/ MARCO ANALÍTICO

5C Analysis

Análisis de las cinco C; las 5C del marketing; análisis 5C

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Robert J. Dolan, Harvard Business School (1997); antecedente: las 3C de Ohmae

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Analiza juntos clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto para entender la situación de un negocio y decidir a qué clientes servir y cómo competir.

PREGUNTA DIRECTIVA

Antes de decidir a qué clientes dirigirnos y cómo competir, ¿hemos analizado juntos clientes, empresa, competidores, colaboradores y contexto, y sabemos qué significan para esa decisión?

01 Problema que resuelve

Muchas decisiones Go-to-Market (marca, ventas y marketing) se toman mirando solo una parte del negocio. Una empresa conoce bien su producto, pero no tanto lo que valoran sus clientes. Estudia a sus competidores, pero no comprueba si tiene lo necesario para ganarles. O ve una oportunidad clara y no se pregunta si sus distribuidores, sus socios o su forma de vender le permiten aprovecharla.

El análisis de las 5C evita esas decisiones a medias. Propone mirar cinco cosas a la vez: los **clientes**, la propia **compañía**, los **competidores**, los **colaboradores** (quienes ayudan a llegar al cliente y a servirle) y el **contexto** (lo que cambia alrededor y la empresa no controla).

Su valor no está en rellenar cinco listas. Está en cruzar lo que se descubre para responder a tres preguntas: dónde hay una oportunidad, si podemos competir en ella y si podemos llegar al cliente y ganar dinero haciéndolo.

Señales de que puede hacer falta:

- las decisiones Go-to-Market se apoyan en opiniones, no en datos contrastados;
- conocemos muy bien el producto y bastante menos al cliente;
- cada área de la empresa tiene una idea distinta del mercado;
- queremos entrar en un segmento, un canal o un país nuevos sin un diagnóstico previo;
- vemos una oportunidad, pero no sabemos si podemos atenderla mejor que otros;
- dependemos de distribuidores o socios y nunca hemos analizado si sus intereses coinciden con los nuestros.

/ IDEA CLAVE · BM

Las 5C no sustituyen a los análisis especializados. Reúnen sus conclusiones en una sola foto y obligan a ver cómo se relacionan antes de decidir.

5C ANALYSIS

Cinco perspectivas que se analizan juntas para decidir a quién servir y cómo competir

COMPAÑÍA Company

¿Qué hacemos mejor que otros y qué nos limita?

Oferta, capacidades, recursos, costes y forma de vender.

COMPETIDORES Competitors

¿Qué otras opciones tiene el cliente y por qué nos elegiría?

Rivales directos, soluciones distintas y la opción de no cambiar.

CLIENTES Customers

¿Quién compra, qué necesita y cómo decide?

Grupos de clientes, necesidades, cómo deciden y cómo compran.

COLABORADORES Collaborators

¿Con quién contamos para llegar al cliente y cumplir lo prometido?

Distribuidores, socios y proveedores clave: qué aportan y qué ganan.

CONTEXTO Context

¿Qué cambia fuera de la empresa y a quién afecta?

Economía, normas, tecnología, sociedad y medio ambiente.

DE LAS 5C A LAS DECISIONES

1 CRUZAR

Qué aparece al relacionar las cinco C

2 CONCLUIR

Tres preguntas que el análisis debe responder

Oportunidad
¿Hay una necesidad atractiva?

Capacidad para competir
¿Qué aportamos frente a las alternativas?

Viabilidad comercial
¿Podemos llegar, cumplir y ganar dinero?

3 DECIDIR

- A qué clientes nos dirigimos
- Qué propuesta de valor y qué posicionamiento
- Cómo llegamos al mercado

CINCO LISTAS NO SON UN ANÁLISIS | El valor aparece al cruzarlas y termina en decisiones.

