



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro



Profesor: Sergio I. Gajardo Ugás - MARKETING

Alumnos:

- Álvaro González V.
- Carlos López A.
- Carlos Staforelli M.
- Claudio Altamirano C.
- Felipe Santibáñez A.
- Juan Carlos Julián R.
- Karla Jaña.
- Kelly Llanos O.
- Mariela Ríos O.
- Roberto Cuellar.
- Leslie Gutiérrez.

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



Prólogo

El presente ebook surge como resultado de un ejercicio académico desarrollado en el contexto del Magíster en Dirección de Empresas (MBA Executive), orientado a analizar críticamente uno de los principales desafíos del marketing contemporáneo: la gestión de la disciplina en un entorno marcado por la inmediatez y la creciente exigencia de credibilidad.

Más que una recopilación de ensayos individuales, este trabajo representa un proceso de reflexión colectiva, en el que los estudiantes abordaron un mismo eje temático desde miradas diversas, complementarias y, en algunos casos, tensionadas entre sí. Este pluralismo no solo fue intencionado, sino promovido como parte fundamental del aprendizaje, entendiendo que el pensamiento crítico se fortalece cuando se confrontan perspectivas y se cuestionan supuestos ampliamente aceptados.

A lo largo de los capítulos, los autores analizan la evolución del rol del gerente de marketing, la presión por resultados inmediatos, el uso intensivo de indicadores de desempeño, la toma de decisiones en escenarios de alta incertidumbre y la construcción de credibilidad como activo estratégico. Cada uno de estos temas refleja problemáticas reales que enfrentan hoy las organizaciones y que requieren algo más que respuestas operativas: demandan criterio, juicio estratégico y responsabilidad en la gestión.

Uno de los principales valores de este ebook radica en que no busca ofrecer recetas ni soluciones definitivas. Por el contrario, propone preguntas relevantes, expone tensiones estructurales y evidencia los riesgos de una gestión del marketing excesivamente reactiva, dominada por la urgencia y desconectada de una visión de largo plazo. En este sentido, el texto invita a repensar el marketing no solo como una función instrumental, sino como un espacio clave de toma de decisiones con impacto directo en la sostenibilidad organizacional.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

El ejercicio desarrollado por los estudiantes pone de manifiesto una comprensión madura del contexto actual, así como la capacidad de articular teoría, experiencia y reflexión crítica. Sus aportes, integrados en este ebook, dan cuenta de un proceso formativo que trasciende la reproducción de conceptos y avanza hacia la construcción de conocimiento aplicado, consciente de las complejidades del entorno empresarial contemporáneo.

Finalmente, este libro busca aportar tanto al ámbito académico como al profesional, ofreciendo una mirada reflexiva sobre los desafíos que enfrenta el marketing en un mundo acelerado, expuesto y exigente. Su lectura invita a detenerse, cuestionar y repensar la forma en que se toman decisiones en marketing, recordando que, incluso en escenarios de inmediatez, la calidad del pensamiento sigue siendo un diferencial estratégico.

Sergio I. Gajardo Ugás

Profesor

Magíster en Dirección de Empresas (MBA Executive)



WARKETING



Nota editorial y declaración de uso de herramientas de apoyo

El presente documento es el resultado de un trabajo académico colectivo, desarrollado a partir de ensayos e investigaciones elaborados individualmente por los estudiantes del Magíster en Dirección de Empresas (MBA Executive), en el marco de un ejercicio formativo orientado al fortalecimiento del pensamiento crítico, la reflexión estratégica y el análisis aplicado del marketing contemporáneo.

Los contenidos, ideas, posturas críticas y conclusiones expresadas en los distintos capítulos corresponden a los aportes intelectuales de los alumnos, quienes abordaron un mismo eje temático desde miradas diversas, complementarias y, en algunos casos, divergentes. Este pluralismo de enfoques constituye uno de los principales valores académicos del trabajo.

Con el objetivo de integrar, ordenar y elevar la calidad formal del texto, se utilizaron herramientas de apoyo basadas en inteligencia artificial exclusivamente para tareas de edición, corrección de estilo, mejora de la redacción y coherencia narrativa. En ningún caso dichas herramientas fueron utilizadas para generar contenido conceptual, desarrollar ideas originales o sustituir el pensamiento crítico de los autores.

El proceso editorial fue supervisado y guiado por el profesor responsable, asegurando la fidelidad a los aportes originales de los estudiantes, el rigor académico del documento y el respeto a la autoría intelectual de cada uno de los participantes.





INDICE

Capítulo 1 El nuevo escenario del marketing.

Capítulo 2 Evolución del rol del gerente de marketing.

Capítulo 3 La inmediatez como desafío estructural.

Capítulo 4 La credibilidad como activo estratégico.

Capítulo 5 Tensión entre corto y largo plazo en la gestión del marketing.

Capítulo 6 Marketing, KPIs y presión organizacional.

Capítulo 7 Errores frecuentes en la gestión de la inmediatez.

Capítulo 8 El gerente de marketing como tomador de decisiones.

Capítulo 9 Criterios y modelos para una mejor toma de decisiones.

Capítulo 10 Conclusiones y mirada futura



Capítulo 1.

El nuevo escenario del marketing



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli



Capítulo 1

El nuevo escenario del marketing

Introducción

Cuando el marketing dejó de tener tiempo para pensar... y tuvo que aprender a decidir

Hace no tantos años, el marketing tenía algo que hoy parece un lujo: tiempo.

Tiempo para planificar campañas, para discutir conceptos, para lanzar mensajes y esperar resultados. El mercado escuchaba, las marcas hablaban y la respuesta llegaba, con suerte, semanas después.

Hoy ese escenario ya no existe.

Como plantea Carlos López Alarco, el marketing actual opera bajo una lógica radicalmente distinta: decisiones casi en tiempo real, audiencias evaluando cada movimiento y marcas expuestas a una observación pública permanente. La velocidad dejó de ser una ventaja competitiva y pasó a convertirse en una condición mínima de supervivencia.

Pero aquí aparece la primera gran tensión: moverse rápido no garantiza hacerlo bien.

Este capítulo no describe simplemente un “nuevo escenario”. Lo recorre, lo vive y lo cuestiona, integrando las miradas de los estudiantes que, desde distintos ángulos, observan el mismo fenómeno: un marketing que corre, responde, reacciona... y muchas veces se equivoca.





Un mercado que ya no espera (y tampoco perdona)

Imaginemos por un momento una marca enfrentada a una crítica en redes sociales. El comentario aparece, se replica, se comparte. No hay comité, no hay pausa. Hay segundos.

En ese contexto, Claudio Altamirano describe el nuevo escenario del marketing como un espacio sin telón ni backstage: todo ocurre a la vista de todos. Las marcas ya no controlan el relato; participan en una conversación abierta donde cualquier error se amplifica y cualquier incoherencia se expone.

Esta pérdida de control no es anecdótica. Es estructural.

Desde otra vereda, Kelly Yazmin Llanos Osorio introduce una crítica directa a cómo muchas organizaciones intentan sobrevivir en este entorno: llenando redes de contenido vacío, persiguiendo tendencias sin sentido y confundiendo actividad con valor. Su aporte tensiona una idea muy instalada: estar presentes no es lo mismo que ser relevantes.

En esta carrera por responder rápido, el marketing empezó a hablar más... pero a decir menos.

Karla Jaña pone el foco en ese primer contacto, ese instante inicial donde la marca tiene apenas segundos para despertar interés real. No se trata de impresionar, sino de conectar. En un entorno saturado, la atención no se compra: se gana.





La velocidad como ilusión de control

Aquí emerge una pregunta incómoda:
¿Responder rápido significa decidir mejor?

