



DIAGNÓSTICO DE MARKETING

Gestión de las Tareas de Marketing
en la Empresa Vasca

Informe 1º · 2026



I. Análisis Cuantitativo

- 1 · Caracterización del Ecosistema Empresarial
- 2 · Gobernanza y Organización de la Función de Marketing
- 3 · Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica
- 4 · Operativa Actual y Prospectiva de Futuro
- 5 · Conclusiones: Hacia una Reinención Estratégica

II. Análisis Cualitativo – Focus Group

- Dinámicas y Desafíos de la Gestión
- Síntesis Final y Oportunidades

I. Análisis Cuantitativo

Diagnóstico de la Gestión de las
Tareas de Marketing en la Empresa Vasca



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

El estudio, desarrollado en colaboración con el clúster **Build:Inn**, se sustenta en una muestra con más de 100 empresas que han respondido y con una alta representatividad del sector **Construcción** (56 %), al que le sigue la Industria (15%) y el sector Servicios (10%).

Desde la perspectiva de la estructura económica, el tejido empresarial analizado se caracteriza por una notable presencia de organizaciones de pequeña escala: el 60% de la muestra está compuesto por microempresas y pequeñas organizaciones.

Esta demografía empresarial influye de manera directa en el modelo de gestión interno. En estructuras de dimensiones reducidas, la función de marketing suele estar integrada o supervisada a las áreas de Gerencia o Comercial, lo que deriva en una polivalencia de funciones.

Esta configuración organizativa favorece un enfoque muy orientado a la operativa diaria, donde la especialización técnica en marketing se encuentra todavía en una fase de desarrollo y consolidación dentro del organigrama corporativo.

La representatividad en la muestra de un 40% de medianas y grandes empresas permite extraer conclusiones que van más allá de la dimensión corporativa. Los datos indican que los modelos de gestión identificados no están vinculados únicamente a la disponibilidad de recursos económicos o humanos.

Este hecho sugiere la existencia de una metodología de gobernanza transversal en el tejido empresarial analizado, donde los esquemas de funcionamiento y la integración de la función de marketing responden a una dinámica de gestión compartida que se manifiesta con independencia del tamaño de la organización.

56%

**Sector
Construcción**

60%

**Microempresa
y pequeñas
organizaciones**

100

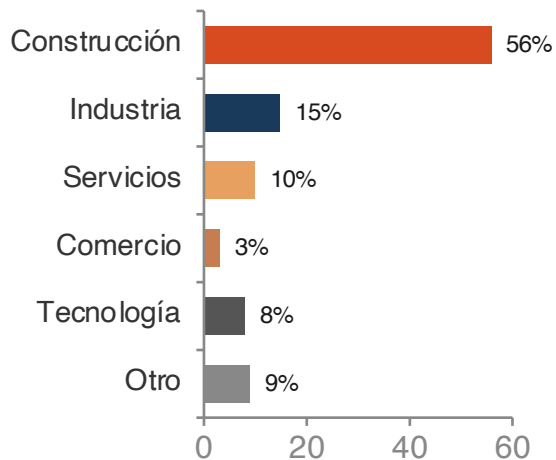
**Respuestas de
empresas**



1. Caracterización del Ecosistema Empresarial



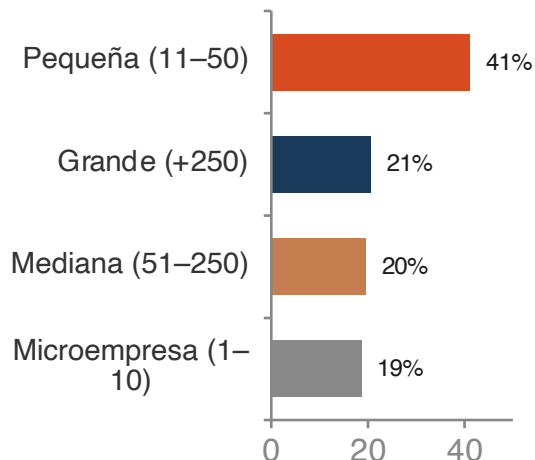
P4. Distribución Sectorial



56%

Sector Construcción

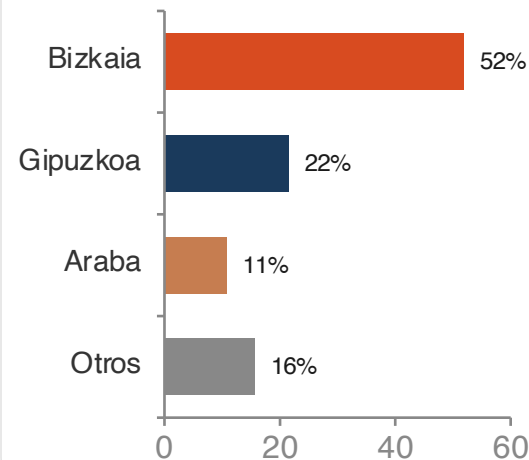
P5. Tamaño de Empresa



60%

Pymes

P6. Ubicación Geográfica



52%

Empresas en Bizkaia



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

Los datos reflejan una función de marketing infradotada de autonomía.

El 80 % de las empresas cuenta con una estructura de Ventas/Comercial, solo el 44% posee un departamento de marketing formalizado. Esta asimetría sugiere que el marketing no se concibe como una unidad estratégica diferenciada, sino como una extensión operativa de la fuerza de ventas.

