

Mercadotecnia Estratégica en la Era Digital: Orientación al Mercado, Innovación, Inteligencia Artificial y Desempeño Competitivo

Strategic Marketing in the Digital Era: Market Orientation, Innovation, Artificial Intelligence, and Competitive Performance

Dr. Armando Ortiz Guzmán y Dr. Jorge Castillo Villarreal

Resumen. Este artículo analiza cómo la mercadotecnia estratégica se reconfigura en entornos contemporáneos marcados por la digitalización, la innovación y la inteligencia artificial. A partir de una revisión integradora de base documental con enfoque cualitativo, se examina la articulación entre orientación al mercado, creación de valor, marketing relacional y desempeño competitivo. Los hallazgos muestran que la mercadotecnia estratégica actual funciona como una capacidad organizacional que integra analítica, segmentación, adaptación tecnológica y gestión de relaciones con clientes. También se observa que la inteligencia artificial y las plataformas digitales están transformando la toma de decisiones, mientras la sostenibilidad, la transparencia y la confianza adquieren creciente relevancia estratégica. Se concluye que la mercadotecnia estratégica ya no puede entenderse como una función promocional aislada, sino como un componente directivo clave para la competitividad empresarial.

Palabras clave. Mercadotecnia estratégica; orientación al mercado; transformación digital; inteligencia artificial; creación de valor; desempeño competitivo; marketing relacional

Abstract. This article examines how strategic marketing is being reconfigured in contemporary environments shaped by digitalization, innovation, and artificial intelligence. Based on an integrative documentary review with a qualitative approach, it analyzes the articulation among market orientation, value creation, relationship marketing, and competitive performance. The findings show that current strategic marketing operates as an organizational capability that integrates analytics, segmentation, technological adaptation, and customer relationship management. The review also

indicates that artificial intelligence and digital platforms are transforming decision-making, while sustainability, transparency, and trust are gaining strategic relevance. It is concluded that strategic marketing can no longer be understood as an isolated promotional function, but rather as a key managerial component of business competitiveness.

Keywords. Strategic marketing; market orientation; digital transformation; artificial intelligence; value creation; competitive performance; relationship marketing

1. Introducción: Contextualización de la mercadotecnia estratégica en entornos contemporáneos

La mercadotecnia estratégica ha dejado de concebirse como una función limitada a la promoción o a la gestión operativa de ventas para consolidarse como un proceso directivo orientado a interpretar el mercado, anticipar cambios y articular respuestas capaces de sostener la competitividad organizacional. Gyenge et al. (2021) sostienen que los entornos de comercio electrónico y social media han modificado de manera profunda la lógica de segmentación, interacción y comunicación con el cliente, mientras que Hadrian et al. (2021) muestran que el control estratégico del marketing ya no puede desligarse de indicadores de mercado, valor para el cliente y resultados financieros. En esa misma línea, Amadasun y Mutezo (2022) explican que la estrategia de mercado contemporánea depende de la capacidad de la empresa para combinar orientación al mercado, lectura competitiva y adaptación tecnológica, lo que confirma que la mercadotecnia estratégica se ha convertido en una capacidad organizacional integral más que en un simple conjunto de tácticas

promocionales (Gyenge et al., 2021; Hadrian et al., 2021; Amadasun & Mutezo, 2022).

En los entornos contemporáneos, esta transformación se encuentra estrechamente asociada con la digitalización de los mercados y con la emergencia de nuevas arquitecturas tecnológicas que inciden sobre la toma de decisiones. Kaur et al. (2022) señalan que el tránsito hacia un marketing 4.0 está impulsado por tecnologías como inteligencia artificial, big data, internet de las cosas, blockchain y analítica avanzada, las cuales permiten personalizar ofertas, monitorear comportamientos y fortalecer la capacidad predictiva de las organizaciones. A su vez, Stancu y Panait (2025) muestran que la incorporación de servicios de inteligencia artificial al análisis del feedback del cliente acorta el tiempo entre la recepción de información y la formulación de decisiones estratégicas, lo que modifica la velocidad y la precisión del marketing contemporáneo.

2. Problema de investigación

La mercadotecnia estratégica atraviesa una etapa de redefinición conceptual y operativa impulsada por la digitalización, la expansión de la analítica de datos, la creciente centralidad del cliente y la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial. Sin embargo, aunque la literatura reciente reconoce estos cambios, el conocimiento disponible sigue apareciendo fragmentado en líneas relativamente aisladas: unas se concentran en comercio electrónico y segmentación digital, otras en control estratégico, otras en innovación en marketing, CRM, marketing mix, creación de valor, branded content o sostenibilidad. Gyenge et al. (2021) muestran

que la comunicación efectiva en ecosistemas digitales exige nuevas formas de segmentación y diferenciación estratégica; Hadrian et al. (2021) subrayan la necesidad de integrar métricas de mercado, cliente y finanzas; y Kaur et al. (2022) advierten que las tecnologías 4.0 están reconfigurando de manera sustantiva la lógica del marketing contemporáneo. El problema es que estos aportes, aunque valiosos, no siempre convergen en un marco integrador que permita comprender cómo se articula hoy la mercadotecnia estratégica como capacidad organizacional en entornos contemporáneos (Gyenge et al., 2021; Hadrian et al., 2021; Kaur et al., 2022).

A esta dispersión teórica se suma una tensión práctica evidente. Las organizaciones, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas, necesitan traducir conceptos como orientación al mercado, innovación, digitalización, creación de valor y respuesta al cliente en decisiones concretas que fortalezcan su posicionamiento y desempeño competitivo. No obstante, la evidencia revela que muchas empresas todavía enfrentan limitaciones para integrar estos elementos de manera coherente. Cuesta Calderón y Castillo Sojos (2024) identifican debilidades en inversión, ventas, presencia digital y propuesta de valor en microempresas; Amadasun y Mutezo (2022) sostienen que el crecimiento competitivo depende de recursos estratégicos como orientación al mercado, intensidad competitiva y dinamismo tecnológico; y Lubis et al. (2025) evidencian que la expansión de mercados mediante marketing digital sigue condicionada por brechas de alfabetización y apropiación tecnológica. En consecuencia, el problema de investigación no radica solamente en describir tendencias recientes del

marketing, sino en esclarecer de qué manera los principales componentes señalados por la literatura se vinculan entre sí y configuran una visión integral de la mercadotecnia estratégica útil para entornos empresariales dinámicos y altamente digitalizados (Cuesta Calderón & Castillo Sojos, 2024; Amadasun & Mutezo, 2022; Lubis et al., 2025).

