



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

CUANDO EL MARKETING DESPIERTA ESTRATEGIA CONSCIENTE PARA SISTEMAS VIVOS

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA EXECUTIVE
FACULTAD DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍAS



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA EXCECUTIVE
FACULTAD DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍAS

CUANDO EL MARKETING DESPIERTA ESTRATEGIA CONSCIENTE PARA SISTEMAS VIVOS

Profesor: Sergio Gajardo - Warketing

Profesores invitados:

Francisco Gutiérrez

Natalia Schreiber

Alumnos:

Marvin Felipe Villegas Retamal

Eduardo Antonio Suazo Morales

Cristian Zamudio

José Miguel Araya Garay

Valentina Leyton Ancachay

Casanova González Sebastián

Carlos Cabello Cifuentes



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

ÍNDICE



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

INDICE

Prólogo

La Conciencia Como Nuevo Territorio del Marketing

Por Sergio Gajardo Warketing

PARTE I — EL ORIGEN DE UNA MIRADA NUEVA

Capítulo 1 — La Pregunta Que Abre el Futuro

La mirada larga, la incomodidad estratégica y el nacimiento del pensamiento 2026.

Capítulo 2 — El Método Invisible

Cómo se construye la inteligencia colectiva: lectura, patrones y entrelazamiento narrativo.

PARTE II — EL SISTEMA VIVO DEL MARKETING

Capítulo 3 — El Sistema Vivo

Evolución estratégica, adaptabilidad, IA asistida y pensamiento sistémico de los alumnos.

Capítulo 4 — La Brújula Interior

Visión, propósito, foco competitivo y arquitectura estratégica hacia 2026.

Capítulo 5 — Medir Para Entender

Métricas, control de gestión, dashboards que deciden y datos con sentido.

Capítulo 6 — El Cliente Consciente

Del consumidor al sistema emocional: datos, IA, coherencia y verdad.



WARKETING



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

PARTE III — RELACIONES QUE SOSTIENEN A LAS MARCAS

Capítulo 7 — La Comunidad Que Permanece

Fidelización, vínculos emocionales, experiencias, coherencia multicanal.

Capítulo 8 — El Ecosistema Tecnológico Que Amplifica

IA generativa, herramientas integradas, ciberseguridad y decisiones aumentadas.

Capítulo 9 — La Cultura Que Sostiene la Estrategia

Liderazgo humano, equipos, competencias blandas y cultura organizacional.

PARTE IV — LOS LÍMITES Y EL FUTURO

Capítulo 10 — Los Dilemas del Nuevo Marketing

Ética, manipulación algorítmica, privacidad, coherencia y desigualdad digital.

Capítulo 11 — Visión 2030

El marketing como conciencia organizacional: humano, estratégico y lúcido.

Bibliografía

Referencias APA de los ensayos de cada alumno y lecturas complementarias.



WARKETING



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

PRÓLOGO



PRÓLOGO

La Conciencia Como Nuevo Territorio del Marketing

Por Sergio Gajardo Warketing

"El marketing deja de ser táctica cuando se convierte en conciencia."

Durante décadas, el marketing fue entendido como un conjunto de herramientas. Una disciplina útil, sí, pero atrapada en el territorio de las campañas, los presupuestos y las tácticas que buscaban captar la atención de un consumidor cada vez más esquivo.

Ese marketing murió.

Hoy asistimos al nacimiento de algo completamente distinto:

Un marketing que no solo observa al mercado, sino que **se observa a sí mismo**.

Un marketing que no se define por la persuasión, sino por la **coherencia**.

Un marketing que no manipula emociones, sino que **las honra**.

Entramos a un nuevo territorio: **el territorio de la conciencia**.

No hablo de un ideal romántico.

Hablo de un cambio estructural en cómo las marcas, los líderes y las organizaciones están empezando a relacionarse con las personas, con la tecnología y con su propio propósito.