Para Álvaro González Villegas, el problema no es la velocidad en sí, sino la falta de estructuras internas que la sostengan. La inmediatez sin capacidad organizacional termina siendo una promesa que no se cumple, y toda promesa rota erosiona credibilidad.

En esa misma línea crítica, Felipe Santibáñez Alvear advierte sobre el riesgo de delegar decisiones estratégicas a la tecnología. Automatizar respuestas no equivale a comprender contextos. La velocidad tecnológica puede ser impresionante, pero no reemplaza el juicio humano cuando lo que está en juego es la reputación.

Juan Carlos Julián Rodríguez profundiza esta idea desde la experiencia del cliente: una respuesta rápida, pero fría, automática o desconectada emocionalmente, puede resolver un problema operativo y, al mismo tiempo, dañar la relación. La eficiencia sin empatía también tiene costos.

Cuando la credibilidad deja de ser un concepto y se vuelve experiencia

En este nuevo escenario, la credibilidad ya no vive en los slogans ni en los discursos corporativos.

Mariela Paola Ríos Obligado lo plantea con claridad: hoy la confianza se construye —o se pierde— en cada interacción cotidiana. Un despacho atrasado, una mala respuesta, una promesa exagerada. Todo comunica. Todo suma o resta.

Carlos Staforelli M. complementa esta mirada desde dentro de la organización. Para él, la inmediatez hacia afuera solo es posible





cuando existe coherencia hacia adentro. Marketing no puede prometer lo que la operación no puede cumplir. Cuando las áreas no están alineadas, la velocidad se transforma en una fábrica de inconsistencias.

Desde una postura crítica frente a la presión constante, Roberto Cuellar señala que el nuevo escenario empuja a decisiones tácticas de corto plazo disfrazadas de agilidad. Reaccionar no siempre es estratégico. Muchas veces es solo ansiedad organizacional.

Finalmente, Leslie Gutiérrez introduce un elemento clave: la transparencia. En un mundo donde todo se sabe rápido, ocultar errores es más dañino que reconocerlos. La credibilidad ya no se construye desde la perfección, sino desde la honestidad en tiempo real.

Un marketing rápido... ¿pero para qué?

A lo largo de las distintas miradas aparece un consenso claro: el marketing cambió de escenario. Pero también surgen tensiones legítimas.

¿Hasta dónde automatizar?

¿Hasta qué punto priorizar rapidez sobre reflexión?

¿Es posible ser inmediatos sin ser superficiales?

Lejos de resolverse, estas preguntas enriquecen el análisis. El nuevo escenario del marketing no admite respuestas únicas, sino criterios más finos, mayor conciencia y, sobre todo, responsabilidad en la toma de decisiones.





Cuando la inmediatez deja de ser ventaja y la credibilidad se vuelve refugio

El nuevo escenario del marketing no es simplemente más rápido. Es más exigente, más visible y menos tolerante a los errores.

La inmediatez ya no diferencia; la credibilidad sí.

Este capítulo muestra que el desafío no es elegir entre velocidad o confianza, sino aprender a integrarlas. Decidir rápido, pero con criterio. Actuar, pero con conciencia del impacto. Comunicar, pero con coherencia.

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en una idea central: el marketing contemporáneo no puede seguir operando desde la reacción automática. Requiere pensamiento crítico, estructuras sólidas y una comprensión profunda de que cada acción inmediata deja una huella en el largo plazo.

El nuevo escenario no premia al más rápido, sino al más coherente.



Capítulo 2

Evolución del rol del gerente de marketing



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli





Capítulo 2

Evolución del rol del gerente de marketing

Introducción

De “hacer campañas” a tomar decisiones que pesan

Hubo un tiempo en que ser gerente de marketing significaba, principalmente, aprobar campañas, definir mensajes y elegir medios. El éxito se medía en creatividad, notoriedad y, con algo de suerte, en ventas.

Ese tiempo terminó.

Hoy, el gerente de marketing se mueve en un escenario donde cada decisión tiene impacto inmediato, público y, muchas veces, irreversible. Ya no se trata solo de comunicar bien, sino de decidir bien bajo presión.

Como plantea Carlos López Alarco, el rol evolucionó desde una función ejecutora hacia una posición estratégica, donde la credibilidad de la marca y la coherencia organizacional se vuelven parte central de la responsabilidad del gerente.

El marketing dejó de ser una “voz” para convertirse en un criterio de decisión dentro de la empresa.





El gerente que dejó de estar solo en marketing

Imaginemos a un gerente de marketing actual. No está sentado solo pensando ideas creativas. Está en reuniones con finanzas, operaciones, tecnología, servicio al cliente y gerencia general. Todo pasa por marketing... y marketing pasa por todo.

Claudio Altamirano lo describe como un rol “todoterreno”: alguien capaz de traducir lo que la empresa hace en algo que las personas puedan entender, creer y valorar. El gerente ya no maquilla el producto al final; se mete en la cocina del negocio desde el inicio.

Esta transformación no es solo funcional, es cultural.

Desde la mirada de Carlos Staforelli M., el gerente de marketing se convierte en un articulador interno. Si las áreas no están alineadas, ninguna promesa externa se sostiene. La credibilidad de la marca ya no depende solo del mensaje, sino de la capacidad del gerente para generar coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega.

La presión de decidir rápido (y no equivocarse)

El nuevo rol trae consigo una presión inédita: decidir rápido, con información incompleta y bajo la mirada constante de clientes y stakeholders.

Roberto Cuellar enfatiza que esta presión organizacional empuja muchas veces al gerente a privilegiar resultados visibles de corto plazo. El riesgo es claro: confundir liderazgo con reacción, y estrategia con urgencia.

En este contexto, Álvaro González Villegas advierte que el gerente moderno no puede limitarse a responder demandas inmediatas sin evaluar su impacto reputacional. Cada decisión





rápida deja una huella, y no todas las huellas se borran con la siguiente campaña.

Aquí aparece una competencia clave del nuevo rol: saber decir que no.

Tecnología, datos... y criterio humano

El gerente de marketing actual cuenta con más datos que nunca. Dashboards, métricas en tiempo real, analítica predictiva. Pero más información no siempre significa mejores decisiones.

Felipe Santibáñez Alvear plantea una alerta necesaria: la tecnología acelera, pero no piensa. El gerente no puede delegar el juicio estratégico en algoritmos. La data orienta, pero el criterio decide.

Esta idea se conecta con la reflexión de Juan Carlos Julián Rodríguez, quien señala que el gerente debe equilibrar eficiencia y empatía. Una decisión basada solo en datos puede ser correcta en el Excel, pero equivocada en la experiencia del cliente.

El nuevo rol exige algo más complejo que habilidades técnicas: exige sensibilidad estratégica.

Liderar personas, no solo métricas

Otro cambio profundo en el rol del gerente de marketing es la centralidad de lo humano.

Kelly Yazmin Llanos Osorio destaca que el gerente ya no puede enfocarse únicamente en métricas o campañas. Su rol implica generar conexiones reales, tanto hacia afuera como hacia adentro de la organización. La credibilidad comienza en la cultura interna antes de proyectarse al mercado.





Desde esta perspectiva, Karla Jaña enfatiza que el liderazgo del gerente se expresa en cómo diseña experiencias coherentes desde el primer contacto. No basta con captar atención; hay que sostener una promesa en el tiempo.

Mariela Paola Ríos Obligado profundiza esta idea al señalar que el gerente es, en la práctica, un guardián de la reputación. Cada decisión, incluso las operativas, comunica algo sobre la marca.

El gerente como referente ético y estratégico

En este nuevo escenario, el gerente de marketing deja de ser solo un gestor de resultados y se convierte en un referente ético.

