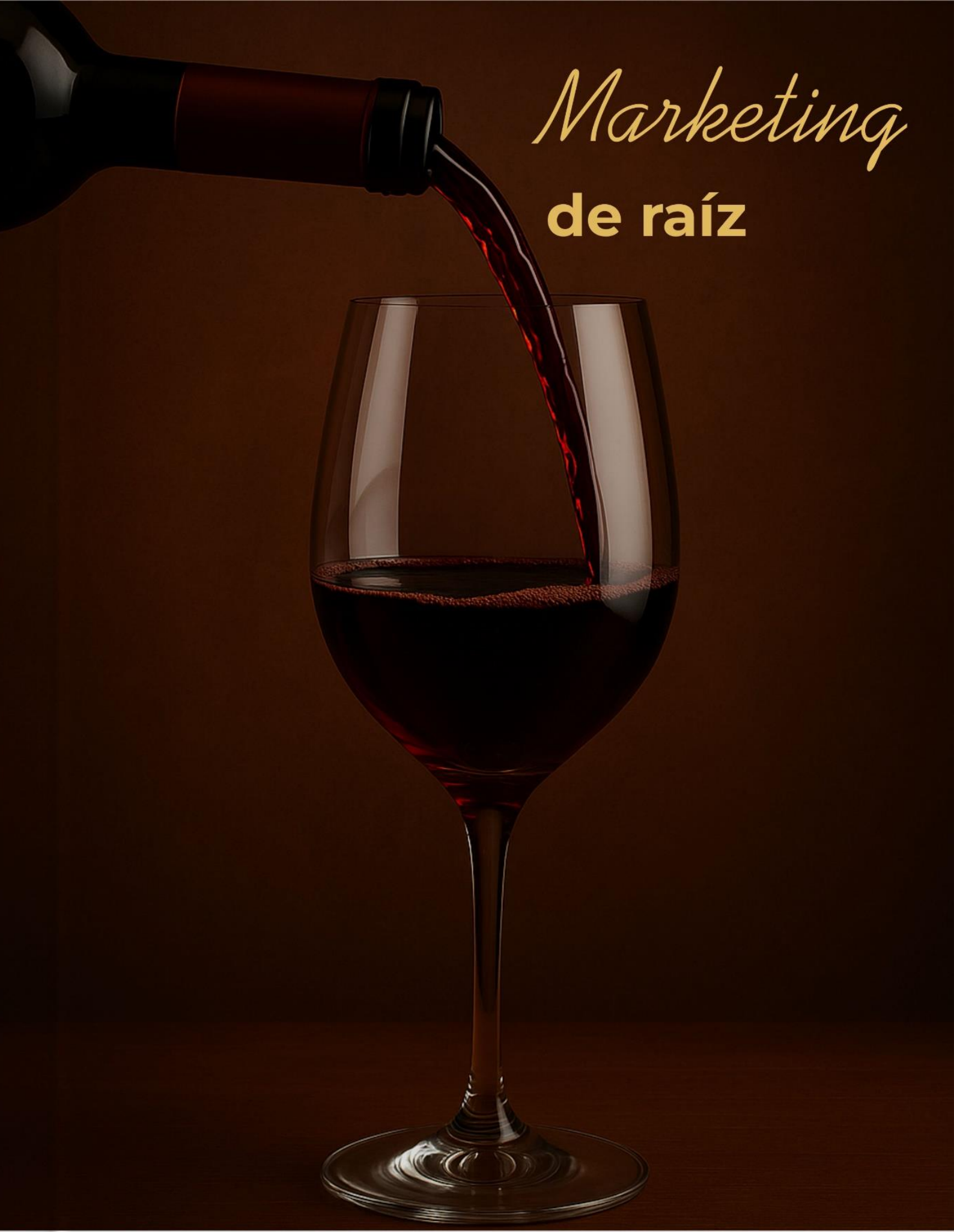
Marketing
de raíz



Ciencia Latina Internacional
CID editorial
ALIANZA RED
Crossref

Julio 2025 – CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2025 de Autores
libros.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 26903834

Datos Técnicos de Publicación Internacional
Título: "Marketing de raíz"
Autores: Omar Freddy Apaza Coro, Jhovana Flores Lopez
Editor: CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Diseño de tapa: CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Corrección de Estilo: CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Formato: PDF
Páginas: 167 pág.
Tamaño: A4
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
ISBN: 978-1-968743-12-3
DOI: https://doi.org/10.37811/cli_w1235

1ª. Edición. Año 2025. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.
El contenido del libro y sus datos en su forma, corrección y fiabilidad son responsabilidad exclusiva de los autores. Permite la descarga de la obra y compartir siempre que los créditos se atribuyan a los autores, pero sin la posibilidad de cambiarlo de cualquier forma o utilizarlo con fines comerciales

Prohibida su reproducción por cualquier medio.

Distribución gratuita

Omar Freddy Apaza Coro

https://orcid.org/0000-0002-9535-8675

omy.apaza@gmail.com

Universidad Autónoma Tomas Frias. Potosi, Bolivia

Jhovana Flores Lopez

https://orcid.org/0009-0005-4203-0659

jhovanaflores3124@gmail.com

Universidad Autónoma Tomas Frias. Potosi, Bolivia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 11

CAPITULO I 30

CONCEPTOS BÁSICOS 30

Introducción 30

¿Qué es el Marketing? 31

Etapas o Enfoques del Marketing 32

Enfoque de Producción 33

Enfoque de Producto 33

Enfoque de Ventas 34

Enfoque de Marketing 34

Enfoque de Marketing Social 35

Enfoque de Marketing Relacional y Digital 35

Enfoque de Marketing Digital y Experiencial 35

Enfoques académicos vs. Enfoques prácticos 37

El marketing como filosofía empresarial 38

Conceptos Fundamentales del Marketing 40

Intercambio, Transacción y Relaciones 45

El intercambio como esencia del marketing 45

Diferencia entre transacción y relación 45

Marketing de relaciones y valor a largo plazo 46

Fidelización y retención de clientes 47

Dirección Comercial y Funciones del Marketing 47

Concepto de dirección comercial 47

Funciones clave de la dirección comercial 48

Coordinación con otras áreas funcionales 49
Los Instrumentos del Marketing: Las 4P y más allá 49
Producto: niveles del producto, ciclo de vida 50
Precio: Estrategias y Percepción del Valor 52
Plaza (Distribución): Acceso, Cobertura y Logística 52
Promoción: Comunicación y Persuasión 54
Más allá de las 4P: Personas, Procesos y Evidencia Física 55
CAPÍTULO II 60
EL MERCADO 60
Introducción 60
Concepto de Mercado y Entorno 61
Definición de Mercado 61
Evolución del concepto de mercado: del espacio físico a la experiencia compartida 62
Definición de Entorno 64
Clasificación del Mercado 66
Clasificación de los mercados según la naturaleza del producto o servicio 66
Clasificación según la naturaleza del comprador 67
Clasificación del mercado según el alcance geográfico 69
Clasificación del mercado según el grado de competencia 71
El microentorno (entorno específico) 72
El macroentorno (entorno general) 76
El mercado y el entorno en el plan de marketing 79
Conclusión del capítulo 86

CAPÍTULO III 88

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO 88

Introducción 88

Fundamentos y objetivos de la segmentación 89

Criterios de segmentación 93

Etapas del proceso de segmentación 101

Estrategia Comercial y Segmentación 117

El posicionamiento 119

CAPÍTULO IV 126

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR 126

Introducción 126

El proceso de decisión de compra 126

Factores internos 131

Factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor 136

Tipos de compra 138

Las respuestas del consumidor 140

Modelización del comportamiento del consumidor 141

CAPÍTULO V 145

SISTEMA DE INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN COMERCIAL 145

Introducción 145

Conceptos y aplicaciones de la investigación comercial 146

Las fuentes de información 149

Tipos de investigación comercial 151

El cuestionario y el muestreo 153

Bibliografía 159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 De la fábrica a la experiencia: así evoluciona el marketing..... 36

Tabla 2 Dos formas de entender el marketing..... 38

Tabla 3 Formas en que el marketing genera valor para el consumidor 41

Tabla 4 Las 7 Ps del Marketing Mix..... 57

Tabla 5 Mercado tradicional vs. mercado actual 64

Tabla 6 Diferencias entre *mercado* y *entorno*..... 65

Tabla 7 Consumidores, empresas y Estado: actores del intercambio 67

Tabla 8 Comparativa Estratégica: Consumidores Finales vs. Clientes Organizacionales..... 68

Tabla 9 Clasificación del mercado según el alcance geográfico..... 70

Tabla 10 Cómo compiten las empresas en Bolivia: ejemplos según el grado de competencia 71

Tabla 11 Microentorno Empresarial: Casos Bolivianos que Marcan Estrategia 74

Tabla 12 Cómo las dimensiones del macroentorno influyen en organizaciones reales en Bolivia 78

Tabla 13 Justificación multidimensional de la segmentación de mercado: beneficios teóricos y prácticos 92

Tabla 14 Enfoques emergentes y poco explorados en la segmentación de mercado 99

Tabla 15 Pasos para identificación de variables de segmentación..... 104

Tabla 16 Pasos para la descripción y perfilamiento de los segmentos..... 107

Tabla 17 Criterios de evaluación del atractivo de cada segmento 109

Tabla 18 Clasificación según ubicación en la amtriz 111

Tabla 19 Diferencias entre investigación de mercados e información de marketing (SIM).. 147

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Documentos por año desde el periodo de 1975 al 2025* 16

Figura 2 *Documentos por Financiacion* 17

Figura 3 *Documento por Afiliación* 18

Figura 4 *Documentos por Autor* 19

Figura 5 *Documento por área* 20

Figura 6 *Documento por Tipo* 21

Figura 7 *Documento por pais* 22

Figura 8 Mapa co-ocurrencia de palabras clave de todos los registros y solo de libros 24

Figura 9 *Mapa de Co-citación de todos los registros y solo de libros* 26

Figura 10 *Mapa de Coupling de todos los registros y de libros* 28

Figura 11 *Las 4 Ps* 50

RESUMEN

Este libro presenta un recorrido por los cinco pilares esenciales del marketing contemporáneo. En el Capítulo 1, se abordan los conceptos clave y las funciones del marketing, su evolución histórica y la importancia de su aplicación ética y orientada al cliente. El Capítulo 2 se centra en el análisis del entorno, destacando herramientas como el análisis PESTEL, FODA y las 5 Fuerzas de Porter, fundamentales para entender los factores que condicionan la competitividad y las decisiones estratégicas.

El Capítulo 3 desarrolla la segmentación de mercados y el posicionamiento, detallando los criterios, procesos y estrategias que permiten identificar nichos específicos y construir una propuesta de valor diferenciada. A ello se suma el Capítulo 4, que estudia en profundidad el comportamiento del consumidor, considerando los procesos de decisión de compra, los factores internos (como motivaciones, actitudes y estilo de vida), los factores externos (como cultura, grupos sociales y medios digitales) y los distintos tipos de comportamiento de compra.

Finalmente, el Capítulo 5 aborda el sistema de información e investigación comercial. Aquí se analizan las diferencias entre investigación de mercados y SIM, las etapas de una investigación comercial, los tipos de datos, las fuentes de información y las nuevas metodologías digitales como el análisis de sentimiento o la minería de texto. Se incluyen además criterios prácticos para el diseño de cuestionarios y el uso adecuado del muestreo.

En conjunto, este libro ofrece un enfoque didáctico, actualizado y contextualizado que permite al lector no solo comprender los fundamentos del marketing, sino también aplicarlos estratégicamente, con una mirada crítica y adaptada a las realidades actuales del mercado boliviano y global.

SUMMARY

This book presents a journey through the five essential pillars of contemporary marketing. Chapter 1 addresses key concepts and marketing functions, its historical evolution, and the importance of ethical, customer-oriented application. Chapter 2 focuses on environmental analysis, highlighting tools such as PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces—essential for understanding the factors that influence competitiveness and strategic decision-making.

Chapter 3 delves into market segmentation and positioning, detailing the criteria, processes, and strategies that allow for the identification of specific niches and the construction of a differentiated value proposition. This is followed by Chapter 4, which thoroughly examines consumer behavior, considering decision-making processes, internal factors (such as motivations, attitudes, and lifestyle), external factors (such as culture, social groups, and digital media), and various types of buying behavior.

Finally, Chapter 5 explores the marketing information system and commercial research. It analyzes the differences between market research and MIS, the stages of a commercial research process, data types, information sources, and new digital methodologies such as sentiment analysis and text mining. Practical criteria for questionnaire design and appropriate sampling use are also included.

Together, this book offers a didactic, up-to-date, and contextualized approach that enables the reader not only to understand the fundamentals of marketing but also to apply them strategically, with a critical view adapted to the current realities of both the Bolivian and global markets.

INTRODUCCIÓN

En un mundo dinámico y cada vez más interconectado, comprender las bases del marketing ya no es una opción exclusiva para los especialistas del área, sino una necesidad transversal para toda persona u organización que desee crear valor, posicionarse estratégicamente y establecer relaciones sostenibles con sus públicos. Este libro nace como una guía integral y actualizada para introducir al lector en los principios fundamentales del marketing, combinando enfoques clásicos con herramientas modernas, estudios reales y un enfoque aplicado al contexto latinoamericano y boliviano.

A lo largo de sus cinco capítulos, se ofrece una estructura progresiva y lógica que permite comprender desde el entorno general del marketing hasta las herramientas concretas de análisis e investigación comercial. Se aborda, en primer lugar, el mercado y sus condiciones externas, para luego adentrarse en procesos estratégicos como la segmentación y el posicionamiento. Posteriormente, se estudia el comportamiento del consumidor, considerando tanto factores internos como externos, hasta llegar finalmente a la importancia del sistema de información y la investigación comercial como apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Además de integrar teoría y práctica, este libro incorpora ejemplos reales, estudios bibliométricos recientes, herramientas digitales vigentes y un enfoque formativo que estimula el pensamiento crítico y la aplicación local del conocimiento. Está dirigido a estudiantes, docentes, emprendedores y profesionales de áreas afines, interesados en adquirir una base sólida de marketing que responda a las exigencias del entorno actual, marcado por la digitalización, el análisis de datos, la postpandemia y los nuevos comportamientos del consumidor.

Preámbulo

Antes de adentrarse en los conceptos esenciales del marketing, es necesario comprender cómo ha evolucionado la disciplina y cuáles son las tendencias actuales que marcan su desarrollo teórico y práctico. Por ello, este preámbulo presenta un análisis bibliométrico detallado de las publicaciones académicas más relevante sobre fundamentos de marketing, con el objetivo de identificar las temáticas, enfoques y dinámicas conceptuales que hoy definen el campo. Esta revisión sistemática no solo permite establecer un panorama actualizado del estado del conocimiento, sino que también aporta un marco crítico que guiará la estructura del presente libro.

El análisis se sustenta en técnicas de co-ocurrencia, co-citación y acoplamiento bibliográfico, lo cual ha permitido detectar núcleos temáticos clave y tendencias emergentes. A través de esta base científica, se busca articular una propuesta formativa sólida, en la que los contenidos teóricos de los capítulos siguientes se vean enriquecidos con ejemplos y reflexiones extraídas de la evidencia bibliográfica más reciente.

Así, a continuación, se presenta el **"Análisis bibliométrico de los fundamentos de marketing"**, el cual ofrece una mirada integral sobre las tendencias, conceptos y enfoques más estudiados en la literatura reciente.

Introducción

Durante las últimas décadas, el marketing ha atravesado una profunda transformación, marcada por la irrupción de tecnologías avanzadas y por cambios sustanciales en el comportamiento del consumidor. Si bien los aportes teóricos de referentes como Philip Kotler continúan siendo pilares fundamentales para la comprensión de esta disciplina, el escenario actual revela una expansión conceptual que incorpora nuevos enfoques y tendencias que enriquecen su campo de estudio.

Según Judijanto et al., (2024) el marketing contemporáneo transita una etapa de evolución constante, en la que la incorporación de tecnologías digitales y el aprovechamiento del análisis de datos resultan determinantes. Las investigaciones más recientes subrayan la relevancia creciente del marketing orientado por datos, así como de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, herramientas que permiten a las organizaciones interpretar con mayor precisión las necesidades, preferencias y comportamientos de sus audiencias, generando así experiencias más personalizadas, eficientes y centradas en el cliente.

En paralelo, el marketing digital se ha consolidado como una estrategia clave para interactuar con los consumidores en un entorno caracterizado por la hiperconectividad. En este sentido, estudios como los de Tuğçe y Ferhat (2025) evidencian el auge de prácticas como el marketing en redes sociales, el marketing de influencers y el análisis en tiempo real, elementos que no solo optimizan la presencia de marca, sino que también fortalecen los vínculos con el público, consolidando relaciones duraderas y de mayor valor para ambas partes.

En este contexto de constante cambio, es crucial entender cómo las nuevas tendencias afectan los principios tradicionales del marketing y se integran en las estrategias empresariales actuales. A pesar de la amplia bibliografía sobre los fundamentos clásicos, persiste una brecha en su adaptación a un entorno digitalizado. Este libro aborda la pregunta central: ¿cómo han evolucionado los fundamentos del marketing ante las tendencias emergentes, y qué implicaciones tiene esto para la práctica empresarial?

Para responder a esta interrogante, se desarrolla un análisis bibliométrico de la producción científica reciente en el ámbito del marketing, con el fin de identificar las principales corrientes de investigación, los autores más influyentes y los temas emergentes de mayor relevancia. Este enfoque permitirá ofrecer una visión amplia y fundamentada sobre cómo los conceptos

esenciales del marketing están siendo resignificados, brindando al lector herramientas sólidas para su comprensión y aplicación en contextos profesionales diversos.

Metodología

La presente investigación se caracterizó por su naturaleza exploratoria, adoptando un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. Con el propósito de realizar una revisión bibliográfica rigurosa y sistemática, se empleó el método TEMAC (Teoría del Enfoque Meta-Analítico Consolidad), desarrollado por Mariano y Rocha (2017).. Esta metodología orienta a los investigadores en la identificación, selección y análisis de publicaciones académicas relevantes, facilitando la construcción de un panorama estructurado del estado del arte en un campo específico.

El método TEMAC comprende tres etapas fundamentales:

1. **Preparación de la información**, en la que se definen las palabras clave, criterios de inclusión/exclusión y bases de datos académicas;
2. **Presentación e interrelación de los datos**, que permite organizar y clasificar la información bibliográfica obtenida; y
3. **Detalle, modelo integrador y validación por evidencias**, etapa en la cual se identifican líneas temáticas, tendencias emergentes y vacíos de investigación

Estas etapas han sido determinantes para estructurar de forma efectiva la revisión bibliométrica presentada a continuación, la cual constituye la base contextual y argumentativa para el desarrollo del libro sobre fundamentos de marketing.

Etapa 1. Preparación de Información

Para la presente revisión bibliométrica, se utilizó como fuente principal la base de datos Scopus, reconocida por su rigurosa curaduría de contenidos científicos y su amplio uso en investigaciones académicas a nivel internacional. Tal como indica Pranckute (2021), Scopus, administrada por Elsevier, es una plataforma multidisciplinaria valorada por sus herramientas de análisis bibliométrico, que permiten identificar tendencias emergentes y medir el impacto de las publicaciones en diversas áreas del conocimiento.

La estrategia de búsqueda se centró en términos clave en inglés: marketing, market segmentation y concept, seleccionados por su relevancia dentro del corpus teórico del área.

Se aplicó la siguiente fórmula de búsqueda: TITLE-ABS-KEY(marketing) AND TITLE-ABS-KEY(market AND segmentation) AND TITLE-ABS-KEY(concept), complementada con filtros temáticos vinculados al campo del marketing, como: BUSI (Business), ECON (Economics), COMP (Computer Science), DECI (Decision Sciences) y NEUR (Neuroscience).

La búsqueda inicial arrojó un total de 447 registros, de los cuales se seleccionaron 363 documentos válidos tras aplicar los filtros correspondientes. El periodo de análisis abarcó desde 1974 hasta 2025, lo que permitió observar de manera amplia la evolución conceptual y empírica de la segmentación de mercado en la literatura científica.

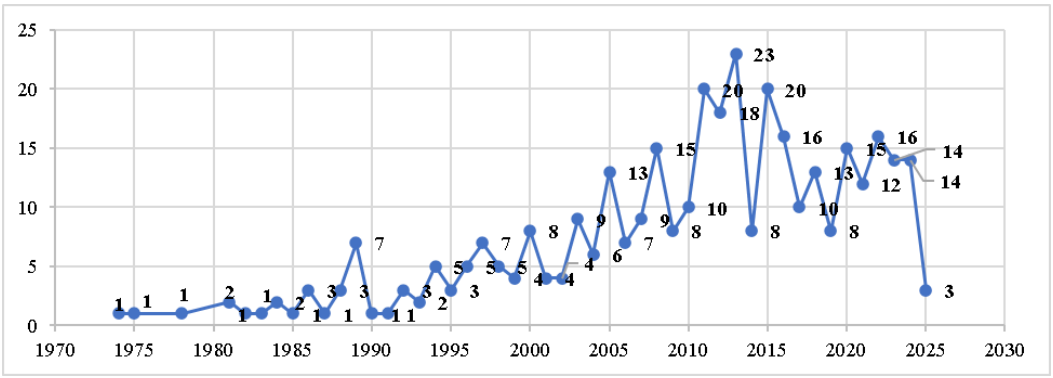
El primer documento registrado fue el artículo de Berkman y Gilson (1974), titulado Consumer lifestyles and market segmentation, el cual constituyó un hito al resaltar la importancia de los estilos de vida del consumidor como base para segmentar eficazmente los mercados. En el otro extremo, el estudio más reciente, publicado por Syrjälä et al. (2025) bajo el título From consumers to consumption: The socio-technical assemblage of the persona in market segmentation, ofrece una perspectiva actualizada al abordar cómo las tecnologías y los constructos sociales configuran una nueva comprensión de la segmentación a través de la figura del consumidor-persona.

Respecto a la evolución temporal de las publicaciones, se observa un crecimiento sostenido. En los primeros años, la producción era escasa, con apenas una o dos publicaciones anuales. Sin embargo, a partir del año 2000, el interés académico comenzó a intensificarse, destacándose años como 2011 y 2015 (con 20 artículos cada uno), 2012 (18 artículos) y 2013 (23 artículos), marcando un punto de inflexión. Esta tendencia se mantuvo durante la última década, con una notable producción en 2022 (16 artículos), 2023 y 2024 (14 artículos cada uno), lo cual evidencia una consolidación del interés por la segmentación de mercados y su redefinición en entornos cada vez más dinámicos.

Los resultados, actualizados al 20 de abril de 2025, ofrecen una base sólida para comprender tanto las corrientes predominantes como las líneas emergentes de investigación en el ámbito del marketing.

Figura 1

Documentos por año desde el periodo de 1975 al 2025



Nota. La Figura 1 muestra los resultados de la búsqueda durante el periodo 1975 a 2025
Fuente: Elaboración propia

Etapa 2. Presentación e Interrelación de los Datos

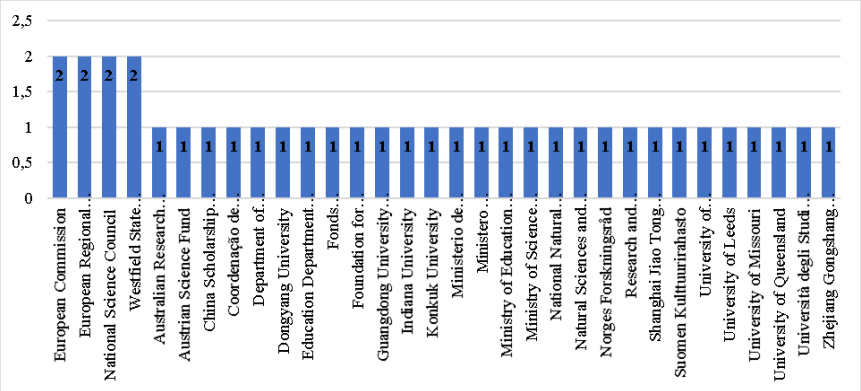
En esta segunda etapa, se revisó la financiación de publicaciones por parte de las principales instituciones académicas y científicas, tal como se representa en la Figura 2. Se identificaron un total de 33 financiadores, de los cuales cuatro destacaron por haber respaldado dos publicaciones cada uno: la *European Commission*, el *European Regional Development Fund*, el *National Science Council* y la *Westfield State University*.

En un segundo grupo, con un solo artículo financiado por cada institución, se encuentran otras 29 entidades, entre ellas: el *Australian Research Council*, el *Austrian Science Fund*, el *China Scholarship Council*, la *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*, el *Ministerio de Economía y Competitividad*, el *National Natural Science Foundation of China*, la *University of California, Davis* y la *University of Leeds*, entre otras.

Este patrón de distribución evidencia una concentración moderada de la financiación en unas pocas instituciones, lo que sugiere que ciertos organismos ejercen mayor influencia en la generación y difusión del conocimiento científico sobre marketing y segmentación de mercado. Asimismo, se refuerza la necesidad de considerar el origen del financiamiento como un factor que podría incidir en la orientación temática de las investigaciones, su alcance y su impacto académico.

Figura 2

Documentos por Financiacion



Nota. Resultados de búsqueda por financiación de las investigaciones. Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las publicaciones sobre los fundamentos del marketing, se identificaron más de 160 instituciones entre universidades, centros de investigación y corporaciones, lo que evidencia una amplia distribución geográfica y académica del interés en el tema (ver Figura 3).

La University of Wollongong destaca con 9 publicaciones, seguida por la Pennsylvania State University con 5, y otras como Western University, The University of Queensland y Cardiff Business School, con 4 artículos cada una. También sobresalen instituciones con 3 publicaciones, entre ellas WU Vienna University of Economics and Business, The University of Manchester, Universidade de São Paulo, National University of Singapore y Wharton School of the University of Pennsylvania.

Además, se identificó la participación de entidades no académicas, como Moskowitz-Jacobs, Inc. (3 publicaciones) y North Union Associates, Inc. (2), lo cual refleja el creciente interés del sector privado en la investigación sobre segmentación de mercado y marketing.

Este patrón institucional permite identificar a los principales actores en la producción científica del área, revelando las redes de colaboración y el liderazgo académico de ciertas universidades, cuya contribución resulta clave en la evolución del conocimiento teórico y práctico del marketing.

Figura 3

Documento por Afiliación

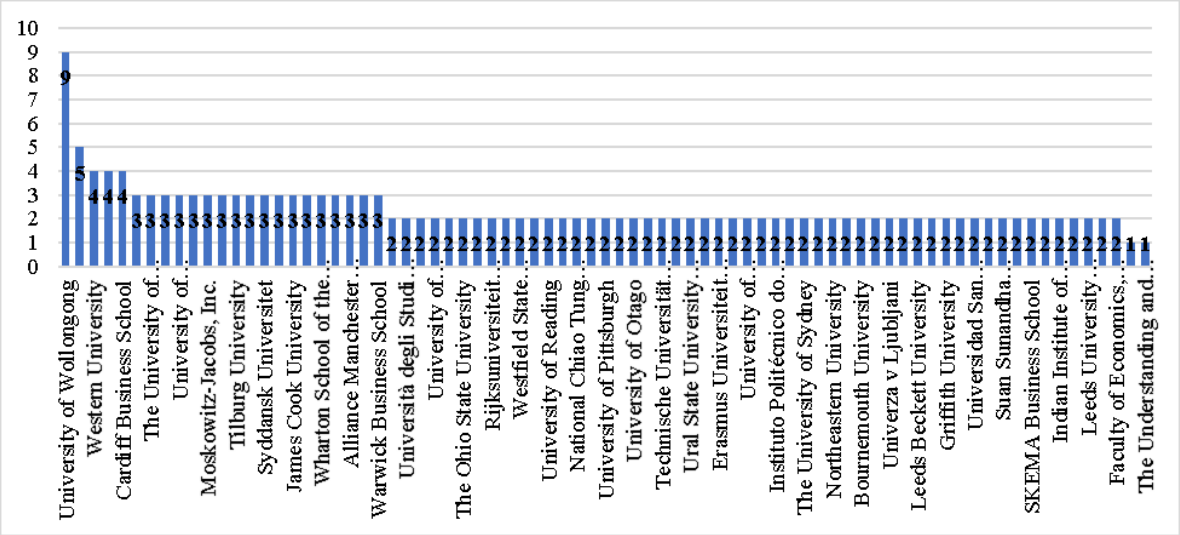

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
9
5
4 4 4
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
2 2 2

Figura 4

Documentos por Autor

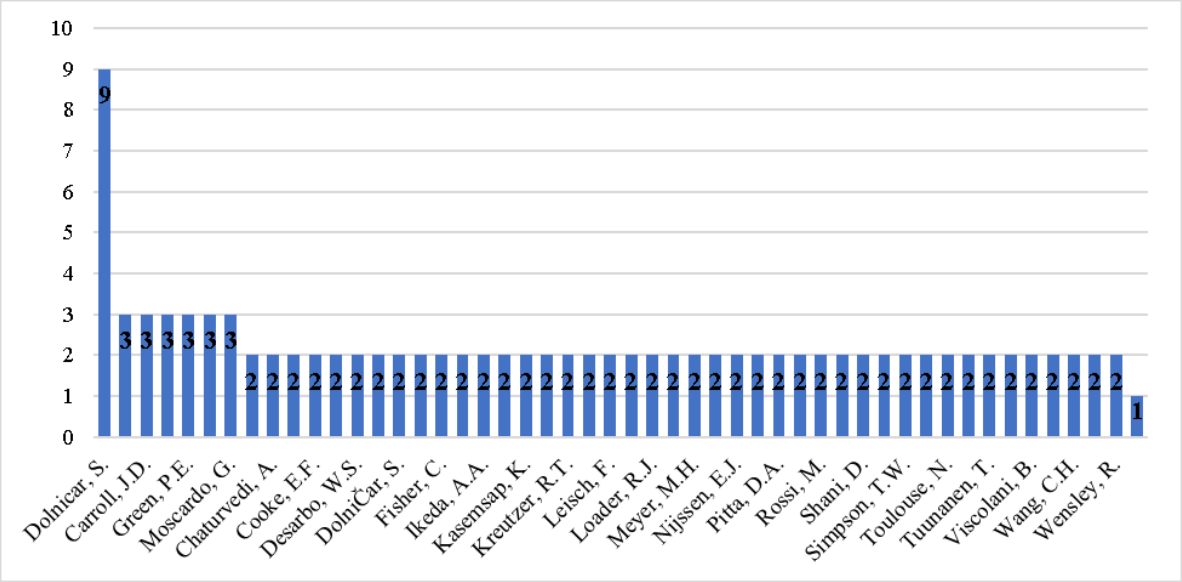
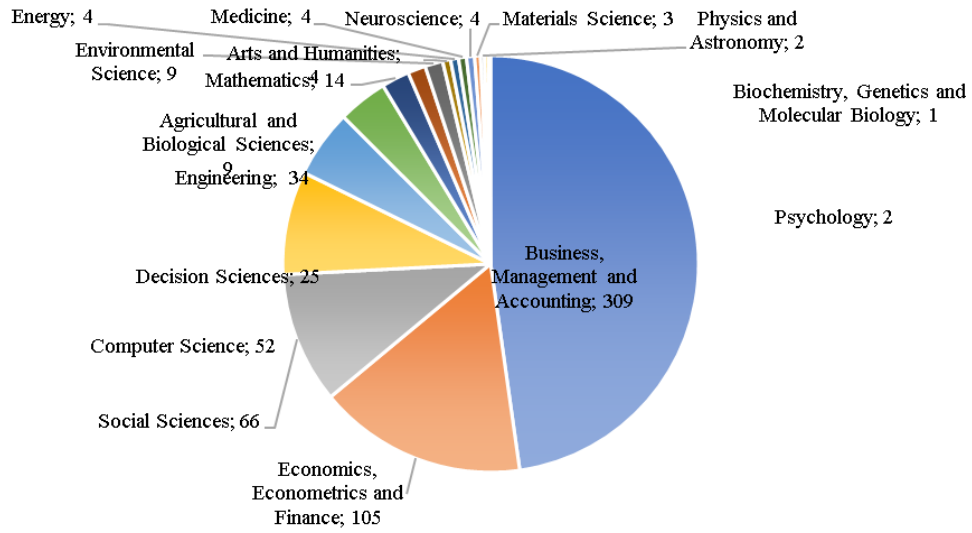

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
9
3 3 3 3 3 3
2 2 2

Figura 5

Documento por área



Nota. La Figura 5 muestra los resultados de documento por área Fuente: Elaboración propia

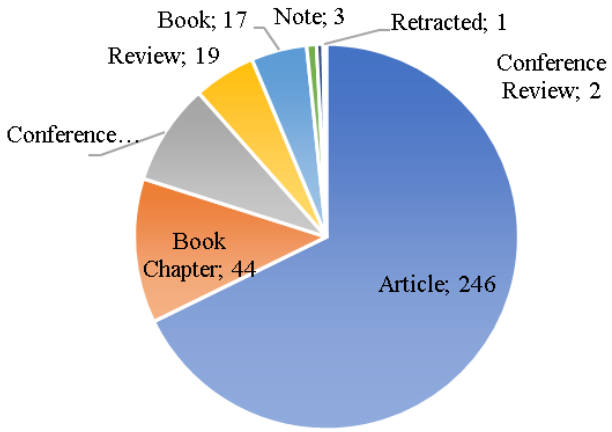
La Figura 6 muestra la distribución de los tipos de documentos encontrados en Scopus sobre marketing, segmentación, mercado y conceptos, totalizando 363 publicaciones agrupadas en ocho categorías. Predominan los artículos científicos (246), lo que reafirma su papel central en la difusión del conocimiento académico, dada su rigurosidad y validación por pares.

Les siguen los capítulos de libros (44) y los documentos de conferencias (31), que aportan enfoques actualizados desde perspectivas narrativas o investigaciones emergentes. Las revisiones (19) ofrecen análisis críticos del estado del arte, mientras que los libros (17) profundizan en marcos teóricos y conceptuales.

En menor proporción se identificaron notas (3), reseñas de conferencias (2) y un documento retractado, lo que evidencia la necesidad de evaluar siempre la calidad de las fuentes. Este análisis tipológico orienta a los investigadores sobre los formatos más relevantes para futuros estudios, destacando la utilidad de artículos, capítulos y revisiones según el enfoque del trabajo.

Figura 6

Documento por Tipo



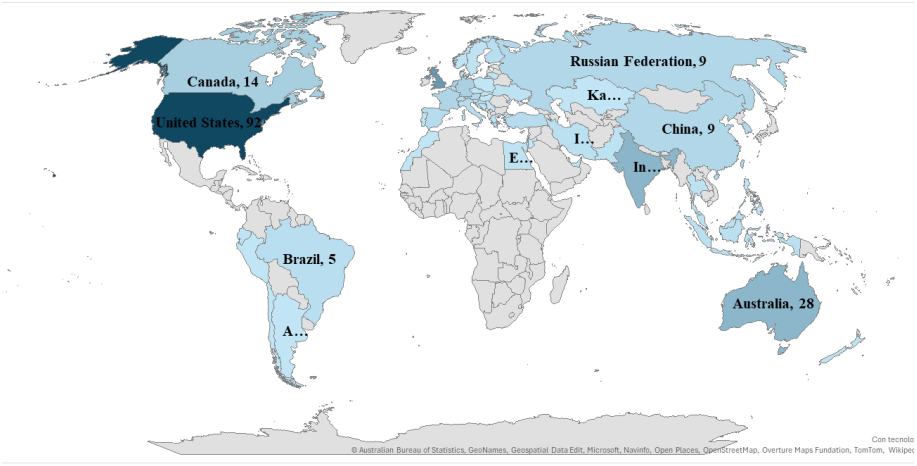
Nota. La Figura 6 muestra los resultados del tipo de documento Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Figura 7 muestra que los 363 registros sobre “marketing”, “market segmentation” y “concept” en Scopus provienen de 56 países, lo que refleja no solo un interés global, sino también una amplia variedad de enfoques sobre los fundamentos del marketing. Estados Unidos encabeza la lista con 92 publicaciones, seguido por el Reino Unido (45) e India (29), posicionándose como centros de referencia académica en la disciplina. También se destacan Australia (28), Canadá (14), Alemania (13), Países Bajos (12) y Taiwán (11), además de Francia, China, Corea del Sur y Rusia, con 9 publicaciones cada uno. Esta distribución pone de manifiesto una dinámica de investigación activa tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de consolidación académica.

