



## El marketing 5.0 y su efecto en la estrategia empresarial del sector industrial en España

Marketing 5.0 and its effect on business strategy in the industrial sector in Spain

González-Ferriz, Fernando 

Universidad Isabel I

### Resumen

La siguiente investigación pretende analizar la evolución del concepto de marketing y la influencia de nuevos enfoques (como el marketing relacional, las políticas de responsabilidad social y la incorporación de las nuevas tecnologías a las políticas de marketing) en el resultado empresarial. Para ello se recurre al análisis cuantitativo llevado a cabo en una muestra representativa de empresas del sector industrial español. Las conclusiones demuestran que, si bien el sector está haciendo un gran esfuerzo por adaptarse al nuevo entorno, todavía queda camino por recorrer en cuestiones relacionadas con el análisis del mercado, la mejora de la comunicación interna y el uso de nuevas tecnologías en el ámbito del marketing digital.

**Palabras clave:** estrategia de marketing, marketing digital, marketing 5.0, estrategia empresarial, orientación al cliente, marketing relacional

---

González-Ferriz, Fernando, <https://orcid.org/0000-0002-2007-4862>, Universidad Isabel I, [fernando.gonzalez.ferriz@ui1.es](mailto:fernando.gonzalez.ferriz@ui1.es)

**Forma de citar este artículo:** González-Ferriz, F. (2021). El marketing 5.0 y su efecto en la estrategia empresarial del sector industrial en España, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol 25, núm. 1, 1-20. <https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.1.7848>

## Abstract

The article examines the evolution of the concept of marketing and the impact of new marketing approaches (namely, relational marketing, corporate social responsibility policies and use of new technologies) on company performance. The study uses a quantitative analysis based on a representative sample of companies from the industrial sector in Spain. The results show that, despite significant efforts within the sector to adapt companies to the new digital environment, much progress remains to be made in relation to market analysis, internal communication and the use of new digital marketing technologies.

**Keywords:** marketing strategy, digital marketing, marketing 5.0, business strategy, customer orientation, relational marketing

## 1. INTRODUCCIÓN

Nadie sería capaz de negar hoy en día la importancia de una adecuada estrategia de marketing y su mayor o menor efecto positivo en el resultado final de la empresa. También resulta evidente que esta disciplina ha sufrido grandes cambios en las últimas décadas para dar respuesta a un entorno altamente cambiante, globalizado y afectado por las nuevas tecnologías. En este sentido, el marketing es el reflejo de una evolución que, a lo largo de los años, ha intentado ofrecer siempre respuesta a las necesidades de los consumidores.

Uno de los aspectos más importantes en ese proceso de adaptación es el hecho de que el marketing moderno no supone un punto de ruptura con respecto al tradicional, sino que más bien se construye sobre él. Sirva como ejemplo el hecho de que, a pesar del criterio de algunos investigadores (Grönroos y Voima, 2013; Vargo y Lusch, 2016, 2008) a la hora de definir un tipo de marketing basado en los servicios, que avanza por caminos distintos al del marketing tradicional, las políticas basadas en el marketing mix siguen utilizándose hoy en día, aunque vengán a complementarse con enfoques más modernos como el marketing relacional, las políticas de responsabilidad social corporativa (CSR) o el marketing digital.

Otro de los aspectos destacables en el entorno actual resulta el empoderamiento del cliente. La existencia de un mercado global, altamente interconectado, ha propiciado la existencia de empresas que operan en distintos países, buscando una mayor productividad a través de costes inferiores y mayores beneficios. Los clientes, por tanto, disponen una amplia gama de productos a precios menores, por lo que el consumo se ha hecho accesible a las masas, y no solo a aquellos que disponen de un elevado poder adquisitivo (Czinkota y Ronkainen, 2011). El consumidor tiene ahora el poder de decir dónde va a comprar, y las empresas son conscientes de ello, por lo que deben ser capaces de ofrecer no solo un producto adecuado, sino también el

mejor servicio. Como consecuencia, el cliente se sitúa, en la mayoría de los casos, en el centro de las miradas a la hora de definir las estrategias de marketing en la empresa. Desde el punto de vista académico, diversos autores (Saleh, 2016; Haji-Basri, 2012; Yadav, 2010; Lehmann, 2005) han recogido los principales temas de investigación en el campo del marketing, destacando entre ellos, a parte de los habituales relacionados con las 4 Ps (producto, precio, promoción y distribución), otros como la estrategia y planificación del marketing, el análisis del sector minorista o la influencia del marketing digital, además de otras cuestiones relacionadas con el entorno (comportamiento del consumidor, análisis PEST, compromiso ético y responsabilidad social ...). Entre todos ellos, muestran una clara evolución al alza en los últimos años los temas asociados al comportamiento del consumidor, el branding, y por supuesto, el marketing digital en todas sus vertientes. En el sector servicios y hostelería, destacan además de los mencionados, otros aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores, las características del consumidor o las relaciones públicas (Line y Runyan, 2012; Oh et al., 2004).