Desalineación en la Toma de Decisiones Estratégicas:

- **Investigación de Mercado:** La actividad de análisis del entorno presenta una centralización notable, liderada por la Gerencia en el 63% de los casos. **Esta metodología de trabajo prioriza la experiencia directa de la dirección frente a procesos de sistematización y análisis de datos externos.**
- **Estrategia de Producto y Segmentación:** La definición del portafolio (83%) y la segmentación de clientes (76%) recaen mayoritariamente en los niveles directivos. **Este enfoque describe organizaciones orientadas a la oferta (Product-Driven), donde el desarrollo de productos se basa en capacidades internas y no tanto en una detección proactiva de demandas de mercado (Market-Driven).**
- **Política de Precios (Pricing):** El control jerárquico sobre la fijación de precios alcanza el 87%. Desde una perspectiva de gestión, esto indica que **el pricing se rige habitualmente por márgenes operativos o por la reacción inmediata a la competencia**, postergando el uso de técnicas de posicionamiento basadas en el valor percibido.
- **Modelos de Externalización:** La subcontratación de servicios, liderada por profesionales independientes (30%), refleja un modelo de colaboración orientado a la **resolución de necesidades tácticas u operativas puntuales, frente a una búsqueda de consultoría estratégica de negocio a largo plazo.**

63%

La Gerencia lidera la investigación de mercados.

83%

La Dirección decide el portafolio.

87%

Los precios se fijan de modo jerárquico.

30%

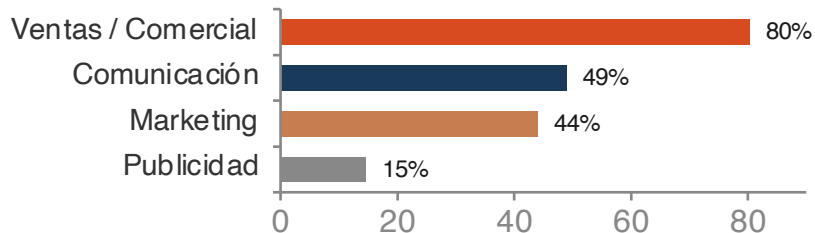
Se subcontratan a profesionales independientes.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

El 80,39% de las empresas cuenta con estructura Ventas/Comercial, pero solo el 44,12% posee un departamento de marketing formalizado. El marketing se concibe como extensión operativa de la fuerza de ventas, no como unidad estratégica diferenciada.

P7. Departamentos Existentes



80%

Tiene Dpto.
Ventas/Comercial

44%

Tiene Dpto.
Marketing formal

Se permite múltiples respuestas a la pregunta resultando que menos de la mitad de las empresas disponen de un departamento de marketing, siendo lo más común tener un dpto. de ventas.

La existencia de múltiples funciones sugiere superposición y falta de delimitación clara.

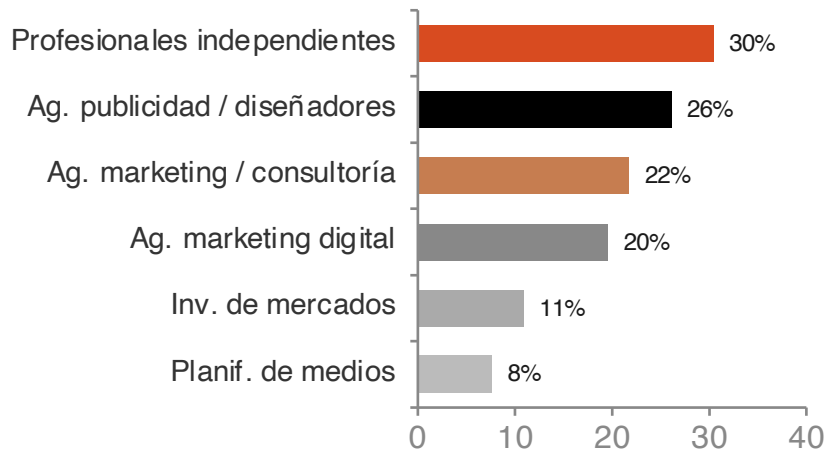
En empresas pequeñas (que dominan la muestra), es habitual que:

- Marketing no esté separado de comunicación o comercial.
 - Las funciones convivan sin especialización real.
- No es un problema de “no tener marketing”, sino de no tenerlo estructurado como unidad estratégica diferenciada.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

P8. Proveedores Subcontratados



30%

Subcontrata
Profesionales independientes

26%

Subcontrata
Agencias de publicidad

La diversidad de proveedores indica que las empresas externalizan tareas, pero no necesariamente estrategia.

Esto suele implicar compra táctica de servicios liderada por la subcontratación de freelance para la realización de las tareas seguido de la realización interna en la empresa.

La externalización no está organizada como modelo de colaboración, sino como resolución puntual de necesidades.

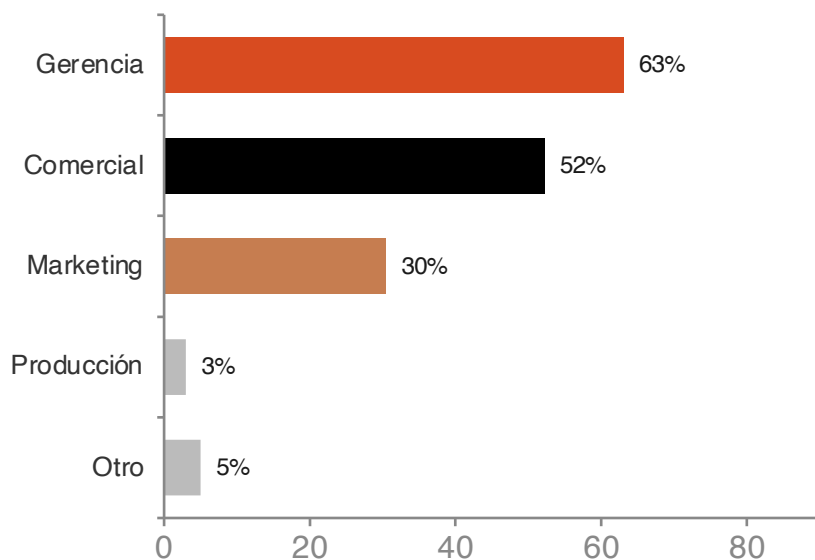
La amplia variedad de proveedores indica por un lado una falta de estructura interna y por otro una externalización parcial de las tareas de marketing.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P9. Investigación de Mercado



Predomina la Gerencia con un 63,04% siendo en valor absoluto 58 empresas puesto que no todas han respondido a esta pregunta dado que no realizan esta tarea, seguida del dpto Comercial con un 52,17 % relegando al dpto o responsable de Marketing a un 30,43%.