Hoy, el marketing no se pregunta únicamente *qué vender*, sino:

- ¿Para qué existimos?
- ¿Qué aportamos a las personas que confían en nosotros?
- ¿Qué cultura construimos hacia dentro?
- ¿Qué futuro alimentamos con cada decisión?

Esta consciencia se vuelve un imperativo en un mundo donde los consumidores no solo eligen productos: **eligen sistemas de creencias**.

Eligen empresas que sienten auténticas.

Eligen marcas que no solo dicen, sino que hacen.

Eligen organizaciones capaces de mirar más lejos que el trimestre.

Este manifiesto nació en un aula, pero nunca perteneció únicamente a una clase.

Nació en conversaciones honestas, en preguntas incómodas, en miradas diversas que se encontraron para reflexionar sobre el marketing del 2026.

Nació de alumnos que no querían repetir teoría, sino **crear pensamiento**.

Nació de ejecutivos que entendieron que la estrategia no es un documento, sino una forma de habitar una organización.





Aquí están sus ideas, entrelazadas en una narrativa común.
No como capítulos aislados, sino como las piezas de un sistema vivo.

Este texto no busca definir el futuro, sino **provocarlo**.
No busca describir tendencias, sino **interpretar señales**.
No busca enseñar marketing, sino **ampliar la forma de entenderlo**.

Porque el marketing que viene no se construye con más tecnología, más datos o más automatización.

Se construye con más humanidad.
Con más escucha.
Con más visión.
Con más ética.
Con más capacidad de sostener relaciones verdaderas.

La conciencia es el nuevo territorio.
Y quienes decidan habitarlo con valentía tendrán una ventaja que ninguna competencia podrá imitar:
la capacidad de crear significado en un mundo saturado de información.

Bienvenido a este manifiesto.
Bienvenido al marketing 2026.
Bienvenido a la conversación que recién comienza.

— Sergio Gajardo Warketing





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 1

LA PREGUNTA QUE ABRE EL FUTURO



PARTE I — EL ORIGEN DE UNA MIRADA NUEVA

CAPÍTULO 1 — LA PREGUNTA QUE ABRE EL FUTURO

La mirada larga, la incomodidad estratégica y el nacimiento del pensamiento 2026

Toda transformación comienza con una pregunta.
No con una respuesta brillante, ni con una herramienta nueva, ni con un software más avanzado.
Comienza con una pregunta que incomoda.
Una pregunta que desordena lo que creemos cierto.
Una pregunta que obliga a mirar más lejos que la urgencia del día a día.

El marketing —tal como lo enseñamos, lo practicamos y lo justificamos durante años— vivió demasiado tiempo atrapado en la inmediatez.
En el trimestre.
En el KPI del mes.
En la campaña que debía “salvar el número”.

Pero el futuro no se construye desde ahí.
Se construye desde la **mirada larga**:
desde la capacidad de ver patrones antes que tendencias,
de anticipar comportamientos antes que métricas,
de entender a las personas antes que a los segmentos.

Por eso este capítulo es un acto de rebelión intelectual.
Un recordatorio de que pensar en 2026, aunque suene cercano, exige una profundidad poco habitual para una disciplina que suele correr más de lo que reflexiona.

El pensamiento 2026 que nació en estas clases no apuntó a predecir, sino a **comprender**.
Comprender que la estrategia ya no vive en manuales, sino en conversaciones.
Comprender que la empresa funciona como un organismo, donde cada decisión afecta a todas las demás.
Comprender que el consumidor dejó de ser un target para convertirse en un sistema emocional en movimiento.
Comprender que la tecnología no reemplaza inteligencia: la **expande**.
Comprender que la cultura interna no acompaña la estrategia: la **define**.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

Y comprender, sobre todo, que el marketing dejó de ser un área y se transformó en un "modo de mirar" la organización.

Los alumnos —ejecutivos, emprendedores, líderes en formación— hicieron algo inusual para el mundo empresarial:

se detuvieron a pensar.

Pensaron en sus industrias, en sus clientes, en sus equipos, en sus culturas, en sus números, en sus tensiones éticas.