El presente artículo pretende analizar tanto la evolución del concepto de marketing desde el punto de vista teórico, como el efecto del nuevo entorno sobre la estrategia de las pequeñas y medianas empresas industriales españolas. Para ello, el análisis empírico llevado a cabo en una selección de empresas del sector, nos mostrará la forma en la que éstas definen sus políticas de marketing operativo, analizando cuestiones tan importantes como el efecto de las nuevas tecnologías o de las teorías relacionales sobre la estrategia empresarial. De este modo, la estadística descriptiva y el análisis de las hipótesis planteadas a lo largo de la investigación, nos mostrará la verdadera esencia de las pymes españolas, así como la forma en la que se adaptan al nuevo entorno para aumentar su competitividad.

## 2. MARCO TEÓRICO

Tal y como se ha comentado en la introducción, el marketing actual es el resultado de la adaptación al nuevo entorno y a las necesidades del cliente, que son cambiantes. Para alcanzar ese objetivo, el concepto de marketing ha sufrido una serie de transformaciones, adoptando distintos enfoques, que describimos a continuación.

Los primeros indicios de esta disciplina se remontan a principios del siglo XX, con un escenario de pocos productores y una demanda superior a la oferta. En este momento se presta especial atención a las materias primas y al proceso de fabricación, no siendo necesario profundizar en otros aspectos (Levitt, 1960; McKitterick, 1957; Drucker, 1954). Es en la década de los 60 cuando surgen los primeros cambios, y aparecen las teorías enfocadas al estudio del mercado y a las características del consumidor, mostrándose el concepto de marketing mix como una potente herramienta para conseguir estos objetivos (Kotler, 1967; McCarthy, 1960).

Pocos años después, llegarían una serie de nuevos enfoques dirigidos al análisis de los aspectos más importantes de la relación con el cliente (Payne y Frow, 2017, 2008, 2005; Gummesson, 2002; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1983) y de la adquisición y desarrollo de activos tangibles e intangibles que permitieran a la empresa diferenciarse de sus principales competidores (Parnell et al., 2015; Murray et al., 2011; Song et al., 2008; Desarbo et al., 2005; Srivastava et al., 2001; Day, 1994; Porter, 1985, 1980). Se estaban sentando las bases de lo que algunos autores han definido como la transición de un marketing basado en el producto hacia otro basado en los servicios y en el uso de las nuevas tecnologías (Kotler et al., 2021, 2019, 2017; Vargo y Lusch, 2016, 2008; Grönroos y Voima, 2013; Grönroos, 1990, 1984).

Las consecuencias de este proceso de cambio han dado lugar a diversos enfoques en la teoría del marketing desde el punto de vista académico. Así pues, destaca la corriente que defiende la orientación al mercado como una de las principales fuentes del incremento del rendimiento empresarial, aportando herramientas y escalas para su cuantificación y valoración (Jaworski y Kohli, 2017; Devece et al., 2017; Chad, 2014; Balodi, 2014; Pena et al., 2012; Guo, 2002).

Otro de los paradigmas de gran repercusión, que ha supuesto una importante contribución a la actual concepción de la mercadotecnia, es el marketing relacional (Payne y Frow, 2017, 2008, 2005; Gummesson, 2002; Grönroos, 1990, 1984). Estos y otros autores destacan la importancia de las relaciones a largo plazo con los consumidores, ya que éstas contribuirán al desarrollo de redes que implican su fidelización y compromiso (Sheth y Parvatiyar, 2000; Morgan y Hunt, 1994). No en vano, pocas empresas descuidan hoy este aspecto, utilizando herramientas como las aplicaciones de CRM (Customer Relationship Management), que van a permitir gestionar, potenciar, medir y evaluar no solo la relación con clientes habituales de la empresa, sino también con los contactos que pueden llegar a serlo en el futuro (Payne y Frow, 2017).

Un tercer aspecto que merece la pena destacar en el proceso de evolución hacia un marketing basado en los servicios es la preocupación, por parte del consumidor, en lo que respecta a cuestiones sociales (Responsabilidad Social Corporativa, RSC). Consecuentemente, las empresas multinacionales sienten una gran presión por parte de accionistas y consumidores para que participen en programas de responsabilidad social y medioambiental (Orlitzky et al., 2011; Chen et al., 2016; Gadene et al. 2009). En este sentido, se relaciona el concepto de RSC con la gestión estratégica, ya que las empresas operan en un entorno de escasez de recursos, y deben ser capaces de seleccionar medidas que permitan incrementar el beneficio social porque va a repercutir en el beneficio de la empresa (Friedman, 2007; White et al., 2017), además de contribuir al desarrollo de activos intangibles, tales como la reputación y la

notoriedad de marca, lo cual repercute en la ventaja competitiva (Zerbini, 2017; Ali et al., 2017).

