

José Luis Wakabayashi Muroya



MÁRKETING

en acción

Fundamentos, estrategias y
casos para el éxito comercial

Márketing en acción

Fundamentos, estrategias y casos para el éxito comercial

José Luis Wakabayashi Muroya



MÁRKETING **en acción**

Fundamentos, estrategias y
casos para el éxito comercial

 **esan** | EDICIONES

Márketing en acción: fundamentos, estrategias y casos para el éxito comercial

© José Luis Wakabayashi Muroya, 2025

© Universidad ESAN, 2025

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

<https://esan.edu.pe> esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición digital (PDF)

Lima, marzo del 2025

ISBN 978-612-4437-79-3

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2025-01886

DIRECCIÓN EDITORIAL

Carmen Santisteban

EDICIÓN Y CORRECCIÓN DE ESTILO

Ada Ampuero

DISEÑO DE CARÁTULA

Pilar Narvaez, ESAN Labs

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Pilar Narvaez, ESAN Labs

Publicado en marzo del 2025

Antes de su publicación, esta obra fue sometida al proceso de revisión por pares.

ÍNDICE

Introducción	7
Primera parte	
El márketing y las dimensiones del proceso de márketing	13
Capítulo 1: ¿Qué es el márketing?	15
1. Definición de márketing	15
2. El efecto iceberg	21
3. El valor desde la perspectiva del márketing	22
4. La propuesta de valor	27
5. A modo de conclusión	30
Capítulo 2: El proceso estratégico de márketing	31
1. Perspectivas sobre el proceso de márketing	31
2. El proceso de márketing de cinco pasos	32
3. El proceso estratégico de márketing	33
4. A modo de conclusión	38
Capítulo 3: Gestión de márketing: el márketing estratégico y el márketing operacional	39
1. La gestión de márketing: pautas y conceptos claves	39
1.1. El concepto de la gestión de márketing	39
1.2. Conceptos claves para la gestión de márketing	41
2. Etapas del márketing estratégico	43
2.1. Las directrices estratégicas	44
2.2. El diagnóstico integrado de márketing	48
2.2.1. Análisis del entorno o análisis del ambiente externo	49
2.2.2. El análisis interno	55
2.2.3. El análisis de los consumidores	57
2.3. Los objetivos y las metas de márketing	59
2.4. Las estrategias de márketing	60
2.4.1. Las estrategias de crecimiento producto-mercado	60
2.4.2. Las estrategias de segmentación, <i>targeting</i> y posicionamiento	63
3. Etapas del márketing operacional: el <i>marketing mix</i>	66
3.1. Producto	66
3.2. Precio	72
3.3. Plaza: canales de distribución	77
3.4. Promoción y publicidad	78
4. A modo de conclusión	79
Segunda parte	
Implementación de la estrategia de márketing: la perspectiva del control	80
Capítulo 4: El control y la evaluación de márketing	81
1. La implementación de la estrategia y el plan de márketing	81

