/ MODELO CONCEPTUAL

Marketing Mix — 4P & 7P

Mezcla de marketing; 4P (producto, precio, distribución, promoción); 7P o mix ampliado (las 4P, con personas, procesos y evidencia física)

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Borden (concepto), McCarthy (4P), Booms y Bitner (7P)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Traduce el target y el posicionamiento en decisiones coherentes de producto, precio, distribución y promoción —y, cuanto más servicio, de personas, procesos y evidencia física— que funcionan como un sistema.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Son coherentes entre sí nuestras decisiones de producto, precio, distribución y comunicación —y, si vendemos servicio, de personas, procesos y evidencia física— con el cliente y el posicionamiento que hemos elegido?

01 Problema que resuelve

Una empresa puede tener clara su estrategia de marketing —a qué clientes se dirige y cómo quiere que la vean— y aun así fallar al llevarla al mercado. Pasa cuando las decisiones concretas van cada una por su lado: el producto dice «premium», el precio dice «oferta», el canal no llega a quien debe y la comunicación habla de otra cosa.

El marketing mix ayuda a revisar esas decisiones juntas. Agrupa lo que la empresa controla en su oferta en unas pocas palancas:

1. **Producto:** qué ofrecemos.
2. **Precio:** cuánto y cómo cobramos.
3. **Distribución:** cómo y dónde llega la oferta al cliente.
4. **Promoción:** cómo lo comunicamos y lo vendemos.

En servicios se añaden tres más:

5. **Personas:** quién presta el servicio y cómo participa el cliente.
6. **Procesos:** cómo se presta el servicio.
7. **Evidencia física:** qué ve y toca el cliente que le permite juzgar un servicio que no puede ver.

El valor del modelo no está en la lista. Está en obligar a que cada decisión sea coherente con las demás y con el posicionamiento elegido.

MARKETING MIX · 4P & 7P

Las decisiones que operativizan la estrategia de marketing: llevar la propuesta de valor al target elegido

EL MIX ES LA CONSECUENCIA DE LA ESTRATEGIA, NO SU PUNTO DE PARTIDA | Siete decisiones que funcionan como un sistema.

1 · MARKETING ESTRATÉGICO

Decidir a quién servimos y con qué propuesta

ANÁLISIS · las 5C

Clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto.

STP · las elecciones

- **SEGMENTACIÓN** — Qué grupos de clientes hay
- **TARGETING** — A cuáles decidimos servir
- **POSICIONAMIENTO** — Qué lugar queremos ocupar en su mente

RESULTADO

Una propuesta de valor posicionada en el target elegido.

2 · MARKETING OPERATIVO: EL MARKETING MIX COMO SISTEMA

Cada P nace del posicionamiento y condiciona a todas las demás



3 · TRES GRADOS DE INTEGRACIÓN

De no contradecirse a reforzarse al máximo

1 · CONSISTENCIA
Las P encajan entre sí y con el posicionamiento: nada se contradice.

2 · INTEGRACIÓN
Las P interactúan de forma positiva y se refuerzan entre sí.

3 · APALANCAMIENTO
Cada P aporta lo que mejor sabe hacer al valor del conjunto.

Benson P. Shapiro (HBR, 1985)

4P & 7P

- **4P · LAS DECISIONES DE CUALQUIER OFERTA** — Producto, precio, distribución y promoción.
- **7P · MÁS PESO CUANTO MÁS SERVICIO** — Las 4P, con personas, procesos y evidencia física.

DEL MIX AL PLAN OPERATIVO

Qué corregir, qué proteger y a qué renunciar. Con acciones, responsables, presupuesto e indicadores.

LAS P NO SE SUMAN: SE REFUERZAN O SE ANULAN. UNA P INCOHERENTE DESHACE LO QUE CONSTRUYEN LAS DEMÁS.
Se deciden juntas, no por áreas · Se analiza el mix real, no el del plan · Una buena decisión de mix implica una renuncia

Fuentes: McCarthy (1960), 4P · Booms y Bitner (1981), 7P · Shapiro (HBR, 1985), grados de integración · Dolan (HBS, 2014), del análisis al STP y al mix.
Marketing estratégico y operativo: Lambin. Composición del visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de McCarthy (1960), 4P; Booms y Bitner (1981), 7P; Shapiro (HBR, 1985), grados de integración, a través de Dolan (2014); Dolan, Marketing Strategy, HBS Core Reading (2014), secuencia análisis–STP–mix; distinción entre marketing estratégico y operativo: Lambin.

Señales de que puede hacer falta:

- el posicionamiento está escrito en el plan, pero el cliente no lo percibe;
- la dirección comercial pide descuentos para vender un producto que se presenta como superior;
- cada área (producto, ventas, marketing, operaciones) decide su parte sin mirar las demás;
- se lanza un producto o un servicio y nadie ha decidido de forma explícita por qué canal, a qué precio y con qué mensaje;
- en un negocio de servicios, la experiencia del cliente depende de quién le atienda ese día.