Pero, sin lugar a dudas, una de las principales aportaciones al nuevo entorno ha sido la incorporación de Internet y de las nuevas tecnologías, resultando en lo que hoy conocemos con el nombre de marketing digital (El-Gohari, 2010; Ngai, 2003). Todo esto ha supuesto una serie de retos adicionales para los directivos de las empresas: nuevas formas de comunicación, operaciones más globalizadas, trabajo de forma continuada 24/7, aumento de la transparencia en los mercados, dificultad para mantener una ventaja competitiva de forma continuada... (Constantinides, 2014). Autores como Kotler et al. (2021, 2019, 2017) han descrito la transición hacia este nuevo contexto identificando distintas etapas, que no son excluyentes entre sí. Así pues, el marketing 1.0 se centraba en el producto, prestando especial atención a factores como el desarrollo del producto y la fabricación en masa para llegar a grandes cantidades de consumidores. El marketing 2.0, por su parte, se orientó hacia el consumidor, buscando la diferenciación del producto y una relación mucho más personalizada con el cliente (Payne y Frow, 2017; Gummesson, 2002). Pronto esta concepción dio lugar a otra basada en los valores (marketing 3.0), siendo las empresas responsables de mejorar el entorno según las demandas de sus consumidores (Kotler et al., 2017). Con el marketing 4.0 llegó la participación del cliente en la estrategia empresarial para crear valor, potenciándose el uso de las nuevas tecnologías y la necesidad de utilizar herramientas como el big data para interpretar la información aportada (Kotler et al., 2019). Y finalmente, hoy en día nos encontramos en una fase 5.0 caracterizada por un entorno digital en el que los consumidores tienen sus propios influencers, siendo necesarias herramientas como la inteligencia artificial, los robots, la realidad aumentada o la realidad virtual para mejorar la experiencia de compra y la relación con el cliente (Kotler et al., 2021).

Este proceso de evolución continua en la concepción del marketing no es más que la adaptación de la estrategia empresarial a las necesidades del nuevo tipo de consumidor. De este modo Kotler et al. (2021) identifican distintos tipos de generaciones con diferentes necesidades, comportamientos y formas de comunicarse (baby boomers, X, Y, Z y Alpha) que asocian a cada una de las etapas anteriormente descritas (1.0 a 5.0) y nos presentan un nuevo escenario -como consecuencia de la influencia de las nuevas tecnologías- donde se reduce el ciclo de vida del producto y se introducen políticas de marketing ágil, caracterizadas por el continuo análisis de datos y la toma rápida de decisiones.

Por otra parte, la evolución del concepto de marketing no podría entenderse sin el análisis de las principales corrientes teóricas que han sustentado el análisis empírico de las últimas décadas, y que resultan clave también en la construcción de las escalas para el contraste de hipótesis en esta investigación.

En este sentido, uno de los principales enfoques es el basado en los recursos de la empresa (RBV, Resource Based View) que, defendido por varios autores (Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1995; Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990) considera fundamental el análisis de las capacidades empresariales -compuestas tanto por activos tangibles como intangibles- para el desarrollo de la ventaja competitiva, la cual supondrá un factor de diferenciación con respecto a la competencia más cercana. A su vez, algunos autores (Bouncken et al., 2015; Grant, 1996; Barney, 1991) identifican las características del capital humano, y en particular de los directores de la empresa, como factor clave para la generación de conocimiento, uno de los activos intangibles de mayor importancia, sin olvidar otros como el posicionamiento de la marca o la incorporación de las nuevas tecnologías (Chugan y Singh, 2014; Leonidou et al., 2002). Sin embargo, una de las principales críticas a este modelo vino por parte de la falta de dinamismo, ya que no atendía a los cambios que se suceden de forma habitual en el entorno. La consecuencia fue la aparición de un nuevo enfoque conocido como el modelo de las “capacidades dinámicas”, en el que sus principales defensores (Parnell et al., 2015; Murray et al., 2011; Song et al., 2008; Desarbo et al., 2005) argumentan que la estrategia debe adaptarse de forma continua a los cambios del mercado, planteamiento muy similar al defendido por la “teoría de la contingencia”, que critica la existencia de una única estrategia válida para cualquier empresa en cualquier momento (Chen et al., 2016; Sousa et al., 2008).

### 3. METODOLOGÍA

El objetivo de esta investigación pretende determinar la forma en la que han evolucionado las estrategias de marketing en una muestra representativa de empresas del sector industrial. Para ello se van a analizar, desde el punto de vista de los recursos de la empresa y las capacidades dinámicas (analizados en el punto anterior), dos constructos fundamentales: (1) la estrategia de marketing, atendiendo tanto a aspectos estratégicos como operativos, y (2) el uso de las nuevas tecnologías y su incorporación a las políticas de marketing. Además, se analizará la estrategia competitiva de la empresa y su relación con el rendimiento empresarial. Pretendemos, por tanto, mostrar la realidad de un sector determinante en la economía española, partiendo de un planteamiento académico y analizando una serie de constructos clave en el proceso de investigación y análisis del mercado.