Pregunta central de investigación

A partir de la problemática expuesta, la pregunta central que orienta este artículo es la siguiente:

¿Cómo se configura la mercadotecnia estratégica en los entornos contemporáneos, a partir de la integración de la orientación al mercado, la transformación digital, la innovación, la inteligencia artificial, la creación de valor y la gestión de relaciones con clientes, según la evidencia aportada por la base documental de los artículos

Objetivo de la Investigación: Analizar, desde una revisión integradora de base documental, cómo la literatura reciente sobre mercadotecnia estratégica explica la articulación entre orientación al mercado, digitalización, innovación, inteligencia artificial, creación de valor, marketing relacional y desempeño competitivo en entornos contemporáneos.

3. Metodología

El presente artículo se desarrolló desde un enfoque cualitativo, dado que su propósito no consiste en medir estadísticamente variables ni en contrastar hipótesis mediante datos primarios, sino en interpretar, organizar y sintetizar los principales

aportes conceptuales, analíticos y aplicados que la literatura reciente ofrece sobre la mercadotecnia estratégica. Este enfoque resulta pertinente cuando el interés del estudio se orienta a comprender cómo distintos trabajos explican un fenómeno complejo, especialmente cuando dicho fenómeno, como ocurre con la mercadotecnia estratégica contemporánea, se encuentra atravesado por dimensiones tecnológicas, relacionales, competitivas y organizacionales que no pueden reducirse a una sola variable o a una única tradición analítica. En la base documental seleccionada se observan, por ejemplo, estudios centrados en e-commerce y segmentación estratégica, control del marketing, branded content, estrategias market-driven, CRM, innovación en marketing, marketing mix, inteligencia artificial y sostenibilidad, lo que confirma la naturaleza amplia y multidimensional del objeto de estudio (Gyenge et al., 2021; Hadrian et al., 2021; Sindhu & Mor, 2021; Amadasun & Mutezo, 2022; Hendrayati et al., 2025; Sipos et al., 2025).

4. Fundamentos conceptuales de la mercadotecnia estratégica

La mercadotecnia estratégica puede entenderse como una capacidad organizacional orientada a interpretar el entorno, identificar oportunidades de mercado, construir propuestas de valor diferenciadas y sostener ventajas competitivas a través de decisiones coherentes de largo alcance. Esta noción rebasa la idea de marketing como simple promoción o apoyo comercial, porque sitúa al mercado, al cliente, a la competencia y a la adaptación organizacional en el centro del proceso directivo. Gyenge et al. (2021) explican que, en los entornos digitales, la efectividad comunicacional depende cada vez más de la diferenciación entre

grupos de usuarios y de la formulación de estrategias específicas para segmentos más precisos, mientras que Hadrian et al. (2021) muestran que el marketing estratégico debe articularse con mecanismos de control vinculados al mercado, al valor para el cliente y al desempeño financiero. Desde esa perspectiva, la mercadotecnia estratégica no se limita a ejecutar campañas, sino que organiza decisiones sobre orientación competitiva, asignación de recursos, creación de valor y adaptación al cambio (Gyenge et al., 2021; Hadrian et al., 2021).

La evolución del concepto refleja el tránsito desde enfoques centrados en la comercialización y la distribución hacia perspectivas más complejas, donde el marketing se asocia con aprendizaje organizacional, innovación y capacidad de respuesta. Hadrian et al. (2021) distinguen cómo el pensamiento de marketing pasó de una lógica tradicional, centrada en vender eficientemente el producto, a una lógica estratégica orientada a crear y sostener mercados en entornos más inestables y menos previsibles. En esa evolución, la función del marketing deja de ser meramente operativa y adquiere un carácter articulador entre estrategia, entorno y desempeño. Este desplazamiento también aparece en Amadasun y Mutezo (2022), quienes sostienen que las estrategias market-driven dependen de recursos como orientación al mercado, intensidad competitiva y dinamismo tecnológico, lo cual sugiere que la evolución del concepto ha ido incorporando de forma progresiva factores relacionales, competitivos y tecnológicos.

De la mercadotecnia tradicional a la mercadotecnia estratégica

La mercadotecnia tradicional estuvo históricamente asociada con funciones como venta, distribución, promoción y administración del producto dentro de una lógica más operativa que reflexiva. Bajo ese enfoque, el propósito principal consistía en colocar productos en el mercado de la forma más eficiente posible, con énfasis en el intercambio comercial y en la utilización de herramientas de comunicación para estimular la demanda. Hadrian et al. (2021) sintetizan bien esta visión al señalar que, en el marketing tradicional, la pregunta dominante era cómo vender eficazmente un producto para generar resultados satisfactorios, mientras que el control se dirigía sobre todo a ventas, canales, contactos de mercado y eficacia de instrumentos promocionales. Esa lógica sigue siendo importante, pero resulta insuficiente para explicar el funcionamiento del marketing en mercados contemporáneos más inestables, digitalizados y centrados en el cliente (Hadrian et al., 2021).

El paso hacia la mercadotecnia estratégica implicó un cambio de fondo: el marketing dejó de concentrarse solo en la transacción para orientarse hacia la construcción de mercado, la comprensión del entorno y la formulación de ventajas competitivas sostenibles. En el cuadro conceptual presentado por Hadrian et al. (2021), la diferencia es nítida: mientras el marketing tradicional pregunta cómo vender, el marketing estratégico pregunta cómo crear y sostener un mercado capaz de satisfacer al cliente y a la empresa en condiciones de cambio acelerado. Esto introduce nuevos focos de atención, entre ellos la estrategia de marketing, la creación de activos mercadológicos, la adaptación al entorno, la construcción de

valor y la ventaja competitiva. Gyenge et al. (2021) complementan esta transición al mostrar que, en entornos de e-commerce y social media, ya no basta con exponer la oferta: es necesario comprender hábitos de uso, segmentar con mayor precisión y diseñar respuestas diferenciadas según grupos específicos de consumidores.