Leslie Gutiérrez introduce un elemento clave: la transparencia. Reconocer errores, comunicar con honestidad y asumir responsabilidades fortalece la credibilidad más que cualquier campaña bien producida. El gerente del futuro no es el que evita errores, sino el que sabe enfrentarlos sin dañar la confianza.

Así, el rol evoluciona hacia una figura que combina visión estratégica, liderazgo humano y capacidad de decisión bajo presión.

¿Hasta dónde llega el rol del gerente de marketing?

Los aportes de los estudiantes muestran acuerdos claros, pero también tensiones:

- ¿Debe el gerente priorizar resultados inmediatos o proteger la marca a largo plazo?
- ¿Cuánto poder de decisión debe asumir frente a otras áreas?





- ¿Dónde termina el marketing y comienza la responsabilidad organizacional?

Estas preguntas no tienen respuestas únicas, pero revelan una certeza compartida: el rol del gerente de marketing hoy es más complejo, más expuesto y más determinante que nunca.

Síntesis integradora

Del ejecutor al creador estratégico

La evolución del rol del gerente de marketing refleja la evolución del propio marketing. En un entorno de inmediatez y escrutinio permanente, el gerente se transforma en un tomador de decisiones estratégicas, responsable no solo de resultados, sino de la credibilidad y sostenibilidad de la marca.

Ya no se trata de hacer marketing.
Se trata de liderarlo.

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que el gerente de marketing actual debe combinar velocidad con criterio, datos con humanidad y presión con liderazgo. Su rol no se mide solo por resultados inmediatos, sino por su capacidad de tomar decisiones que protejan el valor de la marca en el tiempo.

La evolución del rol no es una opción: es una exigencia del nuevo escenario.



Capítulo 3

La inmediatez como desafío estructural



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli





Capítulo 3

La inmediatez como desafío estructural

Introducción

Cuando “rápido” dejó de ser suficiente

Hubo un momento en que responder rápido era visto como excelencia. Hoy, responder rápido es apenas el punto de partida.

La inmediatez dejó de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición estructural del marketing contemporáneo. No es una opción, es una expectativa. El cliente espera respuestas inmediatas, soluciones visibles y acciones en tiempo real. Pero esa velocidad, lejos de simplificar la gestión, la vuelve más compleja.

Como plantea Carlos López Alarco, el marketing actual opera bajo una lógica donde el tiempo de decisión se ha comprimido drásticamente, obligando a los gerentes a actuar casi sin margen de error. La pregunta ya no es si debemos ser rápidos, sino cómo sostener esa rapidez sin perder consistencia ni credibilidad.

El reloj corre... incluso cuando la organización no está lista

Imaginemos una organización que promete atención inmediata. El mensaje es claro, la expectativa se instala. Pero detrás del anuncio, los procesos siguen siendo lentos, fragmentados y poco coordinados.





Aquí aparece la primera fractura.

Álvaro González Villegas advierte que la inmediatez no se resuelve con tecnología aislada ni con discursos aspiracionales. Requiere rediseñar estructuras internas, flujos de decisión y responsabilidades. Cuando la organización no acompaña la promesa de rapidez, la inmediatez se transforma en una fuente de frustración para el cliente.

Desde una experiencia más cotidiana, Juan Carlos Julián Rodríguez refuerza esta idea señalando que el cliente no evalúa la intención, sino el resultado. Una respuesta tardía, aunque bien intencionada, es percibida como desinterés. En un mercado acelerado, la demora también comunica.

La trampa de la velocidad sin criterio

La presión por responder rápido suele empujar a decisiones impulsivas. Publicar, contestar, reaccionar... todo al instante.

Roberto Cuellar introduce una crítica directa a este fenómeno: la inmediatez mal gestionada genera marketing reactivo, dominado por la urgencia más que por la estrategia. El riesgo es confundir movimiento con avance.

En esa misma línea, Felipe Santibáñez Alvear advierte sobre la ilusión de control que generan las herramientas digitales. Dashboards y métricas en tiempo real pueden acelerar decisiones, pero no garantizan que sean correctas. La velocidad tecnológica no reemplaza el análisis ni el juicio estratégico.





Claudio Altamirano complementa esta mirada al señalar que, en un entorno hiperconectado, los errores se amplifican más rápido que los aciertos. La inmediatez no solo acelera respuestas; también acelera crisis.

Rapidez, experiencia y humanidad

Un punto clave que emerge con fuerza es que la inmediatez no es solo un problema técnico, sino humano.

Kelly Yazmin Llanos Osorio cuestiona la obsesión por responder rápido sin considerar la calidad de la interacción. Automatizar respuestas puede reducir tiempos, pero también puede vaciar de sentido la experiencia del cliente. La rapidez sin valor es ruido.

Karla Jaña profundiza esta idea desde la experiencia inicial: el primer contacto define la percepción futura. Una respuesta inmediata, pero impersonal o incoherente, puede cerrar más puertas que una respuesta ligeramente más lenta, pero auténtica.

Desde esta lógica, Mariela Paola Ríos Obligado señala que la inmediatez debe evaluarse en función de su impacto en la relación, no solo en el tiempo de respuesta. La credibilidad se construye cuando la rapidez está alineada con la promesa de valor y la experiencia real.



La organización frente al desafío estructural

La inmediatez no se gestiona solo desde marketing.

Carlos Staforelli M. subraya que el verdadero desafío es organizacional: sin alineación interna, la rapidez externa es insostenible. Marketing puede prometer velocidad, pero operaciones, logística y servicio al cliente deben ser capaces de cumplirla.

Desde una perspectiva estratégica, Leslie Gutiérrez introduce el concepto de transparencia como amortiguador del tiempo. Reconocer límites, comunicar retrasos y explicar procesos puede proteger la confianza incluso cuando la respuesta no es inmediata. La honestidad, en muchos casos, es más efectiva que la velocidad forzada.

¿Hasta dónde acelerar?

El análisis colectivo revela una tensión central: la inmediatez es necesaria, pero no suficiente. Acelerar sin estructura, sin criterio o sin humanidad genera más problemas de los que resuelve.

Los estudiantes coinciden en que el desafío no es eliminar la inmediatez, sino gobernarla. Decidir cuándo responder rápido, cuándo pausar y cuándo explicar.



La velocidad como sistema, no como impulso

La inmediatez, entendida como desafío estructural, obliga a repensar la forma en que las organizaciones diseñan sus procesos, toman decisiones y se relacionan con sus clientes.

**Responder rápido es importante.
Responder bien es indispensable.**

El verdadero diferencial no está en correr más, sino en correr con sentido.

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que la inmediatez debe ser abordada como un sistema organizacional y cultural, no como una reacción aislada. La velocidad sin estructura erosiona credibilidad; la rapidez con criterio la fortalece.

El marketing del presente —y del futuro— no se define por quién responde primero, sino por quién logra sostener la confianza mientras responde rápido.



Capítulo 4

Credibilidad como activo estratégico



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli





Capítulo 4

La credibilidad como activo estratégico

Introducción

Cuando la confianza vale más que la visibilidad

Hubo una época en que el marketing competía por ser visto. Hoy compite por ser creído.

En un entorno saturado de mensajes, ofertas y promesas, la credibilidad dejó de ser un atributo deseable para convertirse en un activo estratégico. No se compra, no se acelera y no se reemplaza. Se construye lentamente... y puede perderse en segundos.

Como plantea Carlos López Alarco, la credibilidad hoy pesa tanto como el precio o la calidad. Las audiencias ya no solo observan lo que las marcas dicen, sino que evalúan si lo que dicen coincide con lo que hacen. En este escenario, el marketing deja de ser solo comunicación para transformarse en un ejercicio permanente de coherencia.