Para ello formularemos una serie de hipótesis, que serán contrastadas mediante el estudio cuantitativo y el análisis descriptivo de las variables mencionadas:

**H<sub>1</sub>:** La estrategia de marketing de las empresas del sector industrial se adapta a las condiciones del entorno actual, marcado fundamentalmente por políticas relacionales.

**H<sub>2</sub>:** La estrategia de marketing de las empresas analizadas incorpora el uso de las Nuevas Tecnologías, tanto en la investigación del entorno como en la política operativa.

**H<sub>3</sub>:** La estrategia competitiva definida por la empresa condiciona el proceso de digitalización de la empresa en lo que a marketing se refiere.

**H<sub>4</sub>:** La estrategia competitiva influye en la satisfacción con el resultado final de la empresa, en función de la mayor o menor proactividad de la empresa.

Para la cuantificación del sector industrial, se utilizó como principal herramienta la base de datos SABI, considerando como empresas más representativas, por el uso intensivo de las políticas de marketing, aquellas relacionadas con los sectores textil, confección de prendas de vestir, cuero y calzado (códigos NACE 13, 14 y 15). Esto arrojó un resultado de 20.536 empresas, de las cuales 7.292 se encuentran en la Comunidad Valenciana y 4.822 en Cataluña, principales productores a nivel nacional. Para la confección de la muestra final se envió, durante los meses de enero y febrero de 2021, un formulario electrónico a una selección de empresas. Los criterios adoptados para dicha selección fueron determinados, tanto por la trayectoria de la empresa (debían mostrar un crecimiento constante a lo largo de los últimos años), como por los años de experiencia en el mercado. Como consecuencia del proceso, finalmente fueron recibidas 65 respuestas válidas. Los resultados, que recogían las opiniones de los directivos en un a escala Likert de 7 puntos, se muestran en este estudio en forma de escala decimal para su mejor entendimiento. Los cálculos se llevaron a cabo con el software IBM SPSS 20 de tratamiento estadístico.

Finalmente, para la construcción de escalas resultó fundamental la contribución de los siguientes autores: Parnell et al. (2015), Song et al. (2008) y Conant et al. (1990) para la estrategia de marketing, Prasad et al. (2001) para el uso de las nuevas tecnologías, y Miles y Snow (1978) para la estrategia competitiva.

#### 4. RESULTADOS

El análisis descriptivo de los resultados de la muestra nos revela, de forma consistente con la distribución del sector, que las empresas analizadas se encuentran mayoritariamente en el levante español (49,23% en la Comunidad Valenciana y 26,15% en Cataluña), mientras que un 24,62% de ellas se localizan en otras áreas, fundamentalmente Andalucía y Madrid. Además, la gran mayoría (casi un 70%) presenta una estructura de PYME con menos de 50 trabajadores, lo cual es representativo del modelo productivo español. En lo que a años de experiencia en el mercado se refiere, la media asciende a 23,15 años, por lo que podría ser definido como un sector maduro.

A continuación analizaremos cada uno de los constructos de forma separada, contrastando las principales aportaciones de la literatura con los resultados obtenidos en nuestra investigación.

#### 4.1. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing es una de las variables fundamentales a la hora de determinar el resultado empresarial. Este constructo, que se ha analizado tradicionalmente tanto desde el punto de vista estratégico como operativo, ha sufrido importantes variaciones a lo largo de las últimas décadas para ser adaptado a los distintos enfoques que han surgido.

Así pues, la teoría de las capacidades dinámicas sugiere que las habilidades desarrolladas por la empresa son fundamentales para una efectiva implementación de la estrategia de marketing, que dependerá de las políticas de marketing operativo (Morgan et al., 2012). Además, las capacidades de marketing, cuando se combinan entre sí, interactúan y hacen posible un mejor resultado empresarial (Vorhies y Morgan, 2005). Por tanto, el hecho de considerar el enfoque de las capacidades dinámicas incorpora un factor fundamental, como son las economías de escala, que generan beneficios adicionales y aportan dinamismo al modelo de los recursos (Grant, 1996; Teece et al., 1997).

Otros aspectos a tener en cuenta cuando analizamos la estrategia de marketing son la orientación al mercado, el marketing relacional, y las políticas de responsabilidad social, ya que muestran, en la mayoría de casos efectos positivos sobre el beneficio de la empresa (Chen et al., 2016; Murray et al., 2011).

