos aflorar el pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución), que lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón se combina con la pasión.

Indudablemente, el pensamiento estratégico tiene su importancia porque es el **cimiento** para la toma de **decisiones estratégicas**. Sin este cimiento, las acciones serán dispersas e inconsistentes a medio y largo plazo, como ocurre en muchas empresas en las que la dirección carece de esta competencia. El hábito de pensar continuamente en el significado futuro de lo que estamos haciendo es una práctica que conduce a la eficacia. Sirve para resolver problemas, para intentar ganar guerras. Puede llegar a marcar una palpable diferencia.

Muchas veces, al ver tomar decisiones a directivos, observamos claramente la diferencia en el orden secuencial que sigue quien piensa estratégicamente y quien lo hace de forma operativa. Un ejemplo de la lógica que se sigue en el **pensamiento operativo** es la que tiene el reestructurador: primero actúa, lo hace con unos objetivos concretos (normalmente de corto alcance) y, en el mejor de los casos, intentando responder a una misión y visión que todavía no había definido. Por el contrario, **quien piensa estratégicamente** parte de la misión o de la visión para, posteriormente, definir unos objetivos a largo plazo y, para conseguirlos, los despliega en estrategias y objetivos anualizados pasando, finalmente, a la acción.

El pensamiento estratégico **es el campo para soñar el futuro** sin que nos limiten los resultados que alcanzar. De ahí que no solo es aceptable sino deseable planificar lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es factible o no. Por ello se dice que el pensamiento estratégico es intuitivo. Lo cual quiere decir que un empresario sin formación académica de nivel puede pensar más estratégicamente que otra persona con una formación de máximo nivel en la mejor *business school*.

Ello nos hace pensar que Antoine de Saint-Exupéry estaba en lo cierto cuando señalaba que «el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va».

Suele ser habitual oír ciertas falacias cuando se comparan los comportamientos de distintos profesionales. A unos se les tacha de teóricos o intelectuales mientras que a otros, orgullosamente, se les tilda de personas de acción. Ambos son necesarios para llegar al éxito: el intelectual trabaja con palabras e ideas; la persona de acción lo hace con personas y cosas. Es como contraponer la reflexión y la acción: nunca una sin la otra. En nuestro caso, **el estratega debe lograr un pensamiento estratégico en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla y que la reflexión incorpore la lógica de la acción.**

De ahí que si observamos detenidamente el mundo en el que vivimos, todas las cosas se crean dos veces: siempre hay una creación mental y luego una creación física. Antes de emprender un viaje, fijamos nuestro destino y nuestra hoja de ruta. Los discursos se escriben antes de pronunciarlos. Los edificios se diseñan antes de construirlos. Y, por supuesto, los libros se conciben y definen antes de empezar a escribirlos. Hay que estar seguros de que el plano, la primera creación, el diseño, el boceto o el guion es lo que realmente uno quiere. **Primero la reflexión y luego la acción.**

En consecuencia, existen poderosas razones que nos inducen a afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio como los actuales, piensen estratégicamente y planifiquen sus actividades, de forma que no se conviertan en barcos a la deriva. Y ello a pesar de razonamientos que impulsan al directivo a mostrarse reacio a toda planificación: las sorpresas que pueden producirse a lo largo del período de vigencia del plan; el incumplimiento sistemático de los objetivos económicos marcados; y la rigidez del plan. Pues bien, a pesar de estas tres razones (para este autor, excusas), si se tiene la firme creencia de que existe más de un futuro y de que, mediante la planificación, de alguna manera la empresa se forja hoy su propio futuro, la respuesta parece clara: **efectivamente, merece la pena planificar.**

«Estrategia y planificación priman sobre el día a día en los consejeros delegados» era el titular del periódico económico *Cinco Días* del 3 de febrero de 1999, que añadía: «los máximos ejecutivos de las empresas europeas dedican cada día más tiempo a desarrollar la visión y planificación de la empresa, a definir la estrategia, a potenciar la cultura corporativa y a tener una relación estrecha con sus clientes más relevantes».

El grado de aceptación de estas responsabilidades varía según los países: Francia es el país donde la visión y la estrategia marcan la pauta, con un 90% de los entrevistados colocándolas en primer lugar. El resto de países de nuestro entorno, analizados en este macroestudio realizado a 800 consejeros delegados, de cuatro continentes, incluyendo 250 grandes empresas europeas, obtuvieron cifras entre el 64% de España y el 82% de Alemania.