Por tanto la investigación de mercado no está liderada por marketing de forma clara implicando:

- Decisiones basadas en experiencia interna (gerencia)
- Sesgo comercial (ventas)
- Baja sistematización del análisis

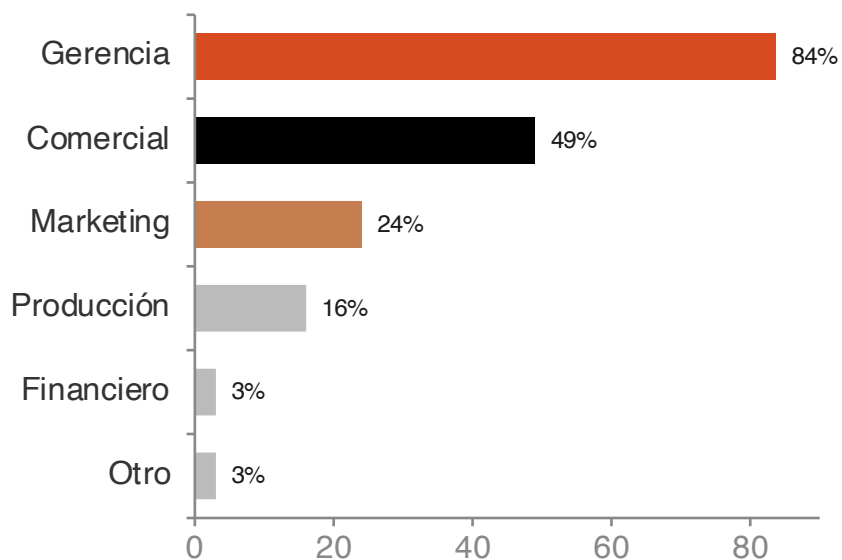
El mercado se interpreta, pero no se analiza de forma estructurada ni continua.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P10. Definición del Portfolio



La definición del portfolio de productos o servicios a comercializar depende en gran medida de Gerencia con un 83,7 % que resultan 77 empresas, seguido de Comercial 49% con 45 empresas y tan solo 24% con 22 desde el dpto de Marketing.

Esto refleja un enfoque:

- Producto-driven
- No market-driven

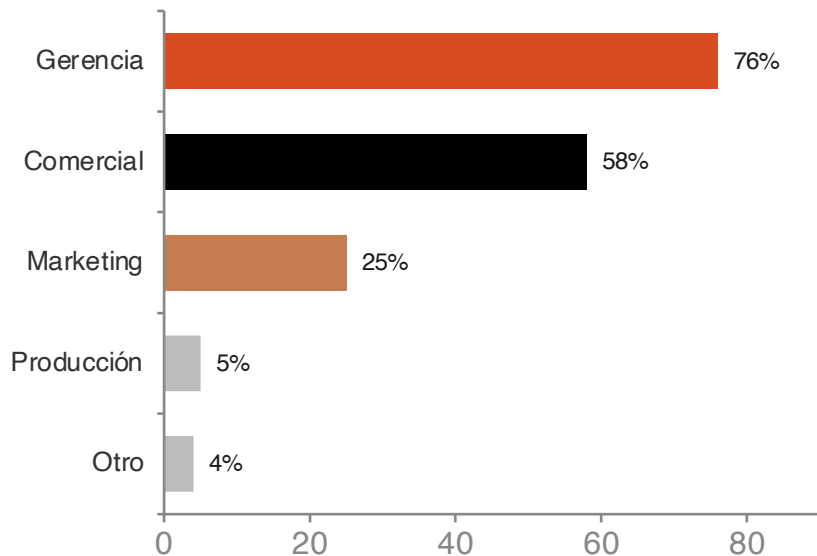
El portfolio no nace del mercado sino del negocio interno.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P11. Segmentación de Mercado



La segmentación no está claramente en el responsable de Marketing sino en la Gerencia con un 76%, con 70 empresas, seguido de Comercial con un 58%.

Tan solo una cuarta parte de las empresas delegan en el dpto o responsable de Marketing la definición del mercado y su segmentación.

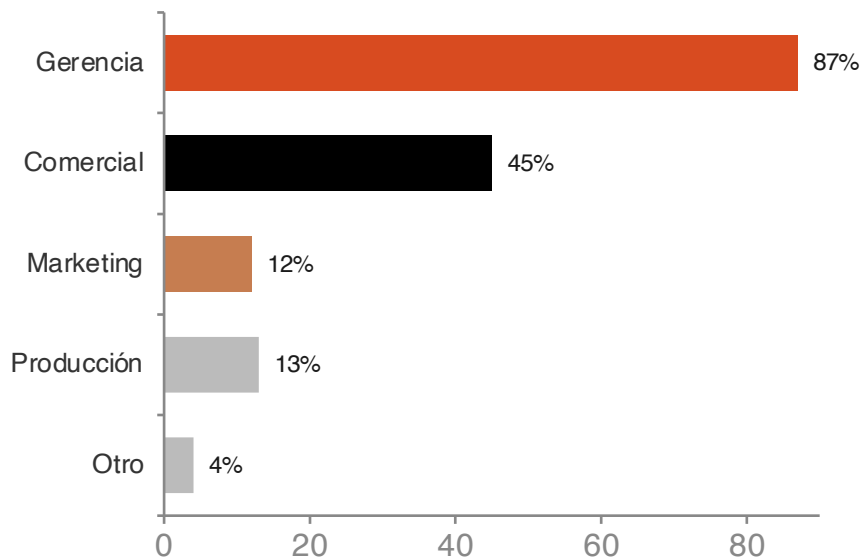
Esto implica menor análisis estratégico que podría dificultar generar marketing efectivo y posicionarse en el mercado.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P12. Política de Precios



El pricing depende mayoritariamente de Gerencia con un 87% de los encuestados siendo la tarea principal de áreas de Marketing que otorgan a la figura de la Gerencia.