En nuestro caso, la estrategia de marketing está compuesta por 12 ítems diferentes (ver Tabla 1), entre los que destacan aspectos estratégicos (EM1, EM2, EM6) y operativos (EM3, EM4, EM5, EM7, EM8, EM9, EM10, EM11, EM12). Además, el constructo integra los enfoques provenientes del marketing relacional (EM10, EM11), orientación al mercado (EM1), políticas de responsabilidad social (EM2) e incorporación de nuevas tecnologías (EM6, EM9, EM11, EM12). Se pretende, en definitiva, construir una escala, sustentada por las principales corrientes académicas, que nos permita medir el grado de adaptación de las empresas de la muestra al entorno actual y cómo ello se va a reflejar en la estrategia de marketing.

**Tabla 1.** Estrategia de Marketing (fuente: elaboración propia)

ESTRATEGIA DE MARKETING (EM)	Valores medios	Desviación estándar
EM1: Desarrollo de proyectos de investigación de mercados	6,35	1,23
EM2: Cuidado de la imagen corporativa (RSC)	7,38	1,16
EM3: Inversión en calidad del producto	8,18	0,90
EM4: Inversión en desarrollo de marca (branding)	7,30	1,11



EM5: Inversión en diseño del producto	7,25	1,18
EM6: Innovación en productos y procesos	7,08	1,14
EM7: Estrategia de precios altos	6,31	1,26
EM8: Establecimiento de un alto margen comercial	6,00	1,19
EM9: Publicidad en medios digitales de comunicación	5,93	1,34
EM10: Mailings personalizados a clientes con frecuencia	5,80	1,28
EM11: Uso de redes sociales	6,20	1,11
EM12: Venta a través de Internet	6,62	1,18

Los resultados obtenidos muestran que los ítems mejor valorados por los directivos en relación con su competencia más directa son la inversión en calidad y diseño del producto, en desarrollo de marca, y el cuidado de la imagen corporativa. Sin embargo, aportan una menor valoración (aunque siempre por encima de 5) de factores como la publicidad en medios digitales y los mailings personalizados (marketing one to one). Por otra parte, queda todavía un amplio margen de mejora en aspectos como la venta a través de internet, el uso de redes sociales o los proyectos de investigación de mercados. Esto, además, podría contribuir de forma indirecta a la mejora del margen comercial, que se presenta como objetivo a alcanzar.

Podemos concluir, por tanto, que las estrategias de marketing de las empresas analizadas están intentando adaptarse al entorno actual mejorando sus políticas de responsabilidad social, pero pueden mejorar todavía en gran medida sus políticas de marketing relacional. Así pues, se aprecia un esfuerzo por incrementar los compromisos con el entorno más cercano (patrocinio de equipos deportivos locales y regionales, elección de fuentes sostenibles de energía, cuidado del medio ambiente...) en consonancia con la principales corrientes del momento (White et al., 2017; Zerbini, 2017; Ali et al., 2017; Orlitzky et al., 2011), pero se echa en falta una mayor diversidad en los procesos de fidelización y comunicación con el cliente (campañas de email marketing, comunicación en Redes Sociales, publicidad en medios digitales...), en contra de lo establecido por los principales investigadores y académicos en este campo.

Todo esto nos lleva a aceptar solo de forma parcial la primera de las hipótesis planteadas (**H<sub>1</sub>**: La estrategia de marketing de las empresas del sector industrial se adapta a las condiciones del entorno actual, marcado fundamentalmente por políticas relacionales). Si bien la estrategia de marketing de las empresas del sector industrial se intenta adaptar a las condiciones del entorno actual, queda todavía mucho camino por recorrer (fundamentalmente en lo referente a políticas de marketing relacional), como acabamos de demostrar. Este hecho se explica en parte, por las dificultades de las pymes para desarrollar grandes departamentos de comunicación y para acceder a mano de obra cualificada, lo cual es más fácil de conseguir en empresas de mayor tamaño.

#### 4.2. Nuevas tecnologías.

Es evidente que las nuevas tecnologías juegan hoy día un papel fundamental en el incremento la rentabilidad de los modelos de negocio, además de encontrarse cada vez más integradas en la estrategia de marketing (Mathews et al., 2016).

Por otra parte, según los modelos clásicos de orientación al mercado, una empresa debe ser capaz de recabar la mayor cantidad posible de información sobre el mercado, y distribuirla por la organización. Y ahí es donde las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental, no solo porque van a mejorar la forma de obtener y procesar la información, sino también porque van a permitir mejor la comunicación interna y externa de la empresa (Song et al., 2008; Prasad et al., 2001). El comercio electrónico y la venta online, por su parte, también contribuirán a una estrategia de marketing mucho más eficiente, lo cual repercutirá en el resultado empresarial.

De la misma forma, algunos estudios (Kotler et al., 2021; Bianchi y Mathews, 2016; Sinkovics, 2013; Oh et al., 2012) han venido a demostrar cómo las nuevas tecnologías pueden ejercer una influencia positiva sobre la estrategia empresarial de marketing.

En nuestro caso, el constructo de “nuevas tecnologías” (ver Tabla2) está formado por 9 ítems, que analizan cuestiones como la obtención de información del mercado, la relación con los clientes y distribuidores, los procesos de venta, o la forma de mejorar la comunicación interna en la empresa.