1.1. El desafío de la implementación	81
1.2. Condiciones para una implementación exitosa	82
2. El control desde la perspectiva de marketing	83
2.1. El concepto de control	83
2.2. El control de marketing	84
3. Tipos de control	85
4. Sistema de control y evaluación del desempeño	88
5. A modo de conclusión	91
Capítulo 5: Indicadores y métricas de marketing	92
1. Los indicadores y las métricas de desempeño en marketing	92
1.1. El concepto de medición	93
1.2. Métricas e indicadores claves de desempeño	94
1.2.1. Métricas de desempeño	94
1.2.2. Indicadores claves de desempeño (KPI)	95
1.3. Diferencias entre métricas e indicadores claves de desempeño	95
2. Pautas para la definición o selección de KPI y métricas de desempeño	96
3. Métricas de marketing	98
3.1. Métricas de mercado	99
3.2. Métricas de marca	100
3.3. Métricas de clientes o consumidores	102
3.4. Métricas de efecto financiero	105
4. A modo de conclusión	107
Tercera parte	
Casos para el análisis y la discusión	108
Capítulo 6: Innovación del posicionamiento competitivo empresarial	109
1. Insumos conceptuales: posicionamiento competitivo	109
2. Caso 1. Un nuevo posicionamiento competitivo para la cadena de restaurantes Aquino's	110
3. Preguntas para la discusión	119
Capítulo 7: Innovación del producto y cocreación del valor	121
1. Insumos conceptuales: cocreación de productos	121
1.1. ¿Cómo se puede definir la cocreación?	121
1.2. ¿Cómo conducir el proceso de cocreación?	122
1.3. Las 4 C del marketing de servicios turísticos	123
2. Caso 2. En busca de El Dorado: innovación en servicios ecoturísticos	125
Capítulo 8: Gestión de la fuerza de ventas negocio a negocio (B2B)	133
1. Insumos conceptuales: la fuerza de ventas	133
2. Caso 3. Fortalecimiento de la función de ventas en la empresa Artemis	136
2.1. La paradoja de Artemis	136
2.2. Manufacturas Artemis	136
2.3. ¿Qué vendrá después?	138
2.4. Puntos para la discusión	140
Referencias	142

Introducción

El advenimiento del año 2025 marca el fin del primer cuarto del siglo XXI. En este periodo, el mundo de los negocios y, en particular, las relaciones entre las empresas y sus clientes han experimentado mayores cambios que durante todo el siglo XX. La mayoría de estos obedecen a avances científicos y tecnológicos que tienen impacto tanto en el desarrollo de las industrias y los mercados como en el comportamiento y las actitudes de los consumidores hacia los productos y los servicios.

Por ejemplo, el avance en la ciencia de materiales ha permitido el desarrollo de nuevas tecnologías de producción, almacenamiento y distribución de energía para la industria de energías no convencionales (solar y eólica, principalmente), las cuales, a paso acelerado, están reduciendo los costos de energía de las empresas y los hogares y, en consecuencia, generando nuevas oportunidades comerciales.

Por otro lado, en los mercados de consumo, los consumidores y clientes prestan mayor atención al carácter saludable de los productos, así como al impacto ambiental de los procesos de sectores tan diversos como las industrias cárnica, agrícola, forestal, entre otras, aspectos contemplados en las normas y regulaciones de los países. La mayor sensibilidad de los consumidores hacia aspectos relacionados con la salud y el ambiente ha motivado, en buena medida, que las empresas innoven sus formas de operar y sus productos, con lo cual también se generan nuevas oportunidades comerciales.

Además, en diversos sectores, las empresas y sus clientes entablan una mayor interacción a través de aplicaciones móviles, redes sociales y plataformas digitales, que les permiten intercambiar información, efectuar transacciones en tiempo real, realizar comparaciones entre productos de distintos ofertantes, entre otros usos, y que en décadas previas no eran posibles, resultaban complicados o tenían un costo prohibitivo. Asimismo, el desarrollo de nuevas herramientas y aplicaciones basadas en el avance de las tecnologías de información y comunicaciones está transformando el modo como las empresas entienden sus mercados y construyen sus ofertas; por ejemplo, el empleo de *big data* y la inteligencia artificial facilita a las empresas identificar mejor los patrones de comportamiento de los consumidores (volumen y frecuencia de consumo, preferencias, sensibilidad ante los

precios, etc.), así como modelar los efectos de distintas combinaciones de estrategias de promoción y ventas.

Los anteriores son solo dos de los muchos ejemplos que evidencian cambios importantes en los mercados a la luz de la influencia de fenómenos y tendencias en lo social, económico, tecnológico, ambiental e incluso político. De ello se desprende que para las empresas es imprescindible avanzar con los cambios en el entorno y no simplemente adaptarse o reaccionar a estos. Al respecto, definir el modo como las empresas han de desenvolverse en dicho entorno le corresponde a la *función de márketing*.