Control estratégico y medición del desempeño en marketing

El control estratégico constituye una de las dimensiones que diferencian con mayor claridad a la mercadotecnia estratégica de sus versiones más operativas. En lugar de limitarse a verificar resultados puntuales, el control estratégico busca conectar las actividades de marketing con objetivos organizacionales más amplios, permitiendo evaluar si las acciones desarrolladas fortalecen la posición competitiva de la empresa, generan valor para el cliente y contribuyen al desempeño global. Hadrian et al. (2021) señalan que el control del marketing debe analizarse en tres grandes áreas: mercado, cliente y desempeño financiero. Su investigación muestra, además, que las empresas suelen privilegiar indicadores financieros, aunque una gestión más robusta exige considerar simultáneamente variables de mercado y valor del cliente. Esta observación resulta clave, porque sugiere que medir únicamente ventas o resultados monetarios puede ofrecer una visión incompleta del aporte estratégico del marketing (Hadrian et al., 2021).

La medición del desempeño en marketing también se ha vuelto más compleja con la digitalización. Stancu y Panait (2025) muestran que el análisis automatizado del feedback del cliente mediante servicios de inteligencia artificial permite identificar dominios, subdominios, palabras clave y sentimientos asociados a productos y

servicios, facilitando una evaluación más rápida y fina del desempeño percibido. Kaur et al. (2022) agregan que tecnologías como big data, IA y computación en la nube amplían de manera sustantiva la capacidad empresarial para monitorear comportamiento del cliente, segmentar audiencias y mejorar el rendimiento de sus estrategias.

Orientación al mercado como eje de la estrategia

La orientación al mercado constituye uno de los núcleos conceptuales más sólidos de la mercadotecnia estratégica contemporánea, porque sitúa la comprensión de las necesidades del cliente, las dinámicas competitivas y la circulación interna de información como base del proceso estratégico. En lugar de partir exclusivamente del producto o de la capacidad interna de venta, la orientación al mercado obliga a la organización a observar el entorno, interpretar señales del cliente y traducir ese conocimiento en decisiones coherentes de valor. Hendrayati et al. (2025) definen la market orientation como un conjunto de acciones ligadas a la obtención de inteligencia de mercado, su difusión dentro de la empresa y la respuesta organizada a esa información. Esta perspectiva convierte al mercado en fuente de conocimiento estratégico, no solo en escenario de intercambio (Hendrayati et al., 2025).

La importancia de esta orientación como eje estratégico se hace especialmente visible cuando se la relaciona con el desempeño competitivo. Amadasun y Mutezo (2022) encuentran que la orientación al mercado, junto con la intensidad competitiva y el dinamismo tecnológico, influye significativamente en el crecimiento competitivo de las PYMES. Su planteamiento sugiere que las empresas más sensibles al

mercado logran identificar mejor oportunidades, responder con mayor precisión a las preferencias del cliente y adaptar sus capacidades frente a entornos cambiantes.

5. Transformación digital de la mercadotecnia estratégica

La transformación digital de la mercadotecnia estratégica ha modificado de forma sustantiva la relación entre empresa y cliente, desplazándola desde modelos predominantemente unidireccionales hacia esquemas de interacción continua, retroalimentación permanente y personalización creciente. En este nuevo escenario, el cliente deja de ser un receptor relativamente pasivo de mensajes comerciales para convertirse en un actor que busca información, compara, evalúa, comenta, comparte experiencias y condiciona las decisiones de la organización con una inmediatez antes impensable. Kaur et al. (2022) sostienen que el marketing 4.0 se articula alrededor de tecnologías como inteligencia artificial, big data, internet de las cosas, computación en la nube, blockchain y analítica avanzada, las cuales permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor y ajustar la oferta con mayor precisión. Esta evolución tecnológica no solo añade nuevas herramientas al marketing, sino que reconfigura la lógica misma de la relación empresa-cliente al volverla más dinámica, más informada y más personalizada (Kaur et al., 2022).

Desde esta perspectiva, la digitalización transforma la mercadotecnia estratégica porque integra los espacios offline y online dentro de una sola arquitectura relacional. Kaur et al. (2022) explican que el marketing 4.0 enfatiza la personalización de servicios y productos mediante análisis de datos, lo cual permite

a las empresas identificar segmentos con mayor detalle, predecir comportamientos y fortalecer la interacción con los clientes. A su vez, Lubis et al. (2025) muestran que, en el caso de las MIPYMES y de los productos creativos, la estrategia digital combina redes sociales, motores de búsqueda, email marketing, sitios web y comercio electrónico para ampliar el alcance del mercado y construir vínculos más cercanos con los consumidores. La relación empresa-cliente, en consecuencia, ya no depende solamente de la fuerza de ventas o de la publicidad tradicional, sino de la capacidad de la empresa para insertarse con coherencia en ecosistemas digitales donde la comunicación, el servicio y la experiencia de marca se entrelazan de manera constante (Kaur et al., 2022; Lubis et al., 2025).

La digitalización también ha elevado la exigencia estratégica respecto a la velocidad de respuesta y a la calidad de la interpretación del cliente. Stancu y Panait (2025) evidencian que el uso de servicios de inteligencia artificial para analizar comentarios y retroalimentación de consumidores permite identificar emociones, temas y dominios de insatisfacción o preferencia en tiempo real, con lo que la toma de decisiones puede ajustarse más rápidamente a las variaciones del mercado.

E-commerce, m-commerce y nuevos entornos de interacción

Uno de los rasgos más visibles de la transformación digital de la mercadotecnia estratégica es la expansión del e-commerce y del m-commerce como espacios prioritarios de interacción, decisión y transacción. Gyenge et al. (2021) explican que el comercio electrónico y sus extensiones móviles han alterado profundamente la comunicación entre empresas y consumidores, porque los usuarios ya no se

relacionan con la oferta únicamente desde canales físicos o lineales, sino a través de plataformas múltiples, sociales y móviles. El paso del comercio tradicional a entornos digitales supone, por tanto, más que un simple cambio de canal; representa una reconfiguración de las prácticas de búsqueda, comparación, evaluación y compra. En estos entornos, el cliente puede moverse entre plataformas, tiempos y formatos diversos, lo cual obliga a las empresas a reformular su estrategia de segmentación, su comunicación y su lógica de presencia en el mercado (Gyenge et al., 2021).

Gyenge et al. (2021) subrayan además que el entorno digital no debe concebirse como una mera vitrina electrónica. Según su planteamiento, el internet contemporáneo es activo, flexible y dinámico, y los consumidores se comportan en él de manera mucho más interactiva que en los modelos tradicionales. Esta transformación se intensifica con el m-commerce, definido por los autores como una modalidad integrada al e-commerce, pero dotada de especificidades propias relacionadas con dispositivos móviles, acceso ubicuo y respuestas más inmediatas. En estos nuevos entornos, el consumidor consulta información en el momento que desea, dedica menos tiempo a ciertas transacciones y espera una interacción más rápida y funcional. La mercadotecnia estratégica debe, por ello, abandonar una visión rígida del canal para pensar en entornos de interacción que combinan conveniencia, movilidad, personalización y disponibilidad permanente (Gyenge et al., 2021).