**Tabla 2.** Nuevas Tecnologías (fuente: elaboración propia)

NUEVAS TECNOLOGÍAS (NT)	Valores medios	Desviación estándar
NT1: Promoción y comunicación de nuevos productos/servicios	7,38	1,02
NT2: Entrega de catálogos digitales/online a clientes	7,76	1,10
NT3: Respuesta a consultas de clientes (disponibilidad, situación de pedidos..)	7,93	0,88
NT4: Acceso del personal de ventas a información sobre productos, precios ...	7,01	0,99
NT5: Envío de información sobre pedidos por parte de clientes/vendedores	7,01	1,06
NT6: Apoyo online a distribuidores/intermediarios	6,55	1,23
NT7: Obtención de información sobre el mercado (clientes, competidores ...)	6,57	1,03
NT8: Análítica web a efectos de prospección y marketing	6,26	1,30
NT9: Mejora de la comunicación y la gestión de equipos	6,15	1,02

Los resultados obtenidos muestran que las empresas del sector industrial utilizan las nuevas tecnologías especialmente para mejorar la comunicación con los clientes en lo que se refiere a consultas habituales sobre aspectos como el servicio, entrega de catálogos online o promoción de nuevos servicios, siendo susceptibles de mejora otras cuestiones como la relación con distribuidores e intermediarios, la comunicación

interna y gestión de equipos, o la obtención y análisis de la información del mercado. Si añadimos a estos resultados los obtenidos en el análisis del constructo de estrategia de marketing sobre un mejorable uso de las estrategias digitales de promoción y venta a través de Internet, podemos concluir que las empresas deben realizar todavía un esfuerzo importante para rentabilizar la aplicación de las nuevas tecnologías a sus políticas de marketing relacional, obtención y análisis de información, y de venta online.

El estudio de esta variable, por tanto, nos lleva a conclusiones que avanzan en la misma dirección que el análisis pormenorizado de las políticas de marketing. Si bien ha quedado demostrada la influencia positiva de las nuevas tecnologías en la estrategia empresarial y, consecuentemente, en el resultado final de la compañía, hay aspectos que deben ser mejorados en las pymes de nuestra investigación. Así pues, las nuevas tecnologías se utilizan fundamentalmente en los procesos operativos (promoción de nuevos productos y/o servicios y comunicación con los clientes), pero no tanto en la investigación del entorno y la obtención de información del mismo. Aceptaríamos, por tanto, solo de forma parcial la segunda hipótesis (**H<sub>2</sub>**: la estrategia de marketing de las empresas analizadas incorpora el uso de las Nuevas Tecnologías, tanto en la investigación del entorno como en la política operativa).

#### **4.3. Estrategia competitiva y resultado empresarial**

A la hora de analizar la estrategia competitiva de la empresa, una de las principales contribuciones viene de autores como Porter (1980, 1985) que la definen como “la búsqueda de una posición competitiva favorable en una determinada industria”. Esto supondrá la implementación de una estrategia determinada, lo cual repercutirá en el resultado empresarial.

Otra constante, analizada por varios autores clásicos, que tomaremos como base para la valoración de la estrategia empresarial es la dicotomía entre estrategias proactivas y reactivas, asociándose las primeras con un mayor beneficio. Estos enfoques se han ido complementando hasta presentar escalas con un número elevado de ítems.

El modelo utilizado para el análisis de la estrategia competitiva en esta investigación parte del modelo de Miles y Snow (1978), que sigue disfrutando de gran aceptación en la actualidad, y distingue cuatro tipos de estrategias con las siguientes características: (1) prospectora, permanentemente activa en la búsqueda de nuevas oportunidades, (2) reactiva, carente de estrategia y con orientación muy débil al mercado, (3) defensora, que intenta conseguir una posición segura y estable en el mercado y (4) analista, basada en el mantenimiento de su negocio, sin renunciar a la exploración de nuevos mercados o al lanzamiento de nuevos productos.

La Tabla 3 muestra la relación de cada una de estas estrategias con los principales indicadores de marketing digital utilizados en el estudio, así como su relación con la

satisfacción por parte de los directivos con el resultado empresarial. En este aspecto, a pesar de existir un gran número de opciones para evaluar el rendimiento de la compañía, finalmente se ha optado por una medida subjetiva que aporte la apreciación de los directivos encuestados.