Cuándo aporta valor

- ✓ Traducir un posicionamiento ya decidido en decisiones concretas de oferta.
- ✓ Revisar la coherencia de la oferta actual cuando los resultados no acompañan y no está claro por qué.
- ✓ Preparar el lanzamiento de un producto, una línea o un servicio.
- ✓ Entrar en un segmento o un mercado nuevo con una oferta adaptada.
- ✓ Diseñar o revisar la oferta de una empresa de servicios, o de una empresa industrial que vende cada vez más servicio (mantenimiento, asistencia técnica, ingeniería).

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de equipos de climatización industrial decide posicionarse como el proveedor más fiable para hospitales y centros de datos. Si mantiene la venta a través de distribuidores generalistas que compiten en precio, y su comunicación sigue hablando de catálogo y descuentos, el posicionamiento se queda en el papel.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no se ha decidido a qué clientes nos dirigimos ni cómo queremos diferenciarnos.** El mix no elige el cliente ni el posicionamiento: los ejecuta. Primero va **STP** y, para concretar la diferencia, **Customer Value Proposition**.
- × **Si la pregunta es cuánto cobrar y cómo capturar el valor.** El mix recuerda que el precio debe encajar con el resto; fijarlo bien exige **Value-Based Pricing** y **Price Positioning / mapa precio–valor**.
- × **Si la pregunta es qué canales usar y cómo organizarlos.** Para eso está **Route-to-Market / Channel Strategy**.
- × **Si el problema es cómo se presta un servicio paso a paso.** El mix señala la palanca; el diseño detallado se hace con **Service Blueprint**.
- × **Si se busca el plan de marketing completo** (objetivos, presupuesto, calendario, métricas). El mix es una parte; el plan se construye con **Marketing Planning**.

02 Entender

Qué es

El marketing mix es el conjunto de decisiones que una empresa controla para llevar su oferta a un grupo de clientes elegido. La expresión procede de Neil H. Borden, profesor de Harvard, que tomó de su colega James Culliton la imagen del directivo de marketing como alguien que «mezcla ingredientes». E. Jerome McCarthy agrupó esos ingredientes en cuatro categorías, las 4P, en 1960. Bernard H. Booms y Mary J. Bitner propusieron en 1981 tres categorías más para las empresas de servicios, las 7P. El detalle de ese origen está en Profundizar.

Del marketing estratégico al operativo. En la dirección de marketing se distingue entre el marketing estratégico y el operativo. El estratégico analiza el mercado y elige a qué clientes servir y cómo posicionarse ante ellos. El operativo lleva esa estrategia al mercado. El marketing mix es el núcleo del marketing operativo: operativiza el STP, porque convierte el target elegido y el posicionamiento en decisiones concretas para llevar la propuesta de valor a esos clientes. La distinción es clásica en la literatura de marketing en español (Lambin). Robert J. Dolan, en su lectura de referencia de Harvard Business School sobre estrategia de marketing, ordena el proceso del mismo modo: análisis de las 5C (**5C Analysis**), elecciones de segmentación, target y posicionamiento, y un mix de las 4P que pone en práctica ese posicionamiento.

Tres ideas explican cómo funciona:

- **Son decisiones, no análisis.** Cada P es una palanca que la empresa mueve.

- **Funcionan como un sistema.** Las P se refuerzan o se anulan entre sí: una buena decisión de precio con un canal equivocado da un mal resultado.
- **Dependen de un cliente y un posicionamiento.** No hay un mix bueno en abstracto, sino coherente o incoherente con el cliente elegido y con cómo queremos que nos vea.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta en tres bloques. A la izquierda, el marketing estratégico: el análisis y las elecciones de segmentación, target y posicionamiento, que dan como resultado una propuesta de valor posicionada en el target elegido. En el centro, el marketing operativo: el marketing mix como un sistema en el que cada P nace del posicionamiento y está unida a todas las demás. A la derecha, los tres grados de integración del mix, la diferencia entre las 4P y las 7P y el paso del mix al plan operativo.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> El marketing mix es la consecuencia de la estrategia de marketing, no su punto de partida. Primero se decide a quién servir y cómo diferenciarse; después, qué hacer en cada P para que esa diferencia llegue al cliente.

Las cuatro P (McCarthy, 1960)

> **/ NOTA** · BM
> Las P se presentan en el orden habitual de la literatura. Ese orden solo responde a la claridad de la explicación y no es un orden de importancia. Qué palanca pesa más depende de cada negocio.

1 Producto

Es lo que la empresa ofrece para resolver una necesidad del cliente. No es solo el objeto físico: incluye prestaciones, calidad, gama, marca, envase, garantía y servicios asociados.

Qué decidir: qué gama ofrecer y a qué segmento va cada referencia; qué prestaciones importan de verdad al cliente elegido; qué servicios acompañan al producto; qué se deja de ofrecer.