El dpto o responsable Comercial decide la política de precios en un 45% de las empresas y tan solo un 12 % de las empresas adjudican dicha tarea al dpto de Marketing. Cifra por debajo del responsable de Producción que le supera en un punto a Marketing: 13% de empresas encuestadas decide la política desde el responsable de Producción.

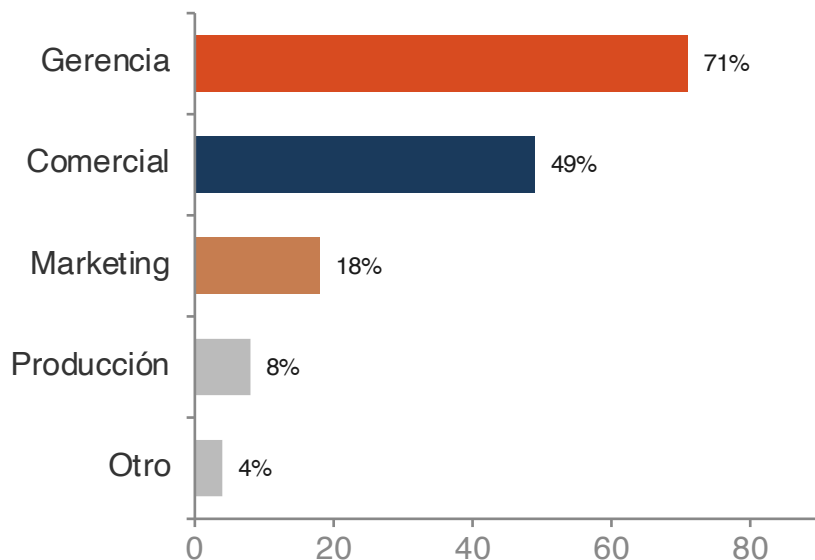
Esta decisión indica que el precio se define por margen y/o por mercado inmediato más que por posicionamiento o valor percibido.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P13. Canales de Distribución

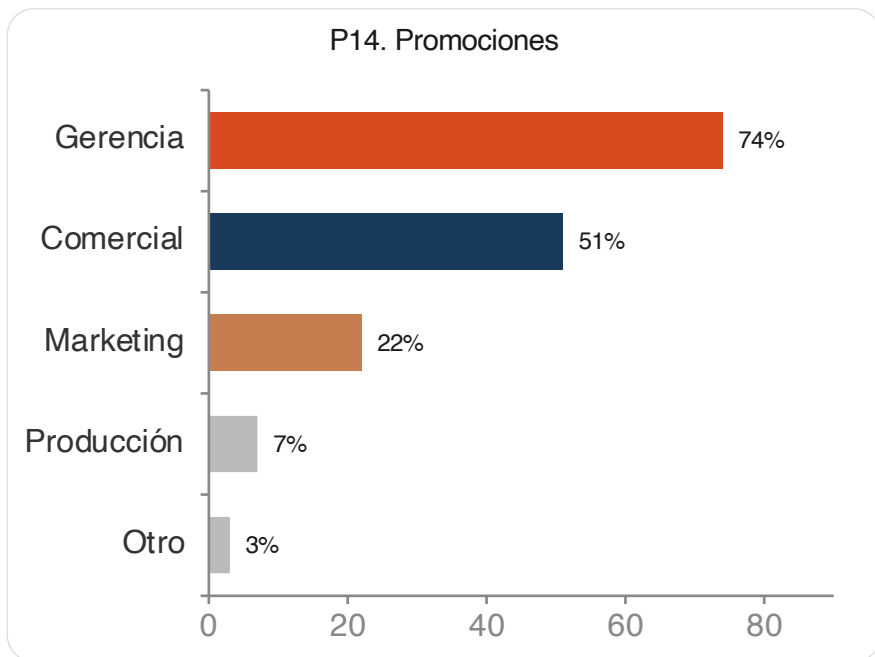


La definición de los canales de distribución ligada a la Gerencia supone un 71% de los casos con 71 empresas, seguido del dpto Comercial que alcanza un 49% que supone 45 empresas. Siendo residual la autoridad en el dpto de Marketing con un 18 % y dedicado a producción la definición de los canales en un 8% de las empresas.

A priori puede significar que los canales están definidos por una lógica operativa más que por estrategia de mercado.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



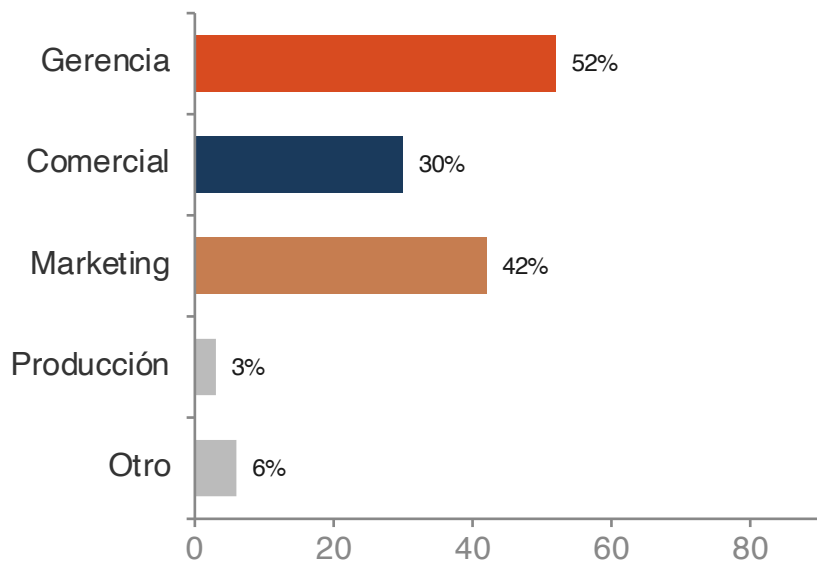
La definición de las promociones siguen la tendencia del dominio de la Gerencia 74% aunque el dpto Comercial tienen mayor peso que otras actividades con un 51% y se posiciona ampliamente sobre el dpto de Marketing que se sitúa con un 22% y al dpto Producción con un residual 7%.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P15. Campañas de Marketing