Prometer ya no alcanza: hay que sostener

Imaginemos una marca que promete excelencia, rapidez y cercanía. El mensaje es impecable. Pero basta una experiencia fallida para que todo ese discurso se derrumbe.

Aquí comienza el verdadero desafío.

Mariela Paola Ríos Obligado sostiene que la credibilidad no se juega en grandes campañas, sino en la suma de pequeñas experiencias cotidianas. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para reforzar o erosionar la confianza. En este





sentido, el marketing deja de ser una función aislada y se convierte en una responsabilidad transversal.

Desde una mirada más directa, Kelly Yazmin Llanos Osorio critica la tendencia a construir mensajes atractivos sin respaldo real. Saturar de contenido, afirma, no genera confianza; la genera el valor percibido. Su aporte tensiona una práctica frecuente: comunicar más cuando en realidad se debería cumplir mejor.

La credibilidad bajo presión de la inmediatez

La dificultad aumenta cuando la rapidez entra en escena.

Álvaro González Villegas advierte que la presión por responder rápido puede llevar a promesas apresuradas que la organización no está preparada para cumplir. En esos casos, la inmediatez actúa como un enemigo silencioso de la credibilidad.

Roberto Cuellar refuerza esta idea al señalar que muchas decisiones de corto plazo, tomadas para mostrar resultados inmediatos, terminan comprometiendo la confianza de largo plazo. La credibilidad, recuerda, no se recupera con la misma rapidez con la que se pierde.

Desde una perspectiva operativa, Carlos Staforelli M. subraya que la coherencia interna es condición básica para la credibilidad externa. Si marketing promete algo que operaciones no puede entregar, la marca se fragmenta. La confianza se rompe primero dentro de la organización y luego en el mercado.





Transparencia, honestidad y error

Un punto de inflexión aparece cuando los estudiantes abordan el rol del error.

Leslie Gutiérrez introduce una idea clave: en un entorno de alta exposición, la transparencia radical se convierte en una ventaja competitiva. Reconocer errores, explicar causas y comunicar con honestidad puede fortalecer la confianza más que intentar ocultar fallas.

Esta mirada se conecta con la experiencia relatada por Claudio Altamirano, quien señala que hoy las marcas no pueden esconderse. El entorno digital expone inconsistencias rápidamente, haciendo que la honestidad no sea solo un valor ético, sino una necesidad estratégica.

Juan Carlos Julián Rodríguez complementa esta visión desde la experiencia del cliente: una marca que explica y se hace cargo genera empatía. La credibilidad no se construye desde la perfección, sino desde la responsabilidad.

Tecnología, datos y credibilidad

En medio de este escenario, la tecnología juega un rol ambivalente.

Felipe Santibáñez Alvear advierte que el uso intensivo de datos y automatización puede ayudar a sostener consistencia, pero también puede deshumanizar la relación si se utiliza sin criterio. La credibilidad no se programa; se gestiona.





Karla Jaña enfatiza que la confianza se gana cuando la experiencia es coherente desde el primer contacto. La tecnología debe apoyar ese objetivo, no reemplazarlo. Un sistema rápido pero impersonal puede cumplir tiempos, pero fallar en generar vínculo.

¿Puede la credibilidad acelerarse?

A lo largo de los aportes surge una pregunta central:

¿es posible construir credibilidad en un entorno que exige inmediatez constante?

Los estudiantes coinciden en que la respuesta no está en elegir entre rapidez o confianza, sino en comprender que la credibilidad funciona como un amortiguador. Permite resistir errores, crisis y demoras cuando ha sido bien construida.

La credibilidad como refugio estratégico

En un mercado donde todos pueden hablar rápido, la verdadera diferencia está en quién logra sostener lo que dice. La credibilidad actúa como un capital silencioso: no siempre se nota, pero cuando falta, todo se vuelve más caro, más lento y más frágil.

Este capítulo muestra que la credibilidad no es un discurso, sino un sistema de decisiones coherentes en el tiempo.



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que la credibilidad es el activo estratégico más relevante del marketing contemporáneo. Se construye con coherencia interna, experiencias consistentes, transparencia y liderazgo responsable.

En un entorno de inmediatez extrema, la confianza no acelera... protege.



WARKETING

CAPÍTULO 5

Tensión entre corto y largo plazo



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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli



Capítulo 5

Tensión entre corto y largo plazo en la gestión del marketing

Introducción

El dilema que nunca se resuelve del todo

Toda organización vive atrapada en una pregunta incómoda: ¿qué tan lejos estamos dispuestos a llegar hoy para asegurar el mañana?

En marketing, esta tensión se vuelve permanente. Las métricas exigen resultados inmediatos, las ventas presionan, los tableros se actualizan a diario. Al mismo tiempo, las marcas necesitan tiempo para construir reputación, confianza y valor.

Como plantea Carlos López Alarco, el marketing contemporáneo opera en un equilibrio frágil entre la urgencia del corto plazo y la responsabilidad del largo plazo. Cada decisión inmediata deja una huella que puede fortalecer o debilitar la marca en el tiempo.

La tentación del resultado inmediato

Imaginemos una campaña que logra ventas récord en pocos días. Los números celebran. Pero semanas después, los clientes solo esperan descuentos. La marca pierde valor.

Esta escena, tan común como silenciosa, refleja el conflicto central.





Roberto Cuellar describe esta dinámica como una trampa habitual: priorizar acciones tácticas para cumplir metas de corto plazo sin evaluar su impacto en la percepción de la marca. El problema no es vender rápido, sino vender de una forma que erosiona la confianza futura.

Desde una analogía cotidiana, Claudio Altamirano compara esta tensión con decisiones personales donde el beneficio inmediato seduce, pero deja consecuencias duraderas. En marketing, abusar de promociones o respuestas impulsivas puede “acostumbrar” al mercado a una relación transaccional, debilitando el vínculo emocional con la marca.

Construir marca mientras el reloj corre

Sostener una visión de largo plazo en un entorno acelerado no es simple.

Mariela Paola Ríos Obligado enfatiza que la construcción de marca requiere consistencia y coherencia, incluso cuando los resultados no son inmediatos. La credibilidad se fortalece cuando las decisiones diarias responden a una narrativa clara, no a impulsos momentáneos.

Desde otra mirada, Karla Jaña plantea que cada contacto con el cliente es una inversión en el largo plazo. El marketing no puede actuar como si cada interacción fuera independiente; todas forman parte de una experiencia acumulativa que define la percepción de valor.





Cuando los datos empujan al corto plazo

La presión por resultados inmediatos suele intensificarse a través de métricas y reportes.

Felipe Santibáñez Alvear advierte que los indicadores de corto plazo, si no se interpretan con criterio, pueden distorsionar la toma de decisiones. La data muestra lo que ocurre hoy, pero no siempre explica lo que costará mañana.

Álvaro González Villegas complementa esta idea señalando que el desafío del gerente es integrar métricas tácticas con objetivos estratégicos. Decidir solo por lo que es medible en el momento puede invisibilizar activos intangibles como la reputación y la confianza.

El rol del gerente frente a la tensión

En este escenario, el gerente de marketing se convierte en un mediador entre dos tiempos.

Carlos Staforelli M. subraya que la coherencia interna es clave para sostener esta tensión. Cuando la organización entiende que el corto plazo no debe contradecir el largo, las decisiones se alinean con mayor claridad.

Juan Carlos Julián Rodríguez aporta una mirada centrada en la experiencia del cliente, recordando que una marca que sacrifica la relación por resultados inmediatos paga el costo en lealtad futura. La rapidez puede generar ventas; la confianza genera permanencia.