La capacidad de respuesta a situaciones imprevistas no se improvisa. Esta tajante afirmación no solo se sustenta en el hecho de que las empresas punteras de los mercados mundiales practiquen la planificación, sino también en que **lo importante de la**

planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación. Este proceso obliga a la dirección a practicar el pensamiento estratégico y conduce al equipo planificador a una **reflexión estratégica** de la que, entre otras cosas, se obtienen los siguientes subproductos: un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad de la empresa, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes.

A pesar de esta apabullante evidencia, siempre habrá quien piense que la planificación puede constituir un freno a la iniciativa, a la decisión «genial», o quien crea que con el plan de gestión anual es suficiente, o que la planificación exige mucho tiempo y dedicación. En efecto, el tiempo dedicado a la preparación del plan puede resultar largo, pero se trata sin duda de un tiempo rentable, que acabará facilitando la labor de la dirección en la selección de objetivos, en la coordinación de los departamentos y sus gentes, en la delegación de autoridad y responsabilidad, etc.

El empresario, con o sin planificación, se ve obligado a gestionar la empresa en condiciones de incertidumbre, a convivir con la inestabilidad, ya que es algo normal o habitual, algo con lo que hay que contar a la hora de tomar decisiones. Entonces, ¿por qué no hacer de la incertidumbre un aliado?, ¿por qué permitir que se convierta en un enemigo? Si este es el medio en el que nos tenemos que mover, vamos a hacerlo con soltura, sin temores y conscientes de las ventajas de la planificación, apoyándonos en herramientas como el método de los escenarios y la elaboración de planes de contingencia, si fuera necesario.

La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos y la misión última de la empresa. Podría ocurrir que los detalles del plan quedaran obsoletos tan pronto como este se terminara de escribir. Sin embargo, siempre podemos pensar que el proceso que ayudó a realizar dicho plan no lo estará, y que resultará de gran utilidad para la empresa. Por este motivo es conveniente que se lleven a cabo de forma periódica revisiones de los planes, y que la alta dirección se centre más en los supuestos y tendencias que estos apunten que en las promesas financieras de este. Por todo ello, la planificación ha ocupado –junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control– un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección.

Pero, como ocurre con cualquier instrumento en manos del hombre, un uso imperfecto o mal dirigido de esta herramienta puede dar lugar a una sensación de fracaso. Esta disfunción de la planificación puede atender a razones de diversa índole:

- A que las personas clave de la empresa no están totalmente implicadas en el proceso.
- A que las ambiciones y expectativas son demasiado elevadas.
- A que los supuestos no se revisan con la periodicidad, premura y atención suficientes.
- A que no existe (o es reducido) el seguimiento y control de los resultados de la planificación.

- A que esta se convierte en una rutina (en una tarea más dentro del proceso de gestión) o en un juego intelectual para la galería.
- A que se concede excesiva atención (en tiempo y recursos) a algún aspecto de la planificación o a que no se le dedica el tiempo, la participación y los recursos adecuados.

A lo largo del libro, mostraremos (con casos reales) que el sistema de planificación de marketing que proponemos puede responder de una forma útil y eficaz a estos interrogantes, como ya se ha demostrado en un buen número de empresas (incluidas las pymes) que lo han puesto en marcha.⁷³

Todas estas apreciaciones nos han servido para responder con mayor convicción a la pregunta que hemos planteado: **¿por qué planificar en marketing?** Si la respuesta de la empresa a las necesidades que plantea el mercado es precisamente la satisfacción de esas mismas necesidades, la puesta en práctica de esta idea se traducirá en un sistemático proceso de planificación de marketing consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que aquella cuenta para alcanzar los objetivos definidos. La planificación de marketing, realizada de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald (1994) nos recuerda que «los beneficios del plan de marketing son:

- Mejor coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formulación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión».

Por ello, no es exagerado pensar que los buenos o malos resultados que obtenga la empresa al final de cada ejercicio serán, en buena medida, un reflejo de la correcta o incorrecta planificación de marketing. Pero añadiremos un último apunte en favor de la planificación de marketing. Para ello nos apoyaremos en las palabras de Stapleton (1992), cuya reproducción exacta es, *per se*, el mejor de los argumentos:

⁷³ Más del 40% de las empresas vascas dicen estar utilizándola.