Pensaron no desde la urgencia, sino desde la conciencia.

Y esa mirada consciente fue el origen de este manifiesto.

Porque el futuro siempre comienza con una pregunta.

Y la pregunta que abre 2026 es simple, pero poderosa:

¿Estamos construyendo estrategias... o solo reaccionando al miedo de quedarnos atrás?



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 2

EL MÉTODO

INVISIBLE



CAPÍTULO 2 — EL MÉTODO INVISIBLE

Cómo se construye la inteligencia colectiva: lectura, patrones y entrelazamiento narrativo

Este manifiesto no surgió de una investigación tradicional.
No nació de un ~~p~~aper, ni de una maqueta teórica, ni de un laboratorio académico.
Nació de algo mucho más humano:
la capacidad de **escuchar, leer, observar y tejer**.

El método invisible que sostiene esta obra tiene tres movimientos esenciales.

1. Leer con profundidad

Leer no solo para entender, sino para interpretar.
Cada ensayo que los alumnos escribieron fue un universo propio:

- empresas reales,
- clientes reales,
- problemas reales,
- decisiones reales.

No buscaban tener "la respuesta correcta".
Buscaban **pensar mejor**.

En esa lectura surgieron luces, intuiciones, advertencias, vacíos, fortalezas y contradicciones.

El rol del docente, en este caso, no fue corregir, sino **iluminar**:
mostrar conexiones que el propio autor aún no veía.

2. Reconocer patrones

Aunque cada alumno escribió desde su experiencia, pronto apareció algo fascinante:
todos estaban hablando, de alguna manera, **de lo mismo**, pero desde ángulos distintos.

Patrones como:

- La estrategia como un organismo que evoluciona.
- El cliente como un sistema emocional complejo.
- La cultura como motor —o freno— de toda acción comercial.
- La tecnología como amplificador, no sustituto.
- La importancia de medir lo que de verdad importa.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

- La ética como frontera del futuro.

Estos patrones no se planificaron.
Emergieron.

Como ocurre en todo sistema vivo, las partes comenzaron a **dialogar entre sí**.

3. Entrelazar narrativas

El tercer movimiento del método invisible consistió en **tejer**.
En convertir siete voces individuales en un solo relato colectivo.
En transformar ensayos separados en un manifiesto integrado.

No fue sumar ideas:
fue hacer que conversaran.

Fue encontrar la arquitectura detrás de las intuiciones.
Fue identificar dónde una frase de un alumno completaba la visión de otro.
Fue construir una narrativa donde cada aporte tiene peso, pero ninguno domina.

Así nació este libro:
de la inteligencia colectiva que se hace posible cuando se combina rigor, reflexión,
honestidad y apertura al pensamiento del otro.

La paradoja es hermosa:
Para comprender el marketing del futuro, no usamos un modelo rígido, sino un
método invisible.
Un método que enseña que **pensar estratégicamente no es acumular teoría,
sino crear sentido**.
Que mirar hacia adelante no es proyectar cifras, sino **interpretar señales**.
Que el conocimiento profundo no siempre se ve... pero siempre se siente.

Y ese es el punto de partida perfecto para entrar a la siguiente parte:

El marketing como un sistema vivo.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 3

EL SISTEMA

VIVO



PARTE II — EL SISTEMA VIVO DEL MARKETING

CAPÍTULO 3 — EL SISTEMA VIVO

Evolución estratégica, adaptabilidad, IA asistida y pensamiento sistémico de los alumnos

El marketing dejó de ser una disciplina que observa el mercado desde afuera.
Hoy se comporta como un organismo:
respira, aprende, se adapta, corrige, evoluciona.

La empresa ya no es una máquina.
Es un **ecosistema dinámico** donde cada acción afecta a todas las demás: ventas, cultura, datos, servicio, tecnología, liderazgo, experiencia.
Todo se mueve en simultáneo.