Las cinco C: Robert J. Dolan, «Note on Marketing Strategy», Harvard Business School (1997, rev. 2000) y «Marketing Reading: Framework for Marketing Strategy Formation» (2014, rev. 2019). Antecedente: las 3C de Kenichi Ohmae (1975; ed. inglesa, 1982). Preguntas, conclusiones, decisiones y composición visual: elaboración propia.

emilio llopis

Las cinco C: Robert J. Dolan, «Note on Marketing Strategy», Harvard Business School (1997, rev. 2000) y «Marketing Reading: Framework for Marketing Strategy Formation», Harvard Business Publishing (2014, rev. 2019). Antecedente: las 3C de Kenichi Ohmae (1975; edición inglesa, 1982). Preguntas, conclusiones, decisiones y composición visual: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Al preparar un plan de marketing, de marca o comercial.
- ✓ Antes de entrar en un mercado, un segmento, un canal o un país nuevos.
- ✓ Al lanzar una oferta nueva o al reposicionar una que ya existe.
- ✓ Al revisar cómo llega la empresa al mercado: canales, distribuidores, socios y forma de vender.
- ✓ Cuando la dirección necesita un diagnóstico compartido antes de una decisión importante.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Para estudiar a fondo lo que cambia fuera del sector.** Es mejor **PESTEL**.
- × **Para entender la estructura y la rentabilidad de un sector.** Es mejor **Five Forces**.
- × **Para saber qué capacidades nos diferencian de verdad.** Es mejor **VRIO / Resource-Based View**.
- × **Para anticipar qué hará un competidor concreto.** Es mejor **Competitor Analysis**.
- × **Si el diagnóstico ya está hecho y hay que elegir segmentos.** Es el momento de **STP**.

02 Entender

Qué es

Las 5C son un marco de diagnóstico. Ordenan el análisis que necesitan las decisiones Go-to-Market en cinco perspectivas: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto. En inglés también empiezan por C: *customers*, *company*, *competitors*, *collaborators* y *context*.

Las formuló Robert J. Dolan, profesor de Harvard Business School, en una nota docente de 1997, y las situó al principio de la estrategia de marketing, antes de las decisiones (ver «Origen y evolución»).

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

Como muestra el gráfico, el cliente está en el centro. No porque sea la primera casilla que se rellena, sino porque las otras cuatro perspectivas importan en la medida en que afectan a lo que podemos ofrecerle. Después se cruzan, se sacan tres conclusiones (oportunidad, capacidad para competir y viabilidad comercial) y se llega a las decisiones.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Las cinco C no son etapas. Son cinco puntos de vista sobre la misma situación. Un hallazgo en una de ellas suele cambiar la lectura de las demás.

Las cinco perspectivas

1 Clientes (customers)

Pregunta: ¿quién compra, qué necesita y cómo decide?

Es la perspectiva central. Hay que entender a quién nos dirigimos, qué problema quiere resolver, qué valora y por qué elige una opción y no otra.

Qué analizar:

- **Grupos de clientes:** qué grupos distintos hay y en qué se diferencian.
- **Necesidades:** qué problema quieren resolver y qué resultado esperan.
- **Decisión de compra:** quién decide, quién influye, qué criterios usa y qué le frena.
- **Comportamiento:** dónde se informa, por dónde compra y qué servicio espera.
- **Potencial:** qué grupos pueden crecer, repetir y dejar margen.

> **/ EJEMPLO**
> Dos clínicas veterinarias pueden comprar el mismo pienso por motivos opuestos. Una busca el precio más bajo para revenderlo. La otra paga más si el proveedor forma a su personal y le entrega en 24 horas.

Qué hay que concluir: qué clientes ofrecen una oportunidad atractiva y qué necesitan realmente de nosotros.

2 Compañía (company)

Pregunta: ¿qué hacemos mejor que otros y qué nos limita?

No se trata de describir la empresa. Se trata de saber qué puede ofrecer de verdad, qué la diferencia y qué la frena.

Qué analizar:

- **Oferta:** productos y servicios, y hasta qué punto responden a lo que el cliente necesita.
- **Capacidades:** conocimiento, tecnología, calidad, marca, servicio.
- **Recursos:** personas, capacidad de producción, logística, sistemas, dinero.
- **Economía del negocio:** costes, márgenes y capacidad para financiar el crecimiento.
- **Forma de vender:** canales, cobertura, equipo comercial.

> / CONSEJO · BM
> Tener una capacidad no es lo mismo que tener una ventaja. Si todos los competidores la tienen, es un requisito para estar en el mercado, no un motivo para que nos elijan.