«Pocas empresas se gastarían varios millones de euros en la compra de un buen equipo productivo sin haber realizado previamente una completa investigación sobre su justificación, las alternativas disponibles y la rentabilidad esperada sobre dicha inversión.

Sin embargo, cada año, la gran mayoría de las empresas asignan una parte significativa de sus ingresos a las actividades de marketing sin haber estimado el valor o la rentabilidad esperada sobre tal inversión.

Mediante la planificación de marketing la empresa debe asegurarse de que los costes de marketing dan una rentabilidad equivalente y de que están sujetos a los mismos criterios y controles que el resto de las inversiones que se hagan en la empresa».

1.6. Resumen

En este capítulo hemos recordado que el marketing ha tenido una lenta difusión en España, partiendo de los años del no marketing hasta que se ha hecho adulto al socializarse, extendiéndose a todos los sectores socioeconómicos, implantándose en todos los tamaños de empresas, y trascendiendo el cliente/consumidor externo. Y ha sido así porque ha sabido adaptarse a los cambios del entorno, migrando del no marketing de las décadas precedentes (en las que se vendía todo sin mucho esfuerzo) a los años recientes de fuerte competencia global, donde no es tan fácil conseguir una ventaja competitiva perdurable en el tiempo y defendible frente a la competencia en España y hay que buscarla en cualquier parte del mundo.

Hemos intentado dejar claro que los múltiples cambios tecnológicos que presenta la era actual están teniendo una repercusión trascendental en las empresas porque están modificando las cadenas de valor de sus respectivos sectores, porque están incurriendo en ellos nuevos actores ajenos a estos y porque les está obligando a replantear su modelo de negocio. Pero como nuestro foco es el marketing y su aportación a la empresa en la era digital nos hemos centrado en lo que puede contribuir el marketing en esta nueva era. Pues bien, conviene resaltar que **la aportación del marketing sigue siendo la misma: ayudar a que la empresa se oriente al cliente y trate de satisfacerle en aquello que realmente valora**. Y, a poder ser, haciendo algo más que satisfacer a los clientes: **asombrándolos continuamente e interpretando entre lo que dicen y lo que desean**.

Hemos constatado que el **marketing digital** se ocupa del uso de los canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a los consumidores y las empresas. Por ello, hemos concluido que es el conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en Internet para comunicar o vender cualquier tipo de información, bien o servicio, propiciando una mayor interacción entre el cliente y la empresa, así como fortaleciendo su relación, en términos de ventas y confianza. Lo cual quiere decir que la misión última del marketing digital no difiere de la del marketing *offline*.

En el Cuadro 1.3 (A) hemos ofrecido nuestra visión de la aportación que puede hacer el marketing digital al marketing analógico (*offline*)/transaccional/convencional, señalando las diferencias entre ambos. Ni que decir tiene que el marketing digital complementa al marketing convencional por lo que, en la medida en que sea útil para su empresa, usted debe utilizar tanto los medios *on* como *offline* que aportan uno y otro tipo de marketing. De ahí nuestra defensa de elaborar un **plan de marketing integral (*off* y *online*)**.

En síntesis, nos enfrentamos a una nueva era, por lo que debemos adaptarnos a ella lo más rápidamente posible si queremos seguir siendo competitivos. A ello le puede ayudar la función de marketing y, más concretamente, el plan de marketing integral,⁷⁴ del que vamos a mostrar un caso práctico⁷⁵ en el capítulo 3.

ANEXO 1

ESG: estándares relativos al medioambiente, la sociedad y el buen gobierno

Las siglas ESG nacieron en el mundo de la inversión como una etiqueta con la que identificar fácilmente a empresas e iniciativas que seguían y cumplían unos estándares relativos al medioambiente, la sociedad y el buen gobierno (*Fuente: Heller, 2021*).

El desarrollo y éxito de estas siglas ha supuesto que su uso vaya más allá del mundo de la inversión hasta el punto de que la organización sin ánimo de lucro Sustainability Accounting Standards Board (SASB, en adelante) las equipara con la sostenibilidad a secas, que define como «aquellas actividades corporativas que mantienen o mejoran la capacidad de la empresa de crear valor en el largo plazo» (*Fuente: SASB, 2018, p. 4*).