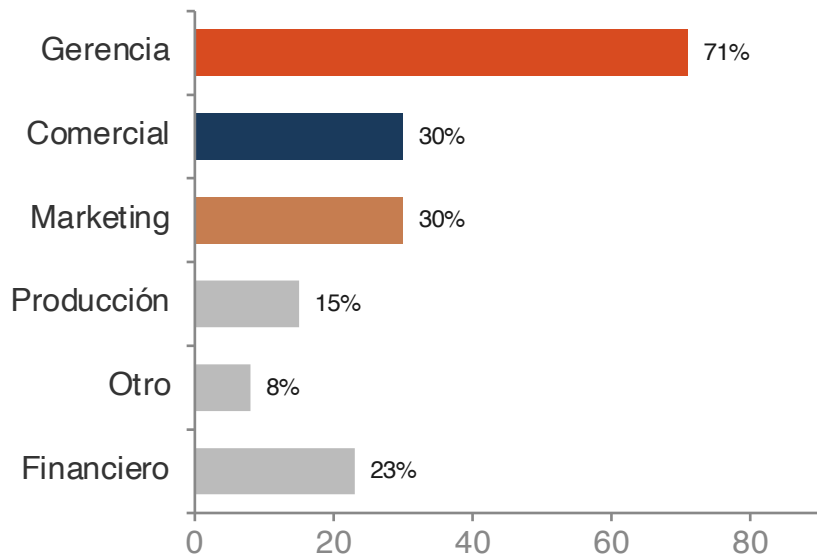
Las campañas de marketing también se lideran desde la Gerencia en más de la mitad de las empresas (52%), aunque el dpto de Marketing con un 42% se sitúa por delante del dpto Comercial (30%).



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P16. KPIs e Indicadores



Los datos revelan una distribución más amplia entre los responsables de Gerencia, Comercial, Marketing, Producción y por primera vez el dpto Financiero toma relevancia en la ejecución de esta tarea en un 23 % de los casos.

La Gerencia sigue ejerciendo el liderazgo en esta actividad con un 71% de las empresas (66 frente a 28 de Marketing).



3. Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica

La solvencia financiera del marketing en Euskadi es, en términos generales, frágil. Aproximadamente el **46% de las organizaciones operan bajo una estructura presupuestaria débil o inexistente** (23% limitado y 23% sin presupuesto específico).

Lógica de Inversión vs. Gasto:

- **Rigidez Presupuestaria:** El 46% emplea cantidades fijas, lo que percibe el marketing como un coste estructural rígido en lugar de una inversión variable escalable según resultados.
- **Financiación por Excedentes:** Es crítico destacar que el 32% de las empresas financia su marketing con "lo que sobra". Esta lógica residual impide cualquier planificación de medio-largo plazo y condena a la función a la irrelevancia estratégica.
- **El Gap del ROI:** Existe una contradicción estructural en la medición. Aunque el 53% valora el impacto como positivo, una tercera parte de la muestra (33%) admite que no mide el retorno de la inversión. Esta "brecha de trazabilidad" indica que el marketing se valida "por sensaciones" y no por indicadores financieros de rendimiento.

46%

De las empresas no tienen asignado presupuesto o es muy débil.

32%

De las empresas financian el Marketing con "lo Sobrante".

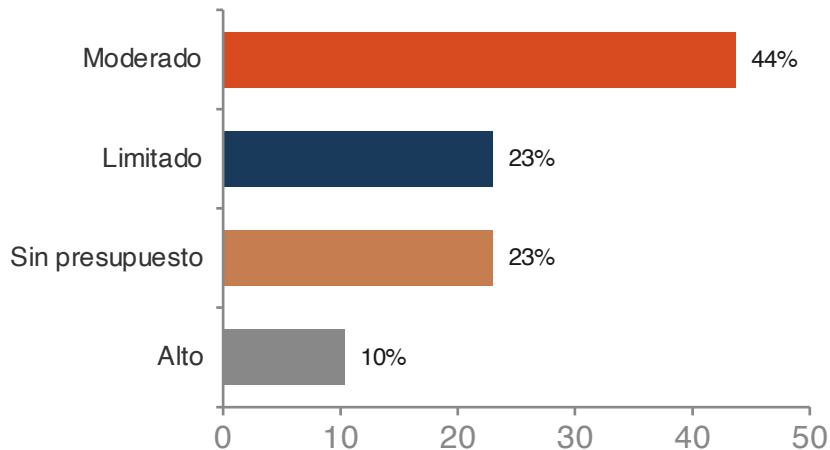
33%

De las empresas no miden el ROI



3. Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica

P17. Nivel de Presupuesto de Marketing



44%

Presupuesto Moderado

23%

Presupuesto Limitado

El presupuesto es mayoritariamente moderado lo cual permite realizar algunas tareas de marketing, pero el 45% aprox. está en situación débil, limitado o inexistente Solo un 10% opera con capacidad real de innovación.