Qué hay que concluir: dónde podemos ofrecer algo mejor que otros, qué nos limita y qué capacidad tendríamos que reforzar.

3 Competidores (competitors)

Pregunta: ¿qué otras opciones tiene el cliente y por qué nos elegiría?

El competidor no es solo la empresa que vende lo mismo. El cliente puede elegir otra solución para el mismo problema, hacerlo él mismo o no cambiar nada.

Qué analizar:

- **Alternativas:** competidores directos, soluciones distintas para la misma necesidad y la opción de no hacer nada.
- **Posición:** a qué clientes se dirigen y qué prometen.
- **Oferta:** producto, precio, servicio, condiciones y canales.
- **Fortalezas:** qué sostiene su posición.
- **Reacciones probables:** qué harán si nos movemos.

Qué hay que concluir: frente a qué alternativas tenemos que demostrar nuestro valor y dónde podemos diferenciarnos.

4 Colaboradores (collaborators)

Pregunta: ¿con quién contamos para llegar al cliente y cumplir lo que prometemos?

Pocas empresas llegan al mercado solas. Dependen de distribuidores, tiendas, agentes, plataformas, instaladores, proveedores clave o socios tecnológicos. En la práctica suele ser la perspectiva más olvidada, y puede tumbar decisiones que parecían buenas.

Qué analizar:

- **Canales:** quién nos permite llegar al cliente.
- **Socios y proveedores:** qué aportan y cuáles son imprescindibles para cumplir nuestra promesa.
- **Cobertura y servicio:** hasta dónde llegan y con qué calidad.
- **Intereses:** qué gana cada colaborador y si sus objetivos coinciden con los nuestros.
- **Dependencias y riesgos:** concentración en pocos socios, conflictos entre canales, quién controla la relación con el cliente.

> / IMPORTANTE · BM
> Un distribuidor o una cadena de tiendas puede ser a la vez cliente y colaborador: nos compra y nos ayuda a llegar al comprador final. Conviene analizarlo con las dos miradas.

Qué hay que concluir: qué colaboradores necesitamos, qué aportan, si les interesa trabajar con nosotros y qué dependencias hay que vigilar.

5 Contexto (context)

Pregunta: ¿qué está cambiando fuera de la empresa y a quién afecta?

Son los factores externos que condicionan el negocio y que la empresa no controla: economía, normas, tecnología, sociedad y medio ambiente.

Qué analizar: solo los cambios que pueden afectar de verdad a esta decisión. No hace falta revisar todo con la misma profundidad.

> / CONSEJO · BM
> Un cambio del entorno solo merece atención si se puede explicar cómo afecta a los clientes, a la empresa, a los competidores o a los colaboradores. Si no se puede, sobra.

Qué hay que concluir: qué cambios abren una oportunidad, cuáles son una amenaza y cuáles cambian las reglas para competir.

Lo importante: cruzar las cinco C

Cinco análisis separados no son un diagnóstico. Lo útil aparece al relacionarlos. Estos cruces suelen ser los más reveladores:

CRUCE	QUÉ AYUDA A DESCUBRIR
Clientes × Compañía	Si lo que hacemos bien es lo que el cliente valora.
Clientes × Competidores	Qué necesidades están peor atendidas y dónde podemos diferenciarnos.
Compañía × Competidores	Si nuestras fortalezas son ventajas reales o requisitos que todos cumplen.
Compañía × Colaboradores	Qué capacidades nos faltan y podemos conseguir con un socio.
Clientes × Colaboradores	Si nuestros canales dan al cliente el servicio que espera.
Contexto × las demás	Qué cambios alteran las necesidades, las ventajas o la forma de llegar al mercado.

> / NOTA · BM
> Esta selección de cruces es una propuesta de Biblioteca Management. No es una matriz de Dolan.

De los cruces deben salir **tres conclusiones**:

1. **Oportunidad:** dónde hay una necesidad atractiva.
2. **Capacidad para competir:** qué podemos aportar frente a las alternativas del cliente.
3. **Viabilidad comercial:** si podemos llegar al cliente, cumplir lo que prometemos y ganar dinero haciéndolo.