En el escenario del siglo XXI, los negocios prosperan al lograr una mayor interrelación con sus clientes, una lectura clara del comportamiento de los consumidores y de las conductas estratégicas de sus competidores, e incluso un entendimiento de las posturas que adoptan otros tipos de actores y organizaciones (públicas y privadas). Sobre esta base deciden, con efectividad, qué producir (su oferta), qué atributos o valores agregados brindarán a los potenciales clientes a fin de satisfacer sus necesidades y atender sus expectativas y preferencias, cómo poner esta oferta al alcance de distintos públicos de interés (potenciales consumidores y/o clientes), qué estrategia de precios se ha de aplicar, entre una gran variedad de decisiones. Todo esto implica el empleo de los recursos de la empresa, en condiciones de incertidumbre, para lograr sus objetivos: mejor imagen, posicionamiento de marca, resultados económicos, apreciación del valor de las acciones, entre otros posibles.

La gestión de empresas efectiva es, por lo tanto, aquella que puede integrar distintas funciones (operaciones, logística, finanzas, recursos humanos, ventas, etc.) que dan vida a la organización empresarial y le permiten crecer, consolidarse y construir una base de clientes y consumidores en el mediano y largo plazo. De este modo, la empresa logra ser económicamente viable, socialmente responsable y cumplir firmemente sus compromisos con los clientes, la sociedad y el marco legal bajo el cual opera. En el centro de dicha amalgama de funciones se halla el márketing: la función que aporta dirección y propósito al relacionamiento de la organización empresarial con distintos actores del mercado.

Por todo ello, un desafío medular para las empresas y los profesionales del márketing es identificar rutas estratégicas que conduzcan a implementar acciones que puedan entusiasmar tanto a sus clientes como a sus aliados —que hacen posible llevar la oferta de bienes y servicios, y otros tipos de oferta, al mercado— y que, al mismo tiempo, aporten valor, económico y no económico, a la organización empresarial.

Este ejercicio, sin embargo, no está exento de riesgos. Esto se debe a que cada alternativa por considerar conlleva decisiones que

ponen en juego los recursos financieros, materiales y humanos, entre otros, de la organización y en condiciones de incertidumbre, que suelen ser mayores a las enfrentadas por otras áreas o funciones de la organización empresarial.

Así, por ejemplo, las decisiones sobre la tecnología empleada en los procesos productivos y administrativos se guían, en muchos casos, de parámetros y estándares conocidos. Las decisiones financieras obedecen a modelos bajo incertidumbre, pero, por lo general, dentro de rangos conservadores.

En el caso del *márketing*, la certidumbre aumenta cuando se genera información de distintos aspectos del mercado, no solo sobre los comportamientos de los consumidores. Esto expande el abanico de posibles cursos de acción para aproximarse a ciertos resultados; sin embargo, difícilmente se puede ir más allá antes de tomar las decisiones, asignar los recursos y desplegar el proceso de *márketing*.

El proceso de *márketing*, por su parte, se inicia con decisiones medulares que reflejan los aportes esperados a los objetivos empresariales, así como los recursos comprometidos. Este primer nivel es también conocido como el *márketing* estratégico. A este le sigue el nivel del *márketing* operativo, en el cual la inversión y los recursos asignados son absorbidos por las *acciones de marketing*, como la investigación de mercados, el diseño y prueba de prototipos de producto, el desarrollo del producto principal y los atributos y servicios complementarios (la oferta es un conjunto de elementos) que sean de valor utilitario o cumplan un propósito aspiracional desde la perspectiva de los potenciales consumidores o usuarios. Además, se definen y ponen en marcha los canales de difusión, promoción y comercialización, así como la fuerza de ventas, el servicio al cliente, entre otros elementos claves.