Pregunta para pensar: ¿qué parte de nuestro producto valora de verdad el cliente elegido y qué parte mantenemos por costumbre?

Implicación práctica: en B2B, lo que diferencia a menudo no es el producto básico, sino lo que lo rodea: asistencia técnica, plazos, formación, integración con los procesos del cliente.

Para decidir qué productos lanzar, mantener o retirar, véase **Product Portfolio Management**.

2 Precio

Es lo que el cliente paga y cómo lo paga: precio de tarifa, descuentos, condiciones de pago, forma de cobro (por unidad, por uso, por suscripción).

Qué decidir: en qué nivel de precio queremos estar frente a las alternativas; qué estructura de descuentos aplicamos y a quién; qué condiciones damos.

Pregunta para pensar: ¿el precio que cobramos, después de descuentos, cuenta la misma historia que nuestro posicionamiento?

Implicación práctica: el precio es la P que más rápido deshace un posicionamiento. Un producto que se presenta como superior y se vende siempre con descuento enseña al cliente que no lo es.

Para fijar el precio a partir del valor para el cliente, véanse **Value-Based Pricing** y **Price Positioning / mapa precio–valor**.

3 Distribución

En inglés es *place* («lugar»). Es cómo y dónde llega la oferta al cliente: canales (venta directa, distribuidores, instaladores, comercio electrónico), cobertura geográfica, logística y disponibilidad.

Qué decidir: por qué canales vendemos a cada segmento; qué papel tiene cada canal; qué cobertura necesitamos; qué nivel de servicio logístico damos.

Pregunta para pensar: ¿el canal que usamos llega al cliente elegido y transmite lo que queremos que perciba?

Implicación práctica: el canal también comunica. Un producto técnico de alto valor vendido por un distribuidor que solo compite en precio pierde su diferencia antes de llegar al cliente.

Para decidir y organizar los canales, véase **Route-to-Market / Channel Strategy**.

4 Promoción

Es cómo la empresa comunica su oferta y convence al cliente. En la clasificación de McCarthy incluye la publicidad, la venta personal, la difusión en medios no pagada (*publicity*) y la promoción de ventas (ofertas, incentivos). Hoy se suele hablar de **comunicación** en sentido amplio, incluidos los medios digitales.

Qué decidir: qué mensaje queremos que llegue a cada segmento; por qué medios; qué papel tiene el equipo comercial; qué incentivos usamos y con qué límites.

Pregunta para pensar: si un cliente solo viera nuestra comunicación, ¿sabría por qué elegirnos a nosotros y no a la alternativa?

Implicación práctica: en B2B la venta personal suele ser la parte más importante de esta P, y la más cara. Si el equipo comercial vende con argumentos distintos a los del posicionamiento, la comunicación no es coherente, aunque la publicidad lo sea.

Las tres P añadidas para servicios (Booms y Bitner, 1981)

Un servicio no se puede ver ni probar antes de comprarlo, y se produce en el mismo momento en que se consume, a menudo con el cliente presente. Por eso Booms y Bitner propusieron ampliar el mix con tres categorías más. Su propuesta es una evolución de las 4P, no un modelo distinto: las cuatro P originales siguen en pie.

> / NOTA
> En la formulación original, la primera categoría añadida se llama *participants* («participantes»), e incluye al personal y a los propios clientes. En la literatura posterior se generalizó el nombre *people* («personas»).

5 Personas

Son todas las personas que intervienen en la prestación del servicio y que influyen en cómo lo percibe el cliente: el personal que lo presta, el que atiende al cliente y los propios clientes, que en muchos servicios participan en el resultado.

Qué decidir: qué perfil necesitan las personas que tratan con el cliente; qué formación y qué margen de decisión tienen; qué se espera del cliente para que el servicio funcione.

Pregunta para pensar: ¿la experiencia del cliente depende de la persona que le toque o de cómo trabajamos?

Implicación práctica: en servicios profesionales y técnicos, el cliente juzga la empresa por el técnico, el consultor o el gestor que tiene delante. Seleccionar, formar y retener a esas personas es una decisión de marketing, no solo de recursos humanos.

6 Procesos

Son los procedimientos, pasos y flujos con los que se presta el servicio: cómo se solicita, cómo se atiende, cuánto tarda, qué ocurre cuando algo falla.

Qué decidir: qué pasos ve el cliente y cuáles no; qué nivel de estandarización queremos; qué compromisos de plazo y de calidad damos; cómo se resuelven las incidencias.

Pregunta para pensar: ¿el cliente recibe el mismo servicio con independencia de quién lo preste, dónde y cuándo?

Implicación práctica: el proceso es lo que hace que un servicio sea fiable y repetible. Para diseñarlo paso a paso, véase **Service Blueprint**.