El análisis geográfico no solo permite identificar los principales focos de generación de conocimiento, sino también reconocer la pluralidad de contextos desde los cuales se abordan temas clave del marketing. Esta diversidad es especialmente relevante para adaptar conceptos como la segmentación de mercado y el comportamiento del consumidor a distintas realidades culturales, económicas y sociales, enriqueciendo así su aplicación y pertinencia en escenarios internacionales.

Figura 7

Documento por pais



Nota. La Figura 7 muestra los resultados por ciudad-país. Fuente: Elaboración propia

Etapa 3. Detalle, Modelo Integrador y Validación por Evidencias

En la tercera etapa, se analizaron mapas de co-ocurrencia, co-citación y acoplamiento bibliográfico, lo que permitió visualizar las interrelaciones conceptuales y comprender en profundidad las estructuras temáticas y cognitivas del campo.

Los mapas generados revelaron patrones de colaboración entre autores, conexiones temáticas y la evolución de las principales líneas de investigación, facilitando la detección de áreas emergentes. En particular, el análisis de co-ocurrencia de palabras clave con VOSviewer 1.6.18 mostró que el tamaño y la posición de los nodos representan tanto la frecuencia de los términos como su conexión con otros conceptos. Según Freeman (2002), los nodos más grandes y centrados indican no solo un uso frecuente, sino también una alta centralidad, reflejando su papel clave en la estructura conceptual del área.

La Figura 8 muestra los mapas de palabras clave para todos los registros y los provenientes exclusivamente de libros, permitiendo comparar tendencias entre la literatura general y la especializada. Aunque comparten una base conceptual común en temas como segmentación y estrategia de marketing, se evidencian diferencias en el enfoque y profundidad de cada tipo de publicación.

En el mapa que abarca todos los registros, las palabras clave se agrupan en torno a conceptos de relevancia actual. La segmentación de mercado destaca como término central, con un

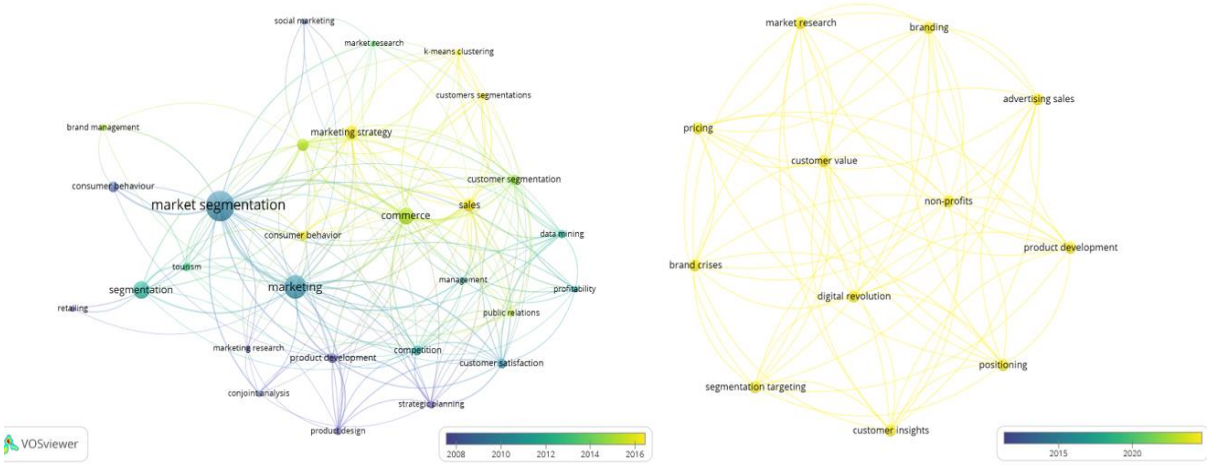
enfoque renovado que incluye variantes como la segmentación por comportamiento y preferencias digitales. También se repiten términos como "marketing" y "estrategia de marketing", reflejando la evolución del campo hacia herramientas y tácticas actuales, especialmente ligadas al e-commerce y al entorno digital. Esto indica una fuerte influencia de la transformación tecnológica en las estrategias de marketing y en el comportamiento del consumidor.

Por otro lado, el mapa centrado exclusivamente en los libros revela un enfoque más profundo y reflexivo sobre los fundamentos teóricos del marketing. En este caso, el término dominante es "investigación de mercado", lo que refleja una tendencia a abordar el marketing desde una perspectiva metodológica y analítica. Los libros tienden a explorar cómo se aplican los métodos cuantitativos y cualitativos para comprender mejor los mercados y los consumidores. Asimismo, la revolución digital no solo aparece como una herramienta tecnológica, sino como un fenómeno transformador que afecta la estructura misma del marketing. La creciente atención a los *customer insights* subraya la importancia de comprender las motivaciones y deseos de los consumidores a un nivel más profundo. En este contexto, la segmentación se presenta no solo como un proceso práctico de clasificación, sino como una herramienta estratégica crucial para diseñar campañas y estrategias adaptadas a segmentos específicos.

Esta comparación entre ambos mapas pone de manifiesto dos enfoques complementarios, pero diferenciados: uno más aplicado y centrado en las herramientas y estrategias actuales del marketing, y otro más teórico, enfocado en los principios que siguen sustentando la disciplina. Mientras que los registros generales reflejan un campo de estudio accesible y dinámico, los libros ofrecen una reflexión detallada sobre la estructura del marketing, enfocándose en los fundamentos y las teorías que siguen siendo la base de las prácticas contemporáneas.

Figura 8

Mapa co-ocurrencia de palabras clave de todos los registros y solo de libros



Nota. La Figura 8 muestra las líneas de investigación por medio de palabras clave tanto de todos los registros como solo de libros Fuente: VOSviewer 1.6.18.

La Figura 9 muestra los mapas de calor del análisis de co-citación, que identifican a los autores y obras más referenciados en conjunto, revelando los núcleos conceptuales y el cuerpo teórico compartido del marketing. Esta técnica permitió visualizar con precisión las influencias dominantes y la evolución de las corrientes teóricas.

En el mapa correspondiente a todos los registros ubicado al lado izquierdo, se destaca un clúster de color rojo ubicado en el extremo derecho, caracterizado por una alta intensidad, lo que indicó la presencia de autores y estudios de considerable impacto académico. Dentro de este núcleo, sobresalió el trabajo de Yankelovich y Meer (2006), con su influyente artículo *Rediscovering Market Segmentation*, en el cual se abogó por una revisión crítica de la segmentación de mercado como herramienta estratégica, especialmente en contextos de saturación. Los autores cuestionaron su aplicación tradicional y propusieron un enfoque centrado en variables psicológicas y conductuales del consumidor.

En una posición más central del lado izquierdo del mapa, emergió la obra de Hunt y Arnett (2004), quienes, desde la teoría de la ventaja de recursos (*resource-advantage theory*), sentaron las bases para vincular la segmentación de mercados con la generación de ventajas competitivas sostenibles. Su enfoque enfatizó la necesidad de alinear las estrategias de

segmentación con las capacidades distintivas de cada organización, considerando también el bienestar del consumidor como una variable clave.

Asimismo, un clúster de color naranja en el extremo izquierdo agrupó el estudio de Hassan y Katsanis (1991), cuya propuesta giró en torno a un marco conductual para la identificación de segmentos globales. En este se subrayó la importancia de los factores culturales y comportamentales como determinantes del consumo, estableciendo implicaciones relevantes para el marketing internacional.

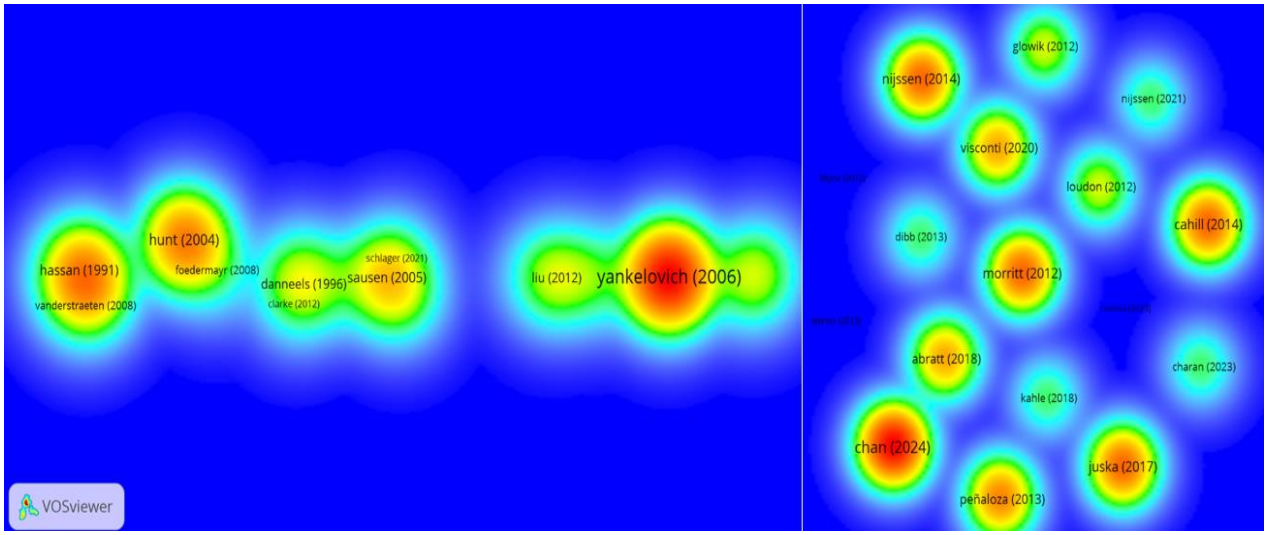
Por otro lado, el mapa centrado exclusivamente en las obras de tipo libro ubicado en el lado derecho, presenta una estructura diferente, reflejando un énfasis mayor en fundamentos teóricos y aplicaciones pedagógicas. Si bien algunos autores se mantuvieron como referentes, los clústeres evidenciaron un giro hacia el desarrollo conceptual aplicado a industrias específicas. En este escenario, destacaron Morritt y Weinstein (2012) con su obra *Segmentation Strategies for Hospitality Managers*, la cual brindó herramientas prácticas orientadas a la identificación y atención de segmentos clave en el sector hotelero. Del mismo modo, Weinstein y Cahill (2014), en *Lifestyle Market Segmentation*, resaltaron el valor de los estilos de vida como criterios fundamentales para personalizar estrategias de marketing, especialmente en mercados maduros.

También resultó significativo el aporte de Nijssen (2021), con su libro *Entrepreneurial Marketing*, en el que estableció conexiones entre la innovación, la orientación al cliente y el uso estratégico del marketing por parte de pequeñas empresas con recursos limitados, enfatizando el potencial del marketing emprendedor para generar crecimiento sostenible.

Al comparar ambos enfoques, se evidenció una evolución en la literatura. Los registros generales ofrecieron una visión más dinámica y estratégica de la segmentación en contextos globales, mientras que los libros se enfocaron en aplicaciones específicas para sectores como la hospitalidad y las pequeñas empresas. Esta transición refleja un cambio de prioridades académicas, del análisis teórico general hacia soluciones prácticas adaptadas a nichos concretos. Así, la literatura reciente ha fortalecido el vínculo entre teoría y práctica, proponiendo modelos de segmentación ajustados a la complejidad del mercado y a realidades operativas específicas.

Figura 9

Mapa de Co-citación de todos los registros y solo de libros



Nota. Se muestra el mapa de calor de co-citacion de todos los artículos en Scopus y libros Fuente: VOSviewer 1.6.18.

En la Figura 10 se presenta el mapa de análisis de coupling bibliográfico, el cual representa mediante un mapa de calor la intensidad de las relaciones entre documentos y autores, en función de las citas compartidas. Esta visualización permite identificar las conexiones temáticas y conceptuales más relevantes dentro del campo del marketing, reflejando cómo se agrupan las contribuciones en torno a enfoques comunes.

En el mapa correspondiente a todos los registros, ubicado en el lado izquierdo, se observa una zona central de alta densidad, lo que evidencia una fuerte interconexión entre estudios recientes centrados en el marketing estratégico, el comportamiento del consumidor y la segmentación. Entre los documentos destacados se encuentra el trabajo de Anderson et al. (2010), titulado “The Last Frontier: Market Creation in Conflict Zones, Deep Rural Areas, and Urban Slums”, en el cual se propone al marketing como una herramienta para la creación de valor en contextos social y económicamente marginados. Esta perspectiva refuerza la idea del marketing como una disciplina estratégica con un fuerte potencial inclusivo y transformador.

En un clúster adyacente, se ubica el estudio de Bandyopadhyay y Martell (2007), quienes introdujeron la distinción entre lealtad actitudinal y lealtad conductual, aportando una

comprensión más sofisticada del comportamiento del consumidor en el marco del marketing relacional. Esta diferenciación ha resultado clave para analizar la fidelidad desde dimensiones emocionales, cognitivas y conductuales. Asimismo, el trabajo de Ismail et al. (2021) cobra relevancia al abordar la relación entre la generación Z y el compromiso de marca, resaltando el papel del autoconcepto y la autenticidad en la percepción de valor. Por último, destaca el clásico de Steenkamp y Ter Hofstede (2002), cuyo estudio sobre la segmentación internacional ofrece una base teórica sólida para adaptar estrategias a la diversidad cultural, consolidando así la dimensión global del marketing contemporáneo.

En contraste, el mapa correspondiente exclusivamente a libros, ubicado en el lado derecho, presenta una estructura más compacta y coherente, con clústeres que se articulan en torno a fundamentos teóricos del marketing y su aplicación estratégica. En el centro de esta configuración aparece nuevamente el libro de Morritt y Weinstein (2012), “Segmentation Strategies for Hospitality Managers”, consolidado como una obra de referencia para el marketing de servicios en el sector hotelero. También se destaca “Lifestyle Market Segmentation” de Weinstein y Cahill (2014), que propone el uso de variables psicográficas y estilos de vida como criterios fundamentales para diseñar estrategias de segmentación más precisas y eficaces.

De igual manera, figura con relevancia la obra de Nijssen (2021), “Entrepreneurial Marketing”, que articula una visión estratégica del marketing orientado a pequeñas empresas, donde la segmentación, la diferenciación y la propuesta de valor se convierten en ejes clave para competir en entornos dinámicos y de alta incertidumbre. Finalmente, el texto más reciente de Chan (2024), “Consumer Behavior in Practice”, representa una actualización sustancial de las teorías clásicas del comportamiento del consumidor, integrando enfoques provenientes de la psicología aplicada, la tecnología digital y el análisis de datos, aportando así una mirada renovada y pertinente frente a los desafíos actuales del entorno comercial.

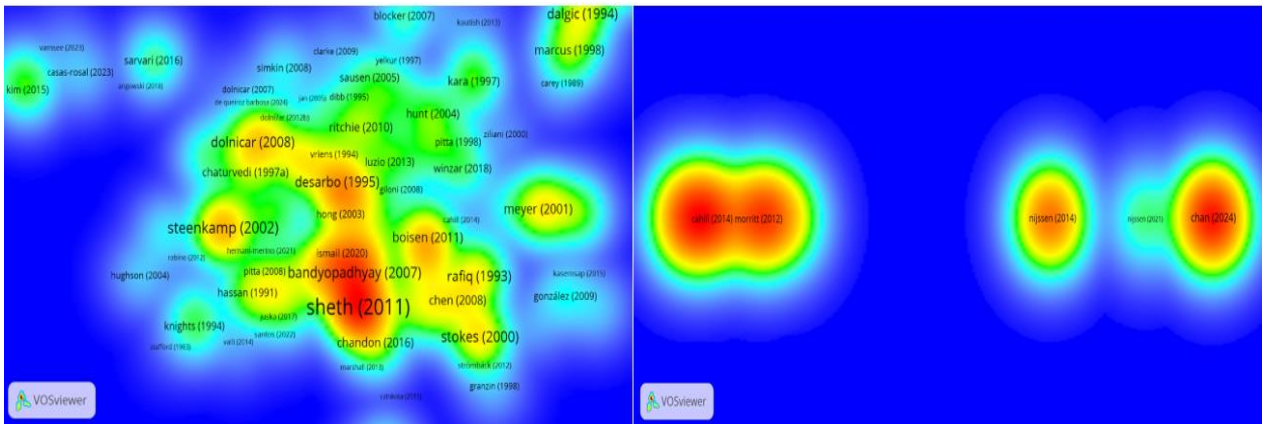
La comparación entre ambos mapas revela una convergencia temática en torno a la segmentación y el comportamiento del consumidor como pilares del pensamiento estratégico en marketing. Sin embargo, también se advierten diferencias sustanciales. Mientras que el conjunto general de registros presenta una mayor diversidad temática y metodológica, abordando tópicos emergentes como la inclusión social, la fidelización emocional y la influencia tecnológica en nuevas generaciones, los libros evidencian una cohesión conceptual

más sólida, enfocada en la aplicación del marketing en sectores concretos como el turismo, la hospitalidad y el ámbito de las microempresas.

Esta evolución da cuenta de un cambio en las prioridades del campo: de la construcción de marcos teóricos amplios y universales hacia la formulación de estrategias diferenciadas, adaptadas a contextos específicos y necesidades particulares. La segmentación, en consecuencia, se reafirma como un eje transversal en ambas aproximaciones, aunque su aplicación actual se orienta hacia la generación de valor real en mercados cada vez más fragmentados, exigentes y culturalmente diversos.

Figura 10

Mapa de Coupling de todos los registros y de libros



Nota. La Figura 10 muestra el mapa de calor de acoplamiento bibliográfico de todos los registros y libros en Scopus Fuente: VOSviewer 1.6.18.

Conclusión

En conclusión, el análisis bibliométrico realizado ha permitido identificar con claridad las dinámicas conceptuales y temáticas que estructuran el campo del marketing, con especial énfasis en la segmentación y el comportamiento del consumidor como pilares estratégicos. A través de los mapas de co-ocurrencia, co-citación y acoplamiento bibliográfico, se evidenció una evolución en el enfoque de la disciplina, donde conviven aportes teóricos sólidos con propuestas aplicadas a contextos específicos.

Los registros generales muestran una creciente orientación hacia la digitalización, la personalización y la inclusión de variables conductuales y tecnológicas, mientras que la

literatura especializada en libros aporta profundidad metodológica y sectorial, enfocándose en industrias como la hospitalidad o las pequeñas empresas. Esta dualidad refleja un campo en transformación, que busca responder a la fragmentación del mercado con herramientas analíticas precisas y estrategias de valor diferenciadas.

Los hallazgos subrayan la necesidad de integrar enfoques teóricos y prácticos para diseñar estrategias de marketing más efectivas y adaptadas a las demandas actuales. En este sentido, la segmentación se consolida como un eje transversal capaz de conectar la comprensión del consumidor con la generación de ventajas competitivas sostenibles. Futuros estudios podrían ampliar esta línea de análisis hacia nuevos sectores o explorar el impacto de tecnologías emergentes en la redefinición de los modelos de segmentación y estrategia de marketing.

Con base en estos hallazgos, el presente libro "Marketing de Raíz" se estructura en torno a los pilares conceptuales tradicionales, tales como la segmentación, el comportamiento del consumidor, las 4P del marketing mix, la propuesta de valor, entre otros, pero incorpora ejemplos, casos y enfoques derivados del análisis bibliométrico realizado. Esta articulación entre teoría y evidencia reciente permite abordar los fundamentos del marketing desde una perspectiva renovada, actual y aplicada a los desafíos reales del entorno empresarial.

CAPÍTULO I

Conceptos básicos

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, marcado por la digitalización, la hipersegmentación del mercado y la evolución del comportamiento del consumidor, comprender los fundamentos del marketing se vuelve esencial para cualquier organización. El análisis bibliométrico presentado como preámbulo de este libro reveló que las principales tendencias actuales del marketing giran en torno a la segmentación, la personalización, la transformación digital y el uso de tecnologías para entender y anticipar las necesidades del cliente. Estas dinámicas no solo reflejan una transformación teórica de la disciplina, sino también su adaptación práctica a contextos específicos como las grandes empresas, el comercio electrónico o las pequeñas empresas.

En este marco, el marketing deja de ser únicamente una función comercial para convertirse en una herramienta estratégica que articula relaciones duraderas entre las organizaciones y sus públicos. Diversos estudios (Kotler & Keller, 2021) coinciden en que, más allá de vender productos o servicios, el marketing moderno busca crear valor compartido, satisfacción y confianza en cada punto de contacto con el cliente.

El objetivo de este capítulo es sentar las bases conceptuales del marketing desde una perspectiva actual, práctica y contextualizada. Para ello, se abordarán las definiciones clave, los enfoques históricos y modernos, así como los conceptos fundamentales como utilidad, satisfacción, calidad, intercambio y relaciones. Además, se profundizará en el rol de la dirección comercial y en los instrumentos esenciales que conforman el marketing mix, todo ello ilustrado con ejemplos reales y pertinentes que reflejan las tendencias identificadas en el análisis bibliométrico.

Este recorrido introductorio busca no solo transmitir conocimiento teórico, sino también generar conciencia sobre la relevancia del marketing en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en economías emergentes como la boliviana, donde el emprendimiento y la innovación requieren una comprensión sólida de los principios de mercado.

¿Qué es el Marketing?

El marketing, como disciplina, ha evolucionado de manera significativa a lo largo del tiempo. En sus inicios, fue comprendido como un conjunto de actividades orientadas a facilitar el intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores. Esta visión clásica está bien representada por la definición de Philip Kotler (2021), una de las figuras más influyentes en el campo, quien afirmó: "El marketing es el proceso social y administrativo por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros."

Esta definición sentó las bases para comprender el marketing como un proceso integral que trasciende la simple transacción comercial, incorporando aspectos sociales, psicológicos y culturales.

A medida que la disciplina ha evolucionado, también lo han hecho sus definiciones. La más reciente formulación oficial de la American Marketing Association (AMA) enfatiza el papel estratégico del marketing en la creación de valor: "Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general."

Esta concepción moderna no solo enfatiza la entrega de valor, sino también la importancia de la sostenibilidad, la experiencia del cliente y la generación de relaciones duraderas con múltiples públicos.

A su vez, desde una óptica más narrativa y emocional, Seth Godin (2019), autor y referente contemporáneo en temas de branding y marketing relacional, sostiene que: "El marketing ya no se trata de las cosas que vendes, sino de las historias que cuentas."

Este enfoque refuerza la idea del marketing como una disciplina centrada en la conexión humana, la autenticidad de los mensajes y la creación de significados relevantes para públicos cada vez más críticos y segmentados.

A partir de la revisión de las principales definiciones del marketing y en concordancia con las tendencias contemporáneas identificadas mediante el análisis bibliométrico entre las que destacan la segmentación de mercados, el comportamiento del consumidor, la digitalización, la personalización y el uso intensivo de tecnologías, es posible plantear una concepción más integral y actualizada del marketing como:

"Una disciplina estratégica que combina datos, tecnología y creatividad para entender al consumidor y ofrecer propuestas de valor personalizadas, sostenibles y relevantes, con el fin de construir relaciones duraderas en mercados segmentados y cambiantes".

Esta definición no solo pone de relieve el carácter interdisciplinario del marketing moderno, sino que también enfatiza su función como un sistema adaptativo capaz de responder a las exigencias de un entorno digitalizado, hiperconectado y en permanente transformación. En este contexto, el marketing deja de ser únicamente una función empresarial para convertirse en una plataforma estratégica que articula tecnología, datos y creatividad con el propósito de generar valor.

Un caso ilustrativo de esta concepción en el ámbito boliviano es el de Yaigo, una plataforma de delivery y logística fundada en 2019. Esta empresa ha integrado herramientas digitales, analítica de datos y un profundo conocimiento del comportamiento del consumidor para segmentar eficazmente su mercado, optimizar rutas de entrega y ofrecer una experiencia de usuario altamente personalizada. Gracias a esta estrategia centrada en el cliente, Yaigo ha logrado expandirse más allá de Bolivia, posicionándose también en otros países de la región. Mediante una aplicación móvil intuitiva, presencia activa en redes sociales y alianzas estratégicas con restaurantes, supermercados y farmacias, Yaigo ha sabido adaptarse a los nuevos hábitos de consumo surgidos tras la pandemia. Su modelo de negocio demuestra cómo los principios del marketing moderno particularmente la personalización, la digitalización y la orientación al consumidor pueden implementarse con éxito incluso en economías emergentes.

Etapas o Enfoques del Marketing

El marketing ha evolucionado continuamente, adaptándose a los cambios sociales, económicos y tecnológicos, lo que ha dado lugar a distintos enfoques según cómo las organizaciones han entendido su vínculo con los consumidores.

Enfoque de Producción

Este enfoque predominó desde la Revolución Industrial hasta la década de 1930. En ese periodo, el principal desafío era la escasez de bienes, por lo que las empresas se concentraban en incrementar la eficiencia productiva y la distribución a gran escala. El supuesto clave era que, si se lograba fabricar un producto, el mercado estaría dispuesto a comprarlo, independientemente de sus características específicas.

Un ejemplo emblemático a nivel internacional es el de la Ford Motor Company, que revolucionó la industria automotriz con la producción en masa del Modelo T. Su enfoque estaba centrado en reducir costos y maximizar la producción para hacer accesible el automóvil a una población amplia.

En el contexto boliviano, este paradigma se reflejó en sectores como el agroindustrial, particularmente en ingenios azucareros como Guabirá. Estas empresas operaban bajo la lógica de producir en grandes volúmenes para satisfacer una demanda local creciente, sin una diferenciación significativa del producto.

Enfoque de Producto

Entre 1930 y 1950, a medida que la capacidad productiva se estabilizaba y los mercados comenzaban a diversificarse, emergió el enfoque centrado en el producto. Aquí se partía de la premisa de que los consumidores elegirán productos de mayor calidad, rendimiento o características. Las empresas invertían en mejorar sus productos sin necesariamente estudiar al consumidor. Sin embargo, este enfoque podía llevar al “marketing miope”, como señaló Levitt (1960), al centrarse solo en el producto y no en las necesidades del cliente.

General Electric, por ejemplo, lideró este enfoque mediante una continua innovación en el diseño y funcionalidad de electrodomésticos, confiando en que la calidad era suficiente para atraer al consumidor.

En Bolivia, se pueden identificar prácticas similares en fábricas textiles como Manaco, que durante varias décadas apostaron por destacar la calidad nacional de sus productos frente a las importaciones, particularmente en calzados y vestimenta, enfatizando durabilidad y manufactura local.

Enfoque de Ventas

Desde 1950 hasta la década de 1970, el aumento en la oferta de productos generó mercados más competitivos. Fue entonces cuando cobró fuerza el enfoque de ventas, centrado en la promoción agresiva y la persuasión del consumidor. La lógica predominante era clara: "convencer al cliente de que compre", más que comprender sus verdaderas necesidades. En este contexto, asegurar la salida de los productos exigía un uso intensivo de técnicas publicitarias masivas, apelando a mensajes persuasivos que destacaban las virtudes del producto por encima de un análisis profundo del consumidor.

Un ejemplo representativo es Coca-Cola, que implementó campañas de gran escala para posicionar su marca como parte del estilo de vida global. Estas campañas apelaban tanto a lo emocional como a la repetición constante del mensaje.

En Bolivia, marcas como la cerveza Paceña aplicaron esta lógica al invertir considerablemente en publicidad a través de medios tradicionales como la radio, la prensa escrita y la televisión, logrando construir una identidad sólida y reconocimiento de marca a nivel nacional.

Enfoque de Marketing

A partir de la década de 1970, el marketing empezó a consolidarse como una disciplina estratégica. El enfoque dejó de centrarse en el producto o la venta para orientarse hacia las necesidades y deseos del consumidor. Se dio prioridad a la investigación de mercado y a la planificación, con el objetivo de comprender al cliente antes de diseñar el producto o servicio.

Una de las empresas pioneras en este enfoque fue Bimbo, que adaptó sus productos al gusto específico del consumidor mexicano mediante estudios de mercado detallados, ampliando así su presencia y fidelización.

En el caso boliviano, Pil Andina representa una aplicación local destacada de este enfoque. La empresa segmenta su oferta según las preferencias y hábitos alimenticios de distintas

regiones, ofreciendo desde leches saborizadas hasta yogures con ingredientes autóctonos, y utilizando la información del mercado para innovar continuamente.

Enfoque de Marketing Social

Desde los años 70, especialmente a partir de 1971, surgió un enfoque que integraba la responsabilidad social dentro de la estrategia de marketing. El objetivo no era solamente satisfacer al consumidor, sino hacerlo de una manera ética y socialmente responsable, considerando el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Coca-Cola, nuevamente, ofrece un ejemplo paradigmático con sus campañas de reciclaje y sostenibilidad ambiental, buscando equilibrar su impacto ecológico con los intereses empresariales.

En Bolivia, La Papelera ha incorporado este enfoque a través de la fabricación de productos biodegradables y el uso de materiales reciclables, mostrando un compromiso activo con la reducción del impacto ambiental y la educación ambiental en comunidades.

Enfoque de Marketing Relacional y Digital

Desde la década de 1990 en adelante, el desarrollo de tecnologías de la información permitió el surgimiento del marketing relacional y digital. Este enfoque se basa en la construcción de relaciones duraderas con los clientes, utilizando datos, personalización y plataformas tecnológicas para fortalecer la lealtad y mejorar la experiencia del usuario.

Amazon es uno de los referentes globales en esta etapa, destacando por su uso intensivo de inteligencia artificial, big data y estrategias centradas en el cliente para optimizar cada punto de contacto.

En Bolivia, la empresa de telecomunicaciones Tigo ha implementado exitosamente este enfoque mediante el uso de apps de autogestión, promociones personalizadas basadas en el historial de uso del cliente y una segmentación detallada que permite responder de forma proactiva a distintas necesidades de sus usuarios.

Enfoque de Marketing Digital y Experiencial

Consolidado en las primeras décadas del siglo XXI, este enfoque prioriza la experiencia del cliente, la personalización profunda y el uso de tecnologías digitales para generar conexiones

emocionales significativas. El objetivo ya no es solo vender, sino crear momentos memorables que fortalezcan el vínculo entre marca y consumidor.

Starbucks ha sido un pionero en esta línea, integrando su aplicación móvil, el diseño de espacios físicos, promociones digitales y el storytelling de marca para ofrecer experiencias inmersivas y coherentes.

En Bolivia, destaca el restaurante **Gustu**, ubicado en La Paz, que ofrece una propuesta gastronómica de alta cocina con ingredientes locales, integrando la narrativa cultural, el servicio personalizado y el uso activo de redes sociales para generar comunidad, compromiso y diferenciación.

Tabla 1 De la fábrica a la experiencia: así evoluciona el marketing

Enfoque	Periodo	Idea central	Ejemplo Bolivia
Producción	Hasta 1930	"Si lo fabricamos, lo compran"	Ingenio Guabirá: producción masiva.
Producto	1930–1950	"Un buen producto se vende solo"	Manaco: calzados de alta calidad nacional.
Ventas	1950–1970	"Hay que convencer al cliente"	Paceña: campañas en radio y televisión.
Marketing	1970–1990	Investigación y segmentación del consumidor	Pil Andina: leches y yogures según región.
Marketing social	Desde 1971	Rentabilidad con responsabilidad social	La Papelera: productos biodegradables.
Marketing relacional y digital	Desde 1990	Conexión y personalización con tecnología	Tigo: app, promociones según tipo de usuario.
Marketing digital y experiencial	2000s en adelante	Experiencia memorable y uso intensivo de datos	Gustu: gastronomía + narrativa + redes.

Esta secuencia evolutiva no es simplemente una construcción teórica. Está respaldada por evidencia empírica, como lo demuestra el análisis bibliométrico realizado en la fase preliminar de este libro. Dicho análisis identificó un marcado énfasis en los últimos años en temáticas como el comportamiento del consumidor, la segmentación de mercados y la digitalización de procesos, pilares fundamentales del enfoque contemporáneo del marketing.

Enfoques académicos vs. Enfoques prácticos

El marketing se compone de una dimensión académica que desarrolla teoría y una práctica que aplica estrategias reales, ambas esenciales y complementarias para entender la disciplina en su conjunto.

Enfoque académico: comprender para explicar y predecir

Desde una mirada académica, el marketing es concebido como una ciencia social aplicada cuyo objetivo es explicar y predecir el comportamiento de los consumidores, los mercados y las organizaciones. Se apoya en marcos teóricos provenientes de disciplinas como la economía, la psicología, la sociología y la antropología, a fin de construir modelos que permitan interpretar fenómenos complejos como la toma de decisiones, la influencia social o la creación de valor.

Una referencia clave en esta línea es la propuesta de Sheth y Parvatiyar (2000), quienes definen el marketing como el estudio sistemático de las relaciones de intercambio en contextos sociales y organizacionales, señalando que su evolución está determinada por cambios en los patrones de consumo, la tecnología y las estructuras del mercado.

Este enfoque ha sido decisivo para el desarrollo de conceptos como el marketing relacional, el marketing experiencial o el marketing inclusivo, todos ellos alineados con las tendencias actuales identificadas en el análisis bibliométrico, tales como la personalización, la orientación al cliente y el uso intensivo de tecnologías.

Enfoque práctico: aplicar para generar valor y resultados

En el ámbito empresarial, el marketing se entiende como un conjunto de herramientas, metodologías y estrategias orientadas a alcanzar resultados concretos: incremento de ventas, fidelización de clientes, posicionamiento de marca o expansión de mercado. Este enfoque, predominantemente operativo, valora la efectividad, la medición y el retorno de inversión (ROI).

Uno de los marcos más relevantes en la práctica actual es el marketing digital, el cual combina plataformas tecnológicas, automatización, inteligencia artificial y análisis de datos para optimizar la relación con los consumidores en entornos digitales cada vez más competitivos y segmentados. Un ejemplo de aplicación exitosa es el caso de Natura, empresa brasileña que ha integrado tecnologías digitales para conectar consultoras de belleza con sus clientes, utilizando inteligencia artificial para segmentar y personalizar sus recomendaciones.

Tabla 2 Dos formas de entender el marketing

Aspecto	**Académico**	**Práctico**
Objetivo	Explicar y predecir fenómenos de mercado	Generar resultados en contextos reales
Método	Investigación científica	Ejecución y análisis de estrategias
Base	Modelos conceptuales	Herramientas operativas
Aplicación	Universidades, publicaciones	Empresas, agencias, mercados
Ejemplo	Sheth y Parvatiyar (2000)	Natura (Brasil) y su uso de IA
Resultados	Conocimiento teórico	Ventas, fidelización, posicionamiento
Tendencias	Interpreta la digitalización y personalización	Aplica tecnología para aprovechar tendencias

Si bien los objetivos de ambos enfoques son distintos (la producción de conocimiento y la generación de resultados), su interacción resulta indispensable para el desarrollo del marketing como disciplina. En el contexto latinoamericano, donde muchas empresas aún enfrentan retos para profesionalizar su gestión y adaptarse a entornos digitales, esta articulación entre teoría y práctica cobra especial relevancia. Permite construir estrategias más sólidas y pertinentes, ajustadas a mercados en constante transformación, y con consumidores cada vez más informados, segmentados y exigentes.

El marketing como filosofía empresarial

En la actualidad, el marketing ha trascendido su concepción tradicional como una función operativa centrada en la promoción y venta de productos, para consolidarse como una

filosofía organizacional que orienta estratégicamente todas las áreas de la empresa hacia la creación sostenida de valor para el cliente. Esta visión holística implica que departamentos como producción, finanzas, recursos humanos y logística actúen de forma coordinada y alineada en función de satisfacer de manera continua las necesidades del mercado.

Este enfoque integral se conoce como *orientación al mercado*, y se sustenta en tres principios fundamentales, definidos por Narver y Slater (1990):

1. **Enfoque en el cliente:** comprender, anticipar y responder a las necesidades cambiantes de los consumidores.
2. **Coordinación interfuncional:** integración de todas las áreas organizativas para ofrecer una propuesta de valor coherente.
3. **Rentabilidad a largo plazo:** alcanzar beneficios sostenibles a través de la satisfacción constante del cliente.

Un caso ejemplar en Bolivia que ilustra cómo el marketing puede convertirse en el eje estratégico de la organización es Mamut, una empresa cochabambina que fabrica pavimentos flexibles y pisos industriales a partir de neumáticos reciclados. Desde su fundación, ha estructurado su modelo de negocio en torno a la innovación, el impacto ambiental positivo y la atención a necesidades sociales concretas.

1. **Enfoque en el cliente:** Mamut atiende segmentos específicos como gobiernos municipales, constructoras y unidades educativas, proporcionando soluciones adaptadas que combinan seguridad, funcionalidad y sostenibilidad.
2. **Coordinación interfuncional:** el equipo de innovación trabaja de forma conjunta con el área comercial y de comunicación para desarrollar productos alineados con las condiciones del entorno urbano boliviano y educar al público sobre el valor del reciclaje.