Contenido de marca y comunicación estratégica digital

La comunicación estratégica digital ha incorporado el contenido de marca como una de sus expresiones más relevantes, especialmente en entornos donde la saturación publicitaria y la autonomía del usuario reducen la eficacia de los formatos promocionales convencionales. Sindhu y Mor (2021) plantean que el branded content constituye una herramienta estratégica cuando ofrece valor informativo, educativo o de entretenimiento y se presenta bajo una lógica de atracción más que de interrupción. Esta característica lo diferencia de la publicidad tradicional, cuyo funcionamiento descansa en imponer el mensaje dentro de la experiencia del usuario. En cambio, el contenido de marca busca que el consumidor decida acercarse por interés propio, lo cual exige un diseño mucho más cuidadoso de la narrativa, el formato y la conexión con el público (Sindhu & Mor, 2021).

El valor estratégico del contenido de marca no reside únicamente en su capacidad para comunicar, sino en su potencial para construir afinidad, confianza y prolongación de la identidad de marca. Sindhu y Mor (2021) identifican como factores habilitadores de este tipo de comunicación la calidad del contenido, la autenticidad, la transparencia, la medición de resultados, la entrega de valor a stakeholders y la participación del cliente como cocreador.

Plataformas digitales, analítica y toma de decisiones en tiempo real

La expansión de las plataformas digitales ha dado lugar a un ecosistema en el que la mercadotecnia estratégica se apoya cada vez más en flujos permanentes de información y en capacidades analíticas orientadas a la toma de decisiones en

tiempo real. Kaur et al. (2022) sostienen que tecnologías como big data, inteligencia artificial, computación en la nube y analítica avanzada permiten monitorear comportamientos, fortalecer la inteligencia de mercado y ajustar productos, servicios y mensajes de acuerdo con la evolución del entorno. Estas capacidades transforman la lógica de decisión del marketing porque reducen la dependencia de diagnósticos tardíos y facilitan respuestas más ágiles frente a cambios en preferencias, comentarios o patrones de consumo. La plataforma digital deja así de ser solo un canal operativo para convertirse en una infraestructura estratégica de captura y procesamiento de señales del mercado (Kaur et al., 2022).

Esta idea aparece con particular claridad en el estudio de Stancu y Panait (2025), quienes diseñan un algoritmo de apoyo a la toma de decisiones en marketing basado en servicios de inteligencia artificial para procesar retroalimentación textual de clientes. Su propuesta muestra que el análisis automatizado de comentarios permite identificar sentimientos, temas recurrentes, dominios de satisfacción e insatisfacción y palabras clave asociadas a productos y servicios, eliminando parte de la intervención manual y acelerando el ciclo de respuesta estratégica. Lo relevante aquí no es solo la tecnología utilizada, sino el hecho de que la decisión de marketing se vuelve más próxima al comportamiento real del cliente. La analítica, por tanto, no actúa únicamente como mecanismo descriptivo, sino como instrumento de traducción inmediata entre experiencia del consumidor y reformulación estratégica (Stancu & Panait, 2025).

6. Capacidades estratégicas que fortalecen el desempeño competitivo

Estrategias market-driven y crecimiento competitivo

Las estrategias *market-driven* ocupan un lugar central dentro de la mercadotecnia estratégica porque sitúan al mercado no solo como destino de la oferta, sino como principio organizador de la acción competitiva. Desde esta perspectiva, la empresa no compete únicamente por producir o vender más, sino por interpretar mejor las señales del entorno, responder con mayor agilidad a las necesidades del cliente y ajustar sus recursos a condiciones cambiantes. Amadasun y Mutezo (2022) muestran que el crecimiento competitivo de las PYMES se ve significativamente influido por tres factores: orientación al mercado, intensidad competitiva y dinamismo tecnológico. Estos componentes funcionan como recursos estratégicos que permiten a la organización detectar oportunidades, redefinir su operación y generar valor superior frente a rivales menos sensibles al mercado. Así, una estrategia *market-driven* no se reduce a “escuchar al cliente”, sino que articula inteligencia competitiva, capacidad adaptativa y comprensión dinámica del entorno como motores del crecimiento empresarial (Amadasun & Mutezo, 2022).

La importancia de este enfoque se vuelve más clara cuando se observa que el crecimiento competitivo no depende únicamente de atributos internos estáticos, sino de la manera en que la empresa moviliza sus capacidades frente a un entorno incierto. Amadasun y Mutezo (2022) sostienen que las empresas con estrategias orientadas al mercado se encuentran mejor preparadas para explotar nichos, adaptar su propuesta de valor y responder a alteraciones del mercado con mayor

consistencia. Esa conclusión dialoga con Gyenge et al. (2021), quienes advierten que la creciente diferenciación de comportamientos en e-commerce y plataformas digitales obliga a segmentar de forma más fina y a formular estrategias específicas para grupos de usuarios concretos. En ambos casos, la lógica subyacente es la misma: el desempeño competitivo mejora cuando la empresa abandona respuestas uniformes y desarrolla estrategias construidas a partir del conocimiento del mercado. La competitividad, por tanto, no emerge solo de la posesión de recursos, sino de la capacidad de alinear esos recursos con la estructura y las variaciones del entorno (Amadasun & Mutezo, 2022; Gyenge et al., 2021).

Innovación en marketing y capacidades dinámicas

La innovación en marketing constituye una capacidad estratégica esencial para sostener ventajas competitivas en mercados donde los consumidores cambian con rapidez y los mecanismos tradicionales de diferenciación resultan insuficientes. Sipos et al. (2025) plantean, desde un enfoque basado en recursos, que la innovación en marketing en las PYMES depende significativamente de capacidades como la singularidad del producto, el uso de herramientas de comunicación, la sofisticación de los canales de distribución, la innovación en producto y la capacidad de respuesta al cliente. Su hallazgo más importante quizá no sea solo qué variables resultan significativas, sino que la innovación en marketing aparece ligada a recursos y capacidades específicas, y no a rasgos empresariales genéricos como la mera internacionalización o la existencia de redes amplias. Esto refuerza la idea de que el marketing innovador no surge por inercia, sino por la combinación deliberada de capacidades internas con lectura del entorno (Sipos et al., 2025).