> / IDEA CLAVE · BM
> El análisis no termina cuando se conocen las cinco C. Termina cuando se sabe qué significan juntas para la decisión que hay que tomar.

Qué no es

- **No es un DAFO.** Las 5C ordenan qué hay que investigar. El **DAFO / SWOT + CAME / TOWS** resume después lo descubierto en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **No es un PESTEL.** El contexto es una de las cinco perspectivas, no todo el análisis.
- **No es un análisis del sector.** No sustituye a **Five Forces**.
- **No es un plan de marketing.** Da base a las decisiones, pero no fija objetivos, acciones, presupuesto ni responsables. Eso lo hace **Marketing Planning**.

- **No es una estrategia Go-to-Market.** Aporta lo que hace falta saber para diseñarla, pero no decide la marca, los canales, la forma de vender ni la organización comercial.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir del marco de Dolan. No es un procedimiento formulado por el autor.

1 Escribir la decisión que hay que tomar
Antes de investigar, concretar la pregunta: ¿entramos en este segmento?, ¿lanzamos esta oferta?, ¿cambiamos la forma de vender? La decisión marca qué información hace falta y con qué profundidad.

2 Analizar las cinco perspectivas
Reunir datos de ventas, entrevistas con clientes, información de competidores y de socios, y lo que ya digan otros análisis. Usar herramientas especializadas solo donde la decisión lo pida.

3 Separar hechos de opiniones
Marcar cada hallazgo como hecho comprobado, estimación o hipótesis. Una intuición no se presenta como un dato.

4 Cruzar los hallazgos
Buscar relaciones, contradicciones y dependencias entre las cinco C. Aquí aparecen las conclusiones que valen.

5 Sacar las tres conclusiones
Oportunidad, capacidad para competir y viabilidad comercial. Si ayuda a ordenarlas, resumirlas en un **DAFO / SWOT + CAME / TOWS**. No es obligatorio.

6 Traducir las conclusiones en decisiones
A qué clientes dirigirse, qué propuesta de valor y qué posicionamiento, cómo llegar al mercado, qué capacidades o colaboradores hacen falta.

7 Comprobar antes de comprometer recursos
El diagnóstico no demuestra que una decisión sea rentable. Lo que falta por comprobar se escribe y se prueba, por ejemplo con un piloto acotado.

Ejemplo B2B: una empresa de mensajería ante las tiendas online

> / EJEMPLO
> Una empresa de mensajería urgente con sesenta furgonetas reparte en su comunidad autónoma, sobre todo documentación y recambios entre empresas. Sus clientes de siempre envían cada vez menos. La dirección se pregunta si debe crecer con las tiendas online pequeñas y medianas de la región.

Lo que descubre en cada C:

PERSPECTIVA	LO QUE DESCUBRE
Clientes	Las tiendas pequeñas, concentradas en las dos ciudades principales, valoran la entrega al día siguiente, que el comprador elija la franja horaria y que alguien resuelva las incidencias. Dan por hecho que el transportista se conecta con su tienda online y recoge las devoluciones. Envían pocos paquetes al día. Las medianas comparan sobre todo tarifas.
Compañía	Reparto rápido y fiable en la región, con conductores que conocen la zona. Pero su sistema no se conecta con las plataformas de tienda online y no ofrece devoluciones. En las zonas rurales el coste por paquete es alto.
Competidores	Los grandes operadores nacionales tienen tarifas más bajas y conexión automática con las plataformas. Algunas tiendas usan puntos de recogida.
Colaboradores	Las agencias que crean tiendas online para pymes recomiendan transportista a sus clientes. Un proveedor de software puede conectar su sistema con las plataformas. Los comercios de barrio podrían ser puntos de recogida.
Contexto	Las zonas de bajas emisiones de las dos ciudades principales restringen la entrada de las furgonetas más contaminantes. Habrá que renovar parte de la flota para seguir repartiendo en el centro.