Desde una postura ética, Leslie Gutiérrez plantea que elegir el largo plazo muchas veces implica resistir presiones internas. Decir “no” a acciones rentables pero incoherentes se convierte en una forma de liderazgo responsable.

¿Se puede ganar hoy sin perder mañana?

El análisis colectivo muestra que la tensión entre corto y largo plazo no se elimina; se gestiona. No se trata de elegir uno u otro, sino de diseñar decisiones que cumplan objetivos inmediatos sin comprometer la identidad de la marca.

Los estudiantes coinciden en que la falta de esta mirada integradora explica muchas de las crisis reputacionales que enfrentan las organizaciones.

Equilibrar sin renunciar

El marketing contemporáneo exige actuar en el presente sin hipotecar el futuro. La verdadera estrategia no es maximizar resultados inmediatos, sino asegurar que cada acción sume valor acumulado.

El corto plazo paga las cuentas.
El largo plazo construye la marca.



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que la gestión del marketing requiere disciplina estratégica para resistir la tentación de soluciones rápidas que debilitan la confianza. La clave está en alinear métricas, experiencias y decisiones con una visión clara de largo plazo.

En un entorno de inmediatez constante, las marcas que sobreviven son aquellas que saben cuándo acelerar... y cuándo sostener.



WARKETING

CAPÍTULO 6

Marketing, KPIs y presión organizacional



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli



Capítulo 6

Marketing, KPIs y presión organizacional

Introducción

Cuando los números empiezan a mandar

En teoría, los indicadores existen para ayudar a decidir mejor.
En la práctica, muchas veces terminan decidiendo por nosotros.

El marketing contemporáneo vive rodeado de métricas: ventas diarias, clics, conversiones, engagement, alcance, ROI. Los tableros se actualizan en tiempo real y los resultados se exigen con la misma velocidad. En este escenario, los KPIs dejan de ser herramientas de análisis y se transforman en fuentes de presión organizacional.

Como plantea Carlos López Alarco, el desafío no está en medir, sino en interpretar. Cuando los indicadores se usan solo para justificar decisiones inmediatas, el marketing corre el riesgo de perder su dimensión estratégica y comprometer la credibilidad de la marca.

El tablero que nunca se apaga

Imaginemos una reunión de directorio. En la pantalla, un gráfico en rojo. La pregunta es inmediata: “¿Qué pasó esta semana?”. La respuesta también se espera inmediata.





Aquí comienza la tensión.

Roberto Cuellar describe este escenario como uno de los mayores desafíos del gerente de marketing: responder a la presión por resultados sin caer en decisiones apresuradas. La urgencia por “hacer subir el número” puede empujar a acciones tácticas que resuelven el problema del día, pero generan costos invisibles a futuro.

Desde una mirada crítica, Claudio Altamirano señala que muchos indicadores se celebran sin comprender su verdadero impacto. Un aumento en interacciones o visualizaciones puede generar una falsa sensación de éxito si no se traduce en valor real para la marca o el negocio.

KPIs: guías o trampas

Los KPIs no son el problema. El problema es cómo se usan.

Felipe Santibáñez Alvear advierte que los indicadores aislados pueden distorsionar la toma de decisiones. Optimizar un KPI sin considerar el sistema completo puede generar efectos colaterales: más actividad, menos coherencia; más visibilidad, menos confianza.

Álvaro González Villegas complementa esta idea señalando que la presión organizacional suele privilegiar lo que es fácil de medir por sobre lo que es importante de construir. Activos como la reputación, la confianza o la lealtad rara vez se reflejan de inmediato en un dashboard, pero sostienen el negocio en el tiempo.





La mirada humana detrás de los números

En medio de gráficos y reportes, aparece una dimensión que no siempre se mide: la experiencia humana.

Kelly Yazmin Llanos Osorio cuestiona la obsesión por métricas de vanidad que no reflejan conexión real con los clientes. Desde su perspectiva, el marketing pierde sentido cuando se persiguen números sin preguntarse qué experiencia están generando.

Karla Jaña profundiza esta mirada recordando que cada KPI representa una interacción con una persona. Cuando se pierde de vista esta dimensión, el marketing se vuelve mecánico y desconectado de su propósito.

Juan Carlos Julián Rodríguez aporta que interpretar los KPIs sin contexto puede llevar a decisiones eficientes en el corto plazo, pero dañinas en la relación con el cliente. La velocidad del dato no reemplaza la comprensión del comportamiento humano.

KPIs, cultura y liderazgo

Los indicadores también moldean comportamientos internos.

Carlos Staforelli M. destaca que la forma en que una organización define y comunica sus KPIs revela su cultura. Cuando solo se premian resultados inmediatos, se incentiva la reacción. Cuando se integran métricas de largo plazo, se fomenta la estrategia.





Desde una perspectiva ética, Leslie Gutiérrez plantea que el gerente de marketing tiene la responsabilidad de explicar los números, no solo de reportarlos. Gestionar expectativas internas es parte del liderazgo: educar sobre lo que los KPIs muestran... y sobre lo que no muestran.

Mariela Paola Ríos Obligado refuerza esta idea al señalar que la credibilidad también se juega internamente. Un marketing presionado por métricas mal entendidas termina prometiendo más de lo que puede cumplir, afectando la confianza tanto dentro como fuera de la organización.

¿Mide lo que importa o importa lo que mides?

El análisis colectivo plantea una pregunta clave:

¿los KPIs están al servicio de la estrategia o la estrategia al servicio de los KPIs?

Los estudiantes coinciden en que medir es indispensable, pero medir mal puede ser más peligroso que no medir. La presión organizacional no se elimina quitando indicadores, sino usándolos con criterio.

Los KPIs como brújula, no como látigo

Los indicadores deben orientar, no castigar. Cuando los KPIs se convierten en fines en sí mismos, el marketing pierde visión y credibilidad. Cuando se integran con análisis crítico, permiten decisiones rápidas sin sacrificar coherencia.



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

**Medir no es decidir.
Decidir requiere interpretar.**

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que la gestión del marketing exige una lectura crítica de los KPIs, capaz de equilibrar presión organizacional, resultados inmediatos y construcción de valor a largo plazo.

El verdadero liderazgo en marketing no está en hacer subir un número hoy, sino en saber qué número vale la pena subir.



WARKETING

CAPÍTULO 7

Errores frecuentes en la gestión de la inmediatez



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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli



Capítulo 7

Errores frecuentes en la gestión de la inmediatez

Introducción

Cuando correr rápido empieza a salir caro

La inmediatez promete eficiencia, cercanía y competitividad. Pero mal gestionada, se convierte en una fábrica silenciosa de errores.

En el marketing actual, muchas organizaciones confunden rapidez con urgencia, acción con estrategia y respuesta inmediata con liderazgo. El resultado no siempre es visible de inmediato, pero sus efectos se acumulan: desgaste de marca, pérdida de coherencia y quiebre de confianza.

Como señala Carlos López Alarco, la presión por responder en tiempo real ha normalizado prácticas reactivas que, lejos de fortalecer la estrategia, la debilitan. Este capítulo recorre los errores más frecuentes que emergen cuando la inmediatez se gestiona sin criterio.

Error 1: reaccionar sin pensar

Un comentario negativo aparece en redes. La marca responde al instante. El tono es defensivo, el mensaje confuso. El problema se multiplica.





Este es, quizás, el error más común.

Roberto Cuellar advierte que reaccionar impulsivamente suele ser una respuesta al miedo, no a la estrategia. La urgencia por “apagar incendios” lleva a decisiones que generan más daño reputacional que el problema original.

Claudio Altamirano complementa esta idea desde su experiencia observando crisis digitales: cuando la respuesta se da sin análisis ni contexto, la marca pierde control del relato. En la era de la hiperconectividad, un error se viraliza más rápido que una rectificación.