7 Evidencia física

Es todo lo tangible que el cliente ve y usa para juzgar un servicio que no puede ver: instalaciones, equipos, documentos, informes, uniformes, web, facturas.

Qué decidir: qué elementos tangibles acompañan al servicio; qué deben transmitir; cuáles son coherentes con el posicionamiento y cuáles lo contradicen.

Pregunta para pensar: antes de probar nuestro servicio, ¿qué ve el cliente que le permite confiar en nosotros?

Implicación práctica: en B2B la evidencia física suele ser un informe de trabajo, un certificado, un parte de intervención o una propuesta. Un informe descuidado hace dudar de un servicio técnico excelente.

Cuándo usar las 7P en lugar de las 4P

/ NOTA · BM

Las 7P no son la versión para servicios frente a las 4P para productos. Son las 4P ampliadas: personas, procesos y evidencia física están presentes en casi cualquier oferta, y ganan peso cuanto mayor es la parte del valor que depende de un servicio.

/ CONSEJO · BM

Usar las 7P cuando una parte relevante del valor para el cliente depende de un servicio. En la práctica:

- **Empresas de servicios** (mantenimiento, logística, ingeniería, servicios profesionales, formación, salud privada, hostelería): 7P siempre.
- **Empresas industriales que venden cada vez más servicio** (asistencia técnica, contratos de mantenimiento, soluciones llave en mano): 7P, al menos para la parte de servicio de la oferta.
- **Productos donde el servicio es secundario** (producto estándar vendido por catálogo): 4P suelen bastar; se mira personas, procesos y evidencia física solo si afectan a la decisión del cliente.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Si no está claro qué versión usar, es más seguro empezar por las 7P y descartar después las P que no aporten.

El mix como consecuencia del posicionamiento

/ IDEA CLAVE · BM

El mix no se diseña P a P. Se diseña desde el posicionamiento hacia cada P, y se revisa comprobando que todas cuentan la misma historia.

La lógica es esta:

Antes de las elecciones va el análisis: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto (las 5C, en la formulación de Dolan: ver **5C Analysis**). Con ese análisis hecho:

1. **Primero, a quién servimos.** El segmento elegido fija lo que ese cliente valora y cómo compra (**STP**).
2. **Después, cómo queremos diferenciarnos.** El posicionamiento y la propuesta de valor fijan la diferencia que queremos que perciba (**Customer Value Proposition**; **Brand Positioning**).
3. **Por último, qué hacemos en cada P** para que esa diferencia llegue al cliente y se sostenga.

Si se invierte el orden, el posicionamiento acaba siendo lo que resulte del producto, el canal y el precio que ya tenemos, no lo que se eligió.

Las P como sistema: tres grados de integración

Las P no son siete decisiones independientes. Cada una cambia el efecto de las demás: un precio alto refuerza un producto superior si el canal y la comunicación lo sostienen, y lo destruye si no. Benson P. Shapiro (Harvard Business Review, 1985) distinguió tres grados de interacción entre los elementos del mix, que Dolan recoge en su lectura de referencia:

1. **Consistencia.** Las P encajan entre sí y con el posicionamiento: ninguna contradice a otra. Es el primer escalón: sin ella, lo demás no funciona.
2. **Integración.** Las P interactúan de forma positiva y se refuerzan entre sí.
3. **Apalancamiento.** Cada P se usa en lo que mejor sabe hacer para crear y capturar el valor del conjunto.

/ IDEA CLAVE · BM

Las P no se suman: se refuerzan o se anulan. Un mix integrado es más eficaz, porque ayuda a conseguir los objetivos, y más eficiente, porque los consigue con menos coste. Una P incoherente deshace lo que construyen las demás.

La investigación lo respalda. Naik, Raman y Winer (*Marketing Science*, 2005) muestran que las acciones de marketing no actúan por separado: cada una amplifica o reduce la eficacia de las otras. Tener en cuenta esas interacciones cambia cómo conviene repartir el presupuesto entre ellas.

Qué no es

- **No es una estrategia de marketing.** No elige cliente ni posicionamiento; los traduce a decisiones.
- **No es una checklist de departamentos.** Repartir cada P a un área distinta y sumar el resultado destruye justo lo que el modelo busca: la coherencia.
- **No es una lista cerrada.** McCarthy agrupó los elementos que había descrito Borden; Booms y Bitner añadieron tres para servicios. Otros autores han propuesto más o distintas (véase Profundizar). Las P son una forma útil de ordenar decisiones, no una ley.
- **No sustituye a las herramientas específicas de cada P.** Dice qué palanca revisar y con qué criterio de coherencia; cómo decidir bien cada una se trabaja en su propia ficha.

Cómo llevarlo a una decisión

El resultado útil del mix no es una tabla con siete columnas llenas. Es una respuesta clara a tres preguntas:

- **¿Qué P contradicen el posicionamiento?** Son las que hay que corregir primero.
- **¿Qué P sostienen de verdad la diferencia?** Son las que hay que proteger e invertir en ellas.
- **¿Qué cambiamos, quién lo decide y a qué renunciamos?** Cada cambio en una P afecta a las demás: subir precio exige más en producto, canal o comunicación; cambiar de canal cambia lo que el cliente percibe.