La opción mayoritaria es “moderado”, con un 43,68%, lo que en una primera lectura podría parecer un dato positivo. Sin embargo, cuando se observa el conjunto, la conclusión cambia: casi la mitad de las empresas no está en una situación de fortaleza, porque un 22,99% declara tener un presupuesto limitado y otro 22,99% afirma no contar con un presupuesto específico.

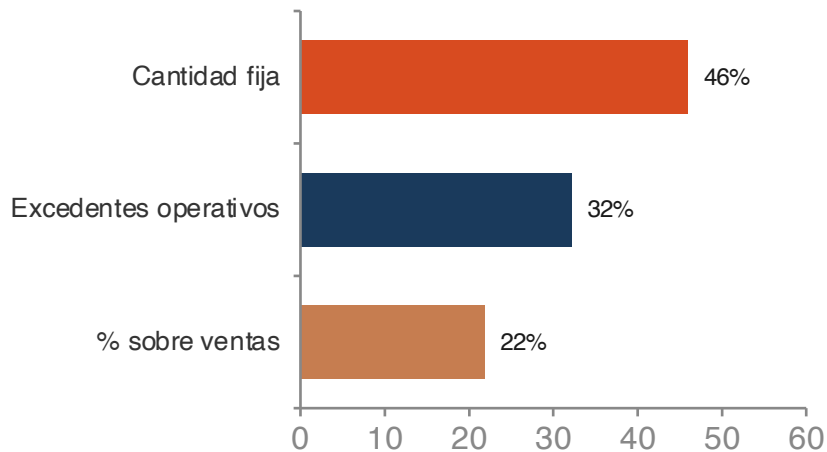
El 10,34% que declara un presupuesto alto confirma además que solo una minoría muy reducida dispone de margen real para desarrollar estrategias ambiciosas, innovadoras o sostenidas en el tiempo. Por tanto, el patrón general no es el de un marketing robusto, sino el de un marketing que, incluso cuando existe, suele moverse en un espacio de contención.

La conclusión más sólida no es “las empresas invierten poco”, sino que la inversión en marketing sigue siendo frágil, poco estructurada y muy desigual. Eso limita planificación, especialización, continuidad y capacidad de medir resultados con criterio



3. Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica

P18. Modelo de Asignación Presupuestaria



46%

Cantidad fija

32%

Excedentes

En cuanto a la dotación de recursos, un 15% de las organizaciones no identifica una partida presupuestaria específica para el área de marketing. Entre las entidades que sí disponen de una planificación financiera predomina un enfoque de presupuesto rígido (fijo) percibido como un gasto estructural y no una inversión variable. En la mayor parte de las empresas, el presupuesto de marketing se determina como una cifra cerrada, no necesariamente vinculada al rendimiento comercial, a objetivos de crecimiento o a una lógica flexible de inversión.

El segundo dato más importante es que un 32,18% funciona con excedentes. Esto es especialmente significativo porque sugiere una lógica todavía menos estratégica: el marketing no se financia desde una planificación propia, sino desde lo que sobra o queda disponible. En términos de gestión, eso suele traducirse en menor estabilidad, menor capacidad de anticipación y más dificultad para construir acciones sostenidas.

Solo el 21,84% trabaja con un presupuesto ligado a % sobre ventas, que es la opción que más conecta el marketing con la evolución del negocio y con una lógica de inversión más dinámica. Que esta opción sea minoritaria refuerza la idea de que, en muchas empresas, el marketing sigue tratándose más como coste a controlar que como inversión a optimizar. Eso dificulta que el marketing actúe con visión de medio plazo, haga pruebas, itere o escale acciones en función de resultados.



Dedicación del Presupuesto y Evaluación del ROI

P19. Destino del Presupuesto de Marketing



Las principales partidas se destinan a campañas en Redes Sociales 45% y a producir Materiales Físicos y Multimedia 44% , seguido de la Participación en Ferias y Convenciones Sectoriales 39%. seguido de Inversión en Campañas en Medios Tradicionales, Eventos Branding y Promociones.

El dato significativo es que hay un 33% de empresas que no tienen definido el objetivo del presupuesto.

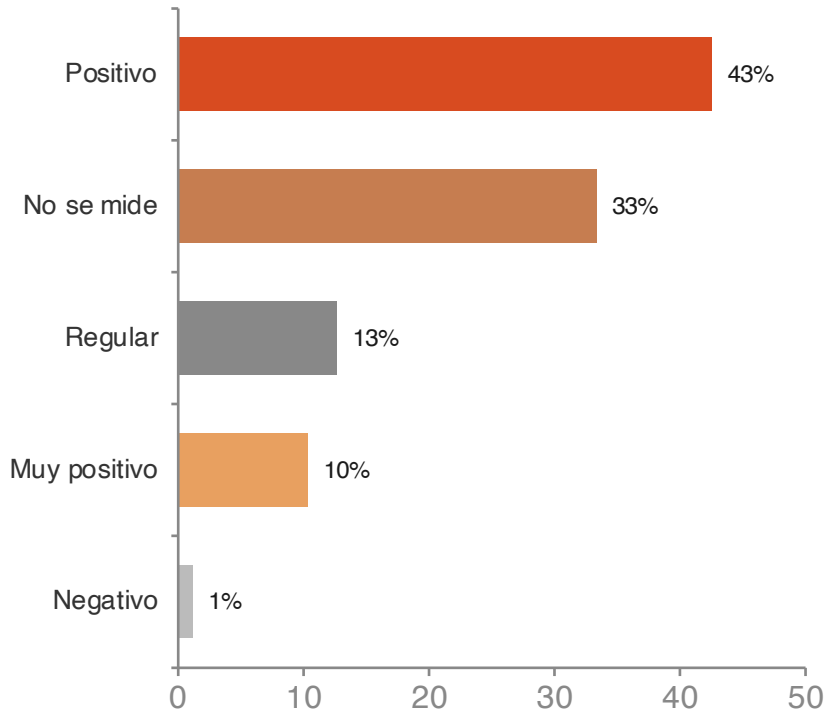
Esto implica: visión táctica, no estrategia integrada; se financian acciones, no objetivos.