3. **Rentabilidad sostenible:** al transformar residuos contaminantes en soluciones útiles para el desarrollo urbano, Mamut ha construido un modelo de negocio rentable, con impacto positivo en lo económico, social y ambiental.

Este tipo de orientación estratégica demuestra que convertir el marketing en la columna vertebral de la empresa permite no solo mejorar la competitividad, sino también generar innovación, reputación positiva y compromiso con el entorno. En contextos como el latinoamericano y particularmente en Bolivia, donde las condiciones del mercado requieren una alta capacidad de adaptación, esta filosofía resulta clave para responder con agilidad a consumidores cada vez más conscientes y segmentados.

Conceptos Fundamentales del Marketing

Utilidad: En marketing, la utilidad es el valor que un producto o servicio aporta al consumidor al satisfacer una necesidad o mejorar su vida. Este valor surge al alinear la oferta con las expectativas del mercado (Kotler & Armstrong, 2019).

Se distinguen cuatro formas de crear utilidad: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión. Cada una refleja cómo el marketing genera valor desde diferentes enfoques.

- **Utilidad de forma (Form Utility)**: Según Martínez (2018), la utilidad de forma consiste en el valor que se genera al transformar materias primas o insumos en productos terminados, que resulten útiles, funcionales y atractivos para el consumidor. Esta transformación puede involucrar mejoras en el diseño, la calidad, el empaque o la tecnología.
- **Utilidad de tiempo (Time Utility)**: La utilidad de tiempo se refiere al valor que se crea al ofrecer el producto o servicio en el momento preciso en que el consumidor lo requiere. Esto depende de una eficiente gestión logística y de inventario, así como de una planificación orientada a la inmediatez.
- **Utilidad de lugar (Place Utility)**: Este tipo de utilidad se genera al garantizar que los productos estén disponibles en los lugares adecuados para el consumidor, facilitando así su acceso. Esto requiere estrategias de distribución, ubicación comercial y cobertura territorial.
- **Utilidad de posesión (Possession Utility)**: La utilidad de posesión se refiere al valor que se proporciona al facilitar la transferencia de propiedad de un producto al consumidor, permitiéndole utilizarlo de manera efectiva. Esto puede incluir opciones de financiamiento, garantías y servicios postventa.

Tabla 3 Formas en que el marketing genera valor para el consumidor

Tipo de utilidad	¿En qué consiste?	Ejemplo internacional	Ejemplo en Bolivia
De forma	Transformar insumos en productos útiles y deseables.	IKEA: diseña y produce muebles funcionales a bajo costo.	Empresa boliviana "La Cuadra": muebles artesanales con diseño contemporáneo.
De tiempo	Entregar el producto en el momento adecuado.	Amazon: entregas en 24 horas.	Supermercados Hipermaxi abiertos domingos y feriados.
De lugar	Hacer el producto accesible en ubicaciones convenientes.	Starbucks: ubicaciones estratégicas en zonas urbanas.	Farmacorp con más de 200 sucursales en puntos clave del país.
De posesión	Facilitar la compra y uso del producto.	Apple: planes de financiamiento y leasing.	BancoSol con microcréditos para adquisición de tecnología.

Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente es un concepto fundamental en marketing, ya que constituye uno de los principales indicadores del éxito en la relación entre las organizaciones y sus públicos. De acuerdo con Oliver (1997), la satisfacción se define como la evaluación subjetiva que realiza el consumidor tras comparar sus expectativas previas con su experiencia real de consumo. Esta evaluación determina si la experiencia fue satisfactoria, neutra o insatisfactoria, y afecta directamente comportamientos clave como la recompra, la lealtad y la recomendación.

Expectativas vs. Percepción

La esencia de la satisfacción radica en el grado de coincidencia entre lo que el cliente esperaba y lo que realmente experimentó.

- **Satisfacción alta:** cuando la experiencia supera las expectativas.
- **Satisfacción moderada:** cuando la experiencia se ajusta exactamente a lo esperado.

- **Insatisfacción:** cuando la experiencia queda por debajo de las expectativas.

Este proceso evaluativo se basa tanto en aspectos objetivos (calidad, funcionalidad, precio), como en factores subjetivos (trato recibido, rapidez de respuesta, ambientación del local). En este sentido, la satisfacción se convierte en un indicador complejo pero crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Para ilustrar este proceso, se presentan dos casos representativos:

En el contexto internacional, un cliente adquiere un smartphone de gama media de una marca reconocida. Su expectativa gira en torno a una buena duración de batería, una cámara aceptable para redes sociales y un sistema fluido. Tras algunas semanas de uso, descubre que la batería supera sus expectativas, la cámara es aceptable, aunque no excelente, y el sistema responde bien, salvo por algunas apps preinstaladas. En conjunto, la percepción es positiva y supera sus expectativas en el aspecto más valorado, lo que genera una experiencia satisfactoria y aumenta su disposición a recomendar la marca.

En el caso boliviano, una pareja acude al restaurante Gustu, esperando una experiencia gastronómica con productos locales, atención personalizada y ambiente especial. Durante la cena, los platos son acompañados por explicaciones culturales, la atención se adapta a sus necesidades, y la ambientación es armoniosa. La experiencia no solo cumple, sino que supera ampliamente lo esperado, generando una satisfacción que se traduce en recomendaciones espontáneas y publicaciones en redes sociales. En ambos ejemplos, la clave de la satisfacción radica en superar lo anticipado, reforzando la conexión emocional con la marca.

Herramientas clave para medir la satisfacción del cliente

Para evaluar de manera sistemática la experiencia del cliente, las organizaciones utilizan métricas especializadas que permiten cuantificar percepciones y detectar áreas de mejora. Entre las más utilizadas destacan tres:

- **CSAT (Customer Satisfaction Score):** mide directamente el nivel de satisfacción mediante preguntas breves como “¿Qué tan satisfecho está con su experiencia?”, y ofrece una visión inmediata del desempeño percibido.
- **NPS (Net Promoter Score):** se enfoca en la lealtad del cliente, evaluando la probabilidad de que recomiende el producto o servicio. Se formula generalmente

como: “¿Qué tan probable es que recomiende esta marca?”, y segmenta a los clientes según su nivel de promoción o detracción.

- **CES (Customer Effort Score):** cuantifica el esfuerzo que el cliente percibe al interactuar con la empresa, ya sea para resolver un problema o completar una compra. Se basa en la premisa de que cuanto menor es el esfuerzo requerido, mayor es la satisfacción.

Estas herramientas no solo permiten medir la satisfacción en tiempo real, sino que también facilitan la gestión proactiva de la experiencia del cliente, identificando puntos críticos en el recorrido y ajustando procesos para mejorar la retención.

En Bolivia, empresas como Entel y Tigo han adoptado estas métricas dentro de sistemas de retroalimentación continua. A través de encuestas digitales y seguimiento post-servicio, han logrado optimizar sus canales de atención y personalizar sus ofertas. Esta orientación hacia la satisfacción ha sido clave para consolidar una experiencia omnicanal efectiva y fomentar la fidelización en el competitivo sector de telecomunicaciones local.

Calidad percibida: La calidad percibida se refiere al juicio global que el consumidor forma sobre la superioridad o excelencia de un producto o servicio, el cual puede diferir notablemente de su calidad técnica real (Zeithaml, 1988). Esta percepción subjetiva tiene un impacto directo en la decisión de compra, en la satisfacción del cliente y en su lealtad a largo plazo.

Calidad objetiva vs. Calidad percibida

- **Calidad objetiva**: Se basa en características tangibles y medibles del producto, como su durabilidad, precisión, eficiencia, cumplimiento de normas técnicas o estándares de seguridad. Es evaluada desde un enfoque técnico y cuantificable.
- **Calidad subjetiva o percibida**: Es la evaluación personal y emocional que hace el cliente sobre el producto, influenciada por elementos como la marca, el diseño, el precio, la publicidad y sus experiencias previas. Esta forma de calidad es más difícil de medir, pero mucho más influyente en la conducta del consumidor.

La clave radica en que un producto con altos estándares objetivos puede no ser valorado si la percepción del cliente no es favorable. Inversamente, productos sin un desempeño técnico

sobresaliente pueden tener alta aceptación si logran generar una experiencia de valor percibido positivo.

Rol de la calidad percibida en la fidelización

Una alta calidad percibida genera confianza, reduce la incertidumbre y contribuye a fidelizar al cliente. Esto se traduce en:

- Mayor disposición a realizar compras repetidas.
- Menor sensibilidad al precio.
- Recomendación del producto a otros (bocas a bocas positivas).
- Fortalecimiento de la reputación de la marca.

En mercados altamente competitivos, donde la oferta de productos con prestaciones similares es amplia, la calidad percibida puede ser el factor diferenciador decisivo.

Una ilustración clara de calidad percibida se encuentra en la marca Delizia, una empresa boliviana de alimentos. Aunque existen diversas marcas de helados con estándares de producción similares, Delizia ha logrado posicionarse como una marca confiable y de calidad entre los consumidores bolivianos gracias a:

- **Diseño atractivo de envases** que transmite frescura y familiaridad.
- **Publicidad emocional** centrada en el disfrute familiar y la tradición.
- **Presencia constante** en tiendas de barrio y supermercados, lo que refuerza la familiaridad con la marca.
- **Experiencias previas positivas**, especialmente en fechas festivas o momentos especiales.

Este caso demuestra que la calidad percibida puede superar incluso a la calidad técnica en términos de influencia sobre la decisión del consumidor. En contextos como el boliviano, donde la fidelidad a las marcas está fuertemente mediada por la experiencia emocional, comprender y gestionar esta dimensión de la calidad es esencial para el éxito de cualquier estrategia de marketing.

Intercambio, Transacción y Relaciones

El intercambio como esencia del marketing

El intercambio es el fundamento del marketing. Consiste en la transferencia de bienes, servicios o valor entre dos o más partes que perciben beneficios en dicha operación. Este proceso requiere que ambas partes tengan algo valioso para ofrecer, estén dispuestas a negociar y cuenten con libertad para aceptar o rechazar la oferta (Kotler & Keller, 2021).

En el contexto actual, este concepto ha evolucionado más allá de las transacciones puramente monetarias. Con la digitalización, han surgido nuevas formas de intercambio donde el valor puede expresarse en datos, atención o experiencias. Por ejemplo, plataformas como Facebook o TikTok permiten el acceso gratuito a contenidos a cambio de datos personales, que luego se utilizan para personalizar anuncios y mejorar la segmentación. Este tipo de intercambio redefine el valor percibido por el consumidor y responde a las tendencias emergentes detectadas en el análisis bibliométrico, como la digitalización, la personalización y el protagonismo del usuario.

En Bolivia, la app "PedidosYa" ejemplifica esta lógica de valor ampliado. Los usuarios acceden a entregas rápidas, promociones y experiencias personalizadas a cambio de compartir información como ubicación, historial de consumo y datos de contacto. Aquí, el intercambio ya no se limita al pago económico, sino que abarca datos, conveniencia y experiencia, reflejando cómo el marketing moderno opera en entornos hiperconectados y centrados en el consumidor.

Diferencia entre transacción y relación

En sus inicios, el marketing se centraba en la transacción, entendida como un intercambio puntual de valor, como la compra de un producto en una tienda. Estas operaciones son breves, específicas y no necesariamente conducen a un vínculo sostenido entre las partes. Sin embargo, con el tiempo, el enfoque ha evolucionado hacia la relación, la cual implica interacciones continuas, compromiso mutuo y una orientación a largo plazo.

Esta distinción es fundamental para comprender el giro del marketing hacia estrategias centradas en la experiencia del cliente. Mientras que la transacción busca cerrar una venta, la relación busca construir confianza, ofrecer valor constante y fomentar la lealtad.

Un ejemplo claro es el de los servicios de streaming como Spotify o Netflix, donde el vínculo con el usuario se mantiene en el tiempo, se adapta a sus preferencias y genera una experiencia personalizada. Este tipo de relación va más allá de la entrega de un producto: implica acompañamiento, atención continua y una propuesta de valor dinámica.

En el contexto boliviano, se puede contrastar la compra ocasional de un café en un quiosco (una transacción) con la suscripción al servicio mensual de "Café Buena Vista" en La Paz. En este caso, la empresa establece una relación con el cliente al ofrecer entregas personalizadas, descuentos exclusivos y atención directa basada en sus hábitos de consumo. Este modelo relacional no solo genera ingresos recurrentes, sino también fidelización y diferenciación en un mercado competitivo.

Marketing de relaciones y valor a largo plazo

El marketing de relaciones se orienta a establecer vínculos duraderos, estables y mutuamente beneficiosos entre la empresa y sus clientes. A diferencia del enfoque transaccional, su propósito no se limita a concretar una venta, sino que busca generar confianza, lealtad y repetición de compra, elementos fundamentales para la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Según Grönroos (1994), uno de los principales teóricos del marketing relacional, la clave está en ofrecer valor superior al cliente y mantener una comunicación continua. En la práctica actual, esto se traduce en estrategias como la personalización del servicio, la atención posventa eficaz y el uso de herramientas como el CRM (Customer Relationship Management), que permiten gestionar las relaciones de manera más eficiente y segmentada.

En el contexto boliviano, este enfoque ha sido adoptado por empresas de sectores altamente competitivos como el de telecomunicaciones. Tigo Bolivia, por ejemplo, ha desarrollado plataformas digitales de autogestión, planes personalizados y promociones exclusivas que se ajustan al perfil de cada usuario. Además, ofrece canales de atención diferenciada para clientes frecuentes, lo que refuerza la percepción de cercanía y valor agregado. Estas prácticas

no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que consolidan relaciones estables que incrementan la fidelización y reducen la rotación de usuarios.

Fidelización y retención de clientes

Dentro del marketing relacional, la fidelización y la retención son estrategias clave para asegurar relaciones duraderas y rentables con los clientes. Mientras la fidelización busca generar compromiso y preferencia sostenida por una marca, la retención se centra en evitar la pérdida de clientes actuales, reduciendo así los costos asociados a la captación de nuevos consumidores.

Un ejemplo concreto es el programa “Puntos Viva”, implementado por la empresa boliviana de telecomunicaciones Viva. Este sistema recompensa a los usuarios por su antigüedad y nivel de consumo con beneficios que van desde recargas gratuitas hasta dispositivos tecnológicos. La iniciativa no solo incentiva la permanencia del cliente, sino que fortalece el vínculo emocional con la marca, generando confianza y diferenciación en un mercado altamente competitivo.

La efectividad de estas estrategias está respaldada por investigaciones: un estudio clásico de Harvard Business Review demostró que incrementar la retención de clientes en un 5% puede aumentar las ganancias entre un 25% y un 95% (Reichheld & Sasser, 1990), lo cual subraya la importancia económica de construir relaciones sostenibles con los consumidores.

Dirección Comercial y Funciones del Marketing

Concepto de dirección comercial

La dirección comercial es el eje que articula la estrategia de marketing con la ejecución operativa para alcanzar los objetivos del negocio. Se encarga de planificar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades comerciales orientadas a identificar oportunidades, satisfacer necesidades del mercado y generar valor para la empresa y sus clientes.

Según Lambin (2011), esta función no solo debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, sino también anticiparse a las tendencias y actuar de manera proactiva para construir ventajas competitivas sostenibles.

Funciones clave de la dirección comercial

Análisis del entorno y del mercado: Esta función implica recolectar, interpretar y utilizar información clave del entorno externo (competencia, tecnología, tendencias, regulaciones) y del entorno interno (recursos, capacidades, procesos). Kotler y Keller (2021) destacan que este análisis permite detectar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades internas. En Bolivia, la rápida adopción del comercio electrónico tras la pandemia impulsó a empresas como Multicenter y Farmacias Chávez a digitalizar sus catálogos y habilitar compras por WhatsApp y aplicaciones móviles, adaptándose al nuevo comportamiento del consumidor.

Planificación estratégica y operativa: Consiste en establecer objetivos comerciales claros, segmentar el mercado, definir el posicionamiento y diseñar el marketing mix (producto, precio, plaza, promoción). Esta fase transforma la información del análisis en decisiones concretas. Según Walker et. al (2005), una planificación sólida conecta la visión de la empresa con acciones tácticas efectivas. Un ejemplo notable es el de Paceña, que ha rediseñado sus campañas para posicionarse no solo como una cerveza, sino como un símbolo de identidad boliviana, incorporando elementos culturales en su comunicación y activaciones.

Implementación de estrategias: Es el proceso de llevar a la práctica las decisiones tomadas. Implica asignar recursos, organizar equipos comerciales, coordinar esfuerzos promocionales, logísticos y digitales. Morgan et. al (2025) enfatizan que una ejecución eficaz depende de la alineación entre la estrategia y la operación cotidiana. La empresa Vaca Fría, de helados artesanales en Santa Cruz, demuestra esta función al combinar degustaciones presenciales con campañas digitales apoyadas por influencers locales y contenido en redes sociales.

Control y evaluación de resultados: Esta función se enfoca en medir el rendimiento de las estrategias mediante indicadores como cuota de mercado, satisfacción del cliente, tasa de conversión y rentabilidad. Según Armstrong & Kotler (2019), el control permite ajustar las acciones en función del desempeño observado. En Bolivia, Tigo utiliza sistemas de CRM para evaluar la experiencia del cliente en cada punto de contacto, optimizando su propuesta de valor con base en los datos obtenidos de encuestas, interacciones digitales y atención posventa.

Coordinación con otras áreas funcionales

La dirección comercial no opera de forma aislada: requiere coordinación constante con otras áreas para alinear sus estrategias con las capacidades operativas, financieras, tecnológicas y humanas, potenciando así el valor entregado al cliente.

- **Con Producción y Operaciones**, se busca asegurar la disponibilidad del producto en tiempo y forma, adaptándose a la demanda del mercado. Por ejemplo, la empresa Delizia sincroniza su producción con los picos de consumo estacional (como festividades o campañas escolares) para evitar quiebres de stock y optimizar la distribución.
- **Con Finanzas**, la dirección comercial establece presupuestos, margina precios, y evalúa el retorno de la inversión en campañas y canales. BancoSol, en Bolivia, alinea sus campañas de marketing con metas de inclusión financiera, garantizando tanto impacto social como sostenibilidad económica.
- **Con Recursos Humanos**, se trabaja en la formación y motivación de los equipos de ventas, atención al cliente y gestión comercial. Hipermaxi, por ejemplo, invierte en la capacitación continua de sus cajeros y supervisores para mejorar la experiencia del cliente en punto de venta.
- **Con Tecnología y Sistemas**, se habilitan herramientas clave como los sistemas CRM, plataformas de automatización y análisis de datos. La aplicación Yummy Bolivia, dedicada al delivery, colabora estrechamente con sus equipos de desarrollo para lanzar promociones geolocalizadas en tiempo real, adaptadas al comportamiento del consumidor.

En definitiva, la dirección comercial actúa como un sistema integrador que orquesta información, recursos y capacidades en función de las dinámicas del mercado. Su efectividad depende no solo del análisis, la estrategia y la ejecución, sino también de su habilidad para articularse con todas las áreas de la empresa.

Los Instrumentos del Marketing: Las 4P y más allá

Los instrumentos del marketing, tradicionalmente conocidos como el marketing mix, se estructuran en torno a cuatro elementos fundamentales: producto, precio, plaza y promoción. Este modelo, propuesto por Jerome McCarthy (1960), ha sido la base para el diseño de

estrategias de marketing efectivas. Con el tiempo, se han añadido nuevas variables que amplían este enfoque, especialmente en servicios, donde cobran relevancia las personas, los procesos y la evidencia física.

Figura 11 *Las 4 Ps*

Nota. Muestra las 4 Ps

Producto: niveles del producto, ciclo de vida

El producto no se limita al bien tangible o servicio ofrecido, sino que abarca diferentes niveles:

1. **Producto básico:** Es el beneficio esencial que el consumidor busca. No se trata del objeto en sí, sino del valor funcional que satisface una necesidad primaria. Por ejemplo, una motocicleta no se compra solo por su diseño, sino porque brinda movilidad, ahorro de tiempo y accesibilidad.
2. **Producto real:** Corresponde a la forma concreta en que ese beneficio se materializa. Incluye características como la marca, el diseño, el empaque, la calidad y los atributos técnicos. Estos elementos permiten diferenciarse de la competencia y posicionarse en la mente del consumidor.
3. **Producto aumentado:** Integra todos los servicios adicionales que acompañan al bien principal, como garantías, soporte técnico, financiamiento, servicio postventa o beneficios emocionales. Esta dimensión genera valor percibido superior y es clave en la fidelización del cliente.

La empresa cementera Soboce ilustra claramente esta estructura. Inicialmente comercializaba cemento como un producto básico, ofreciendo el insumo esencial para la construcción. Con el tiempo, desarrolló un producto real con mejoras en empaque, calidad certificada y fortalecimiento de su marca. Más adelante, amplió su propuesta con un producto aumentado, ofreciendo asesoramiento técnico gratuito, contenido educativo como tutoriales para autoconstrucción, y alianzas con ferreterías para facilitar el acceso del cliente final. Esta estrategia le ha permitido no solo competir en un mercado industrial tradicional, sino también generar valor agregado para diferentes tipos de usuarios, desde constructores hasta familias que construyen su vivienda propia.

Ciclo de vida del producto: estrategia dinámica para generar valor

Todo producto atraviesa un conjunto de etapas desde su lanzamiento hasta su retirada del mercado, conocido como **ciclo de vida del producto (CVP)**. Comprender este ciclo es clave para diseñar estrategias efectivas en cada fase, adaptando el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) a las condiciones cambiantes del mercado y del consumidor. Según Kotler y Keller (2021), el ciclo se divide en cuatro etapas:

1. **Introducción**: El producto es nuevo en el mercado. Las ventas son bajas y los costos altos. Se requiere inversión en promoción para darlo a conocer y generar prueba.
2. **Crecimiento**: Aumenta la aceptación del producto. Se consolidan las ventas, surgen competidores y es necesario diferenciarse.
3. **Madurez**: El mercado se estabiliza. Las ventas alcanzan su punto máximo y se intensifica la competencia. Se buscan estrategias para fidelizar y ampliar mercado.
4. **Declive**: Disminuyen las ventas y la rentabilidad. Las empresas deben decidir entre relanzar, especializar o retirar el producto.

Una ejemplificación practica es la marca Piporé Bolivia, especializada en yerba mate, ha aplicado con éxito estrategias para extender la etapa de madurez de su producto. Ante un mercado cada vez más competitivo y con consumidores más conscientes de la salud, ha diversificado su portafolio incluyendo variedades con jengibre, estevia o sin humo. Estas innovaciones responden a las tendencias emergentes de bienestar y personalización, especialmente entre los jóvenes urbanos, permitiendo así prolongar el ciclo de vida del producto e ingresar en nuevos nichos de mercado sin abandonar su esencia tradicional.

Precio: Estrategias y Percepción del Valor

El precio no solo refleja los costos de producción y distribución; también comunica el posicionamiento de una marca y el valor percibido por el consumidor. Una estrategia de precios bien definida puede influir significativamente en la captación y fidelización de clientes, así como en la rentabilidad de la empresa.

Estrategias de Precios

1. **Precio de Penetración**: Consiste en establecer precios bajos para ingresar rápidamente en el mercado y captar una cuota significativa. Esta estrategia es común en productos nuevos o en mercados altamente competitivos.
2. **Descremado de Precios**: Implica fijar precios altos inicialmente para productos innovadores o de alta calidad, dirigidos a consumidores dispuestos a pagar una prima. Con el tiempo, los precios se reducen para atraer a segmentos más sensibles al precio.
3. **Precios Psicológicos**: Se basa en la percepción del consumidor, utilizando precios que terminan en .99 o .95 para que parezcan significativamente más bajos que el siguiente número entero.
4. **Precios Dinámicos**: Ajustan los precios en tiempo real según la demanda, la competencia y otros factores del mercado. Esta estrategia es común en industrias como el transporte, la hospitalidad y el comercio electrónico.
5. **Precios Basados en el Valor Percibido**: Establecen precios según el valor que el cliente percibe del producto o servicio, en lugar de basarse únicamente en los costos o en los precios de la competencia.

En Bolivia, empresas como Farmacorp han implementado estrategias de precios diferenciados. Por ejemplo, ofrecen precios más bajos a través de canales digitales como WhatsApp o su aplicación móvil, incentivando las compras en línea y diferenciándose de los precios en tiendas físicas. Esta táctica no solo promueve el uso de plataformas digitales, sino que también permite segmentar el mercado y ofrecer promociones personalizadas.

Plaza (Distribución): Acceso, Cobertura y Logística

La función de distribución, o “plaza” en el marketing mix, se refiere a todas las decisiones que una empresa toma para hacer llegar su producto o servicio al cliente final de forma eficaz,

eficiente y oportuna. Estas decisiones inciden directamente en la accesibilidad, conveniencia y experiencia del consumidor, y son esenciales para concretar el valor creado en el producto y comunicado en la estrategia de precios.

Decisiones clave de la distribución

1. **Canales de distribución**: Las empresas deben elegir entre canales directos (venta al consumidor sin intermediarios, como tiendas propias o comercio electrónico) o indirectos (uso de distribuidores, minoristas o plataformas digitales). Según Kotler y Keller (2021), los canales de distribución son esenciales para generar valor de lugar, tiempo y posesión, al facilitar el acceso del cliente al producto de manera eficiente y adaptada a sus hábitos de consumo.
2. **Cobertura del mercado**: Define el grado de presencia de un producto en el mercado:
    - **Intensiva**: Distribución masiva, útil para bienes de consumo frecuente.
    - **Selectiva**: Presencia en puntos estratégicos, adecuada para bienes que requieren asesoría o segmentación por perfil.
    - **Exclusiva**: Venta en ubicaciones limitadas para mantener una imagen premium y control de marca.
3. **Logística comercial**: Involucra la gestión del transporte, almacenamiento, inventario y entrega. Una logística eficiente permite responder a la demanda con rapidez, reduce costos y mejora la satisfacción del cliente. Actualmente, muchas empresas implementan tecnologías como WMS (sistemas de gestión de almacenes) y TMS (sistemas de gestión de transporte), además de alianzas con operadores de última milla para optimizar sus procesos.

Una ejemplificación clara es la franquicia boliviana Pollos Copacabana la cual ha implementado una estrategia de distribución omnicanal que integra distintos modos de llegar al consumidor:

- Locales propios ubicados en zonas de alto tráfico.
- Reparto a domicilio mediante apps como PedidosYa.
- Presencia estratégica en patios de comida de centros comerciales.

Esta combinación de canales le ha permitido ampliar su cobertura geográfica sin perder control sobre la experiencia del cliente, manteniendo la calidad del servicio y consolidando su posicionamiento en el mercado nacional de alimentos preparados. La integración logística y la adaptabilidad de su red de distribución son claves para su sostenibilidad competitiva en un entorno de consumo cada vez más digitalizado.

Promoción: Comunicación y Persuasión

La promoción es el componente del marketing mix encargado de comunicar el valor del producto o servicio, persuadir al público objetivo y estimular una respuesta, ya sea la compra, la prueba o la recomendación. A través de diversos canales y herramientas, busca captar la atención, generar interés genuino y motivar la acción deseada por parte del consumidor.

Según Kotler y Armstrong (2019), la promoción efectiva integra distintas herramientas de comunicación para crear un mensaje coherente, adaptado al perfil del cliente y al medio utilizado.

Herramientas promocionales clave

- **Publicidad**: Mensajes pagados en medios tradicionales (TV, radio, prensa) o digitales (redes sociales, Google Ads).
- **Promociones de ventas**: Incentivos de corta duración como descuentos, cupones, ofertas 2x1 o sorteos.
- **Relaciones públicas**: Acciones que construyen imagen institucional y confianza mediante medios no pagados.
- **Influencers y marketing digital**: Uso de creadores de contenido para amplificar el alcance con credibilidad.
- **Canales directos**: WhatsApp Business, email marketing o newsletters permiten una comunicación directa, personalizada y económica.

Un ejemplo claro es la plataforma Tienda Nube Bolivia, orientada a impulsar el comercio electrónico entre emprendedores, ha desarrollado una estrategia promocional centrada en contenidos educativos de valor. Utiliza reels en Instagram y TikTok, donde difunde tutoriales, consejos prácticos y casos de éxito con lenguaje simple, visual y cercano. Esta promoción de

bajo costo genera engagement y confianza, convirtiéndose en una herramienta eficaz para captar nuevos usuarios y fidelizar a los actuales.

Además, complementa su estrategia con email marketing segmentado y sesiones gratuitas por Zoom, fortaleciendo su propuesta educativa y posicionándose como un aliado confiable para digitalizar pequeños negocios en Bolivia.

Más allá de las 4P: Personas, Procesos y Evidencia Física

El modelo tradicional de marketing mix, compuesto por producto, precio, plaza y promoción (4P), fue desarrollado en los años 60 por Jerome McCarthy y popularizado por Philip Kotler. Sin embargo, en el contexto actual, especialmente en el marketing de servicios y experiencias, se requieren variables adicionales para gestionar la percepción del cliente.

Por ello, se amplió el modelo a las 7P, incorporando personas, procesos y evidencia física, tal como proponen Booms y Bitner (1981), quienes adaptaron el marketing mix a los servicios para reflejar mejor la naturaleza intangible, heterogénea y perecedera de estos.

1. Personas: Esta dimensión incluye a todos los actores humanos involucrados en la creación y entrega del servicio: empleados de atención, personal técnico, representantes de ventas, y en algunos casos, incluso otros consumidores. La actitud, formación, apariencia y empatía de estas personas impactan directamente en la percepción del cliente, ya que en los servicios, el contacto humano forma parte del producto en sí.

“El personal que interactúa con el cliente es parte del producto en los servicios” (Zeithaml, 1988).

Empresas que invierten en capacitación, cultura organizacional y liderazgo orientado al cliente, logran experiencias más memorables y consistentes.

2. Procesos: Se refieren al conjunto de actividades, protocolos y sistemas que permiten entregar el servicio de forma ordenada, eficiente y coherente. Desde la reserva, el pago, la atención, hasta la posventa, los procesos bien diseñados mejoran la experiencia, reducen errores y aumentan la percepción de calidad.

“Los procesos bien diseñados son clave para la eficiencia operativa y la calidad percibida” (Wirtz & Lovelock, 2016).

En un contexto digital, esto incluye también la interfaz del ecommerce, la facilidad de navegación, el seguimiento del pedido y la atención al cliente multicanal.

3. Evidencia física: Como los servicios no se pueden tocar, ver o almacenar, los consumidores utilizan indicios tangibles para formarse una opinión: instalaciones, materiales, uniformes, diseño gráfico, ambientación, sitio web, entre otros. Estos elementos no solo influyen en la primera impresión, sino que refuerzan o contradicen el posicionamiento y las promesas de marca.

"Los consumidores juzgan los servicios en parte por los tangibles asociados" (Kotler & Keller, 2021).

Un caso representativo en Bolivia es el de Typica, una cafetería paceña que ha sabido traducir estas tres variables en una experiencia sensorial y emocional coherente:

- **Personas**: Su equipo de baristas no solo domina métodos de extracción como Chemex, Aeropress o V60, sino que ha sido capacitado en atención al cliente, empatía y storytelling del café, lo que enriquece la interacción.
- **Procesos**: Desde la toma de pedido hasta la entrega, el flujo de atención es ágil, preciso y personalizado. La gestión del tiempo y la coordinación en cocina y barra permiten mantener altos estándares incluso en momentos de gran afluencia.
- **Evidencia física**: El local presenta una estética cálida y minimalista, con mobiliario artesanal, empaques compostables, ilustraciones de productores y una identidad visual consistente. Cada elemento físico comunica autenticidad, cuidado por los detalles y una filosofía sustentable.

Este enfoque integral no solo consolida la propuesta de valor de Typica, sino que la diferencia claramente en un mercado donde la calidad ya no es solo cuestión del producto, sino de la experiencia en su conjunto.

Tabla 4 Las 7 Ps del Marketing Mix

Variable del marketing mix	Enfoque aplicado	Ejemplo contextualizado en Bolivia
Producto	¿Qué se ofrece y cómo se percibe? Incluye niveles: básico, real y aumentado.	Soboce: pasó de vender cemento a ofrecer asesoramiento técnico gratuito y tutoriales de autoconstrucción.
Precio	¿Cuánto paga el cliente y qué valor percibe? Estrategias: penetración, descremado, psicológicos, dinámicos.	Farmacorp: ofrece precios diferenciados y promociones exclusivas por WhatsApp y su app.
Plaza (Distribución)	¿Cómo llega el producto al cliente? Incluye canales, cobertura y logística.	Pollos Copacabana: puntos físicos, reparto por apps y presencia en food courts, con estrategia omnicanal.
Promoción	¿Cómo se comunica el valor? Herramientas: publicidad, promociones, PR, influencers, marketing digital.	Tienda Nube Bolivia: uso de reels, tutoriales y contenido en redes para conectar con emprendedores.
Personas	¿Quién entrega el servicio? Impacto del personal en la experiencia del cliente.	Typica: personal capacitado en métodos de extracción y atención cálida y profesional.
Procesos	¿Cómo se brinda el servicio? Flujo ágil y coherente desde el pedido hasta la postventa.	Typica: atención eficiente incluso en horarios pico, con pedidos rápidos y personalizados.
Evidencia Física	¿Qué tangibles refuerzan la calidad? Ambiente, diseño, empaques, identidad visual.	Typica: estética cuidada, mobiliario artesanal y empaques ecológicos que comunican autenticidad.

La ampliación del marketing mix a las 7P no es un simple añadido teórico: es una herramienta práctica para diseñar experiencias completas, especialmente en entornos de alta competencia y servicios personalizados. En Bolivia, las marcas que mejor articulan estas variables (como Typica en el rubro cafetero, o empresas de delivery que integran canales digitales con procesos logísticos eficientes) son las que logran fidelizar clientes, construir comunidad y consolidar su valor en el tiempo.

Conclusión del Capítulo

Este capítulo ha recorrido los pilares fundamentales del marketing, no como un simple conjunto de técnicas, sino como una filosofía estratégica centrada en comprender, crear y entregar valor. Desde sus definiciones clásicas hasta las aproximaciones contemporáneas, el marketing se ha revelado como una disciplina dinámica, capaz de adaptarse a contextos cambiantes y necesidades cada vez más sofisticadas de los consumidores.

Hemos visto cómo el marketing ha evolucionado desde enfoques centrados en la producción o la venta, hacia modelos orientados al cliente, donde conceptos como utilidad, satisfacción, percepción de calidad y construcción de relaciones a largo plazo se vuelven esenciales. El surgimiento del marketing relacional y digital, como respuesta a esta nueva lógica, demuestra la relevancia de entender al cliente como protagonista del proceso de intercambio.

Asimismo, se ha profundizado en el rol estratégico de la dirección comercial, entendida como el puente entre la visión de negocio y la ejecución del marketing, así como en las funciones clave que permiten alinear objetivos organizacionales con las necesidades del mercado. El análisis del marketing mix (desde las clásicas 4P hasta su extensión a las 7P en servicios) ha ofrecido un marco práctico y adaptable para diseñar propuestas de valor relevantes, coherentes y culturalmente contextualizadas.

Dominar estos fundamentos no solo permite desarrollar estrategias eficaces en entornos cada vez más competitivos y digitalizados, sino también comprender las interrelaciones entre producto, precio, distribución y comunicación, integrando personas, procesos y experiencias como parte del valor ofrecido.

Este conocimiento teórico-práctico sienta las bases para avanzar hacia el próximo eje de estudio: “El mercado”, el cual es esencial para aplicar con éxito los instrumentos del marketing, y para ello, el análisis estratégico del entorno será nuestro próximo paso.

✨ Frase Final

"Comprender los fundamentos del marketing es comprender cómo crear valor, generar vínculos y adaptarse a los cambios. No es solo vender, es construir relaciones sostenibles en un mundo en constante evolución."

CAPÍTULO II

El mercado

Introducción

Comprender qué es el mercado y cómo se configura su entorno es esencial para toda estrategia de marketing. Si en el capítulo anterior se exploraron los fundamentos del marketing como disciplina, en este capítulo se traslada la mirada hacia el escenario donde esas teorías cobran vida: el mercado.

El mercado no debe entenderse únicamente como un lugar de intercambio entre oferta y demanda, sino como un sistema complejo y dinámico, compuesto por múltiples actores consumidores, competidores, proveedores, intermediarios que interactúan dentro de un entorno en constante transformación. Las decisiones de marketing no se toman en aislamiento; están profundamente condicionadas por el contexto en el que se opera, desde factores inmediatos del entorno empresarial hasta fuerzas estructurales como los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos.