Lo que aparece al cruzarlas:

- **Clientes × Competidores:** en precio pierde frente a los grandes operadores en las tiendas medianas. En las pequeñas, el trato cercano y la solución de incidencias pesan más que unos céntimos por envío. La oportunidad no está en todas las tiendas online.
- **Clientes × Compañía:** la rapidez es una ventaja real, pero sin conexión con las plataformas y sin devoluciones la tienda ni siquiera la considera. Son requisitos, no extras.
- **Compañía × Colaboradores:** no necesita desarrollar la conexión. Puede contratarla. Y las agencias que crean tiendas online pueden ser su mejor vía de entrada.
- **Contexto × Compañía:** la renovación de la flota llegará de todos modos. Si se adelanta en las dos ciudades principales, podrá seguir repartiendo en el centro, donde vive buena parte de los compradores de esas tiendas.

Las tres conclusiones:

1. **Oportunidad:** tiendas online pequeñas de las dos ciudades principales de la región.
2. **Capacidad para competir:** rapidez y trato cercano, siempre que resuelva la conexión y las devoluciones.
3. **Viabilidad comercial:** llega a esas tiendas a través de las agencias; es rentable en ciudad y dudosa en las zonas rurales.

Las decisiones que estudia:

- Dirigirse primero a las tiendas pequeñas de las dos ciudades.
- Ofrecer entrega al día siguiente con franja horaria, devoluciones incluidas y una persona que responde.
- Contratar la conexión con las plataformas.
- Firmar acuerdos con tres o cuatro agencias.
- Renovar antes la flota en esas dos ciudades.
- Hacer una prueba de seis meses, con objetivos de clientes y de coste por paquete, antes de ampliar.

La idea inicial era «crecer con el comercio online». Las 5C la convierten en una decisión concreta: con qué clientes, con qué oferta, con qué socios y con qué condiciones para seguir.

Ejemplo B2C: una cervecera artesana que quiere entrar en el supermercado

> / EJEMPLO
> Una pequeña fábrica de cerveza artesana vende en bares y tiendas especializadas de su provincia. Una cadena regional de supermercados le propone estar en sus lineales.

Lo que descubre en cada C:

PERSPECTIVA	LO QUE DESCUBRE
Clientes	Quien la compra busca una cerveza de la tierra para una comida o un regalo. En el supermercado decide en segundos delante del lineal y compara con marcas grandes que cuestan la mitad.
Compañía	Marca conocida y bien valorada en los bares de la provincia. Puede doblar la producción con un turno más. Su coste por botella es alto.
Competidores	Las grandes cerveceras tienen líneas «de estilo artesano» más baratas y con promociones frecuentes. Hay otras dos artesanas en la región.
Colaboradores	La cadena es a la vez cliente y colaborador: compra la cerveza y decide dónde y cómo se ve. Pide promociones periódicas. Los bares que ya la sirven son su mejor escaparate.
Contexto	La cadena está ampliando el espacio para productos de la región. Han subido el vidrio y la energía.

Lo que aparece al cruzarlas:

- **Clientes × Competidores:** en precio no puede ganar a las líneas «artesanas» de las grandes marcas. Lo que la distingue es ser de aquí y que el cliente ya la conoce del bar.
- **Compañía × Colaboradores:** las promociones que pide la cadena se comen un margen que ya es estrecho, y que la subida del vidrio y la energía ha reducido aún más.
- **Contexto × Colaboradores:** la cadena amplía el espacio para productos de la región. Es el sitio natural para la cerveza, lejos de las marcas grandes.
- **Clientes × Colaboradores:** los bares pueden llevar al cliente a buscarla en el supermercado, y el supermercado puede llevar clientes nuevos a los bares.

Las tres conclusiones:

1. **Oportunidad:** compradores de la provincia que buscan un producto de la tierra, en el espacio de productos de la región de la cadena.
2. **Capacidad para competir:** marca conocida y origen local. No el precio.
3. **Viabilidad comercial:** posible con pocas referencias y pocas promociones. Con promociones frecuentes, el margen no aguanta.

Las decisiones que estudia:

- Entrar solo con dos referencias y solo en las tiendas de la provincia, donde la marca es conocida.
- Colocarse en el espacio de productos de la región, no al lado de las marcas grandes.
- Negociar pocas promociones, ligadas a fechas concretas.
- Avisar en los bares de que la cerveza ya está en el supermercado.