**Tabla 3.** Comportamiento ítems según estrategia (fuente: elaboración propia)

TIPO ESTRATEGIA	FREC. RELATIVA	MEDIA EM9	MEDIA EM11	MEDIA EM12	SATISFACC. RESULTADO
Prospectora	32,31%	6,46	6,73	7,69	8,23
Reactiva	21,54%	5,00	5,10	5,51	6,02
Defensora	20,00%	5,60	6,04	5,38	5,71
Analista	26,15%	6,30	6,55	7,14	8,32
<b>Leyenda:</b>					
EM9: Publicidad en medios digitales de comunicación					
EM11: Uso de redes sociales					
EM12: Venta a través de Internet					

Los resultados obtenidos, en lo que al análisis de la estrategia competitiva se refiere, demuestran que las empresas del sector optan mayoritariamente por alternativas proactivas (casi un 60%) frente a otro tipo de acciones reactivas y defensoras (en torno al 40%). Podemos observar también que las primeras se asocian a niveles medios de digitalización (selección de ítems EM9, EM11 y EM12) más elevados, alcanzando en algunos casos hasta 2 puntos de diferencia. Algo similar ocurre cuando medimos el grado de satisfacción de los directivos con el resultado empresarial, que resulta entre 2 y 3 puntos más alto en el caso de las estrategias proactivas. Estos datos nos van a permitir, por tanto, aceptar tanto la hipótesis número 3 (**H<sub>3</sub>**: La estrategia competitiva definida por la empresa condiciona el proceso de digitalización de la empresa en lo que a marketing se refiere) como la 4 (**H<sub>4</sub>**: La estrategia competitiva influye en la satisfacción con el resultado final de la empresa, en función de la mayor o menor proactividad de la empresa). Adoptar estrategias competitivas dinámicas tiene una clara recompensa, mientras que la ausencia de una estrategia clara y definida, o la existencia de estrategias defensivas, suponen una penalización para la empresa.

Desde el punto de vista operativo, se constata que aquellas empresas que adoptan una situación de liderazgo en el mercado (siendo proactivas) obtienen, por lo general, mejores resultados que sus competidores. Ese liderazgo les lleva a tomar la iniciativa adelantándose a los cambios del mercado, lo cual se traduce en un incremento de la productividad.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El hecho de que el marketing se base en el análisis de las necesidades de los consumidores, y de que éstas cambien a lo largo del tiempo, ha supuesto la evolución del concepto de marketing a lo largo de las últimas décadas. Como consecuencia han surgido diferentes enfoques teóricos que, en lugar de romper con los anteriores, se han ido construyendo sobre ellos en la mayoría de los casos (Kotler et al., 2021, 2019, 2017). A las teorías del marketing relacional y a la orientación al mercado, se ha unido recientemente el uso de las nuevas tecnologías incorporando todavía más dinamismo al modelo, lo cual ha supuesto la existencia de unas políticas de marketing mucho más “ágiles” donde las decisiones se deben tomar de forma mucho más rápida y continua.

El objetivo de esta investigación es el análisis de las políticas de marketing de un grupo de empresas del sector industrial español para determinar el grado de adaptación a ese nuevo entorno. Así pues, cuando analizamos el constructo de “estrategia de marketing” observamos que las empresas deben todavía realizar un gran esfuerzo para mejorar los aspectos relacionales con sus clientes, fundamentalmente en el ámbito digital. Estas conclusiones son consistentes con las conclusiones del 7º Anuario del Observatorio de marcas en el exterior, promovido por el Club de Marketing Mediterráneo de la Comunidad Valenciana, ya que confirma un cambio de tendencia en cuanto a la forma de hacer publicidad, combinando acciones tradicionales como asistencia a ferias con la promoción en medios digitales. A pesar de eso, las cifras de venta online muestran todavía crecimientos muy modestos, dejando margen para un importante incremento en el futuro más cercano.

Por otra parte, aunque se apuesta claramente por aspectos relacionados con el producto, la marca y las políticas de responsabilidad social corporativa (ver Tabla 1), quedan todavía otros aspectos –como el uso de las nuevas tecnologías para analizar la información del mercado y para mejorar la comunicación interna– que deben ser promovidos dentro de la compañía (ver Tabla 2). En este sentido, las pymes españolas deberían apostar por nuevas tecnologías como la inteligencia artificial o el análisis de big data, que consideran, en muchas ocasiones, herramientas más apropiadas para grandes corporaciones. Así pues, recurriendo nuevamente al Anuario 2020 del Observatorio de marcas en el exterior, las empresas consideran como principales factores para competir, tanto a nivel nacional como internacional, la adaptación de sus páginas web a los distintos mercados, los planes de fidelización del cliente o una mayor visibilidad de marca, aspectos muy vinculados nuevamente al marketing relacional y las nuevas tecnologías.

Otra cuestión a tener en cuenta es el tipo de estrategia competitiva implementado por la empresa. Observamos que políticas proactivas de análisis y adaptación al mercado, aportan resultados positivos cuando se comparan con otras actuaciones defensoras y reactivas, tanto en aspectos relacionados con el uso de las nuevas

tecnologías, como en términos de satisfacción con el resultado empresarial (ver Tabla 3). Tener una estrategia y un plan de marketing adaptado a las necesidades del mercado es, según las propias empresas uno de los factores clave para mejorar su competitividad. Y todo ello no podría entenderse sin el papel fundamental que desempeñan los directivos a la hora de interpretar los cambios en el entorno e introducir las modificaciones necesarias en la estrategia empresarial.