Con la implementación del proceso de *márketing*, además, las empresas adquieren mayor destreza en el manejo de las variables asociadas a las acciones del *márketing* operacional; usualmente asociadas a lo que se denomina el *marketing mix* o la mezcla de *márketing*. Este tipo de aprendizaje práctico reviste gran importancia, pues permite al Área de *Márketing* proponer y efectuar ajustes a la estrategia general de *márketing*, así como a las estrategias específicas (precios, canales de comercialización, *merchandising*, fuerza de ventas, etc.) en un tiempo corto; las que, en definitiva, son las que van a permitir alcanzar las metas y los objetivos esperados.

Sin embargo, este aprendizaje es vulnerable ante los cambios en las preferencias de los consumidores y la reacción de los competidores. Las empresas que se desenvuelven en un mercado con cierta intensidad de competencia procuran elevar su tasa de éxito en la introducción de productos «ganadores»; de modo que, con regularidad, buscan anticiparse a las necesidades y expectativas de los potenciales consumidores o usuarios; este es un patrón de comportamiento característico de las

empresas que destacan en sus mercados. De esta manera, el conjunto de empresas participantes en un mercado o sector experimenta la constante presión de desarrollar nuevos productos, nuevas versiones de productos existentes, mejores funcionalidades, mejor servicio, etc., a fin de mantenerse en competencia y redefinir estrategias de precios para ser rentables.

Otro aspecto relevante para este texto introductorio sobre la función del márketing es que la decisión de la empresa de invertir en el desarrollo y despliegue de su oferta tiene un impacto directo en el aumento del presupuesto de márketing; lo que implica la toma de decisiones entre distintas alternativas para financiar el desarrollo de productos y las acciones de márketing. Sobre este particular, el financiamiento del presupuesto de márketing es una variable que se comporta de modo distinto en empresas que operan en mercados grandes y solventes que en aquellas que lo hacen en mercados más pequeños y con menor poder de compra.

En los países con mercados grandes y/o de mayor poder adquisitivo, donde hay una mayor variedad de alternativas para acceder a capital, es fácil trasladar al consumidor una parte del costo adicional de las acciones de márketing. En cambio, este panorama es más restrictivo en países de menores ingresos, donde los mercados son de tamaño medio o pequeño; y el costo de capital, medio o alto. En América Latina, por ejemplo, lanzar novedades al mercado sobre la base de presupuestos de márketing elevados y precios altos es prácticamente imposible.

En los países latinoamericanos, las empresas, sobre todo las de capital nacional, son en su mayoría de tipo familiar, de tamaño pequeño o medio, compiten en espacios delimitados y se fondean con recursos propios y con recursos de la banca a un costo relativamente elevado. En estas condiciones, las prácticas de márketing encuentran un techo presupuestal que puede limitar buena parte de las posibles acciones necesarias de llevar a cabo. Además, la relativamente menor disponibilidad de dinero excedente de los consumidores dificulta trasladarles los costos de desarrollo del producto y de las acciones de márketing; de manera que dicha medida solo puede llevarse a cabo de modo gradual, con pequeños escalamientos en los precios de venta.

En países con mercados en desarrollo, sin embargo, las destrezas en el manejo de las variables del márketing se afianzan al emplear la creatividad, la adaptabilidad, la construcción de buenas relaciones con los consumidores y los líderes de opinión (*influencers*), así como al aprovechar los medios y los usos con los que los consumidores se hallan más familiarizados (las redes sociales, las costumbres y tradiciones, los eventos culturales y deportivos, entre otros). El aprovechamiento de estos activos no irroga un mayor presupuesto, pero sí puede generar valor económico y contribuir a mejorar la reputación de la empresa, así como la satisfacción y el confort de los consumidores.

En suma, la adquisición de conocimientos y destrezas en *márketing* debe facilitar que los tomadores de decisiones empresariales y los profesionales del *márketing* puedan descifrar el entramado de variables y oportunidades claves que hacen que el *márketing* funcione en sus respectivos contextos y mercados. Contribuir a este cometido es la razón de haber elaborado este libro.