Distinguir entre el microentorno (aquellos actores cercanos a la empresa) y el macroentorno (fuerzas externas que escapan al control directo) permite al profesional de marketing desarrollar una mirada estratégica más amplia y precisa. Un análisis riguroso del entorno no solo facilita la comprensión del comportamiento del consumidor, sino que también permite anticipar tendencias, identificar oportunidades, prevenir amenazas y diseñar estrategias que respondan de forma proactiva a los desafíos del contexto.

Este capítulo, por tanto, busca ofrecer una visión completa sobre la estructura y clasificación del mercado, la importancia del análisis del entorno y el rol que ambos juegan

dentro de la planificación de marketing. Esta base permitirá, en los siguientes capítulos, adentrarse con mayor precisión en el estudio del consumidor, la segmentación y la elaboración de estrategias adaptadas a diferentes realidades del mercado.

Concepto de Mercado y Entorno

Definición de Mercado

En el ámbito del marketing, el mercado no se reduce a un lugar físico o una simple plataforma digital. Se trata de un sistema relacional donde interactúan actores que comparten una necesidad o deseo y están dispuestos a realizar un intercambio para satisfacerlo. Este proceso involucra dos fuerzas fundamentales: la oferta, compuesta por empresas, productores o vendedores, y la demanda, representada por consumidores o compradores.

Como explican Kotler y Keller (2021), un mercado surge cuando existen al menos dos partes con algo de valor para intercambiar, capacidad de comunicarse y voluntad de actuar. El intercambio constituye así el núcleo del mercado: cada parte espera recibir algo que percibe como valioso. En una línea similar, Kerin (2015) define el mercado como un conjunto de personas que no solo desean un producto, sino que también cuentan con la capacidad real para adquirirlo.

Estas definiciones clásicas siguen siendo relevantes, pero requieren una ampliación a la luz de los cambios estructurales que enfrenta el marketing contemporáneo. De acuerdo con los resultados del análisis bibliométrico presentado en este libro, las principales tendencias actuales demandan una concepción más integral y actualizada del mercado.

En este marco, se plantea la siguiente definición actualizada:

"El mercado es un sistema dinámico de intercambio en el que participan individuos u organizaciones que comparten una necesidad o deseo, y que poseen tanto la intención como la capacidad de satisfacerlo mediante la oferta y la demanda de valor".

Esta perspectiva reconoce que el valor intercambiado en el mercado no siempre se expresa en términos monetarios. En el contexto actual, y particularmente en los entornos digitales, el valor puede adoptar formas no convencionales, como datos personales, tiempo de atención, reputación online o contenido generado por el usuario.

Por ejemplo, plataformas como Facebook o TikTok han transformado la lógica del mercado contemporáneo. Los usuarios acceden a servicios gratuitos de contenido e interacción, pero a cambio "pagan" con sus datos personales, patrones de navegación y tiempo de permanencia en la plataforma. Este intercambio no monetario genera valor para los anunciantes y para la propia plataforma, configurando una nueva forma de mercado donde el producto es la atención del usuario.

En Bolivia, el caso de PedidosYa Bolivia ilustra cómo el concepto de mercado también se ha redefinido a nivel local. Esta plataforma digital ha facilitado el acceso de los consumidores a productos y servicios a domicilio, permitiéndoles intercambiar dinero por conveniencia, eficiencia y ahorro de tiempo. Simultáneamente, ha permitido que comercios locales desde grandes cadenas hasta tiendas de barrio incrementen su visibilidad y alcancen nuevos segmentos de clientes sin necesidad de contar con una tienda física.

Este tipo de intercambios demuestran que el mercado, en su concepción moderna, integra múltiples formas de valor, actores diversos y relaciones que trascienden el espacio físico. Se trata de un ecosistema flexible y en constante transformación, en el que el marketing actúa como herramienta clave para interpretar, diseñar y gestionar estos intercambios de manera estratégica y culturalmente pertinente.

Evolución del concepto de mercado: del espacio físico a la experiencia compartida

A lo largo del tiempo, el concepto de mercado ha evolucionado profundamente. En sus orígenes, el mercado era entendido como un espacio físico donde compradores y vendedores se encontraban para intercambiar bienes. Este enfoque clásico, centrado en la transacción y el producto, era representado por lugares como ferias, supermercados o plazas, donde la relación comercial era directa, inmediata y predominantemente monetaria.

Sin embargo, con el avance de la tecnología, los cambios culturales y la transformación del comportamiento del consumidor, esta visión ha dado paso a una concepción mucho más amplia. Hoy, el mercado se concibe como un sistema dinámico de relaciones que trasciende el espacio físico. Es un entorno donde influyen no solo variables económicas, sino también factores sociales, emocionales, tecnológicos y simbólicos.

Esta evolución ha dado lugar a una tipología más rica de mercados contemporáneos:

- **Mercados virtuales**, donde el intercambio ocurre digitalmente (como Amazon, MercadoLibre).
- **Mercados colaborativos**, basados en el intercambio de bienes o servicios entre pares (como Airbnb o Uber).
- **Mercados experienciales y emocionales**, donde el valor radica en la vivencia y la conexión simbólica con la marca o el producto.

Una ejemplificación clara de esta evolución del concepto de mercado son las ferias gastronómicas que han emergido en distintas ciudades bolivianas como verdaderos ecosistemas de interacción social y cultural. Eventos como la "Feria Internacional Gastronómica Miski" en Cochabamba o la "FexpoGastronómica" en Santa Cruz, desarrollada en el marco de la Feria Exposición de Santa Cruz (Fexpocruz), no se limitan a ser puntos de venta de alimentos. Estos espacios reúnen a emprendedores, chefs, productores locales y consumidores en entornos donde convergen los sabores con la cultura, el arte y el entretenimiento.

Lejos de funcionar bajo una lógica puramente transaccional, estas ferias configuran micromercados experienciales, donde los asistentes no solo adquieren productos gastronómicos, sino que también participan de actividades culturales, espectáculos musicales, talleres y espacios de interacción social. En este contexto, el valor percibido se construye no solo a partir del producto, sino a partir de la vivencia compartida, el sentido de pertenencia y la conexión emocional que se genera.

Este tipo de manifestaciones del mercado contemporáneo pone en evidencia cómo el marketing debe ir más allá de las variables económicas tradicionales para incorporar una comprensión más amplia del mercado como una construcción social, simbólica y emocional, profundamente influida por el contexto cultural y tecnológico en el que opera.

Tabla 5 Mercado tradicional vs. Mercado actual

Característica	Mercado tradicional	Mercado actual
Enfoque	Transaccional	Relacional y experiencial
Espacio	Físico (feria, tienda)	Digital, híbrido, simbólico
Tipo de valor	Monetario (precio)	Emocional, simbólico, experiencial, digital
Rol del consumidor	Comprador pasivo	Co-creador de valor
Interacción	Directa, puntual	Multicanal, continua, personalizada
Ejemplo en Bolivia	Mercado de abasto, tiendas de barrio	PedidosYa, ferias gastronómicas, redes sociales

Definición de Entorno

En el estudio del marketing, es esencial diferenciar el mercado del entorno, que comprende aquellas condiciones externas que, sin participar activamente en la transacción, afectan de forma significativa las decisiones estratégicas de las organizaciones.

Como señala Jean-Jacques Lambin (2011), el entorno está compuesto por todos aquellos factores que inciden en la capacidad de una empresa para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes. En una línea complementaria, Santesmases (1993) define el entorno como el conjunto de fuerzas externas al sistema de marketing que condicionan su funcionamiento, aunque no formen parte directa del proceso de intercambio.

Estas definiciones permiten comprender que el entorno actúa como un marco de referencia que delimita y condiciona la acción de los actores del mercado. A través de elementos como la legislación, la cultura, la tecnología, las políticas públicas o los cambios económicos, el entorno no solo impone restricciones, sino que también abre nuevas oportunidades para la innovación y la adaptación estratégica.

Con base en estos aportes y en concordancia con las tendencias emergentes identificadas mediante el análisis bibliométrico se plantea la siguiente definición:

"El entorno en marketing es el conjunto de factores externos (económicos, sociales, tecnológicos, políticos, ecológicos o culturales) que, sin intervenir directamente en el intercambio, afectan las decisiones del mercado al configurar oportunidades, restricciones y tendencias que las organizaciones deben considerar para generar valor de forma sostenible".

Tabla 6 Diferencias entre *mercado* y *entorno*

Dimensión	**Mercado**	**Entorno**
Definición	Sistema dinámico de intercambio entre actores con necesidad, deseo, intención y capacidad para generar valor.	Factores externos que afectan las decisiones del mercado sin intervenir directamente en la transacción.
Participación	Actores involucrados directamente en el proceso de intercambio: consumidores, empresas, proveedores, distribuidores.	No participa directamente del intercambio. Incluye fuerzas externas como políticas públicas, tecnología, cultura, economía, medioambiente, etc.
Función en marketing	Constituye el objeto de análisis para la identificación de necesidades, segmentación, posicionamiento y diseño de estrategias comerciales.	Configura el contexto en el que se desarrolla el marketing, generando oportunidades o amenazas estratégicas.
Ejemplo	*PedidosYa Bolivia*: consumidores intercambian dinero por conveniencia, mientras comercios ganan visibilidad sin local físico.	Políticas medioambientales en Bolivia impulsan negocios sostenibles como "La Granelera", reflejo de un entorno social más consciente.

Una ejemplificación concreta de la relación entre mercado y entorno puede observarse en la creciente preocupación por el medio ambiente en Bolivia. Esta transformación del entorno

potenciada por campañas educativas, movimientos ciudadanos y regulaciones más estrictas sobre el uso del plástico, ha creado condiciones propicias para la aparición de propuestas comerciales sostenibles. Un caso emblemático es el de La Granelera, una tienda ubicada en La Paz que promueve el consumo consciente a través de la venta de productos a granel, sin empaques plásticos.

Este modelo de negocio atiende a un nicho de mercado específico, compuesto por consumidores preocupados por su huella ecológica. Sin embargo, su viabilidad no depende únicamente de la oferta, sino de un entorno social y normativo receptivo al discurso ecológico. En este sentido, el entorno ha actuado como un facilitador del mercado, configurando nuevas demandas, sensibilidades y formas de intercambio.

Este ejemplo demuestra que analizar el entorno permite anticipar cambios en el comportamiento del consumidor, identificar oportunidades emergentes y adaptar las estrategias de marketing. Interpretar estas señales externas es clave para crear propuestas de valor alineadas con expectativas sociales y sostenibles en el tiempo.

Clasificación del Mercado

Clasificar el mercado permite adaptar las estrategias de marketing a las particularidades de cada entorno. A continuación, se presentan las categorías más relevantes en el contexto actual.

Clasificación de los mercados según la naturaleza del producto o servicio

Comprender el uso que se da al producto o servicio permite adaptar las estrategias de marketing a las necesidades y decisiones de cada tipo de cliente: consumo, industrial e institucional.

- **Mercado de consumo:** Este mercado está compuesto por individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para satisfacer necesidades personales o familiares, sin fines de reventa o transformación.
- **Industrial:** Incluye organizaciones que compran bienes o servicios con fines productivos: para transformarlos, incorporarlos en su proceso de producción o usarlos en sus operaciones.

- **Mercado institucional:** Este mercado está compuesto por organismos que compran bienes y servicios para cumplir con sus funciones sociales, educativas, sanitarias o gubernamentales, sin ánimo de lucro ni de transformación productiva.

Tabla 7 Consumidores, empresas y Estado: actores del intercambio

Tipo de mercado	Características principales	Ejemplo real en Bolivia
Mercado de consumo	Alta sensibilidad al precio, marca y conveniencia. Influencia de factores culturales y sociales. Decisiones individuales o familiares, con fuerte componente emocional.	Expansión del comercio electrónico mediante plataformas como Multicenter Online o servicios de suscripción como BolBox.
Mercado industrial	Decisiones racionales y técnicas. Compras basadas en especificaciones, costos y relaciones a largo plazo. Participación de varios decisores.	Empresas como Delizia, SOBOCE o Coca-Cola Bolivia adquieren maquinaria, envases y software industrial para optimizar su producción.
Mercado institucional	Regido por normas legales y procesos de licitación. Prioriza eficiencia, transparencia y alineación con objetivos sociales o públicos.	El Ministerio de Educación adquiere computadoras para escuelas. El SUS gestiona compras de medicamentos e insumos a través de SICOES.

Clasificación según la naturaleza del comprador

Distinguir entre consumidores finales y clientes organizacionales permite diseñar estrategias de marketing adaptadas a sus motivaciones y procesos de decisión. Esta diferenciación da origen a dos enfoques clave: marketing B2C (business to consumer) y B2B (business to business), cada uno con dinámicas específicas en cuanto a comunicación, oferta y relación con el cliente.

- **Consumidores finales:** Son individuos o familias que adquieren productos o servicios para su uso personal o doméstico. Las decisiones de compra en este segmento suelen estar influenciadas por factores emocionales, sociales y simbólicos, además de aspectos funcionales como el precio y la calidad. El marketing en este ámbito se enfoca en construir marcas fuertes, generar experiencias y establecer conexiones emocionales con el consumidor.
- **Clientes organizacionales:** Incluyen empresas privadas, entidades públicas, ONGs o instituciones educativas que compran productos o servicios no para consumo directo, sino para incorporarlos en sus operaciones, transformarlos o redistribuirlos. Las decisiones en este tipo de mercado son más racionales, con procesos de compra estructurados que consideran aspectos técnicos, normativos, logísticos y financieros.

Tabla 8 Comparativa Estratégica: Consumidores Finales vs. Clientes Organizacionales

Categoría	**Consumidores Finales**	**Clientes Organizacionales**
Propósito de compra	Uso personal o doméstico	Uso en procesos productivos, institucionales o de servicio
Decisión de compra	Emocional, rápida, influida por marca, precio, experiencia	Racional, estructurada, basada en análisis técnico y financiero
Tipo de marketing	B2C (Business to Consumer)	B2B (Business to Business)
Factores clave	Conveniencia, imagen de marca, beneficios personales	Costo total, calidad técnica, cumplimiento normativo
Canales de comunicación	Medios masivos, redes sociales, marketing emocional	Presentaciones técnicas, licitaciones, marketing relacional
Ejemplo	Yaigo o PedidosYa para consumidores urbanos	Adquisición de equipos tecnológicos por parte del Ministerio de Educación

Clasificación del mercado según el alcance geográfico

Los mercados se diferencian también por su cobertura territorial, lo que influye en cómo se desarrollan las estrategias comerciales. Se distinguen niveles local, regional, nacional, internacional y global.

- **Mercado local:** Se refiere a un espacio geográfico reducido como una comunidad, barrio o ciudad donde las relaciones comerciales se desarrollan en un entorno inmediato. Este mercado se caracteriza por la cercanía física entre oferentes y demandantes, así como por una fuerte influencia de los factores culturales y sociales del entorno.
- **Mercado regional:** Agrupa varias zonas dentro de un mismo país que comparten características económicas, culturales o geográficas. Su análisis permite identificar patrones de consumo diferenciados y diseñar estrategias comerciales adaptadas a cada región.
- **Mercado nacional:** Comprende el conjunto del territorio de un país. Las empresas que operan a este nivel deben considerar tanto la estandarización de su propuesta de valor como la adaptación a las diferencias culturales, socioeconómicas y normativas internas.
- **Mercado internacional:** Se refiere a la participación de una organización en mercados de varios países, sin llegar necesariamente a una estandarización completa. Implica el desarrollo de estrategias que reconozcan las particularidades de cada nación en términos legales, lingüísticos, culturales y logísticos.
- **Mercado global:** Representa una visión integrada del mundo como un único gran mercado, en el que las empresas implementan estrategias homogéneas a nivel planetario. Este enfoque busca economías de escala, coherencia de marca y aprovechamiento de tecnologías globales, aunque en la práctica siempre se requiere cierto grado de adaptación local.

Tabla 9 Clasificación del mercado según el alcance geográfico

Tipo de mercado	Ejemplo
Local	Feria “Sabor a Valle” en Tarija: evento organizado periódicamente donde productores locales comercializan productos típicos como vinos de altura, quesos de cabra, jamones artesanales y dulces tradicionales. Este tipo de feria no solo impulsa el consumo local, sino que también fortalece la identidad cultural y el turismo interno.
Regional	Distribuidoras de alimentos como Bunker y Soprolec, que concentran su operación en el eje troncal (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz), ajustando el mix de productos a las preferencias regionales: por ejemplo, mayor demanda de productos lácteos líquidos en el oriente y derivados de cereales en el altiplano.
Nacional	PIL Andina S.A. distribuye leche, yogurt, mantequilla y otros productos a lo largo de todo el país, incluyendo zonas rurales mediante alianzas con transportistas locales. Además, ejecuta campañas educativas sobre nutrición en medios masivos y escuelas públicas.
Internacional	Exportación de quinua real orgánica, cultivada en el altiplano sur por cooperativas de pequeños productores, hacia mercados en Europa, Norteamérica y Asia. Los productos se comercializan en presentaciones gourmet, con certificación ecológica, etiquetas en varios idiomas y relatos de origen.
Global	CREAMOS BOLIVIA S.R.L., empresa especializada en productos de cuero y marroquinería, exporta carteras, cinturones y accesorios de lujo a países como Italia, Francia y Estados Unidos. Sus productos mantienen una identidad artesanal boliviana, pero cumplen con estándares globales de diseño, calidad y sostenibilidad.

Clasificación del mercado según el grado de competencia

El grado de competencia entre oferentes permite entender las dinámicas de poder, la elección del consumidor y las estrategias de precios. A continuación, se presentan los principales tipos de mercado según este criterio:

- **Mercado monopólico:** En este tipo de mercado, existe un único proveedor que controla completamente la oferta de un bien o servicio, sin competencia directa. Esto le otorga poder para fijar precios, definir condiciones de acceso y controlar la calidad del producto o servicio ofrecido.
- **Mercado oligopólico:** Aquí, un reducido número de empresas domina la mayor parte del mercado. Si bien existe competencia, esta suele ser limitada, y las decisiones de una empresa pueden influir significativamente en las demás (efecto de interdependencia estratégica).
- **Mercado de competencia perfecta:** Este modelo describe un escenario donde existen muchos oferentes y demandantes, los productos son homogéneos, y ninguna empresa tiene capacidad de influir significativamente en el precio del mercado. Es un modelo teórico, pero algunos sectores se aproximan a esta estructura.
- **Mercado de competencia monopolística:** Este tipo de mercado se caracteriza por la existencia de muchos oferentes, pero con productos diferenciados en aspectos como la marca, el diseño, la ubicación o la experiencia de compra. Es una forma de competencia muy común en contextos urbanos y sectores intensivos en imagen de marca.

Tabla 10 Cómo compiten las empresas en Bolivia: ejemplos según el grado de competencia

Tipo de mercado	**Ejemplo**
Monopólico	En varias regiones de Bolivia, la provisión del servicio de agua potable está a cargo exclusivo de una empresa estatal, como EPSAS en La Paz o SEMAPA en Cochabamba. Estas operadoras tienen el control total del servicio, ya que no existen alternativas privadas disponibles para el consumidor.

Oligopólico	El mercado de telecomunicaciones móviles está dominado por tres empresas principales: Entel (estatal), Tigo (privada) y Viva (cooperativa). Estas controlan más del 95% del mercado, compitiendo en servicios, promociones y cobertura, pero con barreras altas para la entrada de nuevos competidores.
Competencia perfecta	En los mercados campesinos como la Feria 16 de Julio en El Alto o el mercado Campesino de Tarija, cientos de pequeños agricultores venden productos similares (papa, maíz, frutas) sin grandes diferencias de marca o empaque, compitiendo básicamente por precio y frescura.
Competencia monopolística	En el sector gastronómico de ciudades como Santa Cruz y La Paz, múltiples cafeterías y restaurantes ofrecen productos similares (hamburguesas, café, empanadas), pero se diferencian por el ambiente, la atención, el nombre o el estilo culinario. Por ejemplo, Alexander Coffee compite con otras marcas locales como Typica o Café del Mundo, cada una con identidad propia.

El microentorno (entorno específico)

Definición y características

El microentorno, también denominado entorno específico, está conformado por los actores con los que la empresa mantiene una relación directa y continua, y que inciden de forma inmediata en su capacidad para crear, comunicar y entregar valor. A diferencia del macroentorno, que representa factores amplios y generalmente incontrolables, el microentorno se caracteriza por ser más cercano, concreto y susceptible de influencia estratégica.

Según Jobber y Ellis-Chadwick (2016), el microentorno abarca “todos aquellos elementos dentro de la industria que afectan directa y específicamente a una empresa, incluyendo sus clientes, competidores, proveedores y distribuidores, así como otros stakeholders clave”. En una línea complementaria, Aaker (2011) lo describe como “los participantes del mercado que determinan la competencia, las reglas del juego y las oportunidades inmediatas de acción estratégica”.

Aunque estas definiciones siguen siendo válidas, el marketing contemporáneo marcado por la digitalización, la hiperpersonalización y la interacción continua exige una interpretación más amplia. Tal como muestran los hallazgos del análisis bibliométrico incluido en este libro, las nuevas dinámicas del mercado requieren repensar el microentorno como un sistema complejo de relaciones que trascienden el intercambio tradicional.

En este marco, se plantea la siguiente definición actualizada:

"El microentorno en marketing comprende a los actores inmediatos como clientes, competidores, proveedores, distribuidores y otros stakeholders que influyen directamente en la empresa, determinando sus decisiones estratégicas al definir la competencia, las reglas del mercado y las oportunidades o amenazas para crear valor sostenible y diferenciado.

Esta perspectiva reconoce, además, que el valor intercambiado no siempre se expresa en términos monetarios. En los entornos digitales y colaborativos, dicho valor puede manifestarse en forma de datos, tiempo de atención, reputación, fidelización o contenido generado por el usuario.

Actores principales del microentorno

El microentorno reúne a los actores más cercanos a la empresa, cuyas acciones impactan directamente en su capacidad para crear valor y construir relaciones con los clientes. A diferencia del macroentorno, ofrece un mayor margen de interacción y adaptación estratégica. A continuación, se describen sus componentes principales.

- **La empresa:** Según Jobber y Ellis-Chadwick (2016), la empresa misma es un actor central del microentorno, ya que "sus diferentes departamentos (como gestión, finanzas, investigación y desarrollo, compras, operaciones y contabilidad) afectan las decisiones de marketing". Esto significa que las decisiones internas, desde el presupuesto de marketing hasta la cultura organizacional, moldean cómo se conecta con el mercado.
- **Proveedores:** Los proveedores son piezas clave del microentorno, pues de ellos dependen los insumos, servicios y recursos necesarios para la producción. Jobber y Ellis-Chadwick (2016) afirman que "las decisiones de marketing pueden verse afectadas por los desarrollos de los proveedores", especialmente cuando se trata de costos, disponibilidad o tiempos de entrega.

- **Intermediarios:** Los intermediarios son organizaciones que ayudan a que los productos lleguen al consumidor. Esto incluye distribuidores, minoristas, agencias de marketing y plataformas digitales. En un entorno digitalizado, este grupo se ha expandido hacia canales como marketplaces y aplicaciones móviles de entrega.
- **Clientes:** El cliente es el foco de toda estrategia de marketing. Para Jobber y Ellis-Chadwick (2016), los clientes "son los compradores reales y potenciales, y la empresa debe estudiarlos cuidadosamente para poder satisfacer sus necesidades". Hoy, con consumidores digitalizados, se demanda personalización, inmediatez y experiencias integradas.
- **Competidores:** Comprender a la competencia es clave para diferenciarse. Según Jobber y Ellis-Chadwick, la empresa necesita posicionarse claramente frente a sus competidores y ofrecer una propuesta de valor superior. Esta competencia ya no es solo local, sino también digital y global.
- **Públicos clave:** Los públicos son grupos que pueden influir positiva o negativamente en los objetivos de la empresa. Esto abarca desde medios de comunicación hasta reguladores, comunidades activistas o líderes de opinión. La gestión de la reputación se ha vuelto central en el marketing contemporáneo.

Tabla 11 Microentorno Empresarial: Casos Bolivianos que Marcan Estrategia

Actor del Microentorno	**Ejemplo real desarrollado**
La empresa	**SOBOCE S.A.** ha consolidado su estrategia de sostenibilidad como parte integral de su propuesta de valor. Esta empresa cementera boliviana ha invertido en tecnologías limpias, procesos eficientes y responsabilidad social, especialmente en comunidades cercanas a sus plantas. Su enfoque en innovación no solo ha mejorado su posicionamiento en el mercado, sino que también ha fortalecido su vínculo con stakeholders clave como clientes institucionales y gobiernos locales.
Proveedores	**Delizia**, empresa de alimentos y bebidas, trabaja estrechamente con una red de proveedores de leche en zonas rurales del altiplano y los valles.

	Estos productores, en muchos casos cooperativas familiares, son fundamentales para garantizar la calidad y frescura de los productos. Delizia ha desarrollado programas de apoyo técnico y logístico para fortalecer su cadena de suministro, mejorar la productividad y asegurar relaciones sostenibles a largo plazo.
Intermediarios	**PedidosYa Bolivia** se ha convertido en un canal esencial para cientos de pequeños y medianos comercios en ciudades como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. La plataforma digital no solo conecta a los negocios con clientes finales, sino que también ofrece servicios de visibilidad, promociones y logística. Gracias a esta intermediación tecnológica, restaurantes familiares, panaderías o farmacias han logrado mantenerse competitivos durante la transformación digital y en contextos como la pandemia.
Clientes	**Hipermaxi**, una de las cadenas de supermercados más importantes del país, ha respondido al nuevo perfil del consumidor boliviano mediante la incorporación de una tienda virtual robusta, con entregas a domicilio, promociones digitales y un catálogo adaptado a las necesidades locales. Esta adaptación busca satisfacer a un cliente más exigente, conectado y que prioriza la comodidad, sobre todo en las ciudades capitales.
Competidores	**Multicenter**, empresa de retail especializada en hogar y electrodomésticos, ha tenido que redefinir su estrategia ante la presión de competidores como Amazon, Mercado Libre y tiendas online emergentes. Para mantenerse vigente, ha mejorado su sitio web, implementado promociones exclusivas en línea, diversificado métodos de pago y desarrollado una estrategia de contenido en redes sociales enfocada en estilo de vida.
Públicos clave	**Cervecería Boliviana Nacional (CBN)** ha enfrentado la presión de organizaciones ambientalistas y consumidores conscientes para mejorar su huella ecológica. En respuesta, ha intensificado campañas de recolección de botellas retornables, reducido el uso de plásticos y

desarrollado una narrativa de sostenibilidad en sus campañas. La interacción con estos públicos ha sido clave para mantener su reputación y liderazgo en el mercado cervecero nacional.

Influencia directa sobre la estrategia de marketing

La interacción con los actores del microentorno exige una lectura constante del contexto inmediato y una capacidad de respuesta ágil:

- **Cambio en proveedores:** Si una empresa de textiles en La Paz enfrenta un aumento en el costo del algodón importado, deberá revisar sus precios o buscar insumos alternativos regionales.
- **Clientes más exigentes:** Un aumento en la demanda de servicios de pago móvil en zonas rurales ha llevado a fintechs bolivianas como *Solipagos* a ajustar su interfaz y su atención al cliente.
- **Competencia innovadora:** El ingreso de *Rappi* en ciudades bolivianas forzó a plataformas locales como *Yaigo* a mejorar su oferta tecnológica y promociones personalizadas.

El microentorno no solo condiciona, sino que también impulsa la capacidad de adaptación y mejora continua de la estrategia de marketing, especialmente en contextos emergentes y dinámicos como el boliviano.

El macroentorno (entorno general)

Definición y naturaleza cambiante del macroentorno

El macroentorno se refiere al conjunto de fuerzas externas amplias que afectan a todas las organizaciones, sin importar su tamaño o sector. Estas fuerzas no pueden ser controladas directamente por las empresas, pero sí pueden y deben ser monitoreadas estratégicamente para anticipar riesgos, detectar oportunidades y adaptar las decisiones de marketing a contextos dinámicos.

Autores como Solomon, Marshall y Stuart (2012) definen el macroentorno como “las fuerzas sociales más amplias que afectan no solo a la empresa, sino también a todos los actores del microentorno, incluyendo aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legales, demográficos

y culturales". En línea similar, Pride y Ferrell (2016) sostienen que "las empresas exitosas no solo reaccionan a los cambios del entorno general, sino que los monitorean de forma proactiva para adaptar sus decisiones estratégicas en tiempo real".

Si bien estas definiciones mantienen su vigencia, los hallazgos del análisis bibliométrico evidencian que el marketing actual exige una concepción más dinámica del macroentorno como un sistema de fuerzas interconectadas que reconfiguran constantemente las condiciones del mercado.

En este marco, se plantea la siguiente definición actualizada:

"El macroentorno en marketing es el conjunto de factores externos amplios (económicos, tecnológicos, políticos, legales, demográficos, ecológicos y socioculturales) que influyen indirectamente en la empresa y su microentorno. Su análisis permite anticipar tendencias, gestionar riesgos y adaptar estrategias a una realidad en constante cambio."

Además, en el contexto del macroentorno digital y colaborativo, el valor no se reduce únicamente al beneficio económico directo. Factores como la atención del usuario, los datos personales, la reputación en línea o el contenido generado por consumidores adquieren una relevancia creciente como activos estratégicos. Estas nuevas formas de valor reflejan cómo las transformaciones del entorno amplían los marcos tradicionales del marketing y exigen una interpretación más integral de las dinámicas externas que configuran el mercado.

Dimensiones del macroentorno

- **Entorno demográfico**: El entorno demográfico examina la composición de la población, incluyendo variables como edad, género, densidad poblacional, estructura familiar, educación y localización. Estos factores son fundamentales para identificar segmentos de mercado y adaptar productos a nuevas necesidades.
- **Entorno económico**: Este entorno engloba variables como ingreso disponible, tasas de interés, inflación, nivel de empleo y poder adquisitivo. La economía condiciona el comportamiento del consumidor y la inversión empresarial.
- **Entorno tecnológico**: Incluye avances como la digitalización, inteligencia artificial, automatización y comercio electrónico, que transforman la forma en que las empresas interactúan con los consumidores.

- **Entorno político-legal**: Abarca leyes, normativas, políticas públicas, y estabilidad institucional. Tiene un fuerte impacto sobre las operaciones, inversiones y estrategias de las empresas.
- **Entorno sociocultural**: Hace referencia a valores, creencias, normas, actitudes y estilos de vida que influyen en el consumo. Las marcas deben adaptarse a los cambios culturales para mantener relevancia.
- **Entorno ecológico**: Comprende factores como cambio climático, escasez de recursos, regulaciones ambientales y conciencia ecológica en el consumo.

Tabla 12 Cómo las dimensiones del macroentorno influyen en organizaciones reales en Bolivia

Dimensión del macroentorno	Ejemplo
Entorno demográfico	Alpha es un startup educativo que ofrece cursos de robótica, programación e inteligencia artificial para jóvenes desde los 12 años. Se adapta al bono demográfico boliviano, donde más del 40% de la población es menor de 25 años.
Entorno económico	TuDinero es una plataforma digital boliviana que ofrece servicios financieros como pagos móviles, microcréditos y billetera digital, dirigidos a sectores no bancarizados. Responde al crecimiento de la bancarización y la necesidad de inclusión financiera.
Entorno tecnológico	Kukua es una empresa cruceña que desarrolla soluciones digitales para microempresas, como control de inventario, ventas y contabilidad. Usa tecnología web y móvil para facilitar la transformación digital en negocios pequeños.
Entorno político-legal	Farmacorp, la cadena de farmacias más grande del país, adaptó sus sistemas a la nueva normativa de facturación electrónica emitida por el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), que exige digitalización completa del proceso tributario.

Entorno sociocultural	Walisuma promueve productos textiles de lujo elaborados por comunidades andinas bajo principios de comercio justo. Conecta con consumidores bolivianos que valoran la identidad cultural, la sostenibilidad y el consumo ético.
Entorno ecológico	Agua Cristal ha implementado envases reciclables PET 100% y campañas de educación ambiental en escuelas. Esta acción responde a la creciente conciencia ecológica y refuerza su imagen como marca responsable.

Tendencias globales y su impacto en los mercados locales

Entre las tendencias globales que impactan en América Latina y Bolivia destacan:

- **Transformación digital:** Impulsa cambios en el consumo, la comunicación y la logística. Las empresas que no adaptan sus canales y procesos al entorno digital pierden competitividad.
- **Globalización de valores:** Los consumidores bolivianos muestran interés creciente por temas como el comercio justo, el consumo responsable y la sostenibilidad, influenciados por tendencias globales.
- **Turismo consciente y experiencias personalizadas:** Aunque este punto no debe centrarse en la hotelería, puede mencionarse brevemente como una muestra de cómo la búsqueda de experiencias auténticas está redefiniendo sectores como el cultural, gastronómico o artesanal.
- **Educación y trabajo digital:** La capacitación en habilidades digitales se ha convertido en un activo para las nuevas generaciones. El auge del trabajo remoto ha modificado hábitos de consumo y nuevas demandas en sectores como tecnología, conectividad y servicios profesionales.

El mercado y el entorno en el plan de marketing

Análisis del entorno en la fase diagnóstica del plan de marketing

El análisis del entorno constituye el punto de partida fundamental del diagnóstico estratégico en un plan de marketing. Esta etapa no solo permite evaluar las condiciones externas que

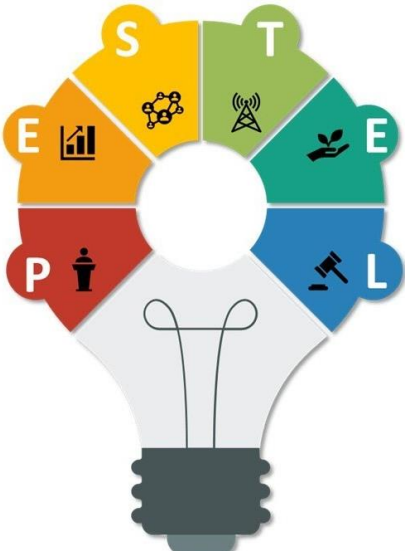
inciden sobre la empresa, sino también comprender sus capacidades internas en relación con dichas condiciones. Mediante este análisis, se pueden identificar factores que representan oportunidades de crecimiento, así como amenazas potenciales que requieren una gestión proactiva para minimizar riesgos. Como señalan Lamb, Hair y McDaniel (2012), una evaluación rigurosa del entorno permite anticipar cambios significativos en el mercado y, con ello, generar ventajas competitivas sostenibles para aquellas organizaciones capaces de adaptarse con agilidad.

Esta perspectiva refuerza la idea de que el entorno no es simplemente un contexto pasivo, sino un conjunto dinámico de fuerzas que moldean las decisiones estratégicas y condicionan las posibilidades de éxito en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Herramientas clave para el diagnóstico estratégico

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones identificar y evaluar las fuerzas externas del macroentorno que pueden influir en su desempeño y toma de decisiones. El acrónimo PESTEL se refiere a seis categorías clave: Políticas, Económicas, Socioculturales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales. Al examinar estos factores, las empresas pueden anticipar oportunidades y amenazas, adaptando sus estrategias para mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio.



Según Yüksel (2012), el análisis PESTEL cumple dos funciones básicas para una empresa: ayuda a identificar el entorno en el cual opera y ofrece información que la empresa puede utilizar para predecir situaciones y circunstancias futuras. Esta herramienta es esencial para determinar la idoneidad del macroentorno en relación con los objetivos empresariales.

Un ejemplo destacado de aplicación del análisis PESTEL en Bolivia es la inauguración de la primera planta productora de biopesticidas en el país, ubicada en la localidad de Umala, departamento de La Paz. Este proyecto fue desarrollado en conjunto por la empresa estatal Pro Bolivia y la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), con una inversión de 600.000

bolivianos. La planta produce biopesticidas utilizando cáscaras de quinua, un residuo agrícola abundante en la región, transformándolo en un insumo valioso para la agricultura ecológica.