> / CONSEJO · BM
> Una decisión de mix bien tomada suele implicar una renuncia: un canal que se deja, un descuento que se elimina, una referencia que se retira. Si nada cambia, probablemente no se ha decidido nada.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para diseñar o revisar un marketing mix. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; ni McCarthy ni Borden ni Booms y Bitner la formularon como procedimiento.

1 **Partir del cliente elegido y del posicionamiento**
Escribir en una o dos frases a qué segmento se dirige la oferta y qué diferencia debe percibir. Si no se puede escribir, parar y volver a **STP**.

2 **Decidir si se trabaja con 4P o con 7P**
Según el peso del servicio en el valor para el cliente (ver «Cuándo usar las 7P en lugar de las 4P»).

3 **Describir el mix actual tal como lo vive el cliente**
Para cada P, qué hacemos hoy en la práctica, no lo que dice el plan: precio neto real, canales por los que de verdad se vende, mensajes que usa el equipo comercial, cómo se presta el servicio.

4 **Contrastar cada P con el posicionamiento**
Para cada una: ¿apoya la diferencia elegida, es neutra o la contradice? Con hechos y ejemplos.

5 **Mirar la coherencia entre P**
Buscar contradicciones cruzadas: precio frente a producto, canal frente a precio, comunicación frente a lo que se entrega, personas y procesos frente a lo que se promete.

6 **Decidir las correcciones prioritarias**
Empezar por las P que contradicen el posicionamiento y más pesan en la decisión del cliente. Remitir cada decisión de detalle a su herramienta específica (precio, canal, producto, servicio).

7 **Comprobar el impacto económico**
Cada cambio tiene coste o afecta al margen. Estimarlo antes de decidir.

8 **Llevar el mix al plan**
Traducir las decisiones en acciones, responsables, presupuesto e indicadores dentro del plan de marketing (**Marketing Planning**).

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información para describir el mix actual:

- **Datos internos:** precios netos por cliente y canal, descuentos, ventas por canal y por referencia, incidencias de servicio.
- **Materiales de venta:** presentaciones y ofertas comerciales, web, informes que recibe el cliente.
- **Conversaciones:** con ventas, servicio técnico y operaciones; y con clientes ganados y perdidos, distribuidores e instaladores, que dicen cómo se percibe de verdad la oferta.

Kit práctico

Matriz de coherencia del mix

P	QUÉ HACEMOS HOY (HECHOS)	¿APOYA, ES NEUTRA O CONTRADICE EL POSICIONAMIENTO?	POR QUÉ	QUÉ CAMBIAR	HERRAMIENTA PARA DECIDIR EL DETALLE
1. Producto					**Product Portfolio Management**
2. Precio					**Value-Based Pricing · Price Positioning / mapa precio–valor**
3. Distribución					**Route-to-Market / Channel Strategy**
4. Promoción					— (se concreta en el plan: **Marketing Planning**)
5. Personas					**Service Blueprint**
6. Procesos					**Service Blueprint**
7. Evidencia física					**Customer Journey Map · Service Blueprint**

Frase de posicionamiento de referencia (arriba de la matriz): «Para [segmento], somos [la opción] que [diferencia], a diferencia de [alternativa].»

Prueba de coherencia cruzada

Preguntas para detectar contradicciones entre P:

- ¿El precio neto que cobramos es coherente con el nivel de producto y de servicio que prometemos?
- ¿El canal llega al segmento elegido y lo atiende con el nivel de servicio que el posicionamiento exige?
- ¿El margen que damos al canal le incentiva a vender nuestra diferencia o solo precio?
- ¿Lo que dice la comunicación se cumple en el producto y en el servicio?
- ¿El equipo comercial vende con los argumentos del posicionamiento o con descuentos?
- ¿Personas y procesos permiten cumplir de forma repetible lo que se promete?
- ¿Lo que el cliente ve (informes, instalaciones, web, documentos) está a la altura de lo que se cobra?

Y tres preguntas para cerrar, una por grado de integración:

- **Consistencia:** ¿alguna P contradice a otra o al posicionamiento?
- **Integración:** ¿las P se refuerzan entre sí o cada una va por su lado?
- **Apalancamiento:** ¿cada P hace lo que mejor sabe hacer, o estamos pidiendo a una (a menudo el precio) que compense lo que fallan las demás?

Preguntas de conclusión

- ¿Qué dos o tres P sostienen de verdad nuestra diferencia?
- ¿Qué P contradicen el posicionamiento y cuánto nos cuesta?
- ¿Qué cambiaríamos primero y qué efecto tendría en las demás P?
- ¿A qué renunciamos (canal, descuento, referencia, segmento) para que el conjunto sea coherente?