Los alumnos lo comprendieron intuitivamente.
Marvin, Cristian, José Miguel y Sebastián coincidieron —cada uno desde su historia— en la misma verdad:
la estrategia ya no es un plan, es un sistema vivo.

La estrategia como organismo evolutivo — Marvin Villegas

Marvin lo expresa con lucidez:
la estrategia no captura un momento, captura un movimiento.
Una foto no sirve en un mundo que cambia como un río.
Lo que necesitamos es una película.

Para él, la estrategia es coherencia en movimiento:

- se adapta,
- se rediseña,
- se retroalimenta,
- se reconstruye desde el aprendizaje.

La integración absoluta — Cristian Zamudio

Cristian mira la empresa como un sistema interdependiente.
El marketing no opera aislado:
convive con operaciones, experiencia, servicio, cultura, control de gestión.

Su visión es contundente:
si las áreas no conversan, la estrategia se rompe.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

La estrategia asistida por IA — José Miguel Araya

José Miguel abre un territorio fascinante:
la IA como copiloto estratégico.

No reemplaza la visión humana, pero la amplifica.
Detecta patrones invisibles.
Simula escenarios que ningún director podría anticipar.
Convierte la estrategia en una plataforma dinámica, viva, actualizada segundo a segundo.

La infraestructura digital — Sebastián Casanova

Sebastián lo resume con elegancia:
la empresa del futuro no tendrá “herramientas digitales”.
Tendrá un sistema digital que piensa con ella.

Síntesis del capítulo

El marketing como sistema vivo implica aceptar tres verdades:

1. **Todo está conectado.**
2. **Nada es estático.**
3. **La estrategia debe aprender más rápido que el entorno.**


Quien entienda esto no solo participará del futuro:
lo diseñará.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 4

LA BRÚJULA

INTERIOR



CAPÍTULO 4 — LA BRÚJULA INTERIOR

Visión, propósito, foco competitivo y arquitectura estratégica hacia 2026

Una empresa sin visión no está perdida:
está condenada a moverse sin sentido.

La visión no es un cuadro en la pared.
No es una frase inspiracional en un manual corporativo.
Es **la brújula interior** que alinea decisiones, comportamientos, inversiones y prioridades.

En los ensayos de los alumnos, la visión aparece como un territorio estructural.
Cada uno la interpreta con un matiz distinto, pero todos la reconocen como el origen de la coherencia.

La claridad que ordena — Marvin Villegas

Para Marvin, la visión es un acto de honestidad estratégica.
Es definir hacia dónde va la empresa y qué no está dispuesta a sacrificar en ese camino.

La visión como encuentro — Eduardo Suazo

Eduardo ofrece una lectura luminosa:
la visión no es solo dirección interna;
es el punto exacto donde el camino de la marca se cruza con el camino del cliente.

Una visión que no conecta con la vida del cliente está incompleta.

El faro que guía en la turbulencia — Cristian Zamudio

Zamudio ve la visión como un faro que ilumina decisiones difíciles.
Es la luz que ordena cuando todo parece incierto.

La visión aumentada por IA — José Miguel Araya

José Miguel propone una idea extraordinaria:
en el futuro, la visión será humana en esencia, pero tecnológica en ejecución.
La IA permitirá calcular rutas posibles, riesgos, costos de oportunidad y impactos sistémicos...
pero la intención, el propósito y la ética seguirán siendo humanos.

El orden estratégico — Valentina Leyton





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

Valentina recuerda que la visión necesita estructura:

- Segmentación
- Targeting
- Posicionamiento
- Objetivos SMART
- Propuesta de valor
- Mezcla comercial
- Control y métricas

La visión sin estructura se convierte en inspiración vacía.

Síntesis del capítulo


La visión es la arquitectura emocional y estratégica de la empresa.
Es lo que permite que la organización actúe como un todo coherente.
Es, literalmente, **su brújula interior**.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 5

MEDIR PARA

ENTENDER



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

CAPÍTULO 5 — MEDIR PARA ENTENDER

Métricas, control de gestión, dashboards que deciden y datos con sentido

El marketing moderno no vive de intuiciones.
Vive de datos que tienen significado.