Análisis PESTEL aplicado:

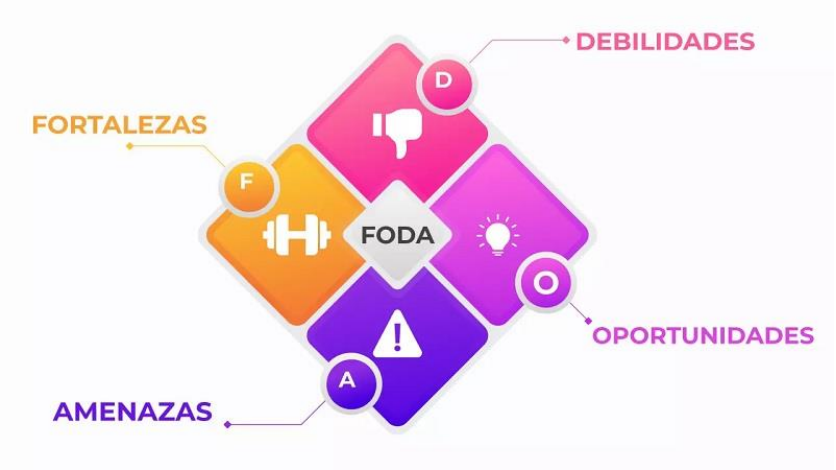
Dimensión PESTEL	
Político	El apoyo gubernamental a través de Pro Bolivia demuestra una política activa de fomento a la industrialización y valorización de productos nacionales, alineada con estrategias de desarrollo sostenible.
Económico	La inversión en la planta genera empleo local y promueve la economía circular al reutilizar residuos agrícolas, contribuyendo al desarrollo económico de la región.
Sociocultural	El proyecto fortalece la identidad cultural al valorizar la quinua, un cultivo ancestral de Bolivia, y promueve prácticas agrícolas sostenibles entre las comunidades locales.
Tecnológico	La colaboración con la UMSA permite la transferencia de tecnología y conocimiento científico, impulsando la innovación en el sector agroindustrial boliviano.
Ecológico	La producción de biopesticidas ecológicos reduce el uso de agroquímicos sintéticos, disminuyendo el impacto ambiental y promoviendo la salud del ecosistema agrícola.
Legal	La planta opera bajo regulaciones nacionales que promueven la producción ecológica y la seguridad alimentaria, cumpliendo con las normativas establecidas por las autoridades competentes.

Este caso ejemplifica cómo el análisis PESTEL puede guiar la identificación de oportunidades estratégicas en el entorno macroeconómico y político, permitiendo a las organizaciones desarrollar iniciativas innovadoras y sostenibles que responden a múltiples dimensiones del entorno externo.

Análisis FODA

El análisis FODA (también conocido como SWOT por sus siglas en inglés: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) es una herramienta fundamental en el diagnóstico estratégico que permite cruzar las condiciones **internas** de la organización (fortalezas y debilidades) con los factores del **entorno externo** (oportunidades y amenazas). Su objetivo es facilitar la formulación de estrategias realistas y adaptadas, que potencien los recursos disponibles y minimicen los riesgos derivados del contexto.

Según Hill, Jones y Schilling (2014), "el análisis FODA ayuda a las empresas a identificar los factores internos clave que influyen en su desempeño y alinearlos con las condiciones externas del mercado para generar ventajas competitivas sostenibles". Esta herramienta es especialmente útil en entornos cambiantes, como los mercados latinoamericanos, donde las condiciones económicas, sociales y políticas pueden variar con rapidez.



Un ejemplo destacado de aplicación del análisis FODA es el caso de Kori Bolivia, una empresa nacional dedicada al diseño y comercialización de prendas y accesorios elaborados con fibras naturales como alpaca y llama, integrando técnicas ancestrales de tejido con propuestas de moda contemporánea. Su enfoque combina sostenibilidad, identidad cultural andina y comercio justo.

En su proceso de internacionalización, Kori Bolivia utilizó el análisis FODA como herramienta clave para estructurar su estrategia de crecimiento. A través de esta matriz, identificó lo siguiente:

Análisis FODA aplicado:

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
• Red de producción artesanal consolidada con más de 150 tejedoras del altiplano. • Propuesta diferenciada basada en símbolos andinos y cultura local. • Compromiso con la sostenibilidad mediante procesos limpios y materiales naturales.	• Crecimiento del turismo cultural en Bolivia (Viceministerio de Turismo, 2023). • Tendencia global hacia el consumo ético y el comercio justo en Europa y América del Norte. • Participación en ferias internacionales como EXPOALADI 2022, generando alianzas comerciales regionales.
Debilidades (D)	**Amenazas (A)**
• Capacidad limitada para escalar la producción artesanal. • Obstáculos logísticos y aduaneros para exportar desde Bolivia.	• Competencia de productos industrializados que imitan diseños culturales sin reconocimiento ético. • Inestabilidad económica y volatilidad cambiaria en la región.

Resultados del análisis

Gracias al FODA, la empresa pudo:

- **Crear una estrategia de posicionamiento internacional** basada en storytelling, destacando el origen comunitario y la sostenibilidad de sus productos.
- **Lanzar su tienda online internacional**, facilitando el acceso de compradores de Europa y Norteamérica.
- **Establecer alianzas con operadores turísticos** para ofrecer experiencias culturales que integren visitas a los talleres comunitarios, enriqueciendo el vínculo emocional con el cliente.

Este caso demuestra cómo el análisis FODA, aplicado rigurosamente, puede ser un instrumento poderoso para orientar el crecimiento estratégico de una empresa boliviana con potencial global.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, propuesto por Michael E. Porter en su obra Competitive Strategy (1980), es una herramienta clave para analizar la estructura de una industria y su grado de competitividad. Su objetivo es identificar las presiones externas que afectan la rentabilidad y orientar la formulación de estrategias defensivas o ofensivas por parte de las empresas.

Las cinco fuerzas que conforman el modelo son:

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** Evalúa cuán fácil es para nuevas empresas ingresar al mercado. Barreras como regulaciones, economías de escala o lealtad de marca influyen en esta fuerza.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Se refiere a la capacidad de los proveedores para imponer condiciones (precios, calidad, plazos) que afecten la rentabilidad de la empresa.
3. **Poder de negociación de los compradores:** Indica el nivel de influencia que tienen los clientes en el mercado, especialmente cuando concentran la demanda o tienen acceso a múltiples alternativas.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Considera la existencia de bienes o servicios alternativos que puedan reemplazar a los actuales y reducir la demanda del producto original.
5. **Rivalidad entre competidores existentes:** Mide la intensidad de la competencia en el sector, influenciada por el número de actores, el crecimiento del mercado y los costos de cambio.

Un caso ilustrativo de la aplicación de este modelo se observa en la industria boliviana de bebidas alcohólicas, particularmente en el mercado de cervezas, donde la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) representa un actor dominante.

La empresa, perteneciente al grupo AB InBev, ha utilizado principios alineados con el análisis de Porter para mantener su liderazgo en un entorno altamente competitivo. A continuación, se desglosa este análisis:

Aplicación del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Caso CBN en Bolivia

Fuerza	Análisis aplicado al caso de la CBN
1. Amenaza de nuevos entrantes	CBN controla cerca del 90% del mercado cervecero en Bolivia. Las altas barreras de entrada (costos, distribución, fidelidad de marca) dificultan la competencia de nuevos actores como Cervecería Nacional Potosí.
2. Poder de negociación de proveedores	La empresa ha integrado verticalmente parte de su cadena, como en el caso de su filial Envases de Aluminio Boliviano S.R.L., reduciendo su dependencia y aumentando eficiencia.
3. Poder de negociación de compradores	Aunque los consumidores individuales tienen poco poder frente a CBN, ha surgido un nicho que demanda cervezas artesanales o naturales, empujando a la empresa a diversificar su portafolio.
4. Amenaza de productos sustitutos	Sustitutos como vino, singani o bebidas no alcohólicas compiten indirectamente. CBN reduce esta amenaza al participar también en estos segmentos.
5. Rivalidad entre competidores	A pesar de su dominio, CBN enfrenta tensiones con competidores como Cervecería Nacional Potosí, que en 2016 denunció prácticas anticompetitivas, lo que afecta la percepción de mercado.

En síntesis, el modelo de Porter permite entender las dinámicas clave de competencia en una industria. El caso boliviano demuestra cómo factores como la dominancia de mercado, los costos de entrada o la integración vertical definen el margen de maniobra de los actores. Este análisis es clave para diseñar estrategias realistas. A continuación, se presenta otra herramienta fundamental: el benchmarking competitivo.

Importancia de anticipar cambios en el entorno

En un contexto de alta volatilidad e incertidumbre, anticiparse a los cambios del entorno se ha convertido en una competencia estratégica esencial para las organizaciones. El entorno del marketing (tanto micro como macro) ya no puede ser comprendido como un conjunto estático de factores, sino como un sistema dinámico, interconectado y en constante transformación.

No basta con realizar un análisis del entorno de manera puntual al inicio de un plan de marketing. La velocidad del cambio tecnológico, la aparición de nuevos marcos normativos, los movimientos socioculturales y las crisis globales (como la pandemia de COVID-19) exigen que las empresas implementen procesos de vigilancia continua (environmental scanning) para detectar señales tempranas y responder con agilidad.

Tal como señalan Kotler y Keller (2021), "las empresas que incorporan el análisis del entorno como un proceso permanente, más que como un ejercicio ocasional, están mejor preparadas para adaptarse, innovar y sostener su propuesta de valor en escenarios inciertos". Esta capacidad de anticipación permite no solo reaccionar ante amenazas, sino también aprovechar oportunidades emergentes antes que los competidores.

Por tanto, monitorear el entorno no es una opción, sino una condición para la competitividad sostenible. A continuación, se analiza una herramienta clave que apoya este proceso: el benchmarking competitivo.

Conclusión del capítulo

Este capítulo ha permitido profundizar en la comprensión del mercado como un sistema complejo, dinámico y en permanente transformación, donde convergen no solo la oferta y la demanda, sino también una amplia variedad de factores del entorno que influyen directamente en las decisiones estratégicas de marketing. Lejos de ser una entidad estática, el mercado debe entenderse como un espacio de interacción constante entre la empresa y su entorno (micro y macro), cuya lectura adecuada resulta fundamental para desarrollar estrategias competitivas y sostenibles.

Se ha demostrado que herramientas analíticas como el análisis PESTEL, el análisis FODA y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter permiten a las organizaciones interpretar el contexto desde una perspectiva estructurada y estratégica. Estas metodologías facilitan la identificación de

oportunidades emergentes, la gestión de amenazas y la adaptación proactiva a tendencias globales como la digitalización, el consumo responsable o los cambios demográficos.

En un entorno caracterizado por la aceleración del cambio tecnológico, la interdependencia global y la evolución del comportamiento del consumidor, anticipar y comprender estas transformaciones ya no es una ventaja opcional, sino una necesidad para mantener la relevancia en el mercado. Por ello, el análisis del entorno debe ser una práctica constante y no una etapa aislada en la planificación.

Esta comprensión integral del entorno prepara el terreno para el siguiente capítulo, donde se abordarán dos pilares fundamentales de la estrategia de marketing: la segmentación del mercado y el posicionamiento de marca. Estos conceptos permiten a las empresas identificar con mayor precisión a sus públicos clave y construir propuestas de valor claramente diferenciadas, alineadas con las necesidades, expectativas y valores de cada segmento objetivo.

✨ **Frase Final Destacada**

"Comprender el entorno no solo permite adaptarse al cambio, sino anticiparlo; y en marketing, anticiparse es decidir con ventaja."

CAPÍTULO III

Segmentación y posicionamiento

Introducción

En un entorno cada vez más competitivo, globalizado y marcado por la transformación digital, las empresas enfrentan el desafío de identificar con precisión a sus públicos objetivos y entregarles propuestas de valor personalizadas. En este contexto, la segmentación y el posicionamiento emergen como dos pilares fundamentales del marketing estratégico. Ambos conceptos permiten a las organizaciones abandonar enfoques genéricos para adoptar estrategias más específicas, orientadas a satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y comportamientos del consumidor moderno.

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores que comparten características similares, mientras que el posicionamiento se enfoca en cómo una marca desea ser percibida por esos segmentos objetivos. Esta sinergia resulta esencial para optimizar recursos, generar valor percibido, diferenciarse de la competencia y construir relaciones duraderas con los clientes. Además, las tendencias actuales reveladas por estudios bibliométricos demuestran que comprender y aplicar eficazmente estos conceptos no es una opción, sino una necesidad para competir en el mercado actual.

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos y prácticos de la segmentación y el posicionamiento, expone los principales criterios y procesos utilizados para dividir y seleccionar mercados meta, y analiza cómo se diseñan estrategias de posicionamiento coherentes con la identidad de marca y las expectativas del consumidor. Comprender estos temas permite diseñar acciones de marketing más precisas, empáticas y efectivas, preparándose mejor para responder a los constantes cambios del entorno.

Fundamentos y objetivos de la segmentación

¿Qué es la segmentación de mercado?

La segmentación de mercado es una herramienta estratégica fundamental que permite dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores, con base en características compartidas como necesidades, comportamientos, valores o estilos de vida. Esta práctica posibilita el diseño de estrategias comerciales diferenciadas, orientadas a maximizar la relevancia de las acciones de marketing en cada segmento específico.

Dibb y Simkin (2013) afirman que "la segmentación de mercados es el corazón del marketing moderno y el medio para comprender y atender mejor a los clientes en un entorno competitivo cada vez más fragmentado". Por su parte, Wedel y Kamakura (2012) destacan que "la segmentación eficiente es la base para la creación de valor tanto para el cliente como para la empresa, al permitir una asignación óptima de los recursos y una oferta más pertinente".

Ambas perspectivas coinciden en que la segmentación no solo mejora la eficiencia del marketing, sino que también se convierte en una herramienta clave para construir relaciones duraderas con los consumidores. A partir de estos aportes y considerando las tendencias actuales identificadas en el análisis previo donde la segmentación destaca como uno de los conceptos más citados en el marketing contemporáneo, se plantea la siguiente definición actualizada:

"La segmentación de mercado es un proceso estratégico que divide a los consumidores en grupos homogéneos con el fin de diseñar ofertas personalizadas y pertinentes. En entornos digitales, dinámicos y altamente competitivos, permite optimizar recursos, fortalecer la relevancia del mensaje y generar valor sostenible tanto para la empresa como para el cliente."

En el contexto actual, donde la hiperpersonalización y la analítica avanzada definen la competitividad, la segmentación ha evolucionado de una técnica operativa a una capacidad estratégica indispensable. Gracias a tecnologías como la inteligencia artificial, el machine learning y el análisis predictivo, las empresas pueden identificar patrones de comportamiento y ajustar sus propuestas en tiempo real, con niveles de precisión antes impensables. Un

estudio de Tomczyk (2022) confirma que organizaciones líderes en sectores como salud, tecnología y servicios ya aplican modelos de hipersegmentación para anticiparse a las expectativas del cliente y personalizar experiencias de forma escalable. Así, la segmentación se reafirma como una filosofía de gestión orientada al cliente, que permite construir estrategias más empáticas, relevantes y sostenibles, en línea con los pilares del marketing contemporáneo.

Principales objetivos de la segmentación

La segmentación de mercado cumple funciones estratégicas fundamentales para la gestión comercial moderna. Sus objetivos van más allá de clasificar consumidores: permiten transformar la información en acción competitiva y generar propuestas de valor alineadas con las expectativas reales del mercado.

- **Comprender al cliente**: A través de variables demográficas, psicográficas, conductuales y geográficas, la segmentación posibilita una visión más profunda y estructurada del consumidor, facilitando la toma de decisiones basada en perfiles reales y no generalidades.
- **Personalizar las ofertas**: Al conocer las diferencias entre los grupos, es posible adaptar los productos, servicios, precios y canales de comunicación de forma más precisa, generando mayor conexión y relevancia en cada interacción comercial.
- **Optimizar recursos**: Permite enfocar inversiones en los segmentos con mayor potencial de conversión o rentabilidad, evitando esfuerzos dispersos y maximizando el retorno sobre la inversión en marketing y ventas.
- **Mejorar la diferenciación competitiva**: Una segmentación bien ejecutada permite diseñar propuestas de valor claras y únicas para cada grupo objetivo, destacándose frente a ofertas genéricas o poco pertinentes de la competencia.
- **Detectar oportunidades latentes**: Facilita la identificación de nichos poco explorados o desatendidos, abriendo camino a innovaciones orientadas a públicos específicos con necesidades no cubiertas.

Justificación teórica y práctica.

Fundamento teórico: comprensión de la heterogeneidad del mercado

Desde la teoría del marketing, la segmentación de mercado parte de una premisa esencial: los consumidores no constituyen un conjunto homogéneo, sino que presentan diferencias significativas en términos de necesidades, motivaciones, estilos de vida y comportamientos de compra. Esta perspectiva ha sido ampliamente desarrollada en la literatura académica. Wedel y Kamakura (2012), referentes en segmentación estadística, sostienen que el propósito de segmentar es identificar grupos de consumidores con respuestas similares ante estímulos de marketing, lo que incrementa la eficacia de las estrategias aplicadas.

El marketing contemporáneo se sustenta sobre la comprensión de variables individuales —como las demográficas, psicográficas, conductuales y geográficas— que condicionan las decisiones de compra. Así, la segmentación permite reemplazar enfoques generalistas por propuestas de valor adaptadas a grupos concretos, favoreciendo una mayor precisión estratégica. Tal como señala Solomon (2012), esta orientación segmentada refleja un cambio de paradigma: del marketing masivo al marketing dirigido, más centrado en la relevancia que en el alcance.

Fundamento práctico: adaptabilidad, eficiencia y personalización

En la aplicación práctica, la segmentación no solo ayuda a entender al consumidor, sino que mejora sustancialmente la asignación de recursos, reduce el desperdicio en comunicación y fortalece la personalización de la oferta. En entornos digitales, esta capacidad se ha vuelto aún más relevante. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las tecnologías actuales permiten segmentar dinámicamente y en tiempo real, lo que brinda a las empresas una ventaja competitiva significativa al anticiparse a los comportamientos de consumo y adaptar sus mensajes de manera automatizada.

Este argumento se respalda con evidencia empírica. Un estudio de *McKinsey & Company* (2021) encontró que las empresas que utilizan análisis avanzado para segmentar y personalizar sus estrategias obtienen un retorno sobre la inversión en marketing hasta tres veces mayor que aquellas con enfoques tradicionales. Asimismo, Tomczyk (2022) reportó que un número considerable de las empresas del sector financiero y de comercio electrónico ya emplean modelos de segmentación basados en inteligencia artificial, lo que les permite

identificar microsegmentos y ajustar sus campañas en función de patrones de comportamiento específicos.

En el análisis bibliométrico realizado para este libro, se confirma esta tendencia: los términos “personalización”, “inteligencia artificial” y “comportamiento del consumidor” aparecen recurrentemente asociados a la segmentación, evidenciando su papel central en el marketing actual. Esta evolución muestra que segmentar ya no se limita a clasificar consumidores; es un proceso continuo de aprendizaje y adaptación que permite diseñar experiencias de marca más relevantes, sostenibles y alineadas con las expectativas del mercado.

Tabla 13 Justificación multidimensional de la segmentación de mercado: beneficios teóricos y prácticos

Perspectiva	**Beneficios específicos**
Teórica	Comprensión estructurada de la diversidad del consumidor. Permite aplicar modelos predictivos y comportamentales para definir grupos homogéneos.
Práctica (empresa)	Mejora la eficiencia de las campañas, reduce costos, potencia la diferenciación, facilita la innovación y el desarrollo de productos centrados en el usuario.
Práctica (cliente)	Recibe ofertas más relevantes, se siente comprendido, mejora su experiencia, y desarrolla mayor afinidad y lealtad con la marca.
Tecnológica-digital	Permite hipersegmentación basada en big data, IA y modelos predictivos. Mejora la precisión y dinamismo de las estrategias en entornos digitales competitivos.

Segmentación y ventaja competitiva sostenible

Como se ha planteado previamente, la segmentación no solo cumple una función analítica, sino que se ha transformado en un pilar estratégico fundamental para el marketing contemporáneo. Su correcta implementación permite no solo identificar con precisión a los consumidores más relevantes, sino también diseñar propuestas de valor únicas, adaptadas y

pertinentes. Esta capacidad de adaptación, sustentada en datos y tecnología, puede convertirse en una fuente sostenible de ventaja competitiva.

Desde el plano teórico, Michael Porter (1980) ya advertía que la ventaja competitiva duradera no se basa únicamente en ser el mejor, sino en ser diferente. La segmentación, al permitir un conocimiento profundo y diferenciado del mercado, proporciona las bases para construir esta singularidad estratégica. A través de la identificación de nichos específicos y la comprensión detallada de sus necesidades, las empresas pueden crear valor difícil de imitar por la competencia.

En la práctica, esta ventaja se ve potenciada por la incorporación de herramientas avanzadas. Empresas que combinan segmentación con análisis de datos, inteligencia artificial y machine learning pueden anticiparse a los cambios del entorno y responder con agilidad. Salgado-Reyes et al. (2024), en un estudio sobre el sector retail en América Latina, encontraron que el uso de plataformas de inteligencia de negocios incrementó la precisión de las segmentaciones en un 40%, lo que permitió a las empresas lanzar campañas digitales más personalizadas y eficaces.

Los hallazgos del análisis bibliométrico realizado también refuerzan esta visión. En los últimos diez años, conceptos como personalización algorítmica, segmentación predictiva y branding emocional han mostrado un crecimiento notable en publicaciones académicas de alto impacto. Esta combinación estratégica se posiciona como una de las tendencias más consistentes entre las empresas líderes a nivel global, especialmente en sectores intensivos en datos como el comercio electrónico, la banca digital y los servicios tecnológicos.

En definitiva, en un entorno marcado por la volatilidad, la personalización masiva y la competencia basada en la experiencia del cliente, la segmentación se consolida como una capacidad organizacional crítica. Aquellas empresas que logran segmentar con precisión, y traducir ese conocimiento en acciones concretas, no solo responden mejor al mercado: también se diferencian, fidelizan y se posicionan de forma sostenible en la mente del consumidor.

Criterios de segmentación

Para realizar una segmentación efectiva, es necesario definir qué variables o criterios se utilizarán para dividir el mercado. Estos criterios permiten agrupar consumidores que

comparten similitudes relevantes desde el punto de vista comercial. La elección de los criterios depende del tipo de producto o servicio, del mercado objetivo y de los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se presentan los principales tipos de segmentación utilizados tanto en enfoques tradicionales como actuales:

Segmentación geográfica

La segmentación geográfica consiste en dividir el mercado según ubicaciones físicas como países, regiones, ciudades, barrios o zonas climáticas. Este criterio reconoce que las preferencias, comportamientos de consumo y necesidades pueden variar significativamente según el entorno territorial. Es particularmente relevante en mercados con alta diversidad cultural, geográfica y climática, como ocurre en América Latina.

Según Armstrong y Kotler (2021), "la segmentación geográfica sigue siendo clave en contextos donde las diferencias culturales, climáticas o logísticas impactan en el consumo", lo que la convierte en una herramienta esencial para adaptar estrategias comerciales a la realidad local. Este tipo de segmentación permite ajustar variables como el surtido de productos, la comunicación o incluso la distribución, en función de las condiciones propias de cada zona.

En la práctica, un ejemplo representativo en Bolivia es la cadena de supermercados Hipermaxi, que adapta su oferta según la región. En Santa Cruz, promueve productos tropicales, bebidas frías y snacks bajos en azúcar, en línea con el clima cálido y la tendencia hacia un estilo de vida activo. En contraste, en La Paz, prioriza alimentos más calóricos y productos para el frío, considerando la altitud y las bajas temperaturas. Esta estrategia no solo responde a factores climáticos, sino también a patrones de consumo culturalmente diferenciados.

Los resultados del análisis bibliométrico respaldan la vigencia de este criterio, ya que la segmentación geográfica sigue siendo altamente citada en investigaciones recientes, particularmente en contextos emergentes. Estudios recientes han destacado su relevancia en áreas como el retail, la agroindustria y los servicios públicos, donde adaptar la oferta al

territorio permite aumentar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer el vínculo con las comunidades locales.

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica se basa en atributos cuantificables de la población, como edad, género, nivel educativo, ingresos, ocupación o ciclo de vida familiar. Es uno de los criterios más tradicionales y utilizados en marketing, dado que estas variables influyen de forma directa en las necesidades, preferencias y patrones de compra de los consumidores.

Schiffman y Kanuk (2010) afirman que "las variables demográficas son el punto de partida para identificar diferencias clave en el comportamiento de consumo", ya que permiten a las empresas delinear perfiles básicos de clientes y desarrollar propuestas ajustadas a las características socioeconómicas de cada segmento. Además, estas variables suelen ser de fácil acceso y medición, lo que facilita su aplicación incluso en contextos con recursos limitados.

En Bolivia, un caso representativo es el de la aseguradora Alianza, que diseña y comercializa productos diferenciados según el ciclo de vida del cliente. Por ejemplo, ofrece seguros para estudiantes universitarios con coberturas accesibles, seguros de vida familiar para personas en etapa productiva, y pólizas especializadas para adultos mayores, que incluyen asistencia médica y beneficios adicionales. Esta estrategia permite conectar con las necesidades específicas de cada etapa de vida, incrementando la pertinencia de la oferta.

El análisis previo destaca que, si bien la segmentación demográfica ha sido históricamente dominante, su combinación con enfoques más avanzados como los psicográficos o conductuales es una tendencia creciente. En particular, los estudios recientes recomiendan integrar los datos demográficos con tecnologías de análisis predictivo para desarrollar segmentaciones más dinámicas y contextualizadas, especialmente en sectores como salud, educación, retail y servicios financieros en América Latina.

Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica profundiza en las dimensiones internas del consumidor: valores, personalidad, intereses, actitudes, estilo de vida y motivaciones. A diferencia de los enfoques demográficos o geográficos, este criterio busca comprender el por qué detrás del comportamiento de compra, capturando factores emocionales y aspiracionales que influyen en las decisiones de consumo.

Modelos como VALS (Values and Lifestyles) han sido ampliamente utilizados para clasificar a los consumidores en grupos como “innovadores”, “pensadores”, “realizadores” o “luchadores”, según sus actitudes y estilo de vida. Solomon et al. (2012) destacan que este tipo de segmentación “conecta las marcas con significados personales, facilitando vínculos emocionales sostenibles”, lo cual es especialmente valioso en mercados donde la diferenciación va más allá del producto y se vincula con la identidad.

En Bolivia, un ejemplo representativo es el de Yanbal, marca de cosméticos que ha sabido alinear su comunicación y oferta con un perfil psicográfico muy definido: mujeres emprendedoras que valoran la independencia financiera, el cuidado personal y la belleza como una herramienta de empoderamiento. Sus campañas no solo promueven productos, sino un estilo de vida aspiracional que combina estética, liderazgo y autosuperación, reforzando un vínculo emocional con su segmento objetivo.

Este tipo de segmentación se ha vuelto cada vez más relevante en la última década, en un entorno donde los consumidores buscan marcas que reflejen sus valores personales. No es casual que las estrategias más efectivas hoy combinen datos psicográficos con herramientas tecnológicas de personalización para generar experiencias auténticas y emocionalmente significativas.

Segmentación conductual

La segmentación conductual clasifica a los consumidores según su comportamiento real frente a un producto, servicio o marca, considerando variables como la frecuencia de uso, el nivel de lealtad, la ocasión de consumo, los beneficios buscados y el grado de conocimiento del producto. Este enfoque resulta especialmente eficaz para desarrollar estrategias de retención, fidelización y reactivación, al basarse en acciones observables y medibles.

Según un metaanálisis de Lee et. al (2022) los criterios conductuales especialmente aquellos basados en interacciones digitales muestran una expansión significativa en los estudios recientes, impulsados por el auge del comercio electrónico y la analítica en tiempo real. Esta evolución refleja una tendencia clara hacia el uso de datos transaccionales y de comportamiento como base para una personalización más precisa y dinámica.

En el contexto boliviano, PedidosYa ha implementado una segmentación conductual efectiva diferenciando a sus usuarios por la frecuencia de pedidos. Los “heavy users” reciben beneficios exclusivos, promociones frecuentes y notificaciones personalizadas, mientras que los usuarios inactivos acceden a incentivos especiales para reactivar su interés. Esta estrategia ha contribuido a mejorar significativamente los índices de retención, especialmente en ciudades como Santa Cruz y La Paz, donde la competencia entre plataformas es alta y la fidelidad del consumidor es clave.

Este tipo de segmentación, centrada en datos reales de comportamiento, permite acciones más oportunas y relevantes, consolidando relaciones duraderas con los clientes y aportando valor tangible tanto para la empresa como para el consumidor. Además, al integrarse con herramientas de analítica avanzada, se transforma en un instrumento fundamental para competir en mercados dinámicos y digitalizados.

Segmentación por beneficios buscados

La segmentación por beneficios se enfoca en identificar las motivaciones específicas que llevan al consumidor a preferir un producto o servicio, reconociendo que diferentes personas valoran atributos distintos de una misma oferta. Este enfoque permite comprender el valor percibido desde la perspectiva del cliente, siendo esencial para el diseño de propuestas que resalten beneficios clave según cada grupo objetivo.

Haley (1968), pionero en este tipo de segmentación, planteó que los beneficios buscados representan una de las variables más potentes para explicar el comportamiento del consumidor, ya que se vinculan directamente con sus necesidades, deseos y expectativas. A pesar del tiempo transcurrido, esta perspectiva continúa siendo fundamental en la formulación de estrategias de posicionamiento y comunicación diferenciada.

En el entorno competitivo actual, muchas organizaciones han incorporado este enfoque para mejorar la relevancia de su oferta. Un ejemplo representativo en Bolivia es BOA (Boliviana de Aviación), que estructura sus servicios en torno a los beneficios que distintos viajeros priorizan. La aerolínea ofrece tarifas segmentadas: clase ejecutiva para quienes buscan comodidad y exclusividad, tarifas económicas para clientes sensibles al precio, y opciones con mayor flexibilidad para quienes necesitan cambios sin penalización. Esta diferenciación no

solo permite atraer a públicos diversos, sino también optimizar la experiencia de cada tipo de viajero según sus prioridades.

La identificación precisa de beneficios buscados se ha consolidado como un criterio estratégico, particularmente valioso en mercados donde la personalización y la diferenciación son determinantes para competir con éxito. En este sentido, contribuye a diseñar mensajes de marketing más efectivos, reforzar el posicionamiento y maximizar el valor percibido por el cliente.

Segmentación por estilo de vida y valores

Este tipo de segmentación va más allá de los datos cuantitativos tradicionales al explorar cómo viven las personas, qué las motiva y cuáles son sus creencias y aspiraciones. Se basa en la premisa de que los consumidores no solo eligen productos por su funcionalidad, sino también porque estos reflejan su identidad, estilo de vida o visión del mundo. Así, se convierte en una herramienta clave para marcas que buscan construir vínculos emocionales profundos y duraderos con sus audiencias.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) subrayan que este enfoque "permite conectar profundamente con grupos que no se definen solo por datos duros, sino por visiones del mundo compartidas". En contextos donde los valores culturales, éticos o sociales influyen en el consumo como la moda consciente, el ecoturismo o la alimentación saludable, esta forma de segmentación adquiere especial relevancia.

Un ejemplo destacado en Bolivia es la empresa Naturandina, dedicada a la producción de alimentos saludables con ingredientes andinos. La marca segmenta su mercado orientándose a consumidores que valoran el bienestar integral, la sostenibilidad ambiental y el comercio justo. Su propuesta de valor no solo responde a una necesidad funcional, sino que resuena con estilos de vida ecológicos y conscientes, cada vez más presentes en segmentos urbanos y jóvenes del país.

Este tipo de segmentación también refleja una evolución del marketing hacia enfoques más humanizados y orientados al propósito, donde las marcas actúan como plataformas para expresar valores compartidos con sus consumidores. Por ello, entender el estilo de vida y los valores como ejes de segmentación no solo mejora la personalización, sino que fortalece la identidad de marca y la lealtad a largo plazo.

Segmentación por comportamiento digital

En la era de la hiperconectividad, el comportamiento online de los consumidores se ha convertido en una fuente clave para entender sus preferencias, necesidades y patrones de decisión. Este tipo de segmentación se basa en datos generados por la interacción digital, tales como páginas visitadas, duración de sesiones, clics, historial de compras, interacción en redes sociales, descargas de apps o frecuencia de uso de plataformas digitales.

Su valor estratégico radica en que permite segmentar en tiempo real, con una precisión que sería imposible de lograr mediante métodos tradicionales. Según Al Khaldy (2023), la combinación de inteligencia artificial, analítica predictiva y segmentación digital avanzada puede incrementar en un 35% la tasa de conversión de campañas online, al adaptar los mensajes a las conductas individuales observadas.

En Bolivia, un ejemplo innovador lo representa la fintech Koban, que personaliza su aplicación de servicios financieros a partir del análisis del comportamiento digital del usuario. Por ejemplo, si un usuario accede repetidamente a la sección de ahorro, la interfaz le sugiere metas automáticas o contenidos educativos financieros personalizados. Si realiza pagos frecuentes de servicios o transacciones específicas, la app ajusta sus recomendaciones y accesos directos para facilitar la experiencia. Todo esto se realiza de forma automatizada y en tiempo real, aumentando la relevancia de la propuesta y la retención del usuario.

Este enfoque evidencia cómo la segmentación digital no solo mejora el rendimiento comercial, sino que también permite diseñar experiencias más fluidas, útiles y contextualizadas. Es, en esencia, una manifestación avanzada del marketing personalizado impulsado por datos, cada vez más relevante en mercados emergentes y digitales como el latinoamericano.

Enfoques emergentes y poco explorados en la segmentación de mercado

Tabla 14 Enfoques emergentes y poco explorados en la segmentación de mercado

Enfoque	Descripción clave	Ejemplo
Segmentación interseccional	Cruce simultáneo de múltiples variables (demográficas,	**Spotify** segmenta a sus usuarios cruzando datos de edad, estados de ánimo y comportamiento musical para

	psicográficas, conductuales).	crear listas personalizadas como "Daily Mix" o "Mood Booster".
Segmentación dinámica	Los segmentos evolucionan con el contexto (social, tecnológico, económico).	**Airbnb** resegmentó sus audiencias tras el COVID-19, priorizando viajes cercanos, familias y estadías largas (Skift, 2020).
Sesgos y ética en la segmentación	Riesgos de exclusión, discriminación o manipulación en modelos algorítmicos.	**Facebook (Meta)** fue denunciado por sesgos en segmentación de anuncios de vivienda (ProPublica, 2019).
Nivel de conciencia del problema	Se segmenta según cuánto reconoce el consumidor que tiene un problema o necesidad.	**Duolingo** usa esta lógica al enviar notificaciones más agresivas a usuarios que no reconocen aún la necesidad de constancia en el aprendizaje.
Tribus de consumidores (tribal)	Segmentación por sentido de pertenencia e identidad compartida.	**Harley-Davidson** construyó su marca alrededor de una tribu de consumidores con estilo de vida rebelde y comunitario (Cova & Cova, 2002).
Segmentación por intención predictiva	Basada en modelos de IA que estiman intención de compra según comportamiento online.	**Amazon** predice qué productos mostrar según historial de búsqueda, carrito y clics previos (modelo “anticipatory shipping”).

Este panorama revela que la tendencia dominante es la segmentación multivariable, donde se combinan criterios para identificar nichos y microsegmentos con propuestas altamente personalizadas. Un estudio por Chowdhury et. al (2023)concluye que la combinación de análisis conductual y psicográfico basado en redes sociales mejora significativamente la predicción de intención de compra, particularmente en consumidores jóvenes y digitalmente activos.

En suma, la evolución de la segmentación refleja una transición desde enfoques estáticos y unidimensionales hacia modelos dinámicos, empáticos y predictivos, que no solo responden al mercado, sino que lo anticipan.

Etapas del proceso de segmentación

El proceso de segmentación de mercados constituye una herramienta estratégica esencial que permite a las organizaciones comprender con mayor precisión la diversidad de sus consumidores, identificar oportunidades comerciales concretas, y diseñar ofertas ajustadas a las características de cada grupo. Al mismo tiempo, facilita una asignación más eficiente de los recursos, incrementando la efectividad de las acciones de marketing.

Este proceso no es aleatorio ni improvisado, sino que se desarrolla a través de una serie de etapas secuenciales y metodológicamente estructuradas, que garantizan un análisis riguroso del mercado y una toma de decisiones fundamentada en datos. A continuación, se presentan las fases fundamentales del proceso de segmentación, tal como se aplica en la práctica contemporánea:

1. Identificación de variables de segmentación

La primera etapa en el proceso de segmentación consiste en determinar cuáles serán las variables o criterios más apropiados para dividir el mercado en grupos de consumidores homogéneos. La elección de las variables no debe ser aleatoria: debe basarse en el análisis del producto, del mercado, de los objetivos de marketing y de la disponibilidad de datos.