Ejemplo de una buena conclusión

> **/ EJEMPLO**
>
> Empresa de mantenimiento de instalaciones industriales que quiere posicionarse ante plantas de alimentación como el proveedor que garantiza que la línea no se para.
>
> «Tres P sostienen la diferencia: los técnicos especializados en alimentación (personas), el tiempo de respuesta garantizado (procesos) y el producto de mantenimiento preventivo con sensores. Dos la contradicen. El precio se negocia por hora de técnico, lo que invita al cliente a comparar tarifas y no disponibilidad de la línea. Y el informe de intervención (evidencia física) es un parte manuscrito que no muestra el valor del trabajo preventivo. Decisión: pasar a contratos con precio por disponibilidad garantizada y sustituir el parte por un informe mensual de disponibilidad. Renunciamos a las intervenciones puntuales por horas en clientes que no quieran contrato.»

Una conclusión así permite decidir. Una tabla con siete columnas descriptivas, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por el mix	Se decide producto, precio y canal sin haber elegido cliente ni posicionamiento; el posicionamiento es lo que salga.	Escribir antes el segmento y la diferencia que debe percibir.
Decidir cada P por separado	Cada área optimiza su parte y el conjunto se contradice.	Revisar siempre la coherencia cruzada entre P.
Describir el mix del plan, no el real	Se analiza lo que la empresa cree que hace.	Usar precios netos, ventas reales por canal y lo que dicen los clientes.
Rellenar las siete casillas sin concluir	Una descripción que no cambia ninguna decisión.	Terminar diciendo qué P contradicen, cuáles sostienen y qué se cambia.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Usar solo 4P en un negocio donde el servicio pesa	Se ignoran palancas que el cliente sí tiene en cuenta: quién le atiende y cómo.	Aplicar las 7P cuando el servicio es parte relevante del valor.
Reducir la promoción a la publicidad	En B2B se olvida la venta personal, que suele ser la parte principal.	Incluir al equipo comercial y sus argumentos en la cuarta P.
Usar el precio para corregir problemas de otras P	Se baja precio para compensar un canal o un producto que no encajan, y el posicionamiento se erosiona.	Corregir la P que falla antes de tocar el precio.

Limitaciones

- **Es una clasificación de decisiones, no una teoría.** Ayuda a ordenar y a revisar; no dice qué decisión es la correcta.
- **Mira la oferta desde la empresa.** Las P son lo que el vendedor controla; el punto de vista del cliente hay que añadirlo (véase la crítica de las 4C en Profundizar).
- **Las categorías se solapan.** El envase es producto y es comunicación; el canal influye en el precio final; en servicios, personas y procesos son a la vez producto. El modelo no resuelve esos solapamientos: hay que decidir dónde se trata cada cosa.
- **Pensado para mercados de consumo y transacciones.** En B2B con relaciones largas, soluciones a medida y compras con varios decisores, se queda corto si no se completa con herramientas de cuenta, de canal y de servicio.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos el marketing mix cuando la estrategia de marketing ya está decidida: sabemos a qué clientes queremos servir, con qué propuesta de valor y cómo queremos posicionarnos. Es el momento de convertir esa estrategia en decisiones concretas. Y es también donde muchas empresas pierden por el camino lo que habían decidido.

Partimos siempre del análisis y del **STP**, y de una propuesta de valor bien construida, con herramientas como nuestro **Framework Valor/Esfuerzo** o la **Customer Value Proposition**, entre otras. Sobre esa base, revisamos con la dirección cómo se está llevando hoy la estrategia al mercado: qué percibe realmente el cliente, qué paga, por dónde compra y con qué argumentos se le vende. Es ahí, y no en el plan, donde se ve si el posicionamiento se sostiene.

Lo trabajamos como un sistema. Todas las actuaciones en producto, precio, distribución, promoción, personas, procesos y evidencia física tienen que estar integradas y reforzarse entre sí. Así nos ayudan a conseguir los objetivos, que es la eficacia, y a conseguirlos con el menor coste posible, que es la eficiencia. Casi siempre aparecen una o dos que deshacen lo que construyen las demás, y suelen estar en el precio, en el canal o en la forma de vender.

Después afinamos cada palanca con su herramienta, entre otras: **Value-Based Pricing** para el precio, **Route-to-Market / Channel Strategy** para los canales y **Service Blueprint** para el servicio. Y lo llevamos al plan de marketing, con acciones, responsables, presupuesto e indicadores.

Dentro de nuestro **Modelo Go-to-Market**, el mix es el puente entre la estrategia y la ejecución. Es donde el posicionamiento deja de ser un documento y se convierte en lo que el cliente ve, paga y vive.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El marketing mix se suele utilizar dentro de la estrategia de marketing, en el paso que va de las elecciones (a quién servir y cómo diferenciarse) a la ejecución (qué se hace en el mercado). No es el plan de marketing: es la parte del plan que fija las decisiones de oferta.