Kit práctico

Hoja de las 5C

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Plantilla de trabajo de Biblioteca Management. Una fila por perspectiva: el hallazgo, de dónde sale, si es hecho, estimación o hipótesis, y qué significa para la decisión. Ejemplo con la empresa de mensajería.

Decisión: ¿crecemos con las tiendas online pequeñas y medianas de la región?

PERSPECTIVA	HALLAZGO	FUENTE	QUÉ SIGNIFICA PARA LA DECISIÓN
Clientes	Las tiendas pequeñas eligen transportista por rapidez y trato	Doce entrevistas a tiendas online de la región (hecho)	Hay hueco frente a los grandes operadores, pero no en todas las tiendas
Compañía	No hay conexión con las plataformas ni devoluciones	Revisión interna de sistemas (hecho)	Sin eso no entra en la lista de opciones
Competidores	Tarifas nacionales más bajas para volúmenes medios	Tarifas publicadas y dos ofertas que han enseñado clientes (hecho)	No competir en precio con las tiendas medianas
Colaboradores	Las agencias recomiendan transportista a sus clientes	Conversación con cuatro agencias (hipótesis: muestra pequeña)	Vía de entrada más barata que la venta puerta a puerta
Contexto	Zonas de bajas emisiones en las dos ciudades principales	Ordenanzas municipales (hecho)	Renovar antes la flota en esas dos ciudades

Tres conclusiones y sus decisiones

CONCLUSIÓN	LO QUE HEMOS CONCLUIDO	DECISIÓN QUE SE DERIVA
Oportunidad	Tiendas online pequeñas de las dos ciudades principales	Dirigirse primero a ellas
Capacidad para competir	Rapidez y trato, si resolvemos conexión y devoluciones	Contratar la conexión y lanzar el servicio de devoluciones
Viabilidad comercial	Llegamos a través de las agencias. Rentable en ciudad, dudosa en zonas rurales	Acuerdos con tres o cuatro agencias y prueba de seis meses solo en las dos ciudades

Preguntas de control

- ¿Está escrita la decisión que este análisis tiene que ayudar a tomar?
- ¿Cada hallazgo tiene su fuente y está marcado como hecho, estimación o hipótesis?
- ¿Hemos analizado a los colaboradores con la misma seriedad que a los clientes?
- ¿Hemos contado como competidor la opción de que el cliente no cambie nada?
- ¿Hemos cruzado las perspectivas o solo las hemos descrito?

- ¿Las tres conclusiones caben en tres frases?
- ¿Cada conclusión lleva a una decisión o a una comprobación concreta?

Qué debe quedar por escrito

La decisión que se quería tomar, la hoja de las 5C con sus fuentes, los cruces que han dado algo, las tres conclusiones, las decisiones que se estudian, lo que falta por comprobar y la fecha. Sin fecha, nadie sabe cuándo toca revisarlo.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Rellenar cinco listas	Se describe la situación, pero no sale ninguna conclusión.	Cruzar las perspectivas y terminar en las tres conclusiones.
Analizarlo todo con la misma profundidad	Se gastan semanas en lo que no afecta a la decisión.	Partir de la decisión escrita y profundizar solo donde importa.
Confundir capacidades con ventajas	Se presume de lo que todos los competidores también tienen.	Comprobar qué valora el cliente y qué ofrecen las alternativas.
Olvidar a los colaboradores	La decisión se cae al ejecutarla: el canal no quiere o no puede.	Analizar qué aporta y qué gana cada colaborador, y sus posibles conflictos.
Ver solo al competidor directo	El cliente se va a otra solución o decide no cambiar.	Incluir soluciones distintas y la opción de no hacer nada.
Hacerlo desde dentro	El diagnóstico confirma lo que la dirección ya pensaba.	Contrastar con clientes, datos de ventas y fuentes externas.
No llegar a decisiones	El análisis queda bien en la presentación y no cambia nada.	Cerrar con decisiones y con lo que falta por comprobar.