Pero un dato sin interpretación es apenas ruido.
Una métrica vacía puede confundir más que iluminar.
Por eso la inteligencia del dato no está en la cantidad, sino en su capacidad de generar decisiones mejores.

Las métricas que importan — José Miguel Araya

José Miguel distingue con precisión entre métricas de vanidad y métricas de verdad.

Entre la ilusión del "alcance" y el impacto real del **CAC, CLV, retención, churn, ROMI, cohortes, margen**.

Sus ideas apuntan a algo fundamental:
medir no es observar, es comprender.

Dashboards que transforman — Sebastián Casanova

Para Sebastián, un dashboard no es diseño:
es estrategia visualizada.

Un panel sirve solo si ayuda a decidir mejor, más rápido y con menos riesgo.
Si no transforma decisiones, no sirve.

La PyME como laboratorio — Carlos Cabello

Carlos nos recuerda algo esencial:
la gestión no es un lujo de las grandes empresas.



WARKETING



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

Las PYMEs, quizá más que nadie, dependen de la capacidad de medir para sobrevivir.

Un peso mal asignado es un riesgo.

Una métrica mal leída es una pérdida.

Un dashboard claro es una ventaja competitiva.

Síntesis del capítulo

El dato es la sangre del sistema vivo.

Pero solo tiene valor cuando genera **inteligencia aplicada**.

Y esa inteligencia se traduce en decisiones más sabias.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 6

EL CLIENTE

CONSCIENTE



CAPÍTULO 6 — EL CLIENTE CONSCIENTE

Del consumidor al sistema emocional: datos, IA, coherencia y verdad

Nunca en la historia el cliente había sido tan poderoso.
Y nunca había sido tan complejo.

Ya no es un segmento.
Es un sistema emocional en movimiento.
Una mezcla única de expectativas, valores, dolores, aspiraciones y contextos.

Los alumnos lo entendieron con claridad:
el cliente del futuro no quiere impacto... quiere coherencia.

El cliente como sistema — Villegas & Suazo

Marvin y Eduardo coinciden:
Conocer al cliente no significa identificar su edad o ubicación.
Significa entender cómo piensa, qué teme, qué anhela, qué valora, qué rechaza,
qué busca.

Conocer al cliente es, sobre todo, **interpretarlo**.

IA y anticipación — José Miguel Araya

La inteligencia artificial agrega una capa nueva:
la capacidad de anticipar al cliente antes de que actúe.

No para manipular, sino para acompañar.
Para servir mejor.
Para personalizar sin perder humanidad.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

El cliente coherente — Valentina Leyton

Valentina describe al consumidor que viene con una frase poderosa:

“El cliente del futuro es un auditor moral.”

Evalúa impacto ambiental, justicia social, verdad corporativa y coherencia entre discurso y acción.

Una marca incoherente será una marca frágil.

El cliente ya no busca ser atendido:
quiere ser comprendido.

Y esa comprensión exige combinar datos, empatía, ética, tecnología y verdad.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 7

LA COMUNIDAD

QUE PERMANECE



PARTE III — RELACIONES QUE SOSTIENEN A LAS MARCAS

CAPÍTULO 7 — LA COMUNIDAD QUE PERMANECE

Fidelización, vínculos emocionales, experiencias, coherencia multicanal

Las marcas no sobreviven por su publicidad.
Sobreviven por sus relaciones.
Por la calidad del vínculo que construyen con quienes confían en ellas.
Y ese vínculo no se mantiene con puntos, descuentos ni correos automatizados.

La verdadera fidelización es un acto humano.

Todos los alumnos, desde distintas experiencias, llegan a la misma conclusión:
la fidelidad no se compra, se cultiva.

El vínculo emocional — Eduardo Suazo

Eduardo lo expresa con claridad emocional:
la fidelización comienza cuando termina la venta.