Según Wedel y Kamakura (2012), “la selección apropiada de variables es crítica para lograr una segmentación útil y accionable” (Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations), porque una mala elección puede derivar en segmentos irrelevantes o en estrategias ineficaces.

Para realizar esta etapa de manera sistemática se recomienda seguir estos pasos:

a) Análisis de las características del producto o servicio

Antes de definir cómo segmentar el mercado, es necesario comprender en profundidad lo que se está ofreciendo:

- ¿Es un bien de consumo masivo o especializado?
- ¿Compite en precio, en calidad, en innovación o en status?

- ¿Qué atributos diferenciales son más valorados por los clientes?

Este análisis permite determinar qué variables serán más pertinentes. Por ejemplo, para un servicio bancario de inversión, la ocupación y el nivel de ingresos serán variables claves; en cambio, para una marca de ropa deportiva, el estilo de vida activo y la edad pueden ser más relevantes.

b) Comprensión del comportamiento de compra del consumidor

Es esencial identificar:

- ¿Qué motiva la decisión de compra?
- ¿Cómo es el proceso de elección (racional, emocional, impulsivo)?
- ¿Qué factores influyen en la frecuencia de compra y la lealtad?

Entender estas dinámicas permite incorporar criterios conductuales o psicográficos que pueden ser más predictivos que los demográficos tradicionales.

c) Consideración del contexto socioeconómico y cultural

El entorno siempre influye en los patrones de consumo:

- ¿Existen cambios demográficos (como envejecimiento de la población) que afecten la demanda?
- ¿Se están imponiendo nuevas tendencias culturales (como la sostenibilidad, el minimalismo, la digitalización)?

Incorporar variables emergentes, como la conciencia ambiental o el comportamiento digital, puede ser determinante para captar nuevos segmentos de mercado.

d) Evaluación de la disponibilidad, calidad y actualización de los datos

No basta con identificar variables ideales; se debe verificar:

- ¿Qué datos están disponibles (internos o externos)?
- ¿Son actualizados, representativos y confiables?
- ¿Se pueden medir de forma consistente y ética?

La calidad de los datos es un factor crítico: una segmentación basada en información desactualizada o incompleta puede llevar a conclusiones erróneas y decisiones fallidas.

e) Combinación inteligente de variables

En los mercados actuales, rara vez una sola variable permite definir segmentos efectivos. Se recomienda:

- Combinar variables demográficas, psicográficas, conductuales y digitales.
- Identificar patrones de interrelación que permitan perfilar mejor a los consumidores.

La combinación de criterios ofrece una visión más rica, realista y estratégica del mercado, facilitando la personalización de las estrategias comerciales.

f) Validación estratégica de las variables seleccionadas

Finalmente, es crucial validar:

- ¿Permiten diseñar ofertas, precios, canales y comunicaciones diferenciadas y relevantes?
- ¿Son los segmentos resultantes alcanzables con los recursos de la empresa?
- ¿Tienen tamaño y rentabilidad suficientes para justificar su atención?

Solo las variables que cumplen estos requisitos deben ser utilizadas para construir los segmentos finales.

Aspectos críticos que se deben considerar en esta etapa:

- **Relevancia estratégica:** No toda diferencia entre consumidores implica necesariamente una oportunidad de mercado.
- **Balance entre simplicidad y profundidad:** Una segmentación útil no debe ser ni excesivamente general ni innecesariamente compleja.
- **Visión dinámica:** Las variables deben elegirse pensando en su estabilidad a corto plazo, pero también considerando que los mercados evolucionan constantemente.

Tabla 15 Pasos para identificación de variables de segmentación

Paso	Acción clave	Preguntas guía	Resultado esperado
1. Analizar el producto o servicio	Definir las características clave del producto o servicio.	¿Qué necesidades satisface? ¿Qué beneficios entrega?	Variables preliminares relevantes al tipo de producto.
2. Comprender el comportamiento del consumidor	Analizar motivaciones y patrones de consumo.	¿Por qué y cómo compran los consumidores? ¿Qué canales prefieren?	Identificación de variables conductuales o digitales.
3. Considerar tendencias del entorno	Evaluar cambios sociales, tecnológicos o culturales.	¿Qué nuevas preferencias o valores están emergiendo?	Incorporación de variables actuales y futuras.
4. Evaluar disponibilidad de datos	Verificar acceso y calidad de la información.	¿Se pueden medir las variables de manera fiable?	Selección de variables observables y accesibles.
5. Seleccionar combinación adecuada de variables	Combinar variables para construir perfiles completos.	¿Qué combinación ofrece mejor comprensión del mercado?	Creación de un marco de segmentación integrado.
6. Validar relevancia estratégica	Asegurar que la segmentación sea accionable y rentable.	¿Los segmentos son alcanzables y estratégicamente útiles?	Definición final de variables para segmentar el mercado.

2. Descripción y perfilamiento de los segmentos

Una vez identificadas las variables de segmentación, el siguiente paso esencial es la descripción y perfilamiento de cada segmento seleccionado. Esta etapa consiste en comprender en profundidad quiénes son los consumidores que forman parte de cada grupo y cómo se comportan en relación con la oferta de valor.

La finalidad de este proceso es construir un perfil que sea operativo: es decir, suficientemente rico en detalles como para orientar decisiones de producto, precio, distribución, comunicación y fidelización.

Para realizar una descripción eficaz de los segmentos, se recomienda seguir los siguientes pasos:

a) Recolectar datos relevantes

Debe recopilarse toda la información disponible sobre los consumidores de cada segmento. Esto puede incluir:

Datos demográficos: edad, género, nivel de ingresos, estado civil, ocupación.

Datos geográficos: país, región, ciudad, barrio, clima.

Datos psicográficos: estilo de vida, intereses, valores, actitudes, personalidad.

Datos conductuales: hábitos de consumo, frecuencia de compra, beneficios buscados, lealtad a la marca, ocasiones de uso.

Datos digitales: comportamiento online, uso de redes sociales, historial de navegación o compra, interacción con campañas digitales.

Esta información puede obtenerse a través de encuestas, entrevistas, focus groups, análisis de bases de datos internas, plataformas digitales o proveedores de datos externos.

b) Analizar patrones y comportamientos

Se debe buscar **patrones comunes** dentro de cada segmento: ¿Qué motiva sus decisiones de compra? ¿Qué factores los impulsan a preferir una marca sobre otra? ¿Qué barreras existen para su conversión o fidelización?

El análisis debe identificar tanto motivadores positivos (deseos, aspiraciones) como barreras negativas (miedos, frustraciones, insatisfacciones).

c) Construir un perfil integral

Basándose en los datos recolectados y analizados, se desarrolla un perfil completo del segmento, que idealmente debería incluir:

Descripción general: quiénes son, dónde están, cómo viven.

Necesidades y problemas clave: qué buscan solucionar o satisfacer.

Objetivos y deseos: qué aspiran a lograr o experimentar.

Patrones de consumo: qué, cómo, cuándo y dónde compran.

Canales y medios preferidos: dónde se informan, dónde compran, cómo interactúan.

Comportamiento digital: plataformas utilizadas, hábitos de conexión, nivel de actividad online.

Valores y estilo de vida: principios que guían su comportamiento, intereses predominantes.

d) Definir arquetipos o buyer personas

Con base en esta descripción, se construyen representaciones semificticias llamadas buyer personas, que encapsulan las principales características del segmento de forma narrativa y visual.

Un buyer persona típico incluye:

Nombre ficticio y edad.

Ocupación y nivel de educación.

Metas personales y profesionales.

Principales desafíos o "puntos de dolor" (pain points).

Comportamiento de compra.

Canales y medios donde suele estar activo.

Los buyer personas ayudan a humanizar los datos, facilitando la empatía y la toma de decisiones estratégicas más centradas en el cliente.

En síntesis, describir y perfilar los segmentos no es solo recopilar información, sino interpretarla estratégicamente para construir retratos claros, accionables y dinámicos de los

grupos de consumidores, asegurando que las estrategias de marketing sean pertinentes, personalizadas y efectivas.

Tabla 16 Pasos para la descripción y perfilamiento de los segmentos

Paso	Acción	Objetivo	Herramientas Sugeridas
1	**Recolectar datos relevantes**	Reunir información demográfica, geográfica, psicográfica, conductual y digital.	Encuestas, CRM, Analytics, Focus Groups, Entrevistas
2	**Analizar patrones y comportamientos**	Identificar motivadores de compra, barreras y hábitos comunes.	Análisis estadístico, Mapas de empatía, Customer Journey Mapping
3	**Construir un perfil integral**	Crear una descripción completa que incluya necesidades, deseos, valores y medios preferidos.	Tablas de perfil, Infografías, Dashboards de datos
4	**Definir arquetipos o buyer personas**	Elaborar representaciones semificticias que humanicen al consumidor.	Plantillas de Buyer Persona, Storyboards, Visual Thinking
5	**Validar y actualizar perfiles**	Asegurar que los perfiles sigan siendo relevantes conforme evolucionan los mercados.	Feedback de ventas, Seguimiento de tendencias, Actualización anual de datos

3. Evaluación del atractivo de cada segmento

Una vez descritos y perfilados los segmentos, el siguiente paso es evaluar su atractivo estratégico. Esta etapa es crítica porque no todos los segmentos identificados serán necesariamente viables, rentables o alineados con los objetivos de la empresa.

La evaluación tiene como propósito priorizar los segmentos, determinando cuáles merecen ser objetivo de las estrategias de marketing y cuáles deben ser descartados o relegados.

Para realizar esta evaluación de manera sistemática y objetiva, se consideran los siguientes criterios:

a) Tamaño y potencial de crecimiento

Se analiza el **volumen actual** del segmento (número de consumidores, ventas potenciales) y su **tasa de crecimiento esperada**. Un segmento puede ser atractivo por su gran tamaño o por su rápido crecimiento, aunque también se debe valorar el equilibrio entre ambos factores.

Preguntas clave:

- ¿Qué tan grande es el segmento?
- ¿Está creciendo, estancado o decreciendo?

b) Accesibilidad

Se evalúa la **facilidad para llegar efectivamente al segmento** a través de medios de comunicación, canales de distribución o plataformas digitales.

Preguntas clave:

- ¿Podemos identificar, localizar y alcanzar fácilmente a este segmento?
- ¿Disponemos de los medios adecuados para comunicarnos con ellos?

c) Nivel de competencia

Se examina la **cantidad y fuerza de los competidores** que ya atienden al segmento. Un segmento muy competitivo puede requerir mayores esfuerzos de diferenciación y mayores inversiones.

Preguntas clave:

- ¿Cuántos competidores están presentes?
- ¿Qué tan intensa es la competencia en este segmento?

d) Rentabilidad potencial

Se estima la **rentabilidad esperada** que podría generar el segmento, considerando factores como el precio que están dispuestos a pagar, la frecuencia de compra y los costos asociados a atenderlo.

Preguntas clave:

- ¿El segmento ofrece márgenes atractivos?
- ¿El volumen de ventas compensaría los costos de adquisición y mantenimiento?

e) Compatibilidad con la empresa

Se analiza la **coherencia entre las necesidades del segmento y las capacidades de la empresa**: su portafolio de productos, su posicionamiento de marca, sus recursos humanos y financieros, y su infraestructura operativa.

Preguntas clave:

- ¿Tenemos las capacidades para atender bien este segmento?
- ¿El segmento es coherente con nuestra visión, misión y valores?

f) Riesgos y barreras de entrada

Se consideran los posibles **riesgos legales, tecnológicos, culturales o de mercado** que puedan dificultar el acceso o la operación dentro del segmento.

Preguntas clave:

- ¿Existen barreras legales o regulatorias?
- ¿Qué riesgos de reputación, tecnológicos o sociales existen?

Tabla 17 Criterios de evaluación del atractivo de cada segmento

Criterio	Descripción breve	Preguntas clave
Tamaño del segmento	Número actual de consumidores y volumen potencial de ventas.	¿Qué tan grande es el segmento? ¿Cuál es su volumen de consumo?

Potencial de crecimiento	Tasa esperada de crecimiento en número de consumidores o ingresos.	¿Está creciendo o decreciendo? ¿Cuál es la tendencia del mercado?
Accesibilidad	Facilidad de identificar y alcanzar al segmento de manera efectiva.	¿Podemos comunicarnos y distribuir productos fácilmente a este grupo?
Nivel de competencia	Grado de rivalidad y cantidad de competidores existentes en el segmento.	¿Qué tan saturado está el mercado? ¿Qué barreras de entrada existen?
Rentabilidad potencial	Margen de beneficio esperado y frecuencia de compra del segmento.	¿El segmento puede generar utilidades sostenibles?
Compatibilidad con la empresa	Grado de alineación entre las necesidades del segmento y las capacidades internas.	¿Disponemos de los recursos para atenderlo adecuadamente?
Riesgos y barreras	Factores que pueden dificultar el acceso o éxito en el segmento.	¿Qué obstáculos regulatorios, culturales o tecnológicos existen?

Métodos complementarios para evaluar segmentos

Para asegurar una evaluación más rigurosa y comparativa de los segmentos identificados, existen diversas herramientas metodológicas. Entre las más utilizadas y efectivas destacan:

a) Matriz de Evaluación de Atractividad y Posición Competitiva

Este modelo permite visualizar de forma gráfica la combinación entre el atractivo del segmento y la capacidad de la empresa para competir en él. Es una herramienta sumamente útil para priorizar de manera objetiva.

¿Cómo se construye?

1. **Definir los criterios de evaluación:** Se seleccionan criterios para medir el atractivo del segmento (por ejemplo: tamaño, crecimiento, rentabilidad) y otros para medir la posición competitiva de la empresa (por ejemplo: cuota de mercado, reconocimiento de marca, ventaja tecnológica).
2. **Asignar puntuaciones:** Cada segmento se califica en cada criterio, usualmente en una escala de 1 a 5 o de 1 a 10, según su desempeño relativo.
3. **Calcular promedios ponderados:** Si algunos criterios son más importantes que otros, se asignan pesos y se calcula un promedio ponderado.
4. **Ubicar en la matriz:** Se construye una matriz con dos ejes:
   - Eje X: **Posición competitiva** (débil a fuerte).
   - Eje Y: **Atractividad del segmento** (baja a alta).
5. **Interpretar:** Según su ubicación en la matriz, los segmentos se clasifican en:

Tabla 18 Clasificación según ubicación en la amtriz

Clasificación	Descripción	Acción recomendada
Altamente atractivos	Segmentos de alto potencial y buena posición de la empresa	Invertir y priorizar
Atractivos condicionalmente	Segmentos interesantes, pero donde la posición es débil o incierta	Mejorar capacidades antes de entrar
Poco atractivos	Segmentos limitados o con fuerte competencia	Evaluar cuidadosamente
No atractivos	Segmentos de bajo potencial y alta dificultad	Evitar

Ventaja:

Permite comparar de manera visual y rápida múltiples segmentos en función de variables clave, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

b) Análisis Costo-Beneficio

Este enfoque cuantitativo se centra en comparar, de manera directa, los **costos asociados** a atender un segmento frente a los **beneficios económicos esperados**.

¿Cómo se realiza?

1. **Identificar todos los costos relevantes:**
    - Costos de marketing y comunicación.
    - Costos de desarrollo o adaptación de productos.
    - Costos logísticos y de distribución.
    - Costos de servicio postventa o soporte.
2. **Estimar los beneficios esperados:**
    - Ingresos proyectados por ventas en el segmento.
    - Posibles beneficios intangibles (por ejemplo, mejora de imagen de marca, expansión de mercado).
3. **Comparar:**
   Se calcula el **Valor Actual Neto (VAN)** o se utiliza la fórmula de **Relación Beneficio/Costo (B/C)** para cada segmento:

B/C = Beneficios Totales Estimados / Costos Totales Estimados

4. **Interpretar:**
    - Si **B/C > 1**, el segmento es rentable.
    - Si **B/C < 1**, los costos superan los beneficios y se debería reconsiderar.

Ventaja:

Ofrece una visión financiera clara que respalda la elección racional de segmentos, reduciendo el riesgo de decisiones basadas únicamente en percepciones cualitativas.

Relación entre ambos métodos

Mientras la Matriz de Atractividad y Posición Competitiva proporciona una visión estratégica más global (considerando múltiples factores competitivos y de mercado), el Análisis Costo-Beneficio entrega una evaluación económica precisa. Usarlos de manera complementaria permite tomar decisiones mejor fundamentadas tanto en estrategia como en rentabilidad.

4. Selección del mercado objetivo (Targeting)

Luego de evaluar el atractivo de los segmentos identificados, el siguiente paso crucial en el proceso de segmentación es la selección del mercado objetivo, también conocida como targeting. Esta etapa implica decidir a qué segmento o segmentos se dirigirá la estrategia de marketing, y define de manera profunda el diseño de la oferta, la comunicación, la distribución y la gestión de relaciones con los clientes.

Según Kotler y Armstrong (2019), "la selección adecuada del mercado objetivo permite a las organizaciones concentrar sus esfuerzos donde las oportunidades de éxito son mayores, optimizando recursos y maximizando la rentabilidad".

Esta fase no se limita simplemente a elegir un segmento atractivo; implica una decisión estratégica que debe considerar la capacidad competitiva de la empresa, los recursos disponibles, el entorno del mercado y los objetivos corporativos a largo plazo.

Estrategias de selección de mercado objetivo

Existen cuatro grandes estrategias que las organizaciones pueden adoptar al momento de seleccionar su mercado objetivo, dependiendo de su situación interna y del análisis de los segmentos disponibles:

1. **Marketing indiferenciado (marketing de masas)**: Bajo esta estrategia, la empresa ignora las diferencias existentes entre segmentos y ofrece un único producto o servicio para todo el mercado. La comunicación también es generalizada, enfocándose en necesidades comunes. Esta estrategia busca economías de escala y suele utilizarse para productos de consumo básico donde las diferencias individuales tienen menor impacto (como la sal, el azúcar o servicios públicos estandarizados).
   Es adecuada cuando los consumidores tienen necesidades muy similares y los costos de personalización serían más altos que los beneficios esperados.

2. **Marketing diferenciado (marketing segmentado)**: Aquí, la empresa diseña ofertas específicas para varios segmentos distintos, adaptando tanto los productos como los mensajes de comunicación a las características particulares de cada grupo. Aunque esta estrategia suele implicar mayores costos de producción y marketing debido a la necesidad de múltiples versiones de productos o campañas, también puede maximizar el alcance de mercado y la satisfacción del cliente, aumentando la participación de mercado. Es común en industrias como la automotriz, el retail de moda o los servicios financieros.
3. **Marketing concentrado (marketing de nicho)**: En este caso, la empresa se enfoca en un solo segmento de mercado, o en pocos segmentos muy específicos, buscando desarrollar una oferta altamente especializada. Esta estrategia permite a empresas con recursos limitados competir eficazmente, concentrando su energía en atender muy bien a un público particular, generalmente desatendido por los grandes competidores. La clave aquí es profundizar el conocimiento y la empatía con el nicho, logrando un posicionamiento sólido y diferenciado.
4. **Micromarketing (marketing local o individualizado)**: Es la estrategia de targeting más personalizada. Implica ajustar los productos, servicios y campañas a las preferencias de grupos pequeños o incluso de individuos. Puede ser:
    - **Marketing local:** Adaptación por barrio, ciudad o comunidad específica.
    - **Marketing individualizado (one-to-one):** Personalización a nivel de cada cliente, utilizando tecnologías como CRM, big data y analítica predictiva.
      El micromarketing se ha potenciado enormemente en la era digital, donde la segmentación basada en datos permite a las empresas ofrecer experiencias hiperpersonalizadas.

Factores clave para la elección del mercado objetivo

La decisión de seleccionar uno u otro segmento no debe basarse únicamente en la intuición o en criterios superficiales. Una **evaluación rigurosa** debería considerar:

- **Tamaño y potencial de crecimiento del segmento:** ¿Es lo suficientemente grande y está creciendo?

- **Rentabilidad potencial:** ¿Los consumidores están dispuestos a pagar precios rentables?
- **Accesibilidad:** ¿Se puede llegar a ellos eficientemente a través de los canales disponibles?
- **Compatibilidad con los recursos y competencias de la empresa:** ¿La empresa posee las capacidades necesarias para atender adecuadamente ese segmento?
- **Nivel de competencia:** ¿Existen competidores fuertes dominando el segmento? ¿Hay espacio para diferenciarse?
- **Sostenibilidad y ética:** ¿Atender este segmento contribuye positivamente al entorno social y ético de la empresa?

La correcta selección del mercado objetivo garantiza no solo una mayor efectividad comercial, sino también la optimización de recursos y la coherencia de marca en el largo plazo.

En un mercado dinámico y saturado de información, conocer exactamente a quién se dirige la empresa es más crucial que nunca. Un targeting bien definido permite no solo ofrecer mejores productos o servicios, sino también construir relaciones auténticas y propuestas de valor significativas que resuenen emocionalmente con el público objetivo.

De esta forma, la selección del mercado objetivo no es un acto meramente operativo: es un ejercicio de estrategia y de empatía, donde la empresa decide a quién quiere servir y cómo desea impactar positivamente su vida.

5. Diseño de estrategias diferenciadas para cada segmento

Una vez que la empresa ha identificado, perfilado y evaluado sus segmentos, y ha seleccionado a cuál(es) dirigirse, llega el momento de diseñar estrategias de marketing específicas para cada grupo elegido. Esta etapa es clave porque traduce la segmentación y el targeting en acciones concretas de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) adaptadas a las necesidades, motivaciones, hábitos y valores de cada segmento.

Fundamentación conceptual

Según Kotler (2019), “la personalización estratégica del marketing mix permite una mayor afinidad con los segmentos meta, aumentando la relevancia percibida de la oferta y, por tanto, la probabilidad de conversión y fidelización”. Esta etapa consiste en traducir el conocimiento del consumidor en decisiones prácticas sobre qué ofrecer, a qué precio, cómo distribuirlo y con qué mensaje comunicarlo.

Desde una perspectiva metodológica, Peter y Donnelly (2019) señalan que este diseño debe considerar:

- El perfil psicológico y conductual del consumidor
- Los factores culturales y sociales del segmento
- La capacidad operativa y tecnológica de la empresa
- La coherencia entre las promesas de marca y la propuesta de valor real

Esto implica no solo adaptar mensajes publicitarios, sino también desarrollar productos diferenciados, implementar políticas de precios específicas, utilizar canales adecuados al segmento (digitales, presenciales, mixtos) y elegir tonos y formatos de comunicación que generen conexión emocional o funcional, según corresponda.

Ejemplos aplicados

1. Yanbal Bolivia: cosméticos para distintos segmentos femeninos: La empresa Yanbal segmenta su mercado boliviano en distintos grupos femeninos: jóvenes que priorizan tendencias y precios accesibles, mujeres profesionales que buscan calidad y sofisticación, y mujeres mayores que priorizan beneficios antiedad. En función de esto, diseña líneas de productos específicas, campañas de comunicación con distintos embajadores e incluso precios escalonados.

2. Tigo Bolivia: planes móviles segmentados: Tigo ofrece planes móviles diferenciados para estudiantes (más datos y redes sociales), emprendedores (conectividad ilimitada), gamers (ping bajo y velocidad prioritaria) y familias (planes compartidos). Cada propuesta cuenta con mensajes adaptados, precios diferenciados y canales específicos (tiendas físicas, redes, app móvil).

3. Burger King Bolivia: menús para distintos públicos: Burger King en Bolivia adapta su estrategia a distintos segmentos: combos económicos para jóvenes estudiantes, menús premium para consumidores exigentes, y opciones sin carne para públicos con valores ambientales o restricciones dietéticas. A su vez, utiliza TikTok y redes sociales para conectar con el segmento joven, mientras que para el público adulto usa campañas de email marketing y promociones en apps de delivery.

Conexión con las tendencias académicas

Según un estudio de Davenport (2013), las estrategias diferenciadas aumentan la efectividad del marketing en un 28% cuando se basan en perfiles psicográficos y conductuales, en comparación con las basadas solo en demografía. Además, la personalización basada en datos (data-driven personalization) permite a las marcas anticipar y responder a cambios en el comportamiento del consumidor casi en tiempo real.

Asimismo, el análisis bibliométrico sobre segmentación de mercado destaca que la tendencia actual es la personalización inteligente mediante herramientas como inteligencia artificial, análisis predictivo y CRM avanzado, lo que permite no solo adaptar estrategias por segmento, sino incluso por microsegmento o individuo (como ocurre en el micromarketing digital).

Estrategia Comercial y Segmentación

La segmentación de mercado trasciende su función analítica en el marketing, constituyéndose en el pilar sobre el cual se edifica la estrategia comercial de una empresa. Al identificar y comprender los distintos segmentos del mercado, las organizaciones pueden diseñar propuestas de valor diferenciadas, asignar recursos de manera eficiente y mejorar su competitividad en entornos dinámicos.

1. La segmentación como fundamento de la estrategia

Toda estrategia comercial efectiva se basa en un profundo conocimiento del cliente. La segmentación permite identificar grupos homogéneos con características, comportamientos o necesidades similares, facilitando el diseño de estrategias adaptadas a cada público objetivo. Wedel y Kamakura (2012) destacan que “una segmentación útil debe ser medible, accesible, sustancial, diferenciable y accionable”.

Por ejemplo, la empresa boliviana Mikuna se especializa en alimentos funcionales y ha identificado un segmento de consumidores urbanos preocupados por la salud y la

sostenibilidad. Su estrategia incluye el uso de envases biodegradables, distribución en ferias ecológicas y alianzas con comunidades veganas locales. Este enfoque permite a Mikuna adaptar su marketing mix a las preferencias específicas de su público objetivo.

2. Segmentación y propuesta de valor

Cada segmento identificado requiere una propuesta de valor claramente adaptada, es decir, una solución que satisfaga sus necesidades específicas de forma más efectiva que la competencia. Kotler (2021) afirman que "la propuesta de valor debe comunicar con claridad qué se ofrece, a quién, cómo y por qué es diferente o mejor".

En el contexto boliviano, la marca Agua SOMOS, iniciativa de la Cervecería Boliviana Nacional, ha desarrollado una propuesta de valor centrada en la responsabilidad social. Esta marca de agua embotellada destina parte de sus ingresos a proyectos que garantizan el acceso a agua potable en comunidades vulnerables. Esta estrategia no solo satisface una necesidad básica, sino que también apela a consumidores comprometidos con causas sociales.

3. Alineación entre segmentación y objetivos comerciales

Una segmentación eficaz debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa, traduciendo los hallazgos del análisis de mercado en metas claras y medibles, como el incremento de cuota de mercado, la penetración en nuevos nichos o la retención de clientes estratégicos.

Por ejemplo, la fintech boliviana Tu Billetera segmenta a sus usuarios según su comportamiento financiero, ofreciendo servicios personalizados que fomentan el ahorro y la inclusión financiera. Esta estrategia ha contribuido al crecimiento del uso de billeteras digitales en Bolivia, posicionando a la empresa como líder en soluciones financieras digitales.

4. Integración de la segmentación con la estrategia digital

La digitalización ha ampliado significativamente las posibilidades de segmentación, permitiendo a las empresas implementar microsegmentación en tiempo real y ajustar sus mensajes y productos a las características individuales de los usuarios.

Herramientas como Google Ads, Meta Ads y plataformas de CRM permiten a las empresas desarrollar campañas específicas para cada microsegmento. Según un estudio de Lamarre et al. (2023)las organizaciones que integran la segmentación digital con su estrategia comercial

logran mejorar en un 25% el retorno de inversión de sus campañas, en comparación con aquellas que utilizan estrategias genéricas.

El posicionamiento

Definición y propósito del posicionamiento.

El posicionamiento es un componente esencial del marketing estratégico, ya que determina cómo una marca, producto o servicio es percibido en relación con sus competidores. Su importancia radica no solo en comunicar una propuesta, sino en ocupar de forma deliberada y distintiva un lugar en la mente del consumidor. Esta percepción es el resultado de un proceso intencionado de diseño de atributos, valores y mensajes que configuran la identidad de la oferta frente al mercado.

Diversos autores contemporáneos coinciden en señalar el carácter estratégico y perceptual del posicionamiento, Nerio Olivar Urbina (2021) lo define como:

"La ubicación concreta y definitiva que logra un producto, una marca o una organización en la mente de las personas a quienes va dirigido; requiere, por una parte, comprender la forma en que los individuos reciben, procesan y almacenan la información, y por otra, identificar los criterios más adecuados para llevar a cabo el proceso de comunicación."

Desde una perspectiva más enfocada en la creación de valor, Solórzano y Parrales (2021) afirman:

"El posicionamiento de marca busca crear valor mediante lo intangible, inseparable y variable, persuadiendo al cliente para que opte por una determinada organización, posicionándola mediante sus mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades."

Complementando estas ideas, Yépez et al. (2021)señalan que:

"El posicionamiento de mercado es la forma en la que los consumidores definen un producto o servicio partiendo de sus atributos más importantes, es decir, el lugar donde está ubicado el producto en la mente de los clientes en comparación a los productos de la competencia."

Estas tres definiciones permiten comprender el posicionamiento desde diferentes ángulos: como un proceso comunicacional y cognitivo (Olivar), como una vía para generar valor intangible (Solórzano y Parrales), y como un mecanismo de diferenciación perceptual (Yépez

et al.). Todos coinciden en que el posicionamiento no ocurre por accidente, sino como resultado de decisiones estratégicas basadas en el conocimiento profundo del consumidor.

A partir de estos aportes y considerando las tendencias emergentes en la literatura académica se plantea la siguiente definición actualizada:

"El posicionamiento es un proceso estratégico mediante el cual una organización define y comunica las características distintivas de su oferta, con el fin de ocupar un lugar claro, relevante y diferenciado en la mente del público objetivo frente a las alternativas del mercado. Para lograrlo, se consideran las percepciones del consumidor, se seleccionan atributos clave y se diseña una propuesta de valor coherente con el segmento al que se dirige."

En síntesis, el posicionamiento es la culminación de una estrategia comercial centrada en el cliente. Solo mediante una segmentación bien ejecutada y un conocimiento profundo del público objetivo es posible diseñar un posicionamiento competitivo y sostenible. Esto nos conduce al siguiente apartado, donde se analizarán los elementos fundamentales que configuran un posicionamiento efectivo.

Elementos del posicionamiento

Un posicionamiento efectivo requiere una propuesta de valor clara y diferencial que responda a tres aspectos clave: relevancia, diferenciación y credibilidad. Estos elementos son fundamentales para construir una marca sólida y competitiva en el mercado.

Relevancia: La relevancia implica que el producto o marca satisfaga una necesidad importante para el cliente. Es esencial que la oferta esté alineada con los valores, deseos y expectativas del público objetivo. Por ejemplo, **Nike** ha logrado posicionarse como una marca que inspira a las personas a superar sus límites y alcanzar sus metas deportivas, lo que resuena profundamente con su audiencia.

Diferenciación: La diferenciación se refiere a ofrecer algo que la competencia no proporcione de igual forma. Es lo que hace única a la marca y la distingue en el mercado. **Tesla**, por ejemplo, no solo vende automóviles eléctricos, sino que ha creado una experiencia de marca centrada en la innovación, la sostenibilidad y un estilo de vida futurista. Su enfoque en la tecnología avanzada y el diseño distintivo ha establecido una clara diferenciación frente a otros fabricantes de automóviles.

Credibilidad: La credibilidad implica que las promesas realizadas por la marca sean viables y sostenibles. Es fundamental que los consumidores confíen en que la marca cumplirá con lo que promete. **El Pozo Alimentación**, en su campaña junto al tenista Carlos Alcaraz, ha enfatizado valores como la confianza y la cercanía, reforzando su credibilidad al asociarse con una figura que personifica esos mismos valores.

En concreto, un posicionamiento efectivo se construye sobre la base de ser relevante para el consumidor, diferenciarse de la competencia y mantener una credibilidad sólida. Estos elementos trabajan en conjunto para establecer una percepción positiva y duradera en la mente del público objetivo.

Mapa de posicionamiento

Una herramienta fundamental en la estrategia de marketing es el *mapa perceptual* o *mapa de posicionamiento*, que permite representar gráficamente cómo los consumidores perciben distintas marcas dentro de un mismo mercado, en función de atributos clave como precio, calidad, innovación, prestigio, sabor, conveniencia, entre otros. Este tipo de análisis ayuda a visualizar la ubicación relativa de las marcas en la mente del consumidor, y es especialmente útil para identificar oportunidades de diferenciación, detectar espacios no ocupados y orientar futuras decisiones estratégicas.

Por ejemplo, en el mercado de cervezas en Bolivia, dos marcas ampliamente reconocidas y consumidas son Paceña y Huari, ambas pertenecientes al portafolio de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN), pero con enfoques de posicionamiento claramente diferenciados.

Paceña, considerada la cerveza más emblemática del país, se ha consolidado como una marca de consumo masivo con un fuerte vínculo emocional con la identidad boliviana. Su presencia constante en festividades nacionales, carnavales, eventos deportivos y campañas publicitarias que exaltan el orgullo nacional, la posicionan como la cerveza del pueblo. Su precio es accesible y su distribución es amplia, lo que refuerza su imagen de disponibilidad, tradición y cercanía. En términos de posicionamiento, se ubica en el cuadrante de precio medio-bajo y calidad percibida estándar, siendo una elección común para ocasiones cotidianas o populares.

Huari, en cambio, ha sido desarrollada como una marca premium, enfocada en un público más exigente, que valora la calidad superior, el sabor refinado y la autenticidad. Su comunicación publicitaria se centra en su origen andino, en el agua pura de los manantiales, en ingredientes

cuidadosamente seleccionados y en una conexión profunda con lo natural y lo ancestral. Se presenta en botellas con un diseño elegante y es promocionada en espacios selectos, como restaurantes gourmet, hoteles y eventos exclusivos. Esto posiciona a Huari en un segmento de precio más alto y calidad percibida superior, asociada a ocasiones especiales y a un estilo de vida más sofisticado.

En un mapa perceptual que cruce los ejes de precio (de bajo a alto) y calidad percibida (de estándar a premium), Paceña y Huari se ubicarían en extremos opuestos. Esta representación permite ver con claridad cómo ambas marcas, pese a compartir origen empresarial, están dirigidas a distintos segmentos del mercado y se comunican con públicos con necesidades y aspiraciones diferentes.

Este tipo de análisis no solo sirve para visualizar la situación actual de las marcas, sino que también permite a otras empresas evaluar dónde existen espacios vacíos o poco explotados. Por ejemplo, podría identificarse la ausencia de una cerveza de bajo precio, pero con una imagen artesanal o natural, lo cual representaría una oportunidad para una nueva marca o para una extensión de línea.

Branding y posicionamiento emocional.

El branding es el proceso estratégico mediante el cual una empresa construye y gestiona su marca, dotándola de una identidad distintiva y coherente. Esta identidad no solo abarca elementos visuales como el logotipo, los colores o el eslogan, sino también dimensiones más profundas como los valores, la personalidad de marca y el tono comunicacional. En ese sentido, el branding eficaz no solo posiciona un producto en el mercado, sino que lo vincula emocionalmente con el consumidor.

El posicionamiento emocional se refiere a la capacidad de una marca para establecer conexiones afectivas duraderas con su público objetivo. A diferencia de un posicionamiento racional, que se centra en atributos funcionales (precio, durabilidad, eficiencia), el enfoque emocional apela a sentimientos, aspiraciones, estilos de vida e incluso identidades culturales. Este tipo de posicionamiento busca generar lealtad más allá de la lógica de la transacción, favoreciendo la fidelización a largo plazo.

Marcas globales como Apple, Nike o Coca-Cola han dominado el arte del posicionamiento emocional. Apple no vende solo tecnología, sino una experiencia de exclusividad, innovación

y diseño; Nike transmite empoderamiento personal a través de su narrativa centrada en el esfuerzo y la superación (“Just do it”); Coca-Cola apela a la felicidad, la unión familiar y los buenos momentos.

En el contexto latinoamericano, el posicionamiento emocional también ha sido una estrategia clave para marcas con fuerte identidad regional. Por ejemplo, Café Juan Valdez en Colombia ha sabido conectar con el orgullo nacional, la cultura cafetera y la sostenibilidad, construyendo una marca reconocida mundialmente por su origen y compromiso social. En Bolivia, marcas como Yanbal o Paceña se han vinculado emocionalmente con valores como la belleza natural, la identidad cultural o la tradición local, reforzando el sentido de pertenencia entre los consumidores.