Esta visión se conecta con la noción de capacidades dinámicas porque la innovación en marketing no consiste únicamente en modificar campañas o introducir novedades estéticas, sino en reconfigurar continuamente la forma en que la empresa crea, comunica y entrega valor. Sipos et al. (2025) insisten en que la capacidad de respuesta al cliente es un habilitador clave, lo cual enlaza directamente la innovación con la adaptabilidad. De manera complementaria, Gyenge et al. (2021) muestran que las estrategias en entornos digitales exigen nuevas matrices de segmentación y comunicación adaptadas a grupos más pequeños y heterogéneos. Ambas contribuciones sugieren que innovar en marketing implica aprender del mercado, reinterpretar señales del cliente y ajustar instrumentos de forma permanente. En ese sentido, la innovación en marketing se aproxima a una capacidad dinámica, porque permite a la empresa reorganizar recursos comunicacionales, relacionales y comerciales en función de cambios del entorno competitivo (Sipos et al., 2025; Gyenge et al., 2021).

Creación de valor y gestión de relaciones con clientes

La creación de valor y la gestión de relaciones con clientes representan dos de las capacidades más importantes dentro de la mercadotecnia estratégica contemporánea, porque vinculan directamente la comprensión del mercado con el desempeño organizacional. Hendrayati et al. (2025) demuestran que, en MSMEs lideradas por mujeres en Indonesia, la orientación emprendedora y la orientación al mercado mejoran el desempeño cuando median procesos de creación de valor y *customer relationship management* (CRM). Este hallazgo es relevante porque desplaza la atención desde la simple ejecución de acciones comerciales hacia la

capacidad de la empresa para construir relaciones significativas, sostenidas y útiles tanto para el cliente como para la organización. El marketing estratégico, bajo esta lógica, no solo vende; también diseña experiencias, genera confianza y produce valor percibido que puede traducirse en lealtad, posicionamiento y ventaja competitiva (Hendrayati et al., 2025).

La creación de valor opera aquí como una función integradora. Hendrayati et al. (2025) señalan que el valor no debe entenderse solo como atributo físico del producto, sino como resultado de la relación entre oferta, expectativas del cliente y capacidad de la empresa para responder con pertinencia. Esta idea se refuerza cuando los autores explican que la participación del cliente en procesos de co-creación, retroalimentación y mejora puede fortalecer la percepción de valor y la competitividad de la empresa. A su vez, el CRM permite sistematizar esa relación, convertir información del cliente en decisiones y mejorar la precisión estratégica. En consecuencia, valor y CRM no aparecen como dimensiones separadas, sino como capacidades complementarias: una organiza la propuesta sustantiva que la empresa entrega, y la otra estructura la relación que hace posible sostenerla y mejorarla (Hendrayati et al., 2025).

Posicionamiento, marketing mix y respuesta del consumidor

El posicionamiento y el marketing mix siguen siendo capacidades relevantes dentro del marco de la mercadotecnia estratégica, aunque hoy deben entenderse en diálogo con entornos más digitalizados y consumidores más sensibles a la experiencia, la interacción y el valor percibido. Inga Porras et al. (2025) muestran

que las estrategias del marketing mix guardan una relación directa y significativa con el posicionamiento de la marca Laboratorios Markos en Huancayo, con una correlación positiva moderada. Este hallazgo confirma que la adecuada articulación de producto, precio, plaza y promoción continúa siendo una base importante para construir presencia competitiva en el mercado. Sin embargo, también deja ver que el posicionamiento ya no depende únicamente de ejecutar las 4P de manera aislada, sino de adaptarlas a las percepciones y expectativas concretas del consumidor (Inga Porras et al., 2025).

La relación entre marketing mix y respuesta del consumidor se vuelve aún más visible en estudios aplicados a microempresas. Cuesta Calderón y Castillo Sojos (2024) identifican que muchas microempresas del sector muebles enfrentan problemas vinculados con falta de inversión en marketing, presencia en línea débil, desconocimiento del producto, deficiencias en técnicas de venta y necesidad de mejorar atención al cliente y experiencias. Sus resultados sugieren que el posicionamiento no puede sostenerse únicamente con una oferta material; requiere identidad de marca, propuesta de valor, CRM, capacitación en ventas y mejor experiencia del cliente. Esto implica que el marketing mix, en contextos contemporáneos, se expande funcionalmente: aunque mantiene su estructura clásica, debe complementarse con dimensiones relacionales y digitales para responder con mayor efectividad al comportamiento del consumidor (Cuesta Calderón & Castillo Sojos, 2024).

La respuesta del consumidor, además, aparece cada vez más condicionada por factores simbólicos, digitales y contextuales. Inga Porras et al. (2025) destacan la

importancia de fortalecer presencia digital y adaptar continuamente el marketing mix a las preferencias del consumidor, mientras Lubis et al. (2025) subrayan que estrategias digitales como redes sociales, contenidos, influencer marketing y e-commerce amplían la capacidad de interacción con públicos diversos.

7. Inteligencia artificial y nuevas arquitecturas de decisión en mercadotecnia

IA aplicada al análisis de retroalimentación del cliente

La inteligencia artificial ha comenzado a ocupar un lugar central en la mercadotecnia estratégica al ofrecer nuevas formas de procesar, interpretar y utilizar la retroalimentación del cliente. Stancu y Panait (2025) muestran con claridad esta transformación al diseñar un algoritmo de apoyo a la decisión en marketing que emplea servicios de IA para analizar comentarios textuales de clientes sobre productos y servicios. El sistema permite identificar tipos de retroalimentación, dominios, subdominios, palabras clave y sentimientos expresados en los textos, lo que aporta una lectura mucho más estructurada y veloz de la experiencia del cliente. En este contexto, la retroalimentación deja de ser un insumo disperso o difícil de procesar manualmente y se convierte en una fuente estratégica de información capaz de orientar ajustes inmediatos en la toma de decisiones (Stancu & Panait, 2025).

Lo más relevante de esta aplicación no es únicamente la automatización del análisis, sino el cambio de lógica que introduce en la relación entre empresa y mercado. Tradicionalmente, muchas organizaciones recogían opiniones de clientes, pero no siempre lograban convertirlas en inteligencia accionable. Stancu y Panait

(2025) evidencian que la IA puede reducir esa distancia, al transformar textos y opiniones en señales analíticas sobre satisfacción, insatisfacción y prioridades de mejora. A su vez, Kaur et al. (2022) señalan que las tecnologías 4.0 permiten recibir retroalimentación en tiempo real y personalizar la respuesta empresarial, fortaleciendo así la integración entre información del cliente y estrategia de mercado. En consecuencia, la IA aplicada al análisis de retroalimentación del cliente no solo perfecciona la medición, sino que redefine la forma en que la empresa escucha y procesa el entorno (Stancu & Panait, 2025; Kaur et al., 2022).