Aunque lo normal es traducirlas al español por criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza o buen gobierno), lo cierto es que cada vez más se impone el uso de las siglas originales en inglés, ESG (*environmental, social, governance*), que es el que seguiremos en el libro. Según esta clasificación, en el bloque medioambiental recaen los cuatro primeros: cambio climático, gestión de recursos naturales, contaminación y desechos y oportunidades medioambientales; en el bloque social, los tres siguientes: capital humano, seguridad del producto y activismo *stakeholder*; por último, en cuestiones de gobernanza, hablaremos de gobierno y comportamiento corporativos.⁷⁶

Los RETOS que se derivan del entorno ESG son responsabilidad del órgano más alto de la organización: consejo de administración, patronato, consejo rector, o similar.

⁷⁴ Aunque solo le llamemos plan de marketing (es decir, no nos referiremos a él como plan de marketing integral) y debe contemplar tanto lo digital (*online*) como lo analógico (*offline*).

⁷⁵ Por los años en los que se elaboraron, el resto de planes del libro apenas contemplan lo digital.

⁷⁶ Las Figuras A1 a A4 son una elaboración propia a partir de Philip Muller y Joan Fontrodona; Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social, n.º 49, abril de 2021.

FIGURA A.1

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESG Y RETOS QUE PLANTEA EL BLOQUE MEDIOAMBIENTAL

FACTOR	TENDENCIA	RETOS QUE PLANTEA A NUESTRA EMPRESA
		(Detallar los más destacados)
Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo más básico relativo a la emergencia climática es que la temperatura del planeta no aumente más de un grado y medio —dos como máximo— en comparación con niveles anteriores a la primera industrialización. 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a los cambios medioambientales. Inversión en tecnología. Mejora de imagen pública: concienciación medioambiental.
Gestión de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> Los tres ámbitos que se señalan dentro de la gestión de recursos naturales como riesgos y oportunidades para las empresas son el agua, la biodiversidad y las materias primas. El futuro del plancton y toda la biodiversidad que alimenta, se relaciona con dos aspectos ambientales que las compañías deben tener en cuenta en su actividad: la huella de carbono y la generación y gestión de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> Energías verdes, renovables, hacia un modelo sostenible. Sistemas de depuración, filtración... Materias primas...
Contaminación y desechos	<ul style="list-style-type: none"> Las nueve estrategias circulares —las llamadas 9R de la economía circular— están pensadas para redirigir los esfuerzos de las empresas en esta dirección en los tres estadios del ciclo de vida de un producto: el diseño, el uso y el descarte. 	<ul style="list-style-type: none"> Prevención y control de la contaminación. Lucha contra el cambio climático, conservación de la biodiversidad y sostenibilidad territorial. Divulgación.
Oportunidades medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> El último gran bloque que cae bajo la dimensión ambiental de los ocho criterios ESG que estamos considerando son las oportunidades que encierra la propia sostenibilidad. Son tres apartados: la tecnología limpia (<i>cleantech</i>), la construcción verde y las energías renovables. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de alianzas para investigación: mayor rentabilidad de las instalaciones biológicas. Energías marinas.

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA A.2

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESG Y RETOS QUE PLANTEA EL BLOQUE SOCIAL

FACTOR	TENDENCIA	RETOS QUE PLANTEA A NUESTRA EMPRESA
		(Detallar los más destacados)
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Desempleo. Gestión laboral: diversidad, igualdad, inclusión, retención del talento... 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad en conseguir mecenazgo y patrocinio. Disminución de número de eventos.
	Aumento de impuestos y tasas.	
	La política de las subvenciones va dirigida a iniciativas sociales, I+D+i.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor dificultad en la concesión de subvenciones.
Seguridad del producto	Privacidad: protección de datos, ciberseguridad.	Tecnología necesaria
Activismo stakeholder	Coherencia entre el mensaje y la alineación de los objetivos de los <i>stakeholders</i> con las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener vigilancia sobre las exigencias. Reputación.