El objetivo de *Márketing en acción: fundamentos, estrategias y casos para el éxito comercial* es servir de recurso de estudio y consulta sobre el *márketing* como una función clave que contribuye al logro de los resultados esperados por las empresas, impacta sobre la satisfacción de los consumidores y construye relaciones beneficiosas con los actores de la sociedad (no solo con los consumidores o clientes), como parte de las dinámicas que operan en los mercados. En este caso, se pone un énfasis particular en los mercados de países en desarrollo.

En cuanto al contenido del libro, los temas abordados se han definido sobre la base de dos criterios. En primer lugar, se consideró que los temas y su desarrollo sean de utilidad conceptual y práctica principalmente para estudiantes de pregrado y posgrado de cursos de la carrera de *márketing* y de otras disciplinas relacionadas (administración de empresas, ingeniería comercial, por ejemplo). En segundo lugar, la selección de temas (de las múltiples opciones posible) obedece a asuntos de interés y, muchas veces, de preocupación, que he identificado a lo largo de más de 25 años de docencia en cursos de *márketing* y como investigador, directivo y asesor de empresas líderes.

Acerca de la organización de contenidos, el libro consta de tres partes. En la primera parte, se presenta una base conceptual sobre el *márketing* aplicado al ámbito de las organizaciones empresariales. Este abordaje no pretende ahondar en el amplio universo de teorías y enfoques sobre el *márketing*, sino, más bien, fijar ideas que sintonizan bien con el argot empleado en el mundo del *márketing*, así como uniformizar conceptos y pautas que serán empleados en distintos capítulos de la obra.

Como tema central de la primera parte se aborda el proceso de *márketing*, que consiste en la manera particular como las organizaciones empresariales instrumentalizan la(s) función(es) de *márketing*. Este proceso es explicado en sus dos dimensiones: el *márketing* estratégico y el *márketing* operacional.

La segunda parte de la obra va al encuentro de buena parte de la argumentación expuesta en esta sección introductoria; vale decir, cómo la función de *márketing* y el proceso de *márketing* deben contribuir al logro de un equilibrio saludable y auspicioso entre los objetivos y los resultados de negocio esperados por la empresa, así como a la satisfacción y/o deleite de los consumidores o clientes; sin que ello sea limitante de otros valores agregados que pueden derivar de las decisiones empresariales y de las acciones de *márketing*, en bien de otros públicos.

En consecuencia, esta segunda parte pretende evidenciar las varias posibles rutas que permiten monitorear, y eventualmente evaluar, si dicho equilibrio se halla próximo, si ya se ha alcanzado o si existe una desviación que amerita explicación y reajustes; todo ello sobre la base de identificar métricas claves que pueden prestar un buen servicio a los tomadores de decisiones y a quienes implementan el proceso de márketing.

La tercera parte aborda un conjunto de campos de aplicación del márketing en los que la conducción del proceso de márketing gatilla oportunidades para generar novedad y difundirla en la forma de bienes, servicios y experiencias; de modo que se cumplan los objetivos de negocio a la par de la satisfacción de los clientes. El abordaje adoptado consiste en presentar casos para la discusión que se desenvuelven en sectores diferentes; asimismo, cada caso es precedido de un breve marco conceptual específicamente aplicable a este.

Por último, quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad ESAN por el apoyo brindado en el desarrollo, publicación y divulgación de este libro de texto; en particular, a la Dirección de Investigación y a diversos colegas docentes, quienes han aportado puntos de vista valiosos para el desarrollo del libro. Asimismo, no puedo dejar de mencionar mi reconocimiento al alumnado de los diversos cursos de márketing que he dictado; sus consultas, inquietudes, aportes y sugerencias han sido una semilla que ha dado fruto.

José Luis Wakabayashi Muroya, Ph. D.
Director de la Maestría en Márketing
Universidad ESAN