El posicionamiento emocional es especialmente relevante en mercados saturados o altamente competitivos, donde los productos son fácilmente sustituibles. En tales casos, la diferencia no está tanto en el producto como en la percepción que genera. Una marca que logra construir una relación emocional con su público no solo incrementa su valor percibido, sino que también reduce la sensibilidad al precio, mejora el recuerdo de marca y fortalece la fidelización.

Posicionamiento en la era digital

La transformación digital ha redefinido profundamente el concepto de posicionamiento de marca. En un entorno donde los consumidores están permanentemente conectados, acceden a información en tiempo real, comparan productos con facilidad y comparten sus experiencias en redes sociales, el proceso de posicionamiento requiere una mirada más integral y estratégica.

Ya no basta con comunicar atributos físicos o funcionales del producto; hoy es imprescindible construir una presencia digital sólida, gestionar la reputación en línea y transmitir valores que conecten con el consumidor. En este contexto, el posicionamiento se convierte en una experiencia continua que se construye en cada punto de contacto digital.

Entre los elementos clave del posicionamiento digital se encuentran:

- **La reputación en línea**, reflejada en reseñas, valoraciones y comentarios que influyen directamente en la percepción de la marca.

- **La presencia en redes sociales**, que permite generar contenido relevante, interactuar con los usuarios y humanizar la marca.
- **La experiencia del usuario (UX)** en plataformas digitales, como páginas web o aplicaciones, que incide en la facilidad de uso, rapidez de navegación y calidad del servicio.
- **La coherencia del mensaje en todos los canales**, asegurando que el consumidor reciba una identidad de marca clara y uniforme, tanto en medios digitales como físicos.

De acuerdo con un estudio de McKinsey & Company (2022), el 70% de los consumidores a nivel global afirman que prefieren marcas que adoptan posturas claras frente a temas como la sostenibilidad, la inclusión o la innovación tecnológica. Esta estadística evidencia que el posicionamiento, en la actualidad, no solo responde a un producto, sino también a un conjunto de valores y creencias compartidas.

En el contexto boliviano, un ejemplo representativo de posicionamiento digital con propósito es el de Agua SOMOS, una marca impulsada por la Cervecería Boliviana Nacional (CBN). Más allá de ofrecer agua embotellada, SOMOS se posiciona como una marca con compromiso social y enfoque sostenible.

Su propuesta de valor es clara y diferenciadora: una parte de sus ingresos se destina a proyectos que garantizan el acceso a agua potable en comunidades vulnerables del país. Este enfoque le permite destacarse en un mercado donde el consumidor valora cada vez más el impacto positivo de sus decisiones de compra.

Además de su propuesta solidaria, Agua SOMOS ha construido su posicionamiento aprovechando las herramientas digitales. A través de campañas en redes sociales, videos documentales y testimonios de beneficiarios, la marca comunica su impacto real y genera una conexión emocional con su audiencia. Esta estrategia no solo fortalece su imagen, sino que convierte al consumidor en parte activa de la causa.

En definitiva, Agua SOMOS no compite solo por precio o presentación, sino por el significado que transmite: consumir con conciencia. Este es un ejemplo claro de cómo el posicionamiento en la era digital va más allá del producto e incorpora elementos de responsabilidad, narrativa emocional y coherencia de marca.

Conclusión del capítulo

A lo largo de este capítulo se abordaron los pilares estratégicos del marketing contemporáneo: la segmentación y el posicionamiento. Ambos conceptos permiten a las organizaciones comprender mejor a sus clientes, adaptar sus propuestas de valor y competir eficazmente en mercados cada vez más fragmentados y exigentes.

Se exploraron los fundamentos y objetivos de la segmentación, que permiten identificar grupos homogéneos de consumidores con necesidades, preferencias y comportamientos similares. Además, se revisaron los criterios de segmentación y el proceso que guía desde la identificación del mercado hasta la selección del segmento objetivo. Esta comprensión profunda del cliente es esencial para tomar decisiones informadas y reducir la incertidumbre en las estrategias comerciales.

Asimismo, se explicó la importancia del posicionamiento como herramienta para construir una imagen clara y diferenciada en la mente del consumidor. En un entorno saturado de marcas y opciones, el posicionamiento efectivo se convierte en un elemento decisivo para destacar, generar confianza y fomentar la lealtad.

Ambos procesos, cuando se integran de manera coherente, permiten diseñar estrategias de marketing más efectivas y centradas en el cliente. Esta alineación estratégica es fundamental en un contexto marcado por la personalización, la transformación digital y el cambio constante de las preferencias del consumidor.

Como puente hacia el siguiente capítulo —dedicado al comportamiento del consumidor— es importante resaltar que segmentar y posicionar no solo requiere información demográfica o económica, sino también una comprensión profunda de las motivaciones, percepciones y valores que guían las decisiones de compra. Este conocimiento es el que permitirá construir estrategias verdaderamente centradas en el cliente.

✨ **Frase Final Destacada**

"En definitiva, segmentar con inteligencia y posicionar con claridad son dos pasos esenciales para conectar con los consumidores correctos y construir marcas significativas en mercados cada vez más competitivos."

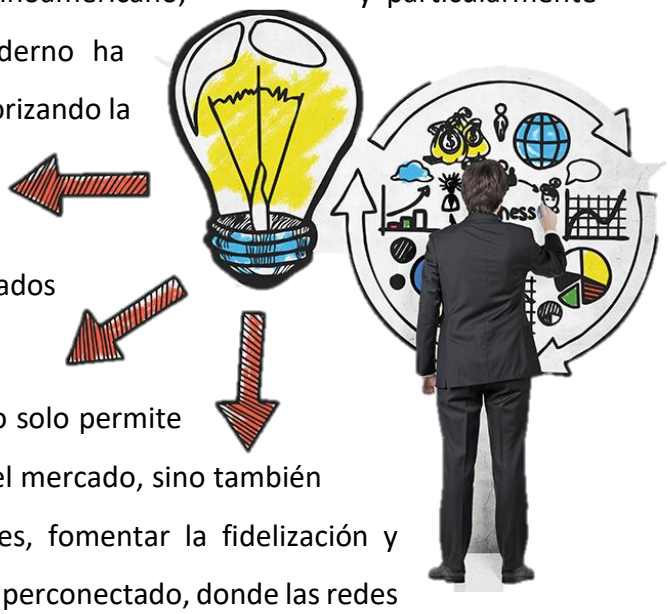
CAPÍTULO IV

Comportamiento del consumidor

Introducción

Comprender cómo y por qué los consumidores toman decisiones de compra es uno de los pilares fundamentales del marketing moderno. A lo largo del tiempo, el comportamiento del consumidor ha dejado de ser un conjunto de acciones previsibles para convertirse en un fenómeno complejo, influenciado por múltiples factores psicológicos, sociales, culturales y tecnológicos. Hoy en día, en un entorno caracterizado por la digitalización, la abundancia de opciones y el acceso casi ilimitado a la información, las decisiones de compra son más rápidas, interactivas y emocionalmente cargadas.

Este capítulo explora las dinámicas que guían la conducta del consumidor, desde los procesos mentales hasta las respuestas postcompra, ofreciendo una visión integral que conecta la teoría con la práctica actual. En el contexto latinoamericano, y particularmente en países como Bolivia, el consumidor moderno ha evolucionado, adoptando canales digitales, priorizando la experiencia, y exigiendo autenticidad y valor en cada transacción, como lo señalan estudios recientes sobre comportamiento en mercados emergentes.



Analizar el comportamiento del consumidor no solo permite a las empresas anticiparse a las necesidades del mercado, sino también construir relaciones duraderas con los clientes, fomentar la fidelización y optimizar la propuesta de valor. En un mundo hiperconectado, donde las redes sociales y las plataformas digitales amplifican las opiniones de los usuarios, la comprensión profunda del consumidor ya no es opcional: es una ventaja competitiva imprescindible.

El proceso de decisión de compra

El proceso de decisión de compra representa una secuencia estructurada de etapas mentales y conductuales que los consumidores atraviesan, desde la identificación de una necesidad hasta la valoración posterior a la adquisición de un producto o servicio. Este modelo ha sido ampliamente reconocido tanto por académicos como por profesionales del marketing, ya que

permite comprender las motivaciones y comportamientos del consumidor en diferentes contextos, y sirve como base para diseñar estrategias comerciales centradas en el cliente.

Si bien en la práctica el proceso puede variar en duración, complejidad o incluso en el orden de las etapas, el enfoque tradicional establece cinco fases fundamentales: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra.

Este modelo no solo facilita el análisis del comportamiento del consumidor, sino que también permite a las empresas identificar puntos clave de influencia en el proceso. En un entorno cada vez más digitalizado y competitivo, donde las decisiones de compra se ven influenciadas por factores emocionales, sociales y tecnológicos, comprender cada una de estas etapas resulta esencial para desarrollar experiencias más personalizadas, generar valor percibido y fomentar relaciones duraderas con los clientes.

Etapas del proceso de decisión de compra

1. Reconocimiento de la necesidad

Todo proceso de compra comienza cuando el consumidor percibe una diferencia entre su situación actual y el estado deseado. Esta necesidad puede surgir por estímulos internos como el hambre, el frío o el cansancio o por factores externos como una publicidad, una recomendación o la comparación con otros.

Durante la pandemia del COVID-19, muchas familias bolivianas enfrentaron una transformación drástica en su rutina diaria. La necesidad de trabajar y estudiar desde casa reveló carencias en recursos tecnológicos. En zonas rurales y periurbanas de Cochabamba, por ejemplo, la imposibilidad de acceder a clases virtuales por falta de una tablet o una laptop generó un reconocimiento claro de esta carencia. En áreas urbanas como Santa Cruz o La Paz, los estudiantes comenzaron a desear renovar sus teléfonos al notar que sus compañeros usaban modelos más modernos, motivados más por una necesidad de aceptación social que por una urgencia funcional.

2. Búsqueda de información

Una vez identificada la necesidad, el consumidor inicia una fase de búsqueda de información, que puede ser interna (basada en experiencias previas) o externa (consultando fuentes como medios de comunicación, redes sociales o recomendaciones personales). En Bolivia, es común

que alguien que planea adquirir una cocina a gas empiece consultando a familiares o vecinos sobre marcas confiables como Fensa, Imaco o Mabe. Luego, compara precios y características en plataformas digitales como Mercado Libre Bolivia, Yapo.bo o los sitios oficiales de tiendas como Dismac, La Bolivianita y Multicenter. Las redes sociales también juegan un rol crucial: en Facebook, muchos consumidores revisan comentarios de otros usuarios, y en YouTube buscan comparativas de modelos. Incluso en grupos de WhatsApp o Telegram circulan recomendaciones y advertencias sobre experiencias de compra, especialmente en áreas urbanas.

3. Evaluación de alternativas

Con la información recopilada, el consumidor compara las distintas opciones disponibles, considerando elementos como precio, funcionalidad, estética, durabilidad, disponibilidad y reputación de la marca. En esta etapa intervienen tanto la lógica como las emociones. Por ejemplo, al considerar la compra de un vehículo, los consumidores bolivianos pueden debatirse entre marcas como Toyota, Nissan o Changan. Aunque Changan suele ofrecer precios más bajos, en regiones como Cochabamba o Tarija prevalece la preferencia por Toyota, debido a la facilidad para encontrar repuestos y su desempeño comprobado en rutas difíciles. En el caso de televisores, un modelo puede ofrecer una mayor cantidad de pulgadas, pero si otros compradores han reportado fallas, esta experiencia influye de forma decisiva en la evaluación. Además, factores como el compromiso ambiental de una empresa o las experiencias positivas de conocidos pueden inclinar la balanza.

4. Decisión de compra

En esta etapa, el consumidor elige el producto o servicio que considera más conveniente. La decisión final puede estar influenciada por factores como promociones, condiciones de pago, la reputación del punto de venta o la urgencia de la necesidad. Durante eventos comerciales como la feria Expocruz en Santa Cruz, muchas familias toman decisiones de compra motivadas por descuentos especiales, regalos adicionales o la posibilidad de pagar en cuotas sin interés. De forma similar, campañas como el “Black Friday Bolivia” o las promociones relámpago de empresas como Multicenter o La Bolivianita apelan a la urgencia, acortando el tiempo de decisión. En ciudades intermedias como Oruro o Potosí, la disponibilidad inmediata del producto también puede ser un factor determinante, especialmente cuando la oferta local es limitada.

5. Comportamiento post-compra

Después de la compra, el consumidor evalúa si el producto o servicio ha cumplido con sus expectativas. Si la experiencia es satisfactoria, tiende a repetir la compra y recomendarla; si no lo es, puede generar descontento, rechazo a la marca o incluso arrepentimiento (disonancia cognitiva). En Bolivia, cuando un pedido realizado por internet, por ejemplo a través de La Bolivianita, llega incompleto o con defectos, es común que los consumidores expresen sus quejas en redes sociales, lo cual puede dañar la reputación de la empresa. Sin embargo, una respuesta eficiente por parte del servicio postventa puede revertir esta percepción y generar lealtad. En el ámbito turístico, hoteles como el Europa en La Paz dependen directamente de las valoraciones en plataformas como TripAdvisor o Google Maps: una reseña positiva puede atraer nuevos clientes, mientras que una negativa puede afectar directamente la ocupación futura.

Tabla 19 Etapas del proceso de decisión de compra con contexto boliviano

Etapa del proceso	Descripción	Aplicación en el contexto boliviano
Reconocimiento de la necesidad	Identificación de una diferencia entre el estado actual y el deseado.	Durante la pandemia, familias bolivianas percibieron la necesidad de dispositivos para clases virtuales o teletrabajo.
Búsqueda de información	Consulta de fuentes internas y externas para obtener datos que orienten la compra.	Se utilizan páginas como Dismac, redes sociales, YouTube y comentarios en Facebook para comparar productos y marcas.
Evaluación de alternativas	Comparación entre distintas opciones según criterios funcionales y emocionales.	En la elección de vehículos, se comparan marcas como Toyota o Changan según disponibilidad de repuestos, precio y durabilidad.
Decisión de compra	Selección del producto o servicio y ejecución de la compra.	Se concretan compras durante ferias como Expocruz o eventos de descuentos como el Black Friday,

		motivadas por promociones y medios de pago flexibles.
Comportamiento post-compra	Valoración del producto o servicio adquirido y generación de satisfacción o rechazo.	Comentarios en redes tras compras en tiendas como La Bolivianita o reseñas en plataformas turísticas como TripAdvisor tras alojarse en hoteles bolivianos.

El proceso de decisión de compra no puede ser comprendido sin considerar la experiencia del cliente, ya que ambas dimensiones están profundamente entrelazadas. Las revisiones bibliométricas más recientes evidencian una evolución hacia modelos integrados que articulan las etapas del proceso de compra con elementos clave como la fidelización, el engagement y la personalización. Esta integración responde a una necesidad actual: entender al consumidor no solo como un sujeto racional que toma decisiones, sino como un actor inmerso en un entorno emocional, digitalizado y altamente interactivo.

En contextos donde la transformación digital avanza a ritmo desigual, como ocurre en muchos países emergentes, el comportamiento del consumidor adopta formas híbridas. La compra ya no se limita a un canal o a una lógica secuencial, sino que ocurre en un ecosistema omnicanal que combina experiencias físicas y digitales, decisiones racionales y percepciones emocionales. Este escenario exige a las empresas diseñar estrategias que mantengan la coherencia, la fluidez y la calidad en todos los puntos de contacto con el cliente. Comprender esta convergencia de factores resulta esencial para adaptar las prácticas de marketing a las nuevas dinámicas de consumo, donde la experiencia del cliente se consolida como una ventaja competitiva estratégica.

En esta línea, el estudio de Bakır y Selin Sak (2025) subraya el papel central de la co-creación de valor en la relación empresa-cliente. La participación activa del consumidor a lo largo de todo el proceso desde la identificación de necesidades hasta la evaluación postventa fortalece el vínculo con la marca, incrementa la satisfacción y promueve la fidelización. Este enfoque, más colaborativo, convierte a los clientes en aliados que aportan información, validan propuestas y difunden experiencias, generando un ciclo virtuoso de mejora continua.

Influencia de la experiencia del cliente

La experiencia del cliente se ha convertido en uno de los pilares fundamentales del marketing moderno, sobre todo en mercados emergentes como Bolivia, donde las estrategias centradas en el usuario están transformando la relación empresa-cliente. Lemon y Verhoef (2016), sostienen que esta experiencia abarca la totalidad de interacciones entre el consumidor y la marca, desde el descubrimiento inicial hasta los servicios postventa, constituyendo una narrativa continua que influye directamente en la percepción y la decisión de compra.

Esta visión ha sido reforzada por análisis bibliométricos que identifican al *customer experience* como una de las áreas con mayor crecimiento en la literatura de marketing (Bakır & Selin Sak, 2025). En el caso boliviano, la adopción progresiva de herramientas digitales ha permitido innovaciones significativas en la atención al cliente. Un ejemplo ilustrativo es el de la empresa "Electrodomésticos Bolivia", que integró WhatsApp Business en su estrategia de atención, logrando respuestas más ágiles, interacción personalizada y un seguimiento postventa eficaz. Esta iniciativa no solo elevó la satisfacción de los clientes, sino que también consolidó su fidelización.

Así, un enfoque verdaderamente centrado en el cliente no solo optimiza la experiencia en cada punto de contacto, sino que también incrementa la intención de compra, la lealtad y el valor percibido de la marca. De acuerdo con diversas investigaciones, las empresas que priorizan la experiencia del cliente y la gestionan de forma estratégica tienen más probabilidades de construir relaciones duraderas, generar recomendaciones orgánicas y diferenciarse en mercados cada vez más competitivos.

Factores internos

Los factores internos son determinantes psicológicos y personales que influyen profundamente en el proceso de decisión de compra. Comprenderlos permite a las empresas diseñar productos, mensajes y experiencias que se alineen con las motivaciones, valores y estilos de vida de sus clientes. En Bolivia, estos factores adquieren particular relevancia en sectores como el gastronómico, el tecnológico y el de productos naturales, donde las decisiones están marcadamente influenciadas por aspectos culturales y sociales.

Factores Psicológicos en el Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor está determinado por diversos factores psicológicos, entre los que destacan las motivaciones, percepciones, actitudes y el aprendizaje, los cuales influyen directamente en sus decisiones de compra.

Motivaciones

La motivación es una fuerza interna que impulsa a los individuos a actuar para satisfacer una necesidad o deseo. En el contexto del comportamiento del consumidor, la motivación se refiere al impulso que lleva a una persona a buscar, seleccionar y adquirir productos o servicios que satisfagan sus necesidades, ya sean fisiológicas, psicológicas o sociales. Este impulso puede ser influenciado por factores internos, como emociones y valores personales, o externos, como la publicidad y las tendencias del mercado.

En Bolivia, la motivación para adquirir productos ecológicos o agroecológicos está profundamente arraigada en el deseo de cuidar la salud y apoyar a los productores locales. La empresa Irupana Andean Organic Food S.A. ha desarrollado proyectos que articulan a pequeños productores de quinua, amaranto, miel, mango y cañahua, brindándoles capacitación y asistencia técnica. Este enfoque no solo mejora los ingresos de los productores, sino que también motiva a los consumidores a elegir productos que promueven el desarrollo sostenible y el bienestar comunitario.

Este ejemplo ilustra cómo las motivaciones de los consumidores bolivianos están influenciadas por factores tanto personales como sociales, destacando la importancia de comprender estas motivaciones para diseñar estrategias de marketing efectivas.

Percepciones

La percepción es el proceso mediante el cual los consumidores seleccionan, organizan e interpretan la información sensorial para formar una imagen coherente del mundo que los rodea. Este proceso influye directamente en cómo los individuos evalúan productos, servicios y marcas, afectando sus decisiones de compra. Factores como experiencias previas, expectativas, contexto y estímulos sensoriales (visuales, auditivos, táctiles, olfativos y gustativos) juegan un papel crucial en la formación de estas percepciones. En Bolivia, la percepción de seguridad y calidad es fundamental en la elección de servicios de transporte. Empresas como YAIGO han logrado posicionarse como alternativas confiables frente a opciones informales, implementando estrategias centradas en la confianza del usuario, como el monitoreo GPS y la rapidez del servicio. Estas acciones han contribuido a una percepción positiva de la marca, siendo clave para su éxito en el mercado boliviano.

Este ejemplo ilustra cómo la percepción, influenciada por estrategias de marketing y calidad del servicio, puede determinar la preferencia del consumidor en mercados locales.

Actitudes

La actitud se refiere a la predisposición aprendida y relativamente estable que una persona tiene hacia un objeto, marca, producto o servicio. Esta predisposición influye en la forma en que el individuo evalúa y responde ante estímulos de marketing, y se forma a través de experiencias previas, creencias, emociones y valores personales. Las actitudes pueden ser positivas, negativas o neutras, y desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones de compra.

En Bolivia, se observa una actitud creciente hacia el consumo de productos naturales y autóctonos, impulsada por un mayor interés en la salud, la sostenibilidad y la valorización de la identidad cultural. La marca Walisuma ha capitalizado esta tendencia al promover productos textiles elaborados con fibras de alpaca y técnicas ancestrales, en colaboración con 53 organizaciones de productores locales. Este enfoque ha permitido a Walisuma posicionarse como una empresa social que refleja la identidad boliviana, remunerando justamente a sus

productores y fomentando el consumo consciente. La actitud positiva de los consumidores hacia estos productos ha sido fundamental para el éxito de la marca en el mercado boliviano.

Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso continuo mediante el cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades y experiencias que influyen en sus decisiones de compra futuras. Este proceso puede ser intencional, como al buscar información sobre un producto, o incidental, como al experimentar un servicio sin una expectativa previa. Las experiencias positivas refuerzan comportamientos deseados, mientras que las negativas pueden disuadir futuras acciones similares. Este aprendizaje es fundamental para que las empresas comprendan y anticipen las necesidades y preferencias de sus clientes. En Bolivia, el aprendizaje derivado de experiencias positivas influye significativamente en la fidelización del cliente. Plataformas como Multicenter y Tiendamia han demostrado que una atención eficiente y el cumplimiento en las entregas generan confianza en los consumidores bolivianos, quienes tienden a repetir sus compras y recomendar estos servicios a otros. Este comportamiento refleja cómo las experiencias satisfactorias refuerzan la lealtad del cliente y promueven la difusión positiva de la marca.

Tabla 20 Factores Psicológicos en el Comportamiento del Consumidor Boliviano

Factor	**Descripción**	**Caso Boliviano**
Motivaciones	Deseo de cuidar la salud y apoyar a productores locales.	Irupana Andean Organic Food S.A. articulando a pequeños productores en cadenas de valor sostenibles.
Percepciones	Evaluación de la seguridad y calidad de servicios.	YAIGO posicionándose como una alternativa confiable en transporte mediante estrategias centradas en la confianza y tecnología.
Actitudes	Preferencia por productos naturales y autóctonos.	Walisuma promoviendo textiles de alpaca con técnicas ancestrales, reflejando la identidad cultural boliviana.
Aprendizaje	Influencia de experiencias positivas en decisiones futuras de compra.	Multicenter y Tiendamia generando confianza y fidelización a través de atención eficiente y cumplimiento en las entregas.

Influencia de la personalidad y estilo de vida

Los factores psicográficos, como la personalidad y el estilo de vida, desempeñan un papel determinante en el comportamiento del consumidor, ya que permiten segmentar el mercado más allá de variables demográficas o económicas. Según Kotler y Keller (2021), la personalidad comprende las características psicológicas internas que influyen de manera estable en la forma en que una persona responde a su entorno, mientras que el estilo de vida refleja los patrones de vida expresados en actividades, intereses y opiniones. Ambas dimensiones permiten a las marcas conectar con los consumidores desde una perspectiva más emocional y simbólica.

Personalidad

Las marcas que logran identificar y dirigirse a consumidores con rasgos de personalidad definidos tienden a generar una conexión más auténtica y duradera. En el contexto boliviano, la empresa *Adventure Bolivia* ha logrado posicionarse en el sector turístico apelando a un segmento de consumidores con personalidad exploradora, activa, independiente y afín a la naturaleza. Su propuesta se alinea con aquellos perfiles que, de acuerdo con la tipología de Myers-Briggs o la teoría de los Cinco Grandes Rasgos (Costa & McCrae, 1992), priorizan la apertura a nuevas experiencias y la búsqueda de estímulos. La comunicación visual de *Adventure Bolivia*, cargada de imágenes de montañismo, trekking y exploración en paisajes andinos y amazónicos, así como su tono verbal directo y enérgico, refuerza ese vínculo simbólico con el consumidor aventurero.

Además, en redes sociales y plataformas de turismo, *Adventure Bolivia* destaca la autenticidad y el contacto cultural, apelando también a un consumidor que valora el aprendizaje experiencial y el desarrollo personal, lo cual, según Pine y Gilmore (1999), fortalece la creación de experiencias memorables y contribuye a la fidelización.

Estilo de vida

El crecimiento de estilos de vida centrados en la salud, el bienestar y la sostenibilidad ha dado lugar a nuevas oportunidades de mercado en Bolivia. Este fenómeno responde a una tendencia global donde los consumidores priorizan elecciones conscientes en torno a su alimentación, consumo y rutina diaria. En este contexto, emprendimientos como *Terramor Natural*, con presencia en ciudades como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, han sabido

atender una demanda creciente por productos veganos, sin gluten, libres de químicos y de origen ético.

Terramor Natural no solo ofrece productos orgánicos y saludables, sino que también comunica un estilo de vida alternativo mediante eventos, talleres y contenido educativo en redes sociales. Esta estrategia le permite posicionarse como una marca aspiracional para personas con un estilo de vida activo, holístico y comprometido con el entorno. De acuerdo con Solomon (2017), este tipo de segmentación psicográfica permite a las marcas construir comunidades alrededor de valores compartidos, fortaleciendo así la lealtad del cliente.

Además, el análisis bibliométrico realizado en estudios recientes muestra un crecimiento sostenido de investigaciones que relacionan el estilo de vida con la experiencia del cliente y su implicancia en la fidelización, especialmente en mercados emergentes donde el consumidor está en constante transformación.

Factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor

Los factores externos comprenden el conjunto de influencias sociales, culturales y tecnológicas que afectan las decisiones de compra del consumidor. Estas variables suelen estar fuera del control individual, pero ejercen un impacto significativo, moldeando preferencias, hábitos y percepciones. En Bolivia, la cultura tradicional, la familia extendida, los medios digitales y las redes sociales configuran un escenario dinámico en el cual los consumidores adoptan comportamientos de compra particulares y, muchas veces, colectivos.

Influencias culturales, sociales y familiares

- **Cultura y subcultura:** En Bolivia, los valores culturales profundamente arraigados influyen en decisiones de compra vinculadas a la vestimenta, alimentación y celebraciones. Por ejemplo, en la festividad de Todos Santos, el consumo de alimentos típicos como las tantawawas o masas en forma de escaleras y caballos es masivo, influenciado por creencias ancestrales. Esta tradición activa campañas estacionales en supermercados como Fidalga o Ketal.
- **Familia:** En la estructura social boliviana, la familia extendida suele participar en decisiones de consumo, especialmente en productos de alto valor como viviendas, automóviles o electrodomésticos. Por ejemplo, al adquirir una refrigeradora en tiendas

como Multicenter, es común que varios miembros familiares acompañen y opinen durante la compra.

- **Clase social:** Las decisiones de compra también están influenciadas por el nivel socioeconómico. Según un estudio de la Fundación INESAD, las diferencias de consumo entre clases sociales en Bolivia son notables en categorías como educación privada, tecnología y consumo cultural.

Grupos de referencia y tendencias sociales

- **Grupos de referencia:** La influencia de grupos como amigos, colegas o influencers determina en gran medida decisiones de consumo, especialmente en generaciones jóvenes. Por ejemplo, muchas personas eligen dónde comer o qué ropa comprar basándose en las recomendaciones de influencers bolivianos en TikTok, como Alana La Hoz o Mauricio Toledo, quienes han ganado popularidad en el ámbito de reseñas gastronómicas y moda local.
- **Tendencias sociales:** La creciente conciencia ambiental ha impulsado en Bolivia el auge de productos sostenibles, como los envases biodegradables, la cosmética natural o la ropa reciclada. Emprendimientos como Misha Rastrera Bolivia promueven esta tendencia, influyendo en el comportamiento de consumidores jóvenes con valores ecológicos.

Influencia de los medios, redes sociales y entorno digital

- **Medios tradicionales y redes sociales:** La televisión sigue siendo influyente en segmentos de mayor edad, mientras que las redes sociales dominan en los jóvenes. Campañas publicitarias de marcas como Paceña, especialmente durante eventos como el Carnaval de Oruro o festivales musicales, combinan anuncios en TV y estrategias virales en Facebook e Instagram para amplificar su alcance.
- **Entorno digital:** El aumento del comercio electrónico en Bolivia ha transformado los hábitos de compra. Plataformas como PedidosYa, YAIGO o TuGerente han modificado la forma en que se elige y adquiere productos o servicios, generando comportamientos más inmediatos y condicionados por promociones online y la facilidad de entrega.

- **Influencers y viralización:** Las decisiones de compra también son moldeadas por desafíos virales o promociones difundidas por creadores de contenido. Por ejemplo, un reto en TikTok impulsó el consumo de los sándwiches de chola del Mercado Lanza en La Paz, al viralizarse entre los jóvenes que buscaban experiencias gastronómicas auténticas.

Tipos de compra

El comportamiento del consumidor varía de acuerdo con el tipo de compra que realiza, el nivel de implicación, el tiempo disponible para decidir, el tipo de producto y el entorno. Comprender estos matices es esencial para que las empresas desarrollen estrategias de marketing más efectivas, alineadas con las necesidades reales del mercado. En Bolivia, estas diferencias se evidencian en los distintos canales de venta, segmentos de consumidores y tipos de productos o servicios.

Compra planificada vs. compra impulsiva

- **Compra planificada:** Es aquella que se realiza después de un proceso racional de evaluación, donde el consumidor compara precios, características y alternativas antes de tomar una decisión. En Bolivia, este tipo de compra es común en productos de alto valor o compromiso, como celulares, electrodomésticos o pasajes aéreos. Por ejemplo, los usuarios suelen investigar en sitios como Tienda Amiga o Multicenter, comparar precios en línea y visitar las tiendas físicas antes de adquirir una lavadora o smartphone.
- **Compra impulsiva:** Se da cuando la decisión de compra se toma de manera rápida, sin planificación previa, a menudo motivada por emociones, promociones o estímulos visuales. En Bolivia, un ejemplo son las compras de snacks o dulces en las cajas de supermercados como Hipermaxi, donde la disposición estratégica de productos genera decisiones impulsivas. También ocurre con promociones relámpago en redes sociales, donde se activan compras sin reflexión previa.

Compra habitual, de emergencia y compleja

- **Compra habitual:** Es la que el consumidor realiza con regularidad y sin mayor reflexión, debido a la familiaridad con la marca o el producto. Por ejemplo, la compra mensual

de arroz, azúcar o aceite en supermercados como IC Norte es un acto repetitivo y automático, donde el cliente rara vez evalúa alternativas.

- **Compra de emergencia:** Se realiza en respuesta a una necesidad urgente e inesperada. En Bolivia, un ejemplo común es la compra de medicamentos sin receta ante un dolor repentino. Muchas personas acuden a farmacias como Farmacorp o Crespal para adquirir analgésicos sin comparar marcas, impulsados por la urgencia de la situación. También ocurre con compras de cargadores de celular en aeropuertos o estaciones de bus.

- **Compra compleja:** Este tipo implica un proceso prolongado de evaluación debido al alto nivel de implicación del consumidor, ya sea por el precio, la importancia personal o el riesgo percibido. Un ejemplo en Bolivia es la compra de un automóvil, donde los compradores comparan marcas, financiamiento, consumo de combustible y servicio postventa. Empresas como Imcruz ofrecen pruebas de manejo, asesoramiento personalizado y simuladores de crédito para facilitar esta decisión compleja.

Comportamientos en compras B2C vs. B2B

- **Compras B2C (Business to Consumer):** Son las transacciones realizadas directamente al consumidor final. El comportamiento se basa en emociones, preferencias personales, hábitos de consumo y percepciones. Un ejemplo es la venta de ropa en tiendas como Estilos, donde el cliente compra con base en su gusto personal, moda o promociones.

- **Compras B2B (Business to Business):** Estas compras se dan entre empresas y están motivadas por la eficiencia, el costo, la durabilidad y el soporte técnico. En Bolivia, industrias como PIL Andina o La Cascada realizan compras de maquinaria, insumos o sistemas informáticos a través de procesos de licitación o negociación directa. El

enfoque es mucho más racional, y la toma de decisiones suele estar a cargo de un comité o área técnica.

Además, muchas pequeñas empresas bolivianas están adoptando plataformas como TuGerente o Factura.com.bo para gestionar sus procesos de compra de insumos, demostrando un avance en la digitalización del entorno B2B.

Las respuestas del consumidor

El comportamiento del consumidor no finaliza con la compra del producto o servicio. Más bien, esa acción desencadena una serie de respuestas que influyen directamente en la percepción de valor, la experiencia y la fidelidad a una marca. Estas respuestas pueden clasificarse en tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conductual, y están determinadas por el nivel de implicación del consumidor y la calidad de su experiencia durante todo el proceso de compra.

Respuesta cognitiva, afectiva y conductual

Respuesta cognitiva: Se refiere a los pensamientos, creencias y conocimientos que el consumidor desarrolla en relación con un producto o servicio. Por ejemplo, en Bolivia, muchos usuarios desarrollan respuestas cognitivas positivas hacia marcas de telefonía como Viva o Tigo, asociándolas con cobertura o calidad de servicio luego de comparar planes o experiencias previas. Esta respuesta es crítica al momento de influenciar decisiones de recompra o recomendaciones a terceros.

Respuesta afectiva: Es la reacción emocional que el consumidor experimenta, y puede incluir sentimientos de satisfacción, confianza, seguridad o incluso decepción. En el caso de servicios de delivery como PedidosYa, la rapidez en la entrega y la atención al cliente generan respuestas afectivas favorables cuando superan las expectativas, mientras que demoras o errores pueden generar frustración o descontento emocional.

Respuesta conductual: Se traduce en la acción que sigue al proceso de evaluación, como la recompra, la queja, la recomendación o el cambio de marca. Por ejemplo, si un cliente recibe una atención deficiente en un banco como Banco Unión, podría optar por cambiarse a otra entidad financiera como BancoSol o BNB, reflejando una respuesta conductual de rechazo.

Nivel de implicación y tipo de respuesta esperada

El grado de implicación del consumidor influye significativamente en el tipo de respuesta. Cuando el producto o servicio es de alto valor percibido (económico, emocional o funcional), la implicación será alta y las respuestas serán más racionales y meditadas. En Bolivia, la elección de una universidad privada, como UPSA o UNIFRANZ, implica un proceso largo de evaluación cognitiva, emocional y proyectiva, dada la importancia de la decisión.

En cambio, en productos de baja implicación, como bebidas, snacks o productos de higiene básica, las respuestas suelen ser más automáticas y basadas en hábitos. Un consumidor puede elegir siempre Agua Vital por costumbre, sin hacer una evaluación consciente de otras marcas.

Lealtad y satisfacción del cliente como resultado de la experiencia de compra

La satisfacción del cliente, entendida como el grado de concordancia entre las expectativas y la experiencia real, es un indicador clave del éxito en marketing. En Bolivia, empresas como Hipermaxi han desarrollado programas de fidelización que fomentan recompra y lealtad a partir de beneficios acumulativos, promociones personalizadas y buen servicio en tienda.

Por otro lado, estudios realizados en el sector hotelero boliviano muestran que una experiencia de cliente positiva caracterizada por atención personalizada, instalaciones adecuadas y procesos digitales eficientes tiene un impacto directo en la fidelización. Según un análisis bibliométrico reciente, factores como la digitalización de los servicios y la personalización de la experiencia influyen fuertemente en la satisfacción, especialmente en hoteles urbanos de ciudades como Santa Cruz y La Paz.

La lealtad, por tanto, es el resultado acumulativo de múltiples experiencias satisfactorias, lo que convierte a la gestión de la experiencia del cliente en un pilar estratégico dentro del marketing actual.

Modelización del comportamiento del consumidor

Comprender el comportamiento del consumidor exige más que observar sus decisiones; requiere modelos que expliquen los procesos internos y externos que lo motivan. Estos modelos permiten a las empresas anticipar reacciones, identificar patrones y diseñar estrategias más efectivas. A lo largo del tiempo, han surgido enfoques clásicos y modernos que coexisten en la práctica del marketing contemporáneo.