Dedicación del Presupuesto y Evaluación del ROI



P20. Evaluación del ROI



El estudio analiza la relación entre la percepción de utilidad de las acciones de marketing y la existencia de sistemas formales de evaluación.

La respuesta mayoritaria califica el retorno como positivo (42,53%), una cifra que asciende al 52,87% si se integra la valoración de "muy positivo". Estos porcentajes indican que la mayoría de las empresas identifica una contribución efectiva del marketing a sus objetivos de negocio.

El segundo grupo más representativo, que aglutina al 33,33% de la muestra, indica que no realiza una medición formal del ROI. Este dato revela que una parte importante de las empresas valora el impacto de sus acciones basándose en criterios que no siempre disponen de un sistema de indicadores o de una trazabilidad de datos sistemática. Por tanto, existe una convivencia entre la percepción de utilidad y la ausencia de métricas de evaluación de resultados.

El porcentaje de empresas que reporta un ROI negativo es residual (1,15%). No obstante, la coexistencia con un tercio de empresas que no aplica mediciones sugiere que, en algunos casos, la identificación de resultados adversos podría ser menos frecuente al no disponer de herramientas de diagnóstico precisas.

Los datos muestran una situación clara: las empresas reconocen el valor que el marketing aporta a la organización, pero una parte significativa de ellas todavía no ha incorporado la disciplina analítica en su gestión diaria. El desafío actual no se encuentra en la ejecución del marketing en sí, sino en la profesionalización de su evaluación y gobernanza, pasando de una valoración basada en la percepción a una fundamentada en indicadores y atribución de resultados.



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro

El examen de la actividad diaria permite identificar las áreas de concentración del esfuerzo inversor y humano, así como la alineación con las tendencias futuras:

Focalización en la Ejecución Táctica: La operativa está orientada de manera predominante hacia la ejecución de acciones directas. La gestión de redes sociales (45%) y la elaboración de materiales multimedia (44%) representan el destino principal del capital humano y económico. Esta distribución de recursos indica un modelo donde la implementación técnica de herramientas y contenidos prevalece sobre la planificación estratégica de largo plazo.

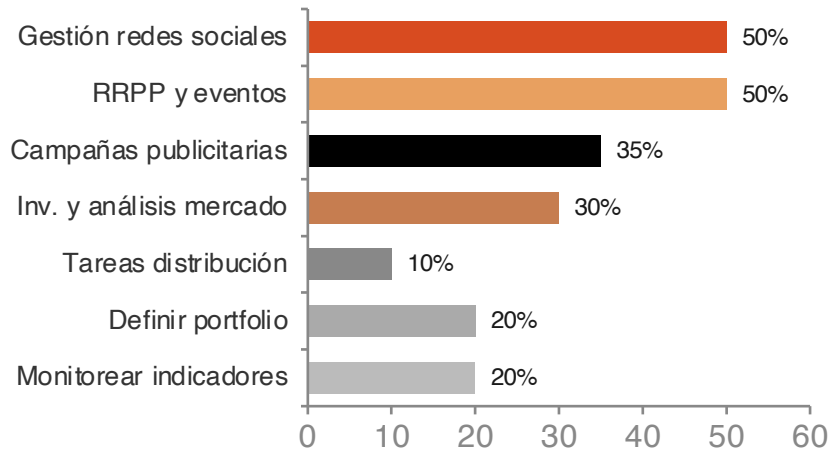
Desafíos en la Adopción de Tendencias Futuras: En cuanto a la visión prospectiva, se observa una dualidad en el tejido empresarial. Las organizaciones identifican correctamente las tendencias disruptivas del mercado, tales como la Inteligencia Artificial (IA), la automatización y la digitalización. No obstante, los datos sugieren que la integración efectiva de estas innovaciones requiere todavía de una adecuación en la estructura organizativa y en la planificación presupuestaria.

El reto para el futuro inmediato reside en dotar a las empresas de los marcos de gobernanza y recursos necesarios para transformar el conocimiento de estas tendencias en una ventaja competitiva real y sostenible.



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro

P21. Actividades que Consumen más Recursos



El marketing está dominado por tareas operativas, se dedica a ejecutar acciones.

50%

Redes sociales
(actividad principal)

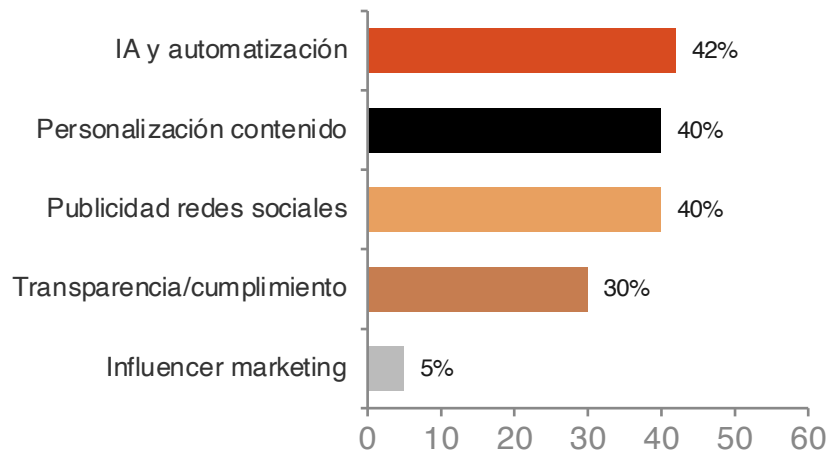
50%

RRPP y eventos
consumen recursos



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro

P22. Tendencias Identificadas



Las empresas identifican correctamente las tendencias, tienen conciencia de tendencias emergentes.