Automatización, personalización y segmentación inteligente

Una de las mayores contribuciones de la inteligencia artificial a la mercadotecnia estratégica es la posibilidad de automatizar procesos complejos de análisis y, al mismo tiempo, mejorar la personalización de ofertas y la segmentación de audiencias. Kaur et al. (2022) sostienen que tecnologías como IA, big data, internet de las cosas y computación en la nube facilitan la identificación de patrones de comportamiento, la construcción de perfiles de cliente y el desarrollo de mensajes personalizados. Esta capacidad modifica de manera sustantiva la segmentación tradicional, porque la empresa ya no depende únicamente de variables demográficas o geográficas estáticas; ahora puede trabajar con datos de comportamiento, preferencias, frecuencia de interacción y respuesta en múltiples puntos de contacto. La segmentación se vuelve, así, más dinámica, fina e inteligente (Kaur et al., 2022).

Stancu y Panait (2025) complementan esta idea al demostrar que la automatización del análisis de comentarios de clientes reduce la necesidad de intervención manual y acelera la identificación de atributos relevantes para la decisión estratégica. Esto permite a las organizaciones reconocer con rapidez qué aspectos del producto o servicio generan satisfacción o malestar y, en consecuencia, reorientar campañas, mensajes o propuestas de valor con mayor precisión. Desde otra perspectiva, Gyenge et al. (2021) insisten en que la eficacia del marketing digital depende de evitar la comunicación masiva indiferenciada y de formular estrategias específicas para grupos concretos de usuarios. La IA fortalece justamente esa posibilidad, ya que incrementa la capacidad empresarial para detectar microsegmentos, anticipar respuestas y adaptar la comunicación a audiencias muy heterogéneas (Stancu & Panait, 2025; Gyenge et al., 2021).

La automatización y la personalización también adquieren valor estratégico porque elevan la pertinencia de la relación empresa-cliente. Lubis et al. (2025) muestran que el marketing digital para MIPYMES utiliza diversos canales —social media, email, plataformas web, influencer marketing— para acercarse mejor a públicos específicos, aunque persisten limitaciones de alfabetización digital.

Oportunidades estratégicas de la IA en marketing

Las oportunidades estratégicas que ofrece la inteligencia artificial en marketing son amplias y afectan distintas capas del proceso decisonal. En primer lugar, la IA fortalece la capacidad de análisis, ya que permite convertir grandes volúmenes de información en conocimiento útil para segmentar mercados, entender preferencias

y ajustar campañas. Kaur et al. (2022) subrayan que la IA ayuda a crear agentes artificiales capaces de sugerir acciones de marketing basadas en clientes, competidores y datos organizacionales, lo que amplía la base de racionalidad de la toma de decisiones. Esta capacidad resulta particularmente valiosa en entornos complejos, donde la velocidad del cambio supera con frecuencia la capacidad de interpretación humana convencional (Kaur et al., 2022).

En segundo lugar, la IA ofrece una oportunidad para mejorar la agilidad estratégica. Stancu y Panait (2025) destacan que el análisis en tiempo real de la retroalimentación del cliente permite responder con mayor rapidez a cambios del mercado y preferencias del consumidor. Desde el punto de vista del marketing estratégico, esta ventaja es fundamental, porque convierte la información en una base inmediata para la acción. La empresa puede reajustar mensajes, modificar prioridades o reforzar atributos valorados sin esperar largos ciclos de evaluación. La IA, por tanto, no solo mejora la calidad del diagnóstico, sino que acorta la distancia entre percepción del mercado y reacción empresarial (Stancu & Panait, 2025).

Riesgos, límites y desafíos de adopción

Aunque la inteligencia artificial ofrece ventajas claras para la mercadotecnia estratégica, su adopción también implica riesgos, límites y desafíos que no pueden ignorarse. Uno de los primeros desafíos es la desigualdad en capacidades de implementación. Muchos trabajos de la base documental muestran que muchas micro, pequeñas y medianas empresas aún enfrentan limitaciones de recursos,

formación y apropiación tecnológica. Lubis et al. (2025) señalan que persisten brechas de alfabetización digital entre practicantes de productos creativos, mientras Cuesta Calderón y Castillo Sojos (2024) identifican falta de inversión en marketing y débil presencia digital en microempresas. Estas condiciones sugieren que la incorporación de IA no ocurre en un vacío, sino dentro de estructuras empresariales que pueden no estar preparadas para integrar herramientas avanzadas de análisis y automatización (Lubis et al., 2025; Cuesta Calderón & Castillo Sojos, 2024).

Otro límite importante se relaciona con la dependencia de datos y con la necesidad de interpretar críticamente los resultados algorítmicos. Stancu y Panait (2025) reconocen que el rendimiento de sus modelos depende de la calidad de los textos y del procesamiento de lenguaje, mientras Kaur et al. (2022) presentan la digitalización como una oportunidad amplia, pero también condicionada por infraestructura y adecuada articulación tecnológica. Esto significa que la IA no sustituye el juicio estratégico humano; lo complementa. Si la empresa carece de criterios para interpretar hallazgos, o si sus datos son limitados, sesgados o poco representativos, los resultados automatizados pueden conducir a decisiones incompletas o equivocadas. El desafío no es solo adoptar IA, sino aprender a gobernarla estratégicamente (Stancu & Panait, 2025; Kaur et al., 2022).

8. Mercadotecnia estratégica, sostenibilidad y nuevas exigencias del consumidor

Consumo responsable y sostenibilidad como dimensión estratégica

La sostenibilidad ha dejado de ser un asunto periférico para convertirse en una dimensión cada vez más relevante de la mercadotecnia estratégica. Rosário y Dias (2025) muestran que el marketing digital influye de manera significativa en comportamientos de consumo sostenible mediante estrategias como mensajería personalizada, interacción en redes sociales, colaboraciones con influencers y branding eco-consciente. Su análisis sugiere que, cuando las marcas alinean su comunicación con valores sostenibles, el marketing deja de operar únicamente como mecanismo promocional y comienza a intervenir en la configuración de decisiones responsables de compra. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no aparece como adorno reputacional, sino como un componente estratégico vinculado a la orientación del mercado contemporáneo (Rosário & Dias, 2025).