No se trata de retener clientes:
se trata de acompañarlos.
De anticipar sus necesidades.
De generar momentos de verdad que confirmen que fueron vistos, entendidos y respetados.

Un gesto pequeño puede construir una relación larga.
Una omisión pequeña puede destruirla.

Programas que acompañan, no reemplazan — Cristian Zamudio

Cristian reconoce el valor de los programas de puntos y plataformas digitales,
pero advierte un riesgo evidente:
cuando la tecnología reemplaza el vínculo humano, la fidelidad se vuelve superficial.

La clave, dice, está en diseñar **ecosistemas híbridos**:
tecnología que amplifique la experiencia, no que la enfríe.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

La comunidad digital — Sebastián Casanova

Sebastián ve la fidelización desde lo digital.

Para él, una comunidad no se construye publicando: se construye conversando.

Cuando la marca responde rápido, escucha, corrige, se hace presente...
la comunidad se fortalece.

No por las campañas, sino por la coherencia entre lo que dice y lo que hace.

La fidelización operativa — Carlos Cabello

Carlos observa un fenómeno esencial en la PyME:
la fidelidad nace de la disponibilidad.

El cliente confía cuando la marca está.

Cuando responde.

Cuando resuelve.

Cuando acompaña todo el viaje, desde el producto hasta la implementación.

Síntesis del capítulo

La fidelización real ocurre cuando la empresa deja de buscar transacciones
y comienza a **construir relaciones**.

El cliente vuelve donde se sintió visto.

No donde acumuló más puntos.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 8

EL ECOSISTEMA

TECNOLÓGICO

QUE AMPLIFICA



CAPÍTULO 8 — EL ECOSISTEMA TECNOLÓGICO QUE AMPLIFICA

IA generativa, herramientas integradas, ciberseguridad y decisiones aumentadas

La tecnología ya no es una ventaja:
es infraestructura.

Las herramientas digitales dejaron de ser un accesorio del área de marketing.
Hoy son la columna vertebral que sostiene decisiones, procesos, experiencias y relaciones.

Los alumnos lo vieron con claridad:
quien no integre tecnología perderá competitividad,
pero quien dependa de ella sin conciencia, perderá humanidad.

Herramientas que se integran, no que se acumulan — Sebastián Casanova

Sebastián advierte un error común:
creer que tener más herramientas significa estar más digitalizado.

El futuro no necesita más apps.
Necesita **ecosistemas conectados**, donde cada plataforma conversa con las demás:
CRM, automatización, analítica, BI, IA, servicio, ventas, operaciones.

La ventaja no está en la herramienta:
está en la integración.

IA generativa y analítica predictiva — Araya & Villegas

José Miguel y Marvin coinciden en una idea poderosa:
la IA no es un facilitador, es una nueva capa de inteligencia organizacional.





La IA permitirá:

- anticipar fuga de clientes,
- personalizar experiencias,
- optimizar inversión,
- acelerar decisiones,
- detectar patrones invisibles.

Pero esta inteligencia requiere ética.
Sin ella, será un arma más que una herramienta.

La seguridad como confianza — Cristian Zamudio

Cristian señala algo urgente:
a mayor dependencia tecnológica, mayor vulnerabilidad.

La confianza digital es frágil.
Un error, un ataque o una fuga de datos pueden destruir años de reputación.

La ciberseguridad deja de ser TI:
se convierte en **marketing**,
porque sin confianza, no hay relación posible.

Síntesis del capítulo

La tecnología amplifica la estrategia,
pero solo la amplifica si está integrada, protegida y guiada por conciencia humana.

La IA no viene a reemplazar.
Viene a amplificar.





UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 9

LA CULTURA QUE

SOSTIENE LA

ESTRATEGIA



CAPÍTULO 9 — LA CULTURA QUE SOSTIENE LA ESTRATEGIA

Liderazgo humano, equipos, competencias blandas y cultura organizacional

La cultura no se escribe: se encarna.

No se diseña en un workshop: se construye en la práctica diaria.