Error 2: perseguir tendencias sin sentido

Bailes, memes, hashtags, formatos virales. Todo parece una oportunidad... hasta que deja de serlo.

Kelly Yazmin Llanos Osorio critica con fuerza esta práctica: subirse a todas las tendencias sin coherencia diluye la identidad de la marca. La inmediatez mal entendida transforma al marketing en un actor desesperado por atención, perdiendo foco en el valor real.

Desde una mirada estratégica, Karla Jaña señala que no todo lo inmediato es relevante. El verdadero desafío está en discernir qué tendencias aportan valor y cuáles solo generan ruido. Estar presente no equivale a ser significativo.



Error 3: automatizar sin humanidad

Chatbots que no entienden el problema, respuestas automáticas fuera de contexto, procesos rápidos pero fríos.

Juan Carlos Julián Rodríguez aporta una reflexión clave: la automatización puede reducir tiempos, pero también puede aumentar frustración si reemplaza la empatía. Una respuesta inmediata que no escucha es, en la práctica, una respuesta tardía.

Felipe Santibáñez Alvear refuerza esta idea desde el uso de tecnología: automatizar sin criterio estratégico deshumaniza la experiencia. La inmediatez tecnológica no sustituye la comprensión del contexto ni el juicio humano.

Error 4: prometer lo que la organización no puede cumplir

Uno de los errores más costosos ocurre cuando marketing promete rapidez, calidad o soluciones que la organización no está preparada para entregar.

Carlos Staforelli M. subraya que la inmediatez sin alineación interna genera quiebres inevitables. Marketing puede comunicar rápido, pero si operaciones, logística o servicio no acompañan, la credibilidad se rompe.





Álvaro González Villegas complementa esta mirada advirtiéndole que muchas crisis de marca no nacen del mensaje, sino de la incapacidad estructural para cumplirlo. La velocidad, sin soporte organizacional, es una promesa vacía.

Error 5: medir mal y decidir peor

La presión por resultados inmediatos también genera errores en la interpretación de métricas.

Mariela Paola Ríos Obligado señala que priorizar indicadores superficiales puede llevar a celebrar éxitos momentáneos mientras se deteriora la relación con el cliente. No todo lo que sube en un gráfico fortalece la marca.

Desde una postura ética, Leslie Gutiérrez plantea que decidir solo en función de métricas de corto plazo puede llevar a acciones incoherentes con los valores de la organización. La rapidez no debe justificar la pérdida de criterio.

¿Por qué repetimos los mismos errores?

El análisis colectivo muestra que estos errores no se deben a falta de herramientas, sino a falta de reflexión. La inmediatez reduce los espacios de análisis y normaliza la reacción constante.

Los estudiantes coinciden en que muchos errores se repiten porque la velocidad se volvió un fin en sí mismo, desplazando la pregunta clave:

¿esto fortalece o debilita la confianza?



La inmediatez sin criterio es el verdadero riesgo

La rapidez no es el problema. El problema es gestionar la rapidez sin estructura, sin coherencia y sin humanidad.

Este capítulo evidencia que los errores más frecuentes en la gestión de la inmediatez no son tecnológicos, sino estratégicos y culturales.

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que evitar estos errores requiere liderazgo, protocolos claros y una cultura que valore la reflexión incluso bajo presión. La inmediatez debe ser una herramienta, no un reflejo automático.

En marketing, no siempre gana el que responde primero, sino el que responde mejor.



CAPÍTULO 8

El gerente de marketing como tomador de decisiones



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli



Capítulo 8

El gerente de marketing como tomador de decisiones

Introducción

Decidir cuando no hay tiempo, certeza ni margen de error

Si algo define hoy al gerente de marketing, no es la creatividad, ni el dominio de herramientas, ni siquiera la experiencia técnica. Lo que realmente lo define es su capacidad de tomar decisiones bajo presión.

Cada día, el gerente de marketing decide qué responder, qué publicar, qué pausar, qué corregir y qué no hacer. Decide con información incompleta, con tiempos comprimidos y con impactos que muchas veces son públicos e inmediatos.

Como señala Carlos López Alarco, el marketing actual dejó de ser una función de ejecución para convertirse en un espacio permanente de decisión estratégica. Ya no basta con hacer bien las cosas; hay que decidir bien cuándo, cómo y hasta dónde.

Decidir no es elegir lo correcto, es elegir lo responsable

A diferencia de otras áreas, el marketing rara vez decide entre lo bueno y lo malo. Decide entre opciones que parecen correctas... pero conducen a consecuencias distintas.





Claudio Altamirano describe este escenario como una tensión constante: lanzar o esperar, responder o guardar silencio, aprovechar una tendencia o mantenerse fiel a la identidad de marca. Cada decisión deja huella, incluso las que no se toman.

Desde una perspectiva más estructural, Álvaro González Villegas enfatiza que el gerente debe asumir que decidir rápido no equivale a decidir impulsivamente. La rapidez exige criterio, no improvisación. El verdadero riesgo no es equivocarse, sino decidir sin evaluar impacto.

Decisiones programadas y decisiones críticas

En el día a día, muchas decisiones se apoyan en protocolos, rutinas y datos. Pero no todas.

Felipe Santibáñez Alvear introduce una distinción clave: hay decisiones programables —basadas en métricas y procesos— y decisiones no programables, aquellas que exigen juicio, experiencia y sensibilidad estratégica. Son estas últimas las que definen el liderazgo real del gerente.

Juan Carlos Julián Rodríguez complementa esta idea desde la experiencia del cliente: una decisión técnicamente correcta puede ser emocionalmente errada. El gerente debe anticipar no solo el resultado operativo, sino la percepción que esa decisión generará.



Decidir bajo la lupa pública

El contexto digital convierte cada decisión en un acto visible.

Roberto Cuellar subraya que el gerente de marketing decide sabiendo que cualquier error puede escalar rápidamente. Esta exposición permanente aumenta la presión y reduce los márgenes de ensayo y error.

Desde esta lógica, Mariela Paola Ríos Obligado señala que la credibilidad se convierte en un respaldo silencioso para la toma de decisiones. Cuando la marca ha construido confianza, puede resistir decisiones difíciles. Cuando no, cualquier movimiento genera desconfianza.

El valor de decir que no

Una de las decisiones más complejas es renunciar a oportunidades aparentes.

Kelly Yazmin Llanos Osorio plantea que el gerente debe saber filtrar estímulos constantes: tendencias, demandas internas, presiones externas. Decir sí a todo debilita la estrategia; decir no con fundamento la fortalece.

Karla Jaña profundiza esta mirada señalando que decidir implica priorizar experiencias coherentes por sobre impactos inmediatos. No toda acción rápida suma valor; muchas solo agregan ruido.





Decisión, ética y coherencia

El rol decisional del gerente también tiene una dimensión ética.

Leslie Gutiérrez introduce un punto clave: cuando una decisión amenaza la confianza del cliente, deja de ser una decisión táctica y se convierte en una decisión moral. La credibilidad no se negocia por conveniencia.

Carlos Staforelli M. conecta esta idea con la coherencia organizacional. El gerente de marketing actúa como guardián de la promesa de marca. Cada decisión debe ser consistente con lo que la organización es capaz —y está dispuesta— a sostener en el tiempo.

¿Quién decide realmente en marketing?

Los aportes de los estudiantes revelan una tensión recurrente:

¿decide el gerente o deciden los datos?

¿decide la estrategia o decide la presión?

La respuesta no es excluyente. El gerente de marketing decide con datos, con contexto y con responsabilidad, integrando información, experiencia y valores.