Este giro es relevante porque transforma la lógica tradicional del valor. Si antes el énfasis recaía con mayor claridad en atributos funcionales, precio o conveniencia, ahora el consumidor incorpora con mayor frecuencia consideraciones ambientales y sociales dentro de sus procesos de evaluación. Rosário y Dias (2025) señalan que los consumidores responden positivamente a mensajes de sostenibilidad cuando estos se presentan con transparencia, coherencia y sentido relacional. En consecuencia, la mercadotecnia estratégica debe incorporar la sostenibilidad no solo en sus narrativas, sino también en la forma en que construye valor, segmenta

audiencias y posiciona marcas. Esto amplía el horizonte de la estrategia de marketing, ya que obliga a considerar expectativas normativas y éticas dentro de la competencia de mercado (Rosário & Dias, 2025).

Marketing digital y construcción de confianza

En los entornos contemporáneos, la construcción de confianza se ha convertido en una tarea central del marketing digital, especialmente porque los consumidores interactúan con marcas a través de plataformas donde la información circula con rapidez y la reputación se construye de manera distribuida. Rosário y Dias (2025) identifican que la transparencia, el storytelling emocional y las prácticas éticas de datos fortalecen la confianza del consumidor y mejoran la relación entre marcas y públicos. Esta evidencia es importante porque indica que la eficacia del marketing digital no depende solo de visibilidad o segmentación, sino de la capacidad de la empresa para sostener credibilidad dentro de ecosistemas de información sobrecargados y competitivos (Rosário & Dias, 2025).

La confianza también se construye a través de relaciones más personalizadas y sensibles a la experiencia del cliente. Hendrayati et al. (2025) muestran que el CRM y la creación de valor actúan como mediadores del desempeño de mercado, lo cual implica que la gestión relacional contribuye a consolidar vínculos más estables entre empresa y consumidor. Desde otra perspectiva, Sindhu y Mor (2021) sostienen que el branded content solo puede funcionar estratégicamente si se apoya en autenticidad y transparencia, dos atributos que actúan como condiciones de confianza en la comunicación digital. Ambas aproximaciones coinciden en que la

confianza no es un resultado automático del contacto digital, sino una construcción estratégica que depende de la calidad del vínculo, de la consistencia del mensaje y del respeto por las expectativas del cliente (Hendrayati et al., 2025; Sindhu & Mor, 2021).

También las nuevas tecnologías afectan esta dimensión. La inteligencia artificial permite personalizar mensajes y analizar retroalimentación, pero, como advierten Rosário y Dias (2025), el uso de datos debe estar acompañado de prácticas éticas para no erosionar la credibilidad de la marca.

Transparencia, ética y valor de marca

La transparencia y la ética han ganado terreno como factores que inciden de forma directa en la construcción del valor de marca. En el pasado, muchas estrategias de marketing podían concentrarse en visibilidad, notoriedad o diferenciación funcional sin que la transparencia ocupara un lugar tan central. En cambio, la literatura reciente muestra que la percepción ética de la marca influye cada vez más en la forma en que los consumidores evalúan credibilidad, afinidad y disposición a comprar. Rosário y Dias (2025) destacan que las estrategias de marketing digital más efectivas en relación con el consumo sostenible son aquellas que articulan transparencia, storytelling y ética de datos, mientras Sindhu y Mor (2021) señalan que la transparencia es uno de los habilitadores clave del branded content. Estas coincidencias sugieren que la ética ya no es solo un marco normativo externo al marketing, sino una condición de eficacia estratégica (Rosário & Dias, 2025; Sindhu & Mor, 2021).

La relación entre transparencia y valor de marca se fortalece cuando se considera la capacidad del consumidor actual para contrastar información y compartir juicios en entornos digitales. Inga Porras et al. (2025) muestran que el posicionamiento depende de cómo el consumidor percibe producto, promoción y valor de marca, y Cuesta Calderón y Castillo Sojos (2024) evidencian que la experiencia del cliente, la atención y la propuesta de valor son elementos decisivos para el crecimiento de microempresas. Aunque estos trabajos no se centran exclusivamente en ética, sí sugieren que el valor de marca se sostiene sobre percepciones integrales, no solo sobre atributos promocionales. La transparencia, en este marco, se convierte en un mecanismo de coherencia entre promesa de marca y experiencia del consumidor (Inga Porras et al., 2025; Cuesta Calderón & Castillo Sojos, 2024).

Implicaciones para las empresas contemporáneas

Las evidencias revisadas tienen implicaciones claras para las empresas contemporáneas. En primer lugar, muestran que la mercadotecnia estratégica ya no puede organizarse solo alrededor de productos, campañas o canales, sino que debe integrar mercado, digitalización, innovación, relación con clientes, analítica, sostenibilidad y legitimidad. Las empresas que continúen concibiendo el marketing como un área meramente promocional corren el riesgo de responder con lentitud a consumidores más informados, a mercados más fluidos y a plataformas que modifican la competencia en tiempo real. Los trabajos de Gyenge et al. (2021), Kaur et al. (2022) y Stancu y Panait (2025) coinciden en que el entorno digital exige mayor capacidad de segmentación, análisis y respuesta, lo que obliga a repensar el rol del

marketing dentro de la estrategia general de la organización (Gyenge et al., 2021; Kaur et al., 2022; Stancu & Panait, 2025).

En segundo lugar, las empresas necesitan comprender que el desempeño competitivo depende de capacidades combinadas. Amadasun y Mutezo (2022) muestran la importancia de las estrategias *market-driven*; Sipos et al. (2025) evidencian el valor de la innovación en marketing; Hendrayati et al. (2025) subrayan la relevancia del CRM y la creación de valor; e Inga Porras et al. (2025) recuerdan que el marketing mix y el posicionamiento siguen siendo decisivos. La implicación práctica es clara: no existe una única palanca de éxito, sino una arquitectura de capacidades que debe articularse de forma coherente. Las organizaciones necesitan construir sistemas de marketing más integrados, capaces de unir lectura del mercado, propuesta de valor, relación con el cliente y adaptación tecnológica (Amadasun & Mutezo, 2022; Sipos et al., 2025; Hendrayati et al., 2025; Inga Porras et al., 2025).