No se declara en un documento: se revela en las decisiones difíciles.

Los alumnos dedicaron parte importante de sus ensayos a hablar de personas, equipos, liderazgo y colaboración.

Y sin darse cuenta, describieron el corazón del marketing moderno:

La estrategia es lo que la cultura permite.

Las habilidades blandas como la nueva base dura — Valentina Leyton

Valentina hace una afirmación poderosa:

las habilidades blandas son la nueva base dura del liderazgo.

En un mundo donde la IA puede calcular,
los líderes deben conectar.

En un entorno donde la tecnología automatiza,
los equipos deben humanizar.

Empatía, comunicación, pensamiento crítico, colaboración y gestión emocional
se convierten en competencias estratégicas.

El liderazgo como vínculo — Eduardo Suazo

Eduardo describe el liderazgo desde la cercanía.

Un líder no dirige: acompaña.

No controla: inspira.

No empuja: sostiene.

La calidad de una cultura se mide por cómo se sienten las personas
cuando el líder está... y cuando no está.





La cultura como espejo externo — Cristian Zamudio

Cristian revela un principio innegable:
la experiencia del cliente refleja la experiencia interna.

Una cultura que cuida, cuida.
Una cultura que presiona, presiona.
Una cultura que silencia, silencia.

El cliente siempre lo siente.

Humanidad cotidiana — Carlos Cabello

Carlos recuerda que la cultura se construye en gestos simples:

- reuniones claras,
- prioridades visibles,
- apoyo real,
- coherencia,
- respeto.

La cultura nace en lo pequeño y se expresa en lo grande.

Síntesis del capítulo

La cultura sostiene la estrategia.
El liderazgo sostiene la cultura.
Y las personas sostienen todo lo demás.

La empresa que quiera diseñar un marketing relevante
debe comenzar diseñando **humanidad organizacional**.





UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 10

LOS DILEMAS DEL

NUEVO MARKETING



PARTE IV — LOS LÍMITES Y EL FUTURO

CAPÍTULO 10 — LOS DILEMAS DEL NUEVO MARKETING

Ética, manipulación algorítmica, privacidad, coherencia y desigualdad digital

El futuro del marketing no estará definido por la tecnología.
Estará definido por **sus límites**.

No por lo que podamos hacer,
sino por lo que estemos dispuestos a no hacer.
Por las decisiones que tomemos cuando nadie mira.
Por la línea ética que nos atrevamos a dibujar en medio de la presión, la
competencia y la automatización.

El marketing que viene enfrenta dilemas profundos:

1. La manipulación algorítmica

La IA sabe más de las personas de lo que las personas saben de sí mismas.
Puede predecir, influir, modelar comportamientos, alterar decisiones.

La pregunta ya no es *qué puede hacer*,
sino **qué debería hacer**.

Las marcas deberán decidir si quieren persuadir... o manipular.
Y esa frontera definirá su reputación durante décadas.

2. La pérdida del contacto humano

Automatizar todo es tentador.
Pero ¿qué pierde la relación cuando la mirada humana desaparece?
¿Qué pierde el cliente cuando la experiencia se vuelve solo proceso?

Humanizar será una ventaja competitiva.
Deshumanizar será un riesgo sistémico.





3. La privacidad como territorio sagrado

El dato ya no es solamente un recurso estratégico;
es un fragmento de identidad.

El futuro exigirá un marketing capaz de proteger,
no solo de capturar.

4. La incoherencia como debilitamiento estructural

Valentina Leyton lo anticipó con claridad:
el cliente del futuro no exige perfección,
exige **verdad**.

Una marca incoherente —que dice pero no hace, que promete pero no cumple—
será una marca débil.

La coherencia será el nuevo estándar de credibilidad.

5. La desigualdad digital

La brecha entre empresas con acceso a tecnología avanzada
y empresas que aún operan manualmente
puede convertirse en una fractura social.

¿Quién garantiza que la innovación no se convierta en exclusión?
¿Quién decide qué sectores quedan fuera del futuro?