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA A.3
**ANÁLISIS DEL ENTORNO ESG Y RETOS QUE PLANTEA:
 CUESTIONES DE COGOBERNANZA**

FACTOR	TENDENCIA	RETOS QUE PLANTEA A NUESTRA EMPRESA
		(Detallar los más destacados)
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Se están creando páginas y portales que pretenden ser foco de atracción sobre temas culturales y de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Deberíamos incrementar nuestra presencia en la web a través de la venta <i>online</i>, etc. Aplicar las nuevas tecnologías, por ejemplo, realidad virtual y TIC.
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación vía Internet, web, 2.0, blog, comunicación directa cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Reciclaje constante del personal ante las novedades. Esfuerzo de adaptación e incorporación del marketing digital.
Comportamiento corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Los mercados apenas tienen diferencias. Y la información de estos fluye rápidamente. Hay grandes oportunidades en adentrarse tanto en nuevos sectores como en nuevas áreas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tensiones en el personal-resistencias al cambio. Se necesitará flexibilidad en nuestra estructura para afrontar los rápidos cambios tecnológicos que se avecinan.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras tecnológicas (aplicaciones informáticas, <i>software</i>) del control marino/mantenimiento Nuevas maquinarias, seguras, precisas y automatizadas: <ul style="list-style-type: none"> Mayor automatización: tareas rutinarias y herramientas de control tienden a automatizarse. Monitorización de datos e imágenes. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas inversiones en mantenimiento, mayor seguridad, control. Control automático de las instalaciones, ERP... Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA A.4
ANÁLISIS DEL ENTORNO ESG Y RETOS QUE PLANTEA: SITUACIÓN POLÍTICA

FACTOR	TENDENCIA	RETOS QUE PLANTEA A NUESTRA EMPRESA
		(Detallar los más destacados)
Los fondos <i>Next Generation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Next Generation</i>, junto con el presupuesto a largo plazo de la UE, representa una verdadera inyección de dinero para apoyar a las empresas, impulsar proyectos de valor estratégico y, por tanto, favorecer la transformación de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor necesidad de esfuerzos sistematizados hacia la búsqueda de proyectos de investigación. Gestión de «grandes» alianzas.
Transferencia de I+D a la comunidad autónoma	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas de coordinación interinstitucional se pueden ver afectadas en los cambios de Gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de conseguir la alineación de nuestro PE al de las principales instituciones de la comunidad autónoma.
Herramienta País: políticas tecnológicas de las diferentes administraciones y estructuración del sistema	<ul style="list-style-type: none"> El Gobierno mantiene la apuesta estratégica por la sociedad del conocimiento, pero apostando por una universidad cada vez más fuerte y necesariamente colaboradora con los CCTT y otros entes. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar las relaciones con el Gobierno: aspecto primordial para tener en cuenta.

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA A.5
TRES CLAVES DE UNA BUENA ESTRATEGIA ESG (1/3)

1.º) Pensar

En primer lugar, reflexiona sobre tres aspectos clave de tu estrategia ESG. Una manera de hacerlo es preguntar primero a las personas que se beneficiarán de ella.

Misión. ¿En qué medida los criterios ESG afectan o definen la misión y valores de la organización?

Materialidad. Es imprescindible identificar qué riesgos y oportunidades relativos a la sostenibilidad y cuestiones ESG son relevantes para el propio negocio y cadena de valor.

Incentivos. Hay que traducir unos buenos resultados ESG en beneficios para directivos y trabajadores.

Fuente: *Horizonte ESG. Compromiso y consistencia*. Editorial Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. Año 2021.

FIGURA A.6
TRES CLAVES DE UNA BUENA ESTRATEGIA ESG (2/3)

2.º) Hacer

Existen cinco pasos que debes dar para poner en marcha tu propio programa ESG.

Evalúa el estado ESG de la empresa. Los criterios ESG aportan una visión distinta a la tradicional de la RSC, porque se relacionan directamente con los riesgos y las oportunidades del propio modelo de negocio. Esa relación los vuelve atractivos a inversores y a otros grupos de interés.

Identifica qué operaciones esconden riesgos y oportunidades ESG. Identifica qué actividades y operaciones encierran información valiosa y relevante desde una perspectiva sostenible (materialidad).

Marca objetivos. La ventaja de los criterios ESG reside en que los objetivos más económicos no contradicen las preocupaciones ambientales o sociales ligadas al impacto de la propia actividad, sino que se alimentan de ellas.

Establece y refuerza un sistema de recopilación de datos ESG. Seguramente, esta sea la tarea más técnica y laboriosa del proceso. En parte, porque muchas empresas carecerán del hábito de recopilar información sobre, por ejemplo, sus emisiones de gases de efecto invernadero. En parte, porque no todos los ámbitos del horizonte ESG resultan tan cuantificables.

Nombra a un responsable en sostenibilidad. Sus funciones serán impulsar la transversalidad de las cuestiones ESG en la organización, fortalecer la cuantificación del desempeño ESG con indicadores homogéneos, reforzar la evaluación de los riesgos no financieros y su impacto, y asegurarse de que se identifican las expectativas de los grupos de interés y se incorporan a los procesos de toma de decisiones.