Este estudio, contribuye, por tanto, al mejor conocimiento de las estrategias competitivas del sector productivo en España. Determina de forma minuciosa, mediante el análisis cuantitativo y la estadística descriptiva, tanto los puntos fuertes como las debilidades de un sector representado por empresas de reducido tamaño. Solo conociendo las deficiencias de un determinado sector, se puede avanzar en la dirección correcta.

Por otra parte, si bien este estudio ha pretendido analizar tanto los aspectos relacionales del marketing como el uso de las nuevas tecnologías, por considerarlos de vital importancia en el sector que nos ocupa, ambos enfoques resultan lo suficientemente interesantes como para ser analizados de forma independiente en futuras investigaciones.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, W., Frynas, J. G., y Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.

Balodi, K. C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: an integrative framework. *European Business Review*, 26, 188-203.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 66(3), 33-47.

Bianchi, C., y Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434.

Bouncken, R. B., Schuessler, F., y Kraus, S. (2015). The theoretical embedding of born globals: Challenging existing internationalization theories. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(1), 39-46.

Chad, P. (2014). Organizational change within charities: improved performance via introduction of market orientation and other strategic orientations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(1), 89-113.

Chen, J., Sousa, C. M., y He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.

Chugan, P. K., y Singh, S. (2014). Taxonomy for firm-level determinants of export performance. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 2(1), 6-12.

Club de Marketing Mediterráneo. Anuario del observatorio de marcas en el exterior 2020. <https://clubmarketingmediterraneo.com/>

Conant, J. S., Mokwa, M. P., y Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.

Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 148, 40-57.

Czinkota, M., y Ronkainen, I. (Eds.). (2011). The future of global business: a reader. Routledge.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., y Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.

Devece, C., Llopis-Albert, C., y Palacios-Marqués, D. (2017). Market orientation, organizational performance, and the mediating role of crowdsourcing in knowledge-based firms. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1127-1134.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.

El-Gohary, H. (2010). E-Marketing-A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1).

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer.

Gadonne, D. L., Kennedy, J., y McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.

Grönroos, C., y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589.

Guo, C. (2002). Market orientation and business performance: A framework for service organizations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1154-1163

Haji-Basri, M. (2012). Marketing research contemporary themes and trends. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 17-24.

Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 7(1), 4-12.



Kloter, P. (1967). *Marketing management: Analysis planning, and control*. Prentice-Hall, Incorporated.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale. *Marketing 4.0*, 1-168.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2019). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. In K. Kompella (Ed.), *Marketing Wisdom, Management for Professionals* (pp. 139-156). Springer.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.

Lehmann, D. R. (2005). Journal evolution and the development of marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 137-142.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business research*, 55(1), 51-67.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24-47.

Line, N. D., y Runyan, R. C. (2012). Hospitality marketing research: Recent trends and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 477-488.

Mathews, S., Bianchi, C., Perks, K. J., Healy, M., y Wickramasekera, R. (2016). Internet marketing capabilities and international market growth. *International Business Review*, 25(4), 820-830.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: a Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.

McKitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept. *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, 71, 71-82.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., y Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., y Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., y Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.

Ngai, E. W. (2003). Internet marketing research (1987-2000): a literature review and classification. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 24-49.

Oh, H., Kim, B. Y., y Shin, J. H. (2004). Hospitality and tourism marketing: recent developments in research and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 425-447.

Oh, L. B., Teo, H. H., y Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368-381.

Orlitzky, M., Siegel, D. S., y Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.

Parnell, J. A., Long, Z., y Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431

Payne, A., y Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

Payne, A. F., Storbacka, K., y Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

Payne, A., y Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15.

Pena, A. I. P., Jamilena, D. M. F., y Molina, M. Á. R. (2012). Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 139-151.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.

Porter, M. E., y Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). Core competency concept. *Harvard Business Review*, 64(3), 70-92.

Prasad, V. K., Ramamurthy, K., y Naidu, G. M. (2001). The influence of Internet–marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.

Saleh, M. A. H. (2016). Themes and topics of research in marketing: A content analysis of the articles published in three marketing journals. *International Journal of Business Administration*, 7(1), 12.

Sheth, J. (2000). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. In Jagdish Sheth and A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA.

Sinkovics, N., y Sinkovics, R. R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.

Song, M., Nason, R. W., y Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-38.

Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.

Srivastava, R. K., Fahey, L., y Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2008). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.

Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23.

Vorhies, D. W., y Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

White, C. L., Nielsen, A. E., y Valentini, C. (2017). CSR research in the apparel industry: A quantitative and qualitative review of existing literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 382-394.

Yadav, M. S. (2010). The decline of conceptual articles and implications for knowledge development. *Journal of Marketing*, 74(1), 1-19.

Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 1-23.