La lógica es sencilla: primero se elige el cliente y el posicionamiento; después se concreta la propuesta de valor; después se traduce en decisiones coherentes en cada P; a continuación se afina cada palanca con su herramienta específica; y, por último, todo se integra en un plan con objetivos, presupuesto e indicadores.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. McCarthy presentó las 4P dentro de un enfoque de dirección de marketing que partía del análisis del cliente y de la segmentación; las demás conexiones con herramientas concretas son posteriores y no proceden de los autores originales.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 STP.
Elige a qué segmentos servir y cómo queremos posicionarnos en ellos.

2 Customer Value Proposition.
Concreta la diferencia que el cliente elegido debe percibir y cómo se demuestra.

3 Marketing Mix.
Traduce el posicionamiento y la propuesta de valor en decisiones coherentes de producto, precio, distribución, promoción y, si hay servicio, personas, procesos y evidencia física.

4 Herramientas específicas de cada P: Value-Based Pricing y Price Positioning / mapa precio–valor para el precio; Route-to-Market / Channel Strategy para la distribución; Service Blueprint para personas, procesos y evidencia física.
Afinan cada palanca sin perder la coherencia fijada en el paso anterior.

5 Marketing Planning.
Integra las decisiones del mix en un plan con objetivos, presupuesto, responsables e indicadores.

> / **NOTA** · BM
> Antes del paso 1 va el análisis: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto. Dolan lo formula como análisis de las 5C y lo sitúa al inicio de la estrategia de marketing, antes de las elecciones de segmentación, target y posicionamiento. Se explica en **5C Analysis**.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Brand Positioning** → si el posicionamiento de marca no está definido o no se usa como referencia para el mix.
- **Product Portfolio Management** → si la decisión de producto exige decidir qué referencias o líneas lanzar, mantener o retirar.
- **Customer Journey Map** → si queremos ver dónde, en el recorrido del cliente, cada P gana o pierde coherencia.

05 Profundizar

Origen y evolución

El marketing mix tiene un origen en varias etapas, con autores distintos para el concepto, la clasificación en 4P y la ampliación a 7P.

- **El concepto (Borden).** Neil H. Borden, profesor de la Harvard Business School, tomó la imagen de su colega James Culliton, que en 1948 había descrito al directivo como un «mezclador de ingredientes». Borden usó la expresión *marketing mix* desde finales de los años cuarenta, la difundió en su discurso como presidente de la American Marketing Association en 1953 y la explicó en su artículo de 1964. Borden no definió un número cerrado de elementos: describió una lista amplia de ingredientes de un programa de marketing, entre ellos planificación del producto, precio, marca, canales, venta personal, publicidad, promociones, envase, exposición en el punto de venta, servicio, logística e investigación.
- **La clasificación en 4P (McCarthy).** E. Jerome McCarthy agrupó esos elementos en cuatro categorías —producto, precio, distribución (*place*) y promoción— en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach* (1960). Las presentó dentro de un enfoque de dirección de marketing que incluía análisis del cliente, investigación de mercados, segmentación y planificación. Su clasificación se convirtió en la más citada y usada, y es la base de la mayoría de los manuales introductorios.
- **La ampliación a 7P (Booms y Bitner).** En 1981, Bernard H. Booms y Mary J. Bitner propusieron, para las empresas de servicios, añadir tres categorías: participantes (personal y clientes), evidencia física y proceso. La propuesta se publicó en las actas de una conferencia de la American Marketing Association sobre marketing de servicios y se generalizó después como las «7P», con *people* («personas») como nombre habitual de la primera.
- **La integración del mix (Shapiro).** Benson P. Shapiro, profesor de Harvard Business School, planteó en 1985 que la calidad de un mix depende de cómo interactúan sus elementos, y distinguió tres grados: consistencia, integración y apalancamiento.
- **El mix en el proceso de estrategia de marketing (Dolan).** Robert J. Dolan, también de Harvard Business School, sitúa el mix al final de una secuencia: análisis de las 5C, elecciones de segmentación, target y posicionamiento, y decisiones de las 4P que ponen en práctica ese posicionamiento (2014).