Limitaciones

- **No prioriza por sí sola.** Ayuda a entender las oportunidades, pero elegir entre ellas exige otros criterios: atractivo, capacidad para ganar, rentabilidad.
- **No sustituye a los análisis especializados.** Cuando una perspectiva pesa mucho en la decisión, hay que profundizar con la herramienta que corresponda.
- **Vale lo que vale la información.** Con datos pobres, las conclusiones también lo son.
- **No resuelve la ejecución.** Diseñar canales, reorganizar ventas o desarrollar capacidades requiere decisiones y herramientas posteriores.
- **Es una foto.** Si el mercado cambia, el análisis hay que repetirlo.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> El mejor análisis 5C no es el más completo. Es el que deja claras las pocas cuestiones que de verdad deciden.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners el análisis de las 5C es nuestro análisis de cabecera en todos los proyectos de transformación Go-to-Market (marca, ventas y marketing). Es lo primero que hacemos, y sus conclusiones sostienen el resto del proyecto: la segmentación, los buyer personas, las propuestas de valor y el modelo comercial.

Nos sirve porque obliga a mirar a la vez lo que decide el resultado. El eje de nuestros análisis es cruzar tres miradas: el cliente, en el sentido más amplio; la competencia; y las capacidades reales de la propia empresa. De ese cruce sale el potencial que tiene la empresa para ganar en su mercado. Las 5C añaden dos piezas que a menudo se olvidan: los colaboradores (distribuidores, agentes, socios), que en muchas empresas controlan parte del acceso al cliente, y el contexto, que puede cambiar la demanda o las reglas del juego.

Lo trabajamos con datos y no solo con la opinión del equipo directivo: investigación de mercado, analítica de datos, análisis de la competencia, datos sectoriales e inteligencia de mercado. Y lo hacemos con el equipo, porque el análisis también sirve para que la dirección comparta un mismo diagnóstico antes de decidir. Así lo trabajamos dentro del **Modelo Go-to-Market GLR Partners**.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Las 5C suelen ir al principio de una estrategia de marketing o de una revisión de la forma de llegar al mercado. Construyen un diagnóstico común antes de elegir clientes, definir la propuesta de valor y diseñar el Go-to-Market.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de Biblioteca Management. En la formulación de Dolan, el análisis de las 5C lleva a la decisión sobre lo que la empresa quiere conseguir en el mercado y al plan de acción: el marketing mix, es decir, las decisiones de producto, precio, distribución y comunicación (las «4P»). El DAFO y el diseño del Go-to-Market son una ampliación práctica.

Una secuencia habitual puede ser esta:

1 5C Analysis.
Entender juntos clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto.

2 DAFO / SWOT + CAME / TOWS.
Resumir las conclusiones y, si ayuda, convertirlas en opciones.

3 STP.
Elegir los segmentos a los que dirigirse y cómo posicionarse ante ellos.

4 Customer Value Proposition.
Concretar qué valor ofrecemos y por qué deberían elegirnos frente a las alternativas.

5 Go-to-Market Strategy.
Diseñar canales, forma de vender, precio y generación de demanda de forma coherente.

No hace falta usar todas. Basta con las que pida la decisión.

Herramientas para profundizar en cada perspectiva

No son pasos obligatorios. Se usan cuando una perspectiva pesa mucho en la decisión:

- **Clientes** → **Customer Segmentation**, **Jobs to Be Done** y **Voice of Customer**.
- **Compañía** → **VRIO / Resource-Based View** y **Value Chain**.
- **Competidores** → **Competitor Analysis** y **Five Forces**.
- **Colaboradores** → **Route-to-Market / Channel Strategy**.
- **Contexto** → **PESTEL**.
- **Después del diagnóstico** → **Marketing Mix**, para concretar producto, precio, distribución y comunicación, y **Marketing Planning**, para convertirlo en un plan con objetivos, acciones y presupuesto.

La lógica es sencilla: las 5C dan la visión de conjunto; las otras herramientas permiten profundizar donde hace falta.

05 Profundizar

Origen y evolución

Las 5C son hoy una forma muy extendida de ordenar el análisis en la enseñanza del marketing.