Existe awareness, pero no madurez al no haber evidencia de adopción estructurada.

Incluye:

- IA
- Automatización
- Personalización
- Cumplimiento

42%

IA / automatización
como tendencia clave

40%

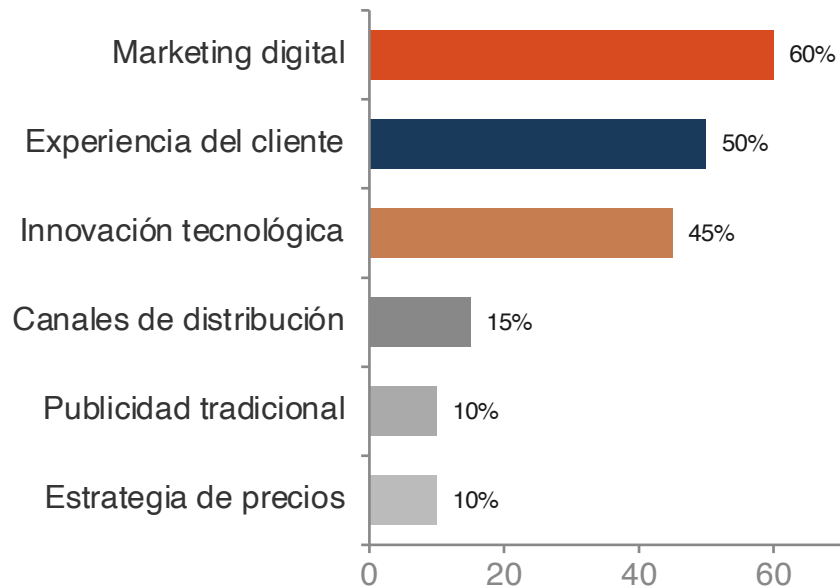
Personalizar
contenido



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro



P23. Áreas Prioritarias de Inversión Futura



Las prioridades apuntan hacia modernización con una intención clara de evolucionar aunque existe un importe gap entre la intención y la capacidad real.

Las prioridades principales son :

- Marketing digital
- Experiencia cliente
- Innovación

Gap estructural: las empresas conocen la dirección (IA, digital, cliente) pero carecen de presupuesto y estructura para convertirlo en ventaja competitiva.



5. Conclusiones Estratégicas

1

Déficit de Gobernanza

El marketing no está consolidado como una función estratégica autónoma; sufre de una fragmentación de responsabilidades que diluye su impacto en la cuenta de resultados.

2

Transición Pendiente

El principal reto detectado no es tecnológico, sino de gestión. Es imperativo evolucionar de un marketing operativo y reactivo (basado en excedentes y ejecución de tareas) hacia un marketing estratégico basado en datos y orientado al cliente.

3

Inconsistencia en la Medición

El reconocimiento de la utilidad del marketing no se traduce en una gobernanza de indicadores. El 33% de omisión en la medición del ROI representa un riesgo para la competitividad en un entorno digitalizado.

4

Urgencia de Estructuración

Las empresas saben "hacia dónde ir" (IA, digitalización), pero la brecha estructural (presupuestos rígidos, liderazgo excesivo de gerencia en tareas técnicas) actúa como un cuello de botella que frena la capacidad de innovación y ventaja competitiva.



II. Análisis Cualitativo

Focus Group – Dinámicas y Desafíos de la Gestión



Focus Group – Dinámica de la gestión

La sesión de contraste cualitativo permitió profundizar en la realidad de las empresas del sector, identificando que la función de marketing se encuentra en una fase de adaptación estratégica .

Los participantes destacaron que el modelo de éxito histórico, basado en la excelencia técnica y de producto, está integrando progresivamente nuevas metodologías de marketing.

1

Evolución del Modelo de Gobernanza

- Estrategia ligada históricamente a Gerencia/Propiedad, garantizando compromiso con el negocio.
- Tendencia creciente a especializar el área de marketing y delegar la ejecución táctica.
- La medición de KPIs y ROI emerge como siguiente frontera para fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

2

Identidad Funcional en Entornos B2B e Industriales

- En construcción e industria, el marketing aporta valor diferencial a través de la relación directa (B2B).
- Posicionamiento relacional y cercano como ventaja competitiva frente a grandes corporaciones.
- Creciente demanda de perfiles de marketing especializados en departamentos de RRHH.

3

Factores para la Optimización de la Efectividad

- Transitar de planificación por acciones puntuales a estrategia de objetivos medibles.
- Aprovechar mejor subvenciones y ayudas externas orientándolas a transformación digital.
- Alta receptividad hacia IA y digitalización: el desafío es la integración con procesos actuales.



Síntesis Final · Oportunidades

Como síntesis de este diagnóstico, la Comunidad de Marketing del Colegio Vasco de Economistas identifica que el marketing en las empresas de Euskadi se encuentra en un punto de maduración clave

01

Potencial de Consolidación

Existe reconocimiento explícito de la utilidad del marketing. El desafío es dotarlo de una estructura organizativa más autónoma que libere capacidades estratégicas.

02

Oportunidad Analítica

La adopción de métricas de impacto y KPIs elevará el marketing al nivel de otras áreas financieras y operativas ya consolidadas.

03

Enfoque en el Mercado

La sólida orientación al producto que caracteriza a nuestra industria está evolucionando hacia una visión orientada al cliente y al posicionamiento, fortaleciendo la ventaja competitiva en mercados globales.

04

Cierre de la Brecha de Implementación

Las empresas poseen la visión de futuro necesaria; el camino a seguir es el fortalecimiento de los recursos y la planificación para convertir esa visión en resultados tangibles.

Este documento refleja el compromiso de las empresas vascas con la mejora continua y su capacidad para adaptar funciones estratégicas a las exigencias de un entorno económico complejo y digitalizado.

Diagnóstico realizado por Comunidad de Marketing



En colaboración con