Fuente: *Horizonte ESG. Compromiso y consistencia*. Editorial Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. Año 2021.

FIGURA A.7
TRES CLAVES DE UNA BUENA ESTRATEGIA ESG (3/3)

3.º) Decir

A la hora de rendir cuentas ante distintos grupos de interés, especialmente cuando en materia de sostenibilidad:

Provee datos cuantitativos y cualitativos. No renuncies a los datos cuantitativos pero menciona también los cualitativos para ayudar a entender lo que esas cifras significan.

Reafirmate en la transparencia. Es importante responder a las inquietudes de los distintos grupos de interés, de ahí la importancia de la escucha activa.

Elige canales efectivos. Los distintos mensajes deben ser consistentes entre sí y reflejar, fielmente, el grado de compromiso ESG.

Integrar los criterios ESG en la empresa y desarrollar una cultura que promueva la sostenibilidad tanto interna como externamente, permitirá a tu empresa adquirir tres grandes hábitos: tener en cuenta el valor que encarna para los grupos de interés, partir siempre del largo plazo y demostrar con hechos.

Así, a las cuatro P que se benefician de la implementación de criterios ESG -planeta, personas, principios de buen gobierno y prosperidad- conviene añadir una quinta, quizá la más valiosa y frágil de todas: el valor de la propia palabra.

Fuente: Horizonte ESG. *Compromiso y consistencia*. Editorial Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. Año 2021.

ANEXO 2

**Plan de marketing estratégico para ICPD
 (Instituto Clínico Pilar Domínguez)**

ANEXO 2.1: EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA MARCA

- **Situación de éxito original:** impartición a grupos de ejercicio como gimnasia correctiva de corrección postural. Boca a boca.
- **Demanda del mercado:** aparición de derivadores médicos y por lo tanto crecimiento de la presencia de pacientes derivados por razones principalmente de dolor.
- **Competitividad en el nuevo mercado:** Pilar Domínguez decide recoger datos clínicos con la colaboración de médicos y fisioterapeutas y consigue evidencia científica de su método.

- **Intraemprendimiento:** creación de UEN (unidad estratégica de negocio) para la aplicación grupal e individual del método a diversos grupos de pacientes con patologías diversas del ámbito musculoesquelético, pero también neurológico, etc. Este punto es significativo por representar el germen de la empresa clínica que aparecerá a continuación.
- El siguiente paso ha sido la **creación de una nueva empresa clínica.**

En el proceso de intraemprendimiento de Pilar Domínguez SL, se decidió incorporar al equipo, como consultores, a profesionales del área médica.

En este proceso de incluir a prestigiosos médicos, la empresa detectó una necesidad importante del área de la medicina y la rehabilitación que se va a materializar con la creación del Instituto Clínico Pilar Domínguez. Constituido por la propiedad de Pilar Domínguez SL y profesionales médicos.

El ICPD será un centro único de medicina física y rehabilitación por contar por un lado con especialistas experimentados/renombrados y que tendrá entre sus planteamientos terapéuticos el método Pilar Domínguez, un método único y propio con evidencia científica.

ANEXO 2.2: DECISIONES TOMADAS

- Nombre de la empresa (INSTITUTO CLÍNICO PILAR DOMÍNGUEZ, que será una sociedad: una S.L.).
- Su actividad será medicina física, rehabilitación y fisioterapia. Contará con especialistas médicos, diagnóstico por imagen y fisioterapeutas. Las decisiones terapéuticas se decidirán a modo de comité, con una visión holística.
- Sus socios llevan 50 años en el mercado y tienen mucho prestigio en el ámbito médico terapéutico.
- Cultura emprendedora. Detección de necesidades del mercado y del sector desde las UEN de Pilar Domínguez y desde la experiencia en la sanidad pública y privada de todos los miembros implicados.
- La nueva sociedad apuesta por un sistema basado en la excelencia y concebido a partir de la demanda detectada por la empresa PILAR DOMÍNGUEZ. La UEN de fisioterapia con método Pilar Domínguez (una metodología de ejercicio terapéutico con evidencia científica, con gran reputación en el entorno médico y demostrado éxito) lleva a la detección de la oportunidad en la creación de un espacio clínico donde convivirán las especialidades médicas y el método Pilar Domínguez, que va a ser una de las disciplinas terapéuticas de la rehabilitación.
- El Instituto Clínico Pilar Domínguez será capaz de ofrecer en un mismo espacio el diagnóstico médico (apoyado por la imagen) y la rehabilitación. Un diagnóstico de calidad, apoyado en tratamiento idóneo e idóneas prácticas de recuperación.