Modelos explicativos clásicos

- **Modelo EKB (Engel-Kollat-Blackwell):** Este modelo describe cinco etapas del proceso de decisión del consumidor: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra. Es uno de los más completos para entender decisiones racionales y conscientes. En el contexto boliviano, este modelo puede aplicarse, por ejemplo, a la decisión de compra de una motocicleta en ciudades como Cochabamba o El Alto, donde el consumidor analiza precio, rendimiento, marcas disponibles y opciones de financiamiento antes de tomar una decisión.
- **Modelo de Howard-Sheth:** Este modelo se enfoca en explicar el aprendizaje del consumidor y su evolución desde una compra novedosa hacia una decisión rutinaria. Considera inputs externos (como la publicidad), variables perceptuales y de aprendizaje, y las respuestas resultantes. Es aplicable al caso de nuevas marcas que ingresan al mercado boliviano, como productos coreanos de belleza que inicialmente requieren mucha persuasión, pero una vez aceptados generan compras automáticas y lealtad.
- **Modelo de comportamiento de Nicosia:** Este modelo analiza la relación entre la empresa y el consumidor como un proceso de comunicación, donde la actitud del consumidor se forma a través de la exposición a mensajes y experiencias. Es útil para interpretar cómo la publicidad en redes sociales en Bolivia (por ejemplo, de marcas como Yanbal o VIVA) influye en la percepción previa a la compra.

Modelos actuales basados en big data y análisis predictivo

La evolución tecnológica ha dado paso a modelos más dinámicos que utilizan grandes volúmenes de datos (big data) y algoritmos de inteligencia artificial para predecir comportamientos de consumo. Estos modelos consideran múltiples variables simultáneamente, como hábitos de navegación, ubicación, tiempo de permanencia en una web o interacción con redes sociales.

- **Modelos de análisis predictivo:** Utilizan datos históricos para anticipar decisiones futuras. Por ejemplo, bancos en Bolivia como BancoSol utilizan modelos predictivos

para determinar qué clientes tienen mayor probabilidad de adquirir un crédito o abrir una cuenta digital, basándose en sus comportamientos financieros anteriores.

- **Modelos de recomendación basados en inteligencia artificial:** Plataformas como PedidosYa o Kushki utilizan datos sobre compras anteriores, ubicación y preferencias para ofrecer recomendaciones personalizadas, lo que aumenta la tasa de conversión.
- **Modelos de análisis de sentimiento:** Muy usados en redes sociales, permiten conocer la reacción emocional de los consumidores frente a una marca o campaña. Por ejemplo, las empresas de alimentos y delivery en Bolivia monitorean comentarios en Facebook e Instagram para ajustar mensajes y promociones.

Aplicaciones prácticas para el marketing estratégico

El uso de modelos permite a las organizaciones no solo comprender al consumidor, sino adaptar sus estrategias con mayor precisión:

En el sector hotelero boliviano, modelos de comportamiento se usan para prever la ocupación en temporadas altas, personalizar la experiencia según el historial del huésped y anticipar necesidades.

Las farmacias en línea y marketplaces bolivianos emplean modelos de recomendación que sugieren productos complementarios, incrementando el ticket promedio por cliente.

Las campañas de marketing político también se basan en análisis predictivo del comportamiento electoral, permitiendo segmentar mensajes por región, edad o nivel educativo.

En suma, la modelización del comportamiento del consumidor, tanto clásica como moderna, es esencial para construir una estrategia de marketing que combine comprensión profunda, personalización e innovación.

Conclusión del Capítulo

El estudio del comportamiento del consumidor permite entender cómo las personas toman decisiones de compra, qué factores influyen en sus elecciones y cómo responden a las distintas estrategias de marketing. A lo largo del capítulo se abordaron elementos esenciales como las etapas del proceso de decisión, los factores internos y externos que inciden en el comportamiento, los distintos tipos de compra, así como las respuestas cognitivas, afectivas

y conductuales del consumidor. Asimismo, se destacaron los modelos clásicos y actuales que permiten analizar y predecir dichos comportamientos de manera estructurada y estratégica.

En un entorno dinámico y altamente influenciado por la digitalización, resulta indispensable que las empresas adapten sus estrategias de marketing a los diversos perfiles de consumo, considerando tanto las motivaciones individuales como las tendencias culturales, sociales y tecnológicas. La correcta interpretación del comportamiento del consumidor no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece la lealtad, incrementa la eficacia de las campañas y facilita la innovación en productos y servicios.

A partir de esta base, el siguiente capítulo se centrará en la investigación de mercados, herramienta clave para recolectar, analizar y transformar información en decisiones estratégicas que respondan de forma precisa a las necesidades del consumidor y a las condiciones del entorno.

✨ **Frase Final Destacada**

"Conocer cómo piensa, siente y actúa el consumidor no es solo una ventaja competitiva, sino la clave para diseñar estrategias de marketing verdaderamente efectivas y centradas en las personas."

CAPÍTULO V

Sistema de información e investigación comercial

Introducción

En un entorno comercial cada vez más dinámico, contar con información confiable y oportuna se ha convertido en un factor estratégico para la toma de decisiones empresariales. Tanto las grandes corporaciones como las pequeñas y medianas empresas requieren conocer con precisión las necesidades de sus clientes, las condiciones del mercado, las acciones de la competencia y las tendencias emergentes. En este contexto, el Sistema de Información de Marketing (SIM) y la investigación comercial cumplen un rol clave, al permitir recopilar, procesar y analizar datos relevantes para diseñar estrategias efectivas.

El SIM se define como un conjunto organizado de procedimientos y métodos que generan, almacenan y distribuyen información útil para quienes toman decisiones en marketing. Mientras tanto, la investigación comercial constituye una herramienta puntual y profunda que permite identificar problemas específicos o evaluar alternativas estratégicas a través de un proceso estructurado de recolección y análisis de datos. Esta distinción es importante: el SIM es continuo y estructural, mientras que la investigación comercial suele ser puntual y orientada a objetivos concretos.

En Bolivia, el uso de herramientas de inteligencia comercial se ha vuelto más relevante en sectores como el agroindustrial, el farmacéutico, el educativo y el retail

Estas prácticas evidencian cómo el acceso y uso inteligente de la información puede marcar la diferencia entre una empresa que simplemente reacciona y otra que anticipa.

Este capítulo profundiza en los conceptos fundamentales de la investigación comercial y del sistema de información de marketing, sus aplicaciones, etapas, fuentes, tipos de estudios, herramientas como el cuestionario y las técnicas de

muestreo. Todo ello, con el objetivo de comprender cómo transformar los datos en conocimiento útil para las decisiones estratégicas.

Conceptos y aplicaciones de la investigación comercial

Definición de investigación comercial

La investigación comercial es una herramienta fundamental del marketing moderno. Diversos autores han aportado definiciones actualizadas que destacan su carácter estratégico y adaptativo. Malhotra y Birks (2017) definen la investigación comercial como "el proceso sistemático y objetivo de identificación, recopilación, análisis y presentación de información con el fin de mejorar la toma de decisiones en áreas relacionadas con la comercialización de bienes y servicios" por otro lado Burns y Bush (2017) explican que se trata de "un conjunto estructurado de métodos diseñados para obtener información que reduzca la incertidumbre de las decisiones empresariales, en especial en contextos complejos, dinámicos o digitales" y finalmente Hair et al. (2019) señalan que "la investigación comercial es un componente crítico de la estrategia de marketing basada en datos, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para comprender al consumidor, el mercado y el entorno".

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, así como las tendencias identificadas en el análisis bibliométrico reciente se plantea la siguiente definición adaptada al contexto contemporáneo:

"La investigación comercial es un proceso sistemático, dinámico y orientado a la toma de decisiones, que permite recolectar, analizar e interpretar datos sobre mercados, consumidores y entornos, con el fin de diseñar estrategias de marketing más precisas, adaptadas a las nuevas realidades digitales, relacionales y pospandemia."

Esta investigación integra tanto métodos cuantitativos como cualitativos, apoyándose en tecnologías emergentes, herramientas digitales y análisis predictivos, lo que le confiere un carácter estratégico dentro de la gestión comercial moderna.

Diferencias entre investigación de mercados e información de marketing (SIM)

Aunque suelen confundirse, la investigación comercial y el Sistema de Información de Marketing (SIM) cumplen funciones complementarias pero distintas:

Tabla 21 Diferencias entre investigación de mercados e información de marketing (SIM)

Investigación Comercial	Sistema de Información de Marketing (SIM)
Es puntual, se activa para responder a una necesidad específica.	Es continuo, opera de forma permanente.
Se enfoca en resolver problemas concretos mediante proyectos específicos.	Recoge, organiza y distribuye datos sistemáticamente para toda la organización.
Usa metodologías estructuradas, usualmente por encargo.	Integra fuentes internas y externas de manera automatizada.
Ejemplo: estudio de satisfacción de clientes en un trimestre.	Ejemplo: panel de ventas automatizado, base de datos de clientes.

Objetivos y campos de aplicación de la investigación comercial

Los objetivos de la investigación comercial pueden variar según la situación, pero en general se orientan a:

- Comprender las necesidades y comportamientos de los consumidores.
- Evaluar el posicionamiento de la marca y la percepción del producto.
- Medir la eficacia de campañas publicitarias o estrategias comerciales.
- Analizar la competencia, los precios y tendencias del mercado.
- Estimar la viabilidad de un nuevo producto o servicio.
- Identificar segmentos de mercado con potencial.

Su aplicación es amplia: desde empresas industriales hasta instituciones educativas, pasando por retail, turismo, banca, salud y servicios digitales.

Relevancia en contextos actuales: digitalización, big data y pospandemia

La investigación comercial ha evolucionado notablemente en la última década. Tres transformaciones destacan en la literatura y en los estudios bibliométricos recientes:

- **Digitalización:** las encuestas en línea, los formularios automatizados y los análisis de redes sociales permiten recolectar datos a bajo costo y con mayor alcance. Plataformas

como Google Forms o SurveyMonkey son utilizadas incluso por microempresas en Bolivia.

- **Big Data y analítica avanzada:** el uso de herramientas como CRM, inteligencia artificial o minería de datos permite interpretar grandes volúmenes de información en tiempo real. Por ejemplo, supermercados como *Hipermaxi* analizan los patrones de compra de sus clientes mediante tarjetas de fidelidad.
- **Cambios postpandemia:** la pandemia aceleró la necesidad de comprender nuevos hábitos de consumo, como el crecimiento del comercio electrónico, el aumento en la valoración de la seguridad sanitaria o el mayor uso de servicios digitales.

Etapas de la Investigación Comercial

La investigación comercial se desarrolla siguiendo un proceso metódico que garantiza la fiabilidad de los resultados obtenidos y su utilidad para la toma de decisiones. Este proceso se estructura en diversas etapas, cuya secuencia lógica ha sido reafirmada por múltiples autores recientes. Según Malhotra et al. (2017), Aaker (2011), y Hair et al. (2019), las etapas esenciales son: la definición del problema y objetivos, el diseño de la investigación, la recopilación de datos, y el análisis e interpretación de resultados.

Definición del problema y objetivos

Esta etapa es fundamental, ya que determina la dirección de toda la investigación. Según Hair et al. (2020), una formulación imprecisa del problema conduce a resultados irrelevantes. El investigador debe comprender las necesidades del cliente interno (empresa) y traducirlas en preguntas investigables. Por ejemplo, en el contexto postpandemia, muchas empresas han replanteado sus preguntas clave hacia la comprensión de nuevos hábitos de consumo digital, lo que ha modificado los objetivos de las investigaciones comerciales.

Diseño de la investigación

Aquí se elige el tipo de estudio más adecuado para alcanzar los objetivos: exploratorio, descriptivo o causal. El estudio exploratorio es útil cuando el problema no está claramente definido y requiere una primera aproximación; por ejemplo, al investigar por qué los consumidores abandonan un carrito de compras en línea. El diseño descriptivo busca conocer características específicas del mercado, como en el caso de estudios demográficos sobre usuarios de apps financieras en Bolivia. Finalmente, el diseño causal pretende verificar relaciones causa-efecto, por ejemplo, el impacto del precio en la percepción de calidad de un nuevo producto.

Recopilación de datos

Una vez definido el diseño, se procede a la recolección de datos primarios o secundarios. Malhotra et al. (2017) señalan que la calidad de los datos depende de la herramienta utilizada (entrevistas, encuestas, focus group, observación, etc.) y de la muestra seleccionada. En el contexto digital, muchas empresas bolivianas están utilizando formularios online y plataformas como Google Forms, redes sociales o incluso WhatsApp Business para llegar a sus públicos objetivo de forma más eficiente.

Análisis, interpretación y presentación de resultados

En esta etapa, los datos se procesan utilizando técnicas estadísticas y software especializado (como SPSS, R o Power BI). Según McDaniel y Gates (2020), el análisis debe ir más allá de lo descriptivo, identificando patrones y generando insights útiles. Posteriormente, los hallazgos se presentan a los tomadores de decisión en informes ejecutivos o dashboards visuales. Un ejemplo local es el uso de herramientas de analítica en startups de tecnología financiera bolivianas, como la plataforma "Yaigo", que ha optimizado sus servicios en base a estudios de comportamiento del usuario (Roca, 2023).

Las fuentes de información

En la investigación comercial, contar con datos confiables y pertinentes es fundamental para una correcta toma de decisiones. Las fuentes de información se clasifican principalmente en primarias y secundarias, y pueden ser internas o externas a la organización. La selección de la fuente adecuada dependerá de factores como la fiabilidad, actualidad, accesibilidad y costo.

Información primaria vs. Secundaria

- **Información primaria**: se refiere a los datos recolectados directamente por el investigador para un propósito específico. Ejemplos incluyen encuestas a clientes, entrevistas en profundidad, observación directa y focus groups. Por ejemplo, la cadena de supermercados *Hipermaxi* en Bolivia realiza encuestas en sus locales para medir la satisfacción del cliente y mejorar la atención al público (Martinez & Almeida, 2023).
- **Información secundaria**: son datos ya existentes, recopilados con otros fines, pero útiles para el nuevo estudio. Incluyen informes gubernamentales, estadísticas del INE, estudios previos y bases de datos académicas. Por ejemplo, una empresa boliviana puede usar estadísticas del **INE Bolivia** sobre crecimiento demográfico urbano para planificar la ubicación de nuevos puntos de venta (Bolivia, 2023).

Fuentes internas y externas

- **Fuentes internas**: se generan dentro de la empresa e incluyen datos del CRM (Customer Relationship Management), informes de ventas, historial de atención al cliente, devoluciones y reclamaciones. Empresas como *Tigo Bolivia* usan su sistema CRM para analizar patrones de quejas frecuentes y ajustar su oferta de servicios.
- **Fuentes externas**: provienen de fuera de la empresa. Estas pueden ser:
    - Instituciones oficiales (ej. INE, Banco Central de Bolivia).
    - Redes sociales (comentarios de clientes, menciones de marca).
    - Bases de datos comerciales (Statista, Euromonitor).
    - Portales de análisis digital como Google Trends o SimilarWeb.
    - Por ejemplo, una empresa de turismo en Bolivia puede usar reseñas de TripAdvisor o comentarios en Facebook para identificar patrones de satisfacción o quejas frecuentes.

Fiabilidad, actualidad y costo de las fuentes

Según McDaniel y Gates (2020), la utilidad de una fuente depende de:

- **Fiabilidad**: que los datos sean verídicos y consistentes.
- **Actualidad**: que reflejen la situación más reciente.

- **Costo**: que el acceso a la información sea rentable frente al beneficio que puede generar.

En Bolivia, muchas pymes optan por fuentes secundarias gratuitas (como datos del INE o encuestas de universidades locales), mientras que grandes empresas pueden invertir en informes especializados o herramientas de big data.

Herramientas digitales de recopilación de datos

Con el avance de la digitalización, existen numerosas herramientas accesibles para recolectar información primaria:

- **Google Forms**: muy utilizado para encuestas online por empresas y universidades bolivianas.
- **Google Analytics**: para analizar el comportamiento de los usuarios en sitios web.
- **Redes sociales (Meta Business Suite, Twitter Analytics, TikTok Insights)**: para entender tendencias, preferencias y engagement del público objetivo.
- **SurveyMonkey, Typeform**: para encuestas más elaboradas.
- **Hotjar**: para mapas de calor y grabación de sesiones en páginas web.

Empresas bolivianas como *Yaigo* o *Tu Beca Bolivia* han utilizado estas herramientas para adaptar sus campañas a públicos jóvenes, basándose en los datos de navegación, clics y formularios respondidos.

Tipos de investigación comercial

La investigación comercial puede clasificarse en función de su enfoque metodológico, el tipo de datos que recoge y su propósito analítico. En general, se distinguen dos grandes tipos: investigación cualitativa y cuantitativa, a los que se suman enfoques longitudinales, transversales y métodos digitales emergentes que aprovechan el big data y la inteligencia artificial.

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa busca comprender el comportamiento, motivaciones, percepciones y significados desde la perspectiva de los individuos. No se enfoca en la generalización estadística, sino en la profundidad de la información.

Métodos más comunes:

- **Entrevistas en profundidad:** ideales para temas sensibles o exploratorios. Por ejemplo, empresas como *Farmacorp* en Bolivia aplican entrevistas a clientes para conocer la percepción sobre el servicio farmacéutico y los factores que influyen en su elección de marca.
- **Focus groups:** sesiones de discusión guiada con grupos reducidos. Por ejemplo, en *Cervecería Boliviana Nacional* se han utilizado focus groups para evaluar nuevas campañas publicitarias.
- **Observación directa o participativa:** aplicada en supermercados, restaurantes o tiendas para identificar patrones de comportamiento.

Investigación cuantitativa

Esta se basa en la recolección de datos numéricos y su análisis estadístico. Permite medir variables, establecer correlaciones y proyectar resultados a una población más amplia.

Técnicas destacadas:

- **Encuestas estructuradas:** método más usado en estudios comerciales. En Bolivia, instituciones como *Fundempresa* y *CADEPIA* aplican encuestas a empresas para conocer el entorno de negocios y clima empresarial.
- **Experimentos:** manipulan variables en entornos controlados. Aunque menos comunes en Bolivia, grandes cadenas como *Burger King* o *KFC* han realizado pruebas de sabor o cambios en el menú para evaluar la reacción del consumidor.

Estudios longitudinales y transversales

Estudios longitudinales: recopilan información a lo largo del tiempo, permitiendo observar cambios y tendencias. Por ejemplo, el estudio continuo de la “Confianza del consumidor boliviano” por parte de la Cámara Nacional de Comercio.

Estudios transversales: capturan información en un solo momento del tiempo. Son más comunes por su bajo costo. Por ejemplo, un estudio puntual de la UCB sobre hábitos de compra digital durante la pandemia (UCB, 2021).

Nuevas metodologías digitales

La transformación digital ha impulsado nuevas formas de análisis basadas en tecnologías avanzadas:

- **Eye tracking (seguimiento ocular):** usado para medir la atención visual en publicidad o diseño web. Aunque todavía limitado en Bolivia, empresas multinacionales lo aplican para evaluar empaques o spots televisivos.
- **Análisis de sentimiento:** evalúa opiniones y emociones en redes sociales, reseñas o foros. Por ejemplo, *Amaszonas* y *BoA* analizan reseñas en Facebook y TripAdvisor para mejorar sus servicios.
- **Minería de texto:** extrae información útil de grandes volúmenes de texto (como comentarios de clientes). Esto se aplica también en estudios de bibliometría, como el realizado sobre "fidelización y customer experience" en hoteles bolivianos

El cuestionario y el muestreo

Dentro de la investigación comercial, el diseño del cuestionario y la elección del tipo de muestreo son fundamentales para asegurar la calidad de los datos recogidos. Ambos elementos determinan la validez, fiabilidad y aplicabilidad de los resultados, especialmente cuando se desea realizar una inferencia estadística o tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Diseño del cuestionario

El cuestionario es el instrumento central para recopilar información primaria en estudios cuantitativos. Su diseño debe seguir criterios técnicos rigurosos para evitar sesgos y asegurar la comprensión por parte del encuestado.

Tipos de preguntas:

- **Abiertas:** permiten respuestas libres. Se usan para captar opiniones, emociones o explicaciones. Ejemplo: "¿Qué aspectos valora más al hospedarse en un hotel?"
- **Cerradas:** presentan opciones limitadas (múltiple opción, dicotómicas, escala Likert). Son más fáciles de codificar y analizar estadísticamente.
- **Mixtas:** combinan preguntas abiertas y cerradas para ampliar la información.

Escalas comunes:

- **Escala de Likert:** mide actitudes o niveles de acuerdo (muy de acuerdo – muy en desacuerdo).
- **Escala de importancia o satisfacción:** útil en estudios de experiencia del cliente (customer experience).
- **Escalas semánticas diferenciales:** contrastan pares de adjetivos (bueno-malo, rápido-lento).

Redacción efectiva:

- Evitar ambigüedad, dobles negaciones y preguntas inducidas.
- Asegurar neutralidad, simplicidad y orden lógico del cuestionario.
- Ejemplo en Bolivia: El *Instituto Nacional de Estadística (INE)* aplica cuestionarios estructurados en censos económicos y sociales utilizando escalas estandarizadas. En el sector privado, *Farmacias Chávez* ha desarrollado cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente tras la atención farmacéutica.

Pruebas piloto

Antes de aplicar un cuestionario a gran escala, es recomendable realizar una prueba piloto con una pequeña muestra. Esto permite:

- Detectar ambigüedades en la redacción.
- Evaluar la duración de la encuesta.
- Comprobar la lógica de las preguntas y su comprensión.
- Ajustar el formato o la secuencia si es necesario.

En estudios recientes en Bolivia, como los realizados por la *Universidad Privada Boliviana* (UPB) sobre hábitos de compra digital postpandemia, las pruebas piloto permitieron afinar escalas de medición y reducir la tasa de abandono de encuestas digitales (UPB, 2022).

Tipos de muestreo

El tipo de muestreo define cómo se seleccionan los participantes de una población objetivo. Se divide en dos grandes grupos:

a) Probabilístico: cada individuo tiene una probabilidad conocida y distinta de cero de ser seleccionado. Ejemplos:

- **Aleatorio simple:** todos tienen la misma probabilidad (e.g., sorteo entre clientes).
- **Sistemático:** se elige cada "n" elemento de una lista ordenada.
- **Estratificado:** se divide la población en subgrupos (edad, género, región) y se toma muestra proporcional.

Por conglomerados: se seleccionan grupos enteros (como barrios o tiendas).

b) No probabilístico: la selección depende del juicio del investigador o la disponibilidad del encuestado. Ejemplos:

Por conveniencia: se elige a quien esté disponible (común en estudios piloto).

Bola de nieve: participantes refieren a otros. Útil en estudios difíciles (e.g., consumidores de marcas de lujo en ciudades pequeñas).

Juicio experto o intencional: se elige a quienes tienen características clave (como gerentes de hoteles en La Paz).

Tamaño muestral y representatividad

El tamaño muestral adecuado depende de:

El nivel de confianza deseado (comúnmente 95%).

El margen de error tolerado (por ejemplo, ±5%).

La variabilidad esperada en la población.

El tamaño total de la población.

En investigaciones comerciales, una muestra más grande incrementa la representatividad y precisión de los resultados, aunque también eleva el costo. Herramientas como Raosoft Sample Size Calculator o SurveyMonkey ofrecen estimaciones automáticas del tamaño necesario.

Ejemplo: En un estudio de percepción de marca realizado por *Kantar Bolivia* sobre productos de consumo masivo en Santa Cruz, se empleó una muestra estratificada de 1.000 personas con un margen de error del 3%.

Conclusión del Capítulo

El presente capítulo ha permitido comprender la relevancia estratégica de la investigación comercial y del sistema de información de marketing (SIM) como herramientas fundamentales para la toma de decisiones en entornos dinámicos y competitivos. A lo largo de sus secciones, se abordaron los conceptos clave que diferencian la investigación de mercados del SIM, así como los objetivos y aplicaciones prácticas que cada uno tiene en el contexto empresarial actual, caracterizado por la digitalización, el big data y los cambios en el comportamiento del consumidor postpandemia.

Se identificaron las etapas esenciales de la investigación comercial, desde la definición del problema hasta el análisis e interpretación de los datos, destacando la importancia de aplicar metodologías rigurosas que garanticen la validez de los resultados. Asimismo, se exploraron las diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, valorando criterios como la fiabilidad, actualidad y costo, así como el rol creciente de las herramientas digitales en la recolección de datos.

La clasificación entre investigación cualitativa y cuantitativa, junto con el análisis de estudios longitudinales, transversales y metodologías emergentes como el análisis de sentimientos o el eye tracking, ofreció una visión integral sobre las posibilidades que existen para estudiar al consumidor. Finalmente, se profundizó en el diseño del cuestionario y las técnicas de muestreo, destacando la necesidad de una buena estructura, pruebas piloto y una adecuada selección del tamaño y tipo de muestra para lograr representatividad y confiabilidad en los estudios.

En síntesis, el capítulo refuerza la idea de que una adecuada gestión de la información y una investigación bien planificada permiten a las organizaciones anticiparse a los cambios del mercado, conocer con mayor profundidad a sus públicos y ajustar sus estrategias comerciales de manera más efectiva. Este conocimiento constituye la base para abordar el siguiente capítulo, dedicado al análisis y aplicación de la investigación de mercados en contextos concretos, fortaleciendo el vínculo entre teoría y práctica en el marketing estratégico.

✨ **Frase Final Destacada**

"Conocer el mercado no es una opción, sino una necesidad estratégica; solo a través de la investigación rigurosa y el uso inteligente de la información es posible tomar decisiones acertadas que conecten verdaderamente con las necesidades del consumidor."

Conclusión Final

A lo largo de este libro se ha realizado un recorrido integral por los fundamentos esenciales del marketing, abordando los principales componentes que permiten comprender, analizar y actuar en los mercados contemporáneos. Desde el estudio inicial del entorno y el mercado hasta la profundización en la investigación comercial, cada capítulo ha aportado herramientas teóricas y prácticas que fortalecen la toma de decisiones estratégicas en escenarios cada vez más dinámicos y complejos.

El Capítulo 1 introdujo los fundamentos del marketing y su evolución, resaltando su papel como eje articulador entre las necesidades del consumidor y las capacidades de las organizaciones. El Capítulo 2 permitió comprender el funcionamiento del mercado y su entorno, diferenciando entre micro y macroentorno, y destacando cómo estos factores influyen directamente en el diseño de estrategias eficaces. En el Capítulo 3, se abordaron la segmentación y el posicionamiento, elementos clave para identificar oportunidades reales de mercado, construir propuestas de valor diferenciadas y orientar la comunicación de forma más efectiva. A ello se sumó el Capítulo 4, que profundizó en el comportamiento del consumidor, permitiendo identificar patrones de decisión, influencias internas y externas, así como nuevas tendencias surgidas del análisis bibliométrico, como la personalización, la digitalización y la fidelización experiencial.

Finalmente, el Capítulo 5 centró su atención en el sistema de información e investigación comercial, proporcionando una guía clara sobre las fases del proceso investigativo, el uso de fuentes fiables, las metodologías tradicionales y digitales, y las mejores prácticas para diseñar cuestionarios y aplicar técnicas de muestreo válidas.

En conjunto, este libro ofrece no solo un marco conceptual sólido, sino también una orientación aplicada para estudiantes, profesionales y empresarios que buscan comprender los cambios del entorno, conectar con sus públicos objetivo y aplicar estrategias de marketing más informadas, éticas y adaptadas al contexto actual, particularmente en realidades emergentes como la de América Latina y Bolivia. El lector, al finalizar este texto, contará con una base estructurada para aplicar el pensamiento estratégico del marketing de forma coherente y eficaz en cualquier entorno organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (2011). Desarrollo de estrategias de negocios. McGraw-Hill.

Al Khaldy, M. A., Al-Obaydi, B. A., & al Shari, A. J. (2023). The impact of predictive analytics and AI on digital marketing strategy and ROI. *In Cutting-Edge Business Technologies in the Big Data Era*, 367-379. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-42455-7_31

Anderson, J. L., Markides, C., & Kupp, M. (2010). The last frontier: Market creation in conflict zones, deep rural areas, and urban slums. *California Management Review, 52*(4), 6-28. doi:https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.4.6

Armstrong, G., & Kotler, P. (2021). *Principles of marketing* (18 ed.). Pearson.

Bakır, M., & Selin Sak, F. (2025). Charting the landscape of customer experience research in the business field: a bibliometric exploration. *ESIC Market, 56*(1). doi:https://doi.org/10.7200/esicm.56.379

Bandyopadhyay, S., & Martell, M. (2007). oes attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services, 14*(1), 35-44. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.03.002

Berkman, H., & Gilson, C. (1974). Consumer life styles and market segmentation. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 189-200. doi:https://doi.org/10.1007/BF02729512

Bolivia, I. (2023). *INE*. Obtenido de https://www.ine.gob.bo

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. J. H. Donnelly & W. R. George.

Burns, A. C., & Veeck, A. (2017). *Marketing Research.* All Books and Monographs by WMU Authors.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing. Pearson Education.

Chan, E. Y. (2024). Consumer behavior in practice: Strategic insights for the modern marketer. Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-50947-6

Chowdhury, S., Momen, M. A., & Rahman, M. M. (2023). Predictive modeling of consumer purchase behavior on social media: Integrating theory of planned behavior and

machine learning for actionable insights. *PLOS ONE, 18*(12). doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296336

Davenport, H. T. (2013). Hyper-Personalization for Customer Engagement with Artificial Intelligence. *Marketing and Business Review, 3*(1), 29-40. doi:https://doi.org/10.1177/2694105820230301006

Dibb, S., & Simkin, L. (2013). Marketing Essentials. Cengage Learning.

Freeman, L. C. (2002). *Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification.* (Vol. I). New York: ROUTLEDGE.

Godin, S. (2019). *Esto es Marketing.* Alienta Editorial.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 4-20. doi:https://doi.org/10.1108/00251749410054774

Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2020). *Essentials of Marketing Research .* McGraw-Hill Education.

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods.* New York: Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9780429203374

Haley, R. L. (1968). Benefit segmentation: A decision-oriented research tool. *Journal of Marketing, 32*(3), 30-35. doi:https://doi.org/10.2307/1249759

Hassan, S. S., & Katsanis, L. P. (1991). Identification of global consumer segments: A behavioral framework. *Journal of International Consumer Marketing, 3*(2), 11-28. doi:http://dx.doi.org/10.1300/j046v03n02_03

Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2014). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach. Cengage Learning.

Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2004). Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: Grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal, 12*(1), 7-25. doi:https://doi.org/10.1016/S1441-3582(04)70083-X

Ismail, A. R., Nguyen, B., Chen, J., Melewar, T. C., & Mohamad, B. (2021). Brand engagement in self-concept (BESC), value consciousness and brand loyalty: A study of Generation Z consumers in Malaysia. *Young Consumers, 22*(1), 112-130. doi:https://doi.org/10.1108/YC-07-2019-1017

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education.

Judijanto, L., Suroso, A., & Risdwiyanto, A. (2024). Bibliometric Assessment of Data-Driven Marketing Research Trends in the Last Two Decades. *West Science Business and Management, 2*(3). doi:https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1278

Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2015). Marketing. McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). Principles of Marketing. Mexico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management* (16 ed.). Global Edition-Pearson.

Lamarre, E., Chheda, S., Riba, M., Genest, V., & Nizam, A. (2023). The Value of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2012). Marketing. Cengage Learning.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2011). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. McGraw-Hill.

Lee, J., Sudarshan, S., Sussman, K., Bright, L., & Eastin, M. (2022). Why are consumers following social media influencers on Instagram? *International Journal of Advertising, 41*(1), 78-100. doi:https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1886477

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96. doi:https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach. .* Pearson.

Mariano, A. M., & Rocha, M. S. (2017). Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. *AEDEM International Conference*, 427-442. Obtenido de

https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf

Martinez, J. (16 de septiembre de 2018). *Liderazgo y Mercadeo*. Obtenido de https://liderazgoymercadeo.com/los-productos-mas-vendidos-de-amazon/

Martinez, R. M., & Almeida, C. R. (2023). Factors that influence customer satisfaction in shopping centers. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas* , 109-138.

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

McDaniel, C., & Gates, R. (2020). *Marketing Research Essentials.* Wiley.

Morgan, N., Menon, A., Jaworski, B., & Musarra, G. (2025). Marketing strategy implementation: Why is it so hard? *Journal of Business Research, 190*. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115231

Morritt, R., & Weinstein, A. (2012). Segmentation strategies for hospitality managers: Target marketing for competitive advantage. Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9780203050095

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35. doi:https://doi.org/10.1177/002224299005400403

Nijssen, E. J. (2021). Entrepreneurial marketing: How to develop customer demand. Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9781003010197

Olivar Urbina, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios*, 55-64. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/

Oliver, L. R. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill Education (ISE Editions).

Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (2019). *A Preface to Marketing Management.* McGraw-Hill Education.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Pranckute, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in Today's Academic World. *MDPI*, 59. doi:https://doi.org/10.3390/publications9010012

Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2016). Marketing. Cengage Learning.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review, 68*(5), 105-111.

Roca, J. (2023). Análisis del comportamiento del consumidor en servicios de delivery postpandemia: el caso de Yaigo. *Revista Boliviana de Economía Aplicada*.

Salgado-Reyes, N., Fajardo Vanegas, P., & Vasquez Guevara, M. (2024). Segmentación y personalización en marketing digital mediante inteligencia de negocios para el sector de comercio minorista en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT, 9*(6), 1152-1161.

Santesmases, M. (1993). Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10 ed.). Pearson Educación.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). Handbook of Relationship Marketing. *Sage Publications*.

Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2012). Marketing: Real people, real choices. Pearson Prentice Hall.

Solórzano, J. C., & Parrales, M. L. (2021). Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano. *Revista Espacios*. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a21v42n12/21421203.html

Steenkamp, J. B., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: Issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 185-213. doi:https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00076-9

Syrjälä, H., Ruiz, C. D., Leipämaa-Leskinen, H., & Luomala, H. T. (2025). From consumers to consumption: The socio-technical assemblage of the persona in market segmentation. *Journal of Business Research*. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115387

T., L. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. doi:DOI: 10.1362/026725708X273957

Tomczyk, A., Buhalis, D., Fan, D., & Williams, N. (2022). Price-personalization: Customer typology based on hospitality business. *Journal of Business Research*, 462-476. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.036

Tuğçe, A. K., & Ferhat, O. (2025). УПРАВЛЕНЕЦ 2024. Том 15. № 6 48Управление данными и наукометрический менеджментDOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-6-4 EDN: OWWAAG JEL Classification: C10, M31, C54 Research trends in digital marketing and data-driven marketing: A bibliometric analysis. *Upravlenets*, 48-59. doi:DOI:10.29141/2218-5003-2024-15-6-4

Walker, O. C., Mullins, J. W., & Larreché, J.-C. (2005). Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach. McGraw-Hill/Irwin.

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations . Springer.

Weinstein, A., & Cahill, D. J. (2014). Lifestyle market segmentation. New York: Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9780203823675

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). Services Marketing: People, Technology, Strategy. World Scientific Publishing Company.

Yankelovich, D., & Meer, D. (2006). Rediscovering market segmentation. *Harvard Business Review, 84*(2), 122-131.

Yépez Galarza, G. D., Quimis Izquierdo, N. C., & Sumba Bustamante, R. Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento: Revista científico*, 2045-2069. Obtenido de https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2492

Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management, 7*(24), 52-66. doi:https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22. doi:https://doi.org/10.2307/1251446

Marketing de Raíz es una obra que invita a explorar el marketing desde sus cimientos, con una mirada actual, rigurosa y contextualizada. Pensado como un libro formativo para estudiantes, docentes y profesionales que desean entender el porqué y el para qué del marketing, este texto integra teoría esencial con ejemplos reales y estudios aplicados al entorno latinoamericano, especialmente Bolivia.

A lo largo de cinco capítulos, se abordan temas fundamentales: desde el concepto y clasificación del mercado, el análisis del entorno, la segmentación y posicionamiento, el comportamiento del consumidor, hasta los sistemas de información y la investigación comercial. Cada contenido ha sido desarrollado con fuentes actuales, autores reconocidos, y una conexión directa con tendencias como la digitalización, el big data, la personalización de experiencias y los cambios del consumidor post-pandemia.

Este libro no es un simple compendio introductorio: es una guía estructurada para comprender el marketing desde la raíz, con profundidad, aplicabilidad y visión estratégica.

Julio 2025 - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright ⓒ - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto ⓒ 2025 de Autores
Formato: PDF
Tamaño: A4 210 x 297 mm
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834