Decidir es liderar

El gerente de marketing contemporáneo no se define por la cantidad de acciones que ejecuta, sino por la calidad de las decisiones que toma. Decidir rápido es necesario. Decidir con criterio es indispensable.

Cada decisión construye —o erosiona— la marca.

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que el rol del gerente de marketing como tomador de decisiones es central en un entorno de inmediatez y alta exposición. Su liderazgo se expresa en la capacidad de equilibrar rapidez, análisis, ética y visión de largo plazo.

En marketing, no decide mejor quien decide más rápido, sino quien decide con mayor conciencia del impacto.

CAPÍTULO 9

Criterios y modelos para decidir mejor



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli





Capítulo 9

Criterios y modelos para decidir mejor

Introducción

Cuando decidir rápido ya no alcanza y decidir bien se vuelve urgente

Llegado este punto, el problema ya no es entender el contexto. El problema es cómo decidir dentro de él.

El gerente de marketing contemporáneo no necesita más información; necesita mejores marcos para pensar. En un entorno donde la inmediatez empuja a actuar y la credibilidad exige coherencia, decidir sin criterios claros es equivalente a improvisar con consecuencias estratégicas.

Como plantea Carlos López Alarco, la toma de decisiones dejó de ser un acto intuitivo aislado para transformarse en un proceso que debe combinar rapidez, análisis y responsabilidad. Este capítulo propone justamente eso: formas de decidir mejor cuando no hay tiempo para decidir lento.

El error de decidir solo con el impulso

Imaginemos al gerente frente a una oportunidad “urgente”: una tendencia, una campaña reactiva, una presión interna. Todo parece indicar que hay que actuar ya.





Aquí aparece el primer riesgo.

Roberto Cuellar advierte que muchas malas decisiones no se toman por falta de información, sino por exceso de urgencia. Decidir solo para calmar la presión del momento suele ser más costoso que esperar unos minutos y evaluar el impacto real.

Desde una mirada práctica, Claudio Altamirano señala que decidir mejor no implica detener la operación, sino introducir pausas inteligentes. Pequeños espacios de reflexión que permitan distinguir entre lo urgente y lo importante.

Criterio 1: coherencia antes que velocidad

Uno de los criterios más repetidos por los estudiantes es la coherencia.

Carlos Staforelli M. plantea que toda decisión debería pasar por una pregunta básica:

¿esto es consistente con lo que la marca dice ser?

Cuando la respuesta es ambigua, la decisión también lo será. La coherencia actúa como un filtro que protege la identidad de la marca incluso bajo presión.

Mariela Paola Ríos Obligado complementa este criterio señalando que la coherencia no se evalúa solo desde el discurso, sino desde la experiencia real del cliente. Decidir mejor implica anticipar cómo se vivirá esa decisión en la práctica.





Criterio 2: impacto en la confianza

Otro criterio clave es la credibilidad.

Leslie Gutiérrez propone que toda decisión debería evaluarse por su impacto en la confianza, incluso antes que por su impacto en resultados inmediatos. Una acción rentable pero desconfiable es una decisión frágil.

Desde una perspectiva relacional, Juan Carlos Julián Rodríguez agrega que las decisiones deben considerar la experiencia emocional del cliente. No basta con resolver; hay que hacerlo de una forma que refuerce el vínculo.

Criterio 3: datos con contexto, no datos solos

Los datos son indispensables, pero no suficientes.

Felipe Santibáñez Alvear advierte que decidir solo con métricas puede generar una falsa sensación de certeza. Los datos muestran patrones, pero no interpretan contextos. El criterio humano sigue siendo insustituible.

Álvaro González Villegas refuerza esta idea señalando que los modelos de decisión funcionan mejor cuando combinan indicadores de corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo. Decidir bien es integrar tiempos distintos en una misma acción.



Modelos que ayudan a decidir sin paralizar

A partir de los aportes de los estudiantes, emergen varios modelos útiles para la toma de decisiones en marketing:

- Matriz urgencia–importancia, destacada por Claudio Altamirano, para evitar que lo urgente eclipse lo estratégico.
- Análisis de escenarios, mencionado por Roberto Cuellar, para anticipar consecuencias antes de actuar.
- Modelos de balance corto–largo plazo, retomados por Felipe Santibáñez Alvear y Álvaro González Villegas, que permiten evaluar impacto inmediato sin perder visión futura.
- Principios de marca como guía, enfatizados por Carlos Staforelli M. y Leslie Gutiérrez, para decidir con identidad clara incluso bajo presión.

Estos modelos no buscan ralentizar la acción, sino ordenarla.

¿Es posible decidir bien en tiempo real?

Los estudiantes coinciden en que decidir mejor no significa eliminar la intuición, sino encauzarla. Los modelos y criterios no reemplazan al gerente; lo respaldan.

La verdadera habilidad no está en aplicar fórmulas, sino en saber cuándo usar cada marco de decisión.





Decidir mejor es decidir con estructura

En un entorno de inmediatez permanente, los criterios y modelos actúan como anclas. Permiten decidir rápido sin perder rumbo, responder sin improvisar y actuar sin traicionar la identidad de la marca.

**Decidir bien no es decidir lento.
Es decidir con sentido.**

Aportes destacados de los alumnos

Los estudiantes coinciden en que la toma de decisiones en marketing requiere marcos claros, preguntas correctas y liderazgo consciente. Los criterios propuestos no buscan rigidez, sino claridad en medio del ruido.

En un mercado acelerado, la mejor ventaja competitiva es decidir mejor que los demás.

CAPÍTULO 10

Conclusiones y mirada futura



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral
Juntos escribimos tu futuro

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

Ilustración Alumno : Carlos Staforelli



Capítulo 10

Conclusiones y mirada futura

Introducción

Después de correr, pensar hacia dónde

A lo largo de este libro, el marketing aparece como una disciplina sometida a una presión constante: responder rápido, mostrar resultados, adaptarse sin pausa. Sin embargo, al recorrer los distintos capítulos, queda claro que el verdadero desafío no está en la velocidad, sino en la calidad de las decisiones que se toman dentro de ella.

Este capítulo no busca cerrar el debate, sino ordenar aprendizajes, integrar tensiones y proyectar una mirada futura desde el pensamiento crítico desarrollado por los estudiantes. Más que conclusiones definitivas, ofrece criterios para seguir pensando.

Lo que aprendimos al mirar el marketing desde dentro

Una de las conclusiones más transversales es que el marketing ya no puede entenderse como una función aislada ni puramente táctica.

Como sostiene Carlos López Alarco, el marketing se ha transformado en un espacio estratégico de decisión, donde convergen reputación, negocio y experiencia del cliente. La inmediatez obliga a actuar, pero la credibilidad obliga a pensar.





Desde una lectura estructural, Álvaro González Villegas enfatiza que muchos de los problemas actuales del marketing no son comunicacionales, sino organizacionales. Prometer rapidez sin estructura, o coherencia sin alineación interna, expone a las marcas a crisis evitables.

Esta idea dialoga directamente con la mirada de Carlos Staforelli M., quien refuerza que la credibilidad externa siempre es reflejo de la coherencia interna. El marketing no puede sostener promesas que la organización no está preparada para cumplir.

El costo invisible de decidir mal

Otro aprendizaje clave es que las malas decisiones rara vez fallan de inmediato.

Roberto Cuellar plantea que muchas decisiones de corto plazo parecen exitosas en el momento, pero erosionan valor de manera silenciosa. El marketing paga caro cuando confunde resultados inmediatos con sostenibilidad.

En una línea complementaria, Felipe Santibáñez Alvear advierte que la dependencia excesiva de métricas puede generar una ilusión de control. Los datos ayudan a decidir, pero no reemplazan el criterio ni la responsabilidad del gerente.