El marketing deberá participar activamente en esta discusión
si pretende ser una fuerza que construye, y no que divide.

Síntesis del capítulo

El mayor desafío del marketing moderno
no es adoptar nuevas tecnologías,
sino **adoptar nueva conciencia**.

Porque el futuro juzgará no solo lo que hicimos,
sino lo que decidimos no hacer.





UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro



CAPÍTULO 11

VISIÓN 2030



CAPÍTULO 11 — VISIÓN 2030

El marketing como conciencia organizacional: humano, estratégico y lúcido

2030 no será una fecha.
Será un espejo.

Un espejo que mostrará qué entendimos realmente del marketing
y qué solo repetimos sin comprender.

La visión 2030 plantea un escenario claro:
las empresas que sobrevivan y crezcan
no serán las más grandes
ni las más tecnológicas
ni las que inviertan más en publicidad.

Serán las empresas **más conscientes**.

1. Más humanas

Que vean al cliente como persona.
Que traten al equipo como seres emocionales con propósito.
Que entiendan que la relación sigue siendo el centro del negocio.

2. Más estratégicas

Que usen datos con sentido.
Que comprendan que la visión es brújula, no decoración.
Que integren tecnología sin perder la intención.

3. Más éticas

Que no crucen la línea de la manipulación.
Que respeten la privacidad.
Que actúen con coherencia aunque el mercado no lo exija.

4. Más integradas

Que derriben silos.
Que piensen como sistemas vivos.
Que conecten operación, cultura, tecnología, cliente y propósito.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

5. Más lúcidas

Porque la lucidez será la inteligencia del futuro:
la capacidad de ver lo que otros no ven,
de interpretar señales antes de que sean obvias,
de anticipar la consecuencia humana detrás de cada decisión comercial.

La frase que define 2030

El marketing del futuro no será un área; será una conciencia.

Una forma de mirar el negocio,
una forma de relacionarse con las personas,
una forma de habitar el mundo.

Y esa conciencia no la dará la tecnología ni la competencia:
la dará la lucidez estratégica de quienes lideran.

Cierre del manifiesto

El marketing 2026 es sistema vivo.
El marketing 2030 será sistema consciente.

Lo que viene exigirá valentía,
pero también sensibilidad.
Exigirá análisis,
pero también humildad.
Exigirá datos,
pero también humanidad.

La próxima década premiará a quienes sean capaces de integrar ambos mundos:
la precisión del algoritmo
con la profundidad del corazón humano.

Ese es el verdadero futuro del marketing.
Y comienza ahora.



WARKETING



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning* (Revised ed.). Harvard Business Review Press.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). *Customer-centered brand management*. *Harvard Business Review*, 82(9), 110–118.
- Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- McKinsey & Company. (2023). *The future of personalization—And how to get ready for it*. <https://www.mckinsey.com>
- Harvard Business Review Analytic Services. (2022). *AI-powered marketing and the future of customer engagement*. Harvard Business Publishing.
- OECD. (2021). *Artificial intelligence, data and trust*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5c79b6a7-en>
- **Libros de Sergio I. Gajardo Ugás (autor de Warketing / warketing.cl)**
- Gajardo Ugás, S. I. (2020). *Warketing: Marketing mirado desde otro punto de vista, gira la M*. Warketing. ISBN 978-9562993494. [Google Books](#)
- Gajardo Ugás, S. I. (2020). *¿Estás listo para girar la M del Marketing?* Warketing. (Segunda edición). [Amazon](#)
- Gajardo Ugás, S. I. (202?). *Estrategias y tácticas para enfrentar un campo de batalla impredecible*. Warketing. warketing.cl
- Gajardo Ugás, S. I. (202?). *Estrategias de marketing y publicidad en el mundo digital*. Warketing. warketing.cl
- Gajardo Ugás, S. I. (202?). *REDvolución del eBusiness: Integrando Marketing y Tecnología*. Warketing.