- **Antecedente: las tres C de Ohmae.** Kenichi Ohmae, consultor de McKinsey en Japón (llegó a dirigir la oficina japonesa de la firma), propuso en *The Mind of the Strategist* (original japonés de 1975; edición inglesa de 1982) un «triángulo estratégico» con tres C: la empresa, el cliente y la competencia. Las versiones de cinco C añaden a los colaboradores y el contexto.
- **Robert J. Dolan y la nota de Harvard (1997).** Dolan, profesor de Harvard Business School, publicó en 1997 la nota docente *Note on Marketing Strategy* (revisada en 2000). Es la formulación de las 5C más antigua que se ha podido documentar, y la que cita la literatura académica: la nota describe las cinco áreas que hay que analizar (las necesidades de los clientes, las capacidades de la compañía, la competencia, los colaboradores y el contexto) antes de decidir el marketing mix.
- **La lectura de 2014.** Dolan desarrolló el marco en *Marketing Reading: Framework for Marketing Strategy Formation*, revisada en diciembre de 2019. Según la descripción oficial de la editorial, la lectura empieza con el análisis de las 5C (cliente, compañía, colaboradores, competidores y contexto). Después plantea dos decisiones: qué aspira a conseguir la empresa en el mercado y el plan de acción, que es el marketing mix de las 4P. Y termina con la diferencia entre captar clientes nuevos y retener a los que ya se tienen.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
>
> La nota de 1997 es de pago y no se ha consultado directamente; su contenido se conoce por las fuentes que la citan. Es posible que recogiera un marco que ya se usaba en la enseñanza de marketing de Harvard. Después lo difundieron otros profesores, como Alvin J. Silk (2006), Thomas Steenburgh y Jill Avery (2010) y Alexander Chernev.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Es un marco para ordenar el análisis, no una teoría.** No conocemos estudios que demuestren que aplicar las 5C mejore por sí solo las ventas o la rentabilidad.
- **Su utilidad es práctica:** reduce los puntos ciegos, sobre todo en la perspectiva de los colaboradores, que otros análisis habituales tratan de forma parcial.
- **Su calidad depende de la información** y de que el análisis termine en decisiones.

Fuente original

- Dolan, R. J. (1997). *Note on Marketing Strategy*. Harvard Business School, nota 598-061 (revisada en noviembre de 2000). Formulación documentada más antigua de las 5C. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=20296
- Dolan, R. J. (2014; revisión de diciembre de 2019). *Marketing Reading: Framework for Marketing Strategy Formation*. Harvard Business Publishing, Core Curriculum in Marketing, n.º 8153. Lectura de 48 páginas que abre con el análisis de las 5C.

https://store.hbr.org/product/marketing-reading-framework-for-marketing-strategy-formation/8153

- Jackson, G. y Ahuja, V. (2016). Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(3), 170–186. Atribuye las 5C a la nota de Dolan de 1997. https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2016.3

Lecturas recomendadas

- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill. El triángulo estratégico de las tres C, antecedente de las cinco.
- Angevine, C., Ellencweig, B., Gupta, A. y Shafi, D. (2022). *A new dawn for industrial channels: Meeting customers where they want*. McKinsey & Company, 22 de septiembre de 2022. Cómo están cambiando los papeles de fabricantes y distribuidores: una buena lectura para la perspectiva de los colaboradores. https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/a-new-dawn-for-industrial-channels-meeting-customers-where-they-want

Las publicaciones de Dolan se han comprobado en las páginas oficiales de Harvard Business Publishing y de Harvard Business School; su contenido íntegro, de pago, no se ha consultado. El contenido de la nota de 1997 procede de Jackson y Ahuja (2016) y de materiales docentes del MIT que la asignan como lectura.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Robert J. Dolan, Harvard Business School. La formulación documentada más antigua de las 5C es su nota «Note on Marketing Strategy» (HBS, 598-061, octubre de 1997; revisada en noviembre de 2000), que la literatura académica cita como fuente (Jackson y Ahuja, 2016). Dolan la desarrolló después en «Marketing Reading: Framework for Marketing Strategy Formation» (Harvard Business Publishing, n.º 8153, 2014; revisión de diciembre de 2019). Es posible que la nota recoja un marco ya usado en la enseñanza de marketing de HBS. Antecedente: el triángulo estratégico de las tres C de Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist (original japonés de 1975; edición inglesa de 1982). (1997, revisada en 2000 (nota de HBS); 2014, revisada en 2019 (lectura de HBP); antecedente: las tres C de Ohmae (1975; edición inglesa, 1982)) — 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.