Claudio Altamirano aporta que el contexto digital amplifica este riesgo: cada error se expone más rápido y se corrige con mayor dificultad. En este escenario, la improvisación deja de ser una opción aceptable.





La experiencia como eje integrador

Una conclusión reiterada es que el marketing contemporáneo se juega en la experiencia.

Mariela Paola Ríos Obligado destaca que la confianza se construye en la suma de interacciones cotidianas, no en grandes discursos. La credibilidad no se comunica; se vive.

Desde una mirada más relacional, Juan Carlos Julián Rodríguez enfatiza que la experiencia del cliente no es solo operativa, sino emocional. Decisiones rápidas pero desconectadas de la empatía generan distancia, no cercanía.

Karla Jaña refuerza esta idea señalando que cada contacto con la marca es una oportunidad —o una amenaza— para fortalecer la relación. El marketing no ocurre en campañas aisladas, sino en trayectorias completas.

Liderazgo, ética y futuro

Mirando hacia adelante, emerge con fuerza el rol del gerente de marketing como líder consciente.

Kelly Yazmin Llanos Osorio plantea que el futuro del marketing exige abandonar prácticas superficiales orientadas solo a visibilidad. El foco debe desplazarse hacia la generación de valor real, incluso cuando eso implique renunciar a tendencias momentáneas.





Desde una dimensión ética, Leslie Gutiérrez introduce una reflexión clave: en un entorno de inmediatez extrema, la transparencia y la honestidad dejan de ser solo valores deseables y se convierten en estrategias de supervivencia. La credibilidad protege cuando la velocidad falla.

Lo que viene no será más lento, será más exigente

Los estudiantes coinciden en que el futuro del marketing no será menos acelerado. La inmediatez llegó para quedarse. Lo que sí puede —y debe— cambiar es la forma en que se gestiona.

La tensión entre corto y largo plazo, entre datos y criterio, entre velocidad y coherencia no desaparecerá. Pero puede ser mejor gobernada.

Del marketing reactivo al marketing consciente

Este ebook muestra que el marketing enfrenta hoy un punto de inflexión. Seguir reaccionando sin pensar profundiza la fragilidad de las marcas. Integrar velocidad con criterio fortalece su sostenibilidad.

El marketing del futuro no será el más rápido, ni el más visible, ni el más ruidoso.

Será el que decida mejor.





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

Aportes finales de los alumnos

Desde distintas miradas, los estudiantes coinciden en una conclusión compartida:

la credibilidad es el activo más relevante del marketing contemporáneo y la calidad de las decisiones es su principal fuente de construcción.

El futuro exige gerentes capaces de liderar en la incertidumbre, decidir con responsabilidad y sostener coherencia incluso bajo presión.

En un mundo que corre, pensar bien sigue siendo el mayor diferencial competitivo.



WARKETING



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro





El recorrido desarrollado a lo largo de este ebook confirma una idea central: el marketing contemporáneo atraviesa un punto de inflexión que exige una revisión profunda de sus prácticas, supuestos y criterios de decisión. La inmediatez, lejos de ser una tendencia pasajera, se ha consolidado como una condición estructural del entorno competitivo, redefiniendo los tiempos, las expectativas y las responsabilidades del rol del gerente de marketing.

Sin embargo, el análisis colectivo evidencia que la velocidad, por sí sola, no garantiza efectividad ni sostenibilidad. Por el contrario, cuando la gestión del marketing se subordina exclusivamente a la urgencia y a la presión por resultados inmediatos, se debilitan activos estratégicos fundamentales, entre ellos la credibilidad, la coherencia organizacional y la confianza de los clientes. En este sentido, la inmediatez no constituye el problema en sí mismo; el verdadero riesgo radica en su gestión acrítica y reactiva.

A lo largo de los capítulos se observa con claridad que el marketing ha dejado de ser una función eminentemente operativa para convertirse en un espacio de toma de decisiones estratégicas con impacto transversal en la organización. El gerente de marketing ya no responde únicamente por campañas o indicadores, sino por la forma en que la marca se comporta, se relaciona y sostiene sus promesas en el tiempo. Esta ampliación del rol implica una mayor responsabilidad, pero también una oportunidad para ejercer liderazgo desde el criterio, la coherencia y la ética.





Otro aprendizaje relevante es la necesidad de revalorizar el pensamiento crítico en la gestión del marketing. La abundancia de datos, herramientas y métricas no elimina la incertidumbre; en muchos casos, la amplifica. Decidir mejor no significa decidir más rápido ni con mayor información, sino contar con marcos conceptuales, criterios claros y una comprensión profunda del impacto de cada decisión. La capacidad de detenerse, cuestionar y priorizar se vuelve, paradójicamente, una ventaja competitiva en entornos acelerados.

Asimismo, el trabajo evidencia que la credibilidad no se construye a través del discurso, sino de la experiencia sostenida. Cada decisión, cada interacción y cada promesa cumplida o incumplida contribuyen a fortalecer o erosionar la confianza. En este contexto, la coherencia interna se revela como condición indispensable para la credibilidad externa, recordando que el marketing no puede compensar, mediante comunicación, aquello que la organización no es capaz de sostener en la práctica.

Desde una perspectiva formativa, este ebook demuestra el valor de abordar problemáticas complejas desde el análisis colectivo y la confrontación de miradas. La diversidad de enfoques desarrollados por los estudiantes enriquece la reflexión y refleja un proceso de aprendizaje orientado no a la repetición de conceptos, sino a la construcción de juicio estratégico. Este enfoque resulta especialmente pertinente en disciplinas como el marketing, donde las respuestas absolutas son escasas y la capacidad de decidir en contextos ambiguos es determinante.



UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro

En síntesis, el marketing del presente y del futuro no será definido por la rapidez de ejecución ni por la sofisticación tecnológica, sino por la calidad de las decisiones que se tomen bajo presión. Recuperar el valor del criterio, la coherencia y la responsabilidad estratégica se vuelve imprescindible para gestionar marcas creíbles y organizaciones sostenibles en un entorno caracterizado por la inmediatez permanente.

Estas conclusiones no buscan cerrar el debate, sino abrir nuevas líneas de reflexión y análisis, invitando a seguir cuestionando cómo se lidera, se decide y se construye valor en el marketing contemporáneo.

Sergio I. Gajardo Ugás

Profesor

Magíster en Dirección de Empresas

(MBA Executive) UGM



WARKETING



Bibliografía

Aaker, D. A. (2014). Aaker on branding: 20 principles that drive success. Morgan James Publishing.

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2016). Marketing research (12th ed.). Wiley.

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Competing against luck: The story of innovation and customer choice. Harper Business.

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

Edelman. (2023). Edelman Trust Barometer 2023. Edelman. www.edelman.com/trust

Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. *Journal of Business Research*, 55(5), 363–375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-7)

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill.

Simon, H. A. (1977). The new science of management decision. Prentice Hall.

Taleb, N. N. (2010). The black swan: The impact of the highly improbable (2nd ed.). Random House.

Wiesel, T., Skiera, B., & Villanueva, J. (2011). Customer equity: An integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, 75(2), 1–22. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.2.1>





UNIVERSIDAD

Gabriela Mistral

Juntos escribimos tu futuro



Profesor: Sergio I. Gajardo Ugás - MARKETING

Alumnos:

- Álvaro González V.
- Carlos López A.
- Carlos Staforelli M.
- Claudio Altamirano C.
- Felipe Santibáñez A.
- Juan Carlos Julián R.
- Karla Jaña.
- Kelly Llanos O.
- Mariela Ríos O.
- Roberto Cuellar.
- Leslie Gutiérrez.

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