- La estrategia se basará en producto ampliado, servicio terapéutico independiente ofrecido a los profesionales derivadores y a los clientes finales. Sociedad médica con incorporación de especialistas médicos de relevancia, los últimos adelantos en tecnología médica para el diagnóstico por imagen, expansión geográfica del modelo de negocio. Intraderivación y cliente final boca a boca.
- Sus puntos clave son:
 - Los perfiles profesionales de alto *standing* (jefes de servicio de grandes hospitales).
 - Especialistas de renombrado prestigio.
 - La innovación.
 - La incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de diagnóstico y terapéuticos.
 - La explotación de una especialidad terapéutica única y propia, en auge (ejercicio terapéutico método Pilar Domínguez) explotado solamente por la sociedad Pilar Domínguez, S.L.

Este es un caso de éxito, bien planificado, con una buena estrategia y unos sólidos apoyos (como los citados).

En el Instituto Clínico precisamente lo que habrá es medicina, rehabilitación y fisioterapia. Y la idea es que las técnicas de fisioterapia estén diagnosticadas y prescritas por los médicos en trabajo en equipo.

La **clave del éxito de este modelo** pretende ser:

- El trabajo de diagnóstico holístico a modo de comité.
- La supervisión y diagnóstico de los tratamientos desde la medicina rehabilitadora.
- La incorporación del método Pilar Domínguez a las terapias fisioterapéuticas, un valor diferencial debido a que por un lado tiene evidencia científica y por otro haber demostrado una elevada eficacia en el tratamiento del dolor y de dolencias no solo musculoesqueléticas, sino también reumatológicas, neurológicas, etc.

ANEXO 2.3: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

- En relación con las posibilidades de crear sinergias y colaboraciones con otras entidades, en el nuevo proyecto este punto lo hemos descartado como parte del proyecto empresarial, al menos por ahora.
- Somos conscientes de que el modelo de negocio que vamos a explotar pretende dar a la medicina privada un enfoque que es hoy inexistente.

- Según parece, aún hoy no existe en la medicina privada en la fisioterapia un trabajo en equipo. Posiblemente esto se deba a que no se ha hallado el modelo rentable que quizás nosotros poseamos por volumen (en la fisioterapia no existe actualmente trabajo en grupo con evidencia como es el caso de Pilar Domínguez, razón por la que esperamos que el éxito del modelo sea exponencial y con toda seguridad solo la explotación del modelo ya sea suficiente). Me refiero a lo que podríamos denominar como:
 - Servicios para particulares.
 - Servicios para centros clínicos y médicos.
 - Servicios para organizaciones y empresas.

Pero, en este caso solamente nos vamos a enfocar en:

- Servicios a pacientes.

Que podrán provenir o ser derivados desde:

- Los centros Pilar Domínguez.
- Facultativos.
- Otros pacientes (boca a boca).
- La propia práctica grupal del centro clínico.

ANEXO 2.4: ¿QUÉ APORTA ESTE CASO DE ÉXITO?

- En opinión de la CEO de la empresa, **lo más relevante de esta historia es que, a partir de una primera idea, el modelo ha ido evolucionando al mismo tiempo que han ido evolucionando las necesidades, la reputación y el prestigio.** Por si te es de utilidad mi opinión, yo creo que lo que ha ido sucediendo es que el modelo de negocio inicial se ha ido reforzando debido a que la propia empresa Pilar Domínguez ha experimentado una demanda que obliga a la toma de una decisión que no varíe demasiado dado el éxito que tiene la UNE. Que sea capaz de dar cobertura a la demanda, añadiendo el valor de la medicina y el diagnóstico médico en su modelo, razón por la que el sistema actual se ha hecho insuficiente. Además, el propio modelo original está funcionando bien, por lo que no tendría sentido sacrificarlo por otro.
- En una circunstancia así, es lógico que una UNE que empuja con tanta fuerza adquiera vida propia. Sobre todo, porque uno de sus principales derivadores podrá ser el modelo original del que ha surgido y porque los médicos que lo prescriben son también de renombrado prestigio.