Qué sabemos sobre su solidez

El marketing mix es una forma de clasificar decisiones, no una teoría que prediga resultados. Su solidez no se mide con evidencia empírica sobre si «funciona», sino con la discusión sobre si sus categorías son útiles y completas. Esa discusión existe y es relevante:

- **Categorías poco definidas.** Van Waterschoot y Van den Bulte (1992) señalan que no se han identificado los criterios con los que se clasifica cada elemento, que las categorías no son excluyentes entre sí y que la promoción de ventas funciona como cajón de sastre. Proponen reordenar el mix según funciones de marketing.
- **Mirada desde el vendedor.** Constantinides (2006), en una revisión de la literatura de varias disciplinas del marketing, concluye que las críticas a las 4P comparten dos límites: su orientación interna (son las herramientas del vendedor, no la mirada del cliente) y su falta de personalización e interacción con el cliente.
- **Utilidad en B2B y servicios.** La misma revisión recoge autores que consideran las 4P poco adecuadas como base conceptual del marketing industrial, donde pesan la colaboración y las relaciones largas, y documenta la ampliación a 7P como respuesta a las particularidades de los servicios. Ettenson, Conrado y Knowles (2013) sostienen en *Harvard Business Review* que en B2B las 4P llevan a estrategias demasiado centradas en el producto.
- **Las P interactúan.** Naik, Raman y Winer (2005), con datos de marcas de detergente, muestran que publicidad y promoción no solo influyen en la cuota de mercado, sino que cada una amplifica o reduce la eficacia de la otra. Es evidencia empírica de que el mix debe decidirse como un conjunto.
- **Por qué sigue en uso.** Constantinides (2006) también constata que los profesionales siguen usando el mix por su sencillez y porque es fácil de recordar y de aplicar.

/ IDEA CLAVE · BM

El mix sigue siendo útil como lista de palancas y como prueba de coherencia. Sus límites aparecen cuando se usa como estrategia o se aplica sin incorporar el punto de vista del cliente y el peso del servicio.

Fuentes de origen

- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2–7. https://doi.org/10.1080/00218499.1964.12519724
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
- Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly y W. R. George (eds.), *Marketing of Services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

Libro de referencia

- Kotler, P., Keller, K. L. y Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16.ª ed.). Pearson. Manual de referencia de dirección de marketing; sitúa las decisiones de oferta dentro de la estrategia de marketing.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill (varias ediciones). Manual de referencia de marketing de servicios, coescrito por una de las autoras de las 7P.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C. y Sicurello, C. *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (2.ª ed.). McGraw-Hill. Manual de referencia en español; desarrolla la distinción entre marketing estratégico y operativo.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Ettenson, R., Conrado, E. y Knowles, J. (2013). Rethinking the 4 P's. *Harvard Business Review*, enero–febrero de 2013. Propone para B2B sustituir producto, distribución, precio y promoción por solución, acceso, valor y educación (modelo SAVE). https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps
- Shapiro, B. P. (1985). Rejuvenating the marketing mix. *Harvard Business Review*, 63(5), 28–34. Plantea los tres grados de integración del mix: consistencia, integración y apalancamiento. https://store.hbr.org/product/rejuvenating-the-marketing-mix/85513
- Dolan, R. J. (2014). *Marketing Strategy*. Core Reading CC 8153. Harvard Business School Publishing. Ordena la estrategia de marketing en análisis de las 5C, elecciones STP y marketing mix.

Extensiones y críticas

- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four P's passé; C-words take over. *Advertising Age*, 1 de octubre de 1990, p. 26. Propone mirar cada P desde el cliente: consumidor (sus necesidades y deseos) en lugar de producto, coste en lugar de precio, conveniencia en lugar de distribución y comunicación en lugar de promoción. Es la alternativa centrada en el cliente más citada; no sustituye las decisiones del mix, pero cambia la pregunta con la que se toman.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 407–438. Revisión crítica de las 4P en marketing de consumo, relacional, de servicios, minorista, industrial y electrónico.
- van Waterschoot, W. y Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83–93. https://doi.org/10.1177/002224299205600407
- Naik, P. A., Raman, K. y Winer, R. S. (2005). Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects. *Marketing Science*, 24(1), 25–34. https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0083

Las fuentes de origen no se han consultado íntegramente en su edición original. El artículo de Borden (1964) se ha comprobado en su ficha editorial; su lista de ingredientes y los antecedentes de Culliton (1948) y del discurso de 1953 proceden de fuentes secundarias. El libro de McCarthy (1960) se ha comprobado en su ficha bibliográfica. El capítulo de Booms y Bitner (1981) se ha comprobado solo a través de referencias bibliográficas y de la revisión de Constantinides (2006). El modelo SAVE de Ettenson, Conrado y Knowles se ha comprobado a través del resumen público del artículo y de una fuente secundaria. El artículo de Shapiro (1985) no se ha consultado: sus tres grados de integración se toman de la lectura de Dolan (2014), que sí se ha consultado. El artículo de Naik, Raman y Winer (2005) se ha comprobado a través de su resumen publicado. La obra de Lambin, Gallucci y Sicurello se ha comprobado en una ficha de catálogo.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Neil H. Borden (concepto de marketing mix; expresión usada desde finales de los años cuarenta, artículo de 1964); E. Jerome McCarthy (clasificación 4P, 1960); Bernard H. Booms y Mary J. Bitner (ampliación a 7P para servicios, 1981) (1960 (McCarthy, 4P) · 1964 (Borden, artículo) · 1981 (Booms y Bitner, 7P)) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.