En tercer lugar, las empresas contemporáneas deben asumir que la sostenibilidad, la confianza y la transparencia ya forman parte del terreno competitivo. Rosário y Dias (2025) muestran que el consumidor responde a mensajes y prácticas alineadas con valores sostenibles, mientras Sindhu y Mor (2021) resaltan que autenticidad y transparencia son condiciones para la eficacia del contenido de marca. Esto implica que la empresa no puede limitar su estrategia a captar atención; debe también cuidar la legitimidad de su relación con el entorno. Las organizaciones que integren sostenibilidad y ética como parte de su estrategia de marketing no solo responderán a exigencias sociales emergentes, sino que podrán construir vínculos más sólidos,

diferenciarse con mayor profundidad y sostener ventajas competitivas más consistentes en el tiempo (Rosário & Dias, 2025; Sindhu & Mor, 2021).

9. Conclusiones

El análisis de la base documental permitió identificar que la mercadotecnia estratégica, en los entornos contemporáneos, ya no puede explicarse como una función limitada a la promoción, la venta o la administración táctica del intercambio. Los estudios revisados muestran, con bastante consistencia, que hoy debe entenderse como una capacidad organizacional compleja que articula orientación al mercado, segmentación, innovación, control del desempeño, creación de valor, gestión relacional, digitalización y adaptación tecnológica. Hadrian et al. (2021) evidencian que el marketing estratégico requiere mecanismos de control vinculados simultáneamente al mercado, al cliente y al desempeño financiero; Gyenge et al. (2021) muestran que e-commerce y m-commerce exigen nuevas formas de segmentación y respuesta estratégica; y Amadasun y Mutezo (2022) confirman que la orientación al mercado, la intensidad competitiva y el dinamismo tecnológico inciden en el crecimiento competitivo de las PYMES. En conjunto, estos aportes permiten concluir que la mercadotecnia estratégica contemporánea se sostiene sobre una lógica integradora y adaptativa, más cercana a una capacidad directiva que a una simple función operativa (Hadrian et al., 2021; Gyenge et al., 2021; Amadasun & Mutezo, 2022).

Otro hallazgo central consiste en que la transformación digital no representa un complemento secundario del marketing, sino uno de sus ejes reconfiguradores.

Kaur et al. (2022) muestran que el marketing 4.0 se apoya en tecnologías como inteligencia artificial, big data, internet de las cosas y computación en la nube para personalizar ofertas, mejorar la comprensión del cliente y fortalecer la competitividad. En la misma dirección, Stancu y Panait (2025) demuestran que la IA puede integrarse al análisis del feedback del cliente para acelerar y mejorar la toma de decisiones estratégicas, mientras Lubis et al. (2025) subrayan que el marketing digital se ha convertido en una vía decisiva para ampliar mercados en MIPYMES y productos creativos. A partir de ello, uno de los hallazgos principales del artículo es que la mercadotecnia estratégica actual se desarrolla en una arquitectura crecientemente digital, donde plataformas, datos, automatización y analítica en tiempo real redefinen la relación entre empresa y mercado (Kaur et al., 2022; Stancu & Panait, 2025; Lubis et al., 2025).

Asimismo, la revisión evidenció que el desempeño competitivo no depende exclusivamente de la intensidad promocional ni del uso aislado de herramientas, sino de la articulación entre capacidades estratégicas complementarias. Hendrayati et al. (2025) muestran que la orientación emprendedora y la orientación al mercado mejoran el desempeño cuando median la creación de valor y el CRM; Sipos et al. (2025) encuentran que la innovación en marketing depende de capacidades específicas como singularidad del producto, uso de herramientas de comunicación y capacidad de respuesta al cliente; e Inga Porras et al. (2025) confirman que el marketing mix mantiene una relación significativa con el posicionamiento de marca. De estas evidencias se desprende que la competitividad mercadológica es el resultado de un sistema de capacidades, no de una sola dimensión aislada. La

mercadotecnia estratégica funciona mejor cuando integra orientación al mercado, innovación, relación con el cliente, propuesta de valor, posicionamiento y capacidad de adaptación (Hendrayati et al., 2025; Sipos et al., 2025; Inga Porras et al., 2025).

Finalmente, la base documental mostró que la mercadotecnia estratégica se encuentra cada vez más atravesada por nuevas exigencias asociadas con sostenibilidad, transparencia, confianza y legitimidad. Rosário y Dias (2025) evidencian que el marketing digital puede influir en comportamientos de consumo sostenible cuando se apoya en personalización, engagement, transparencia y branding eco-consciente, mientras Sindhu y Mor (2021) resaltan la importancia de autenticidad y transparencia en la eficacia del branded content. En consecuencia, otro hallazgo del artículo consiste en que la mercadotecnia estratégica contemporánea ya no se mide únicamente por su capacidad de generar ventas o notoriedad, sino también por su aptitud para construir relaciones creíbles, éticamente sostenibles y consistentes con las expectativas del consumidor actual. Esto amplía de manera significativa el horizonte del marketing estratégico, al situarlo en la intersección entre competitividad, tecnología y responsabilidad relacional (Rosário & Dias, 2025; Sindhu & Mor, 2021).

Referencias

Amadasun, D. O. E., & Mutezo, A. T. (2022). Effect of market-driven strategies on the competitive growth of SMEs in Lesotho. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11, Article 21. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00217-4>

Cuesta Calderón, M. M., & Castillo Sojos, E. P. (2024). Estrategias de marketing para el crecimiento de microempresas de muebles. *Revista Scientific*, 9(32), 361–381. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.32.17.361-381>

Gyenge, B., Máté, Z., Vida, I., Bilan, Y., & Vasa, L. (2021). A new strategic marketing management model for the specificities of e-commerce in the supply chain. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(4), 1136–1149. <https://doi.org/10.3390/jtaer16040064>

Hadrian, P., Milichovský, F., & Mráček, P. (2021). The concept of strategic control in marketing management in connection to measuring marketing performance. *Sustainability*, 13(7), Article 3887. <https://doi.org/10.3390/su13073887>

Hendrayati, H., Marimon, F., Hwang, W.-Y., Yuliawati, T., Susanto, P., & Rahmiati, R. (2025). Customer relationship management and value creation as key mediators of female-owned MSMEs' market performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00520-w>

Inga Porras, M. A., Ticse Mendoza, F. P., Castro Torpoco, M. I., & Armada Pacheco, J. M. (2025). Estrategia de marketing mix para el posicionamiento de la marca Laboratorios Markos en la ciudad de Huancayo en 2022. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 3, e-RMS19022025. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.175>

Kaur, R., Gupta, S., & Singh, S. (2022). Marketing strategies 4.0: Recent trends and technologies in marketing. *Sustainability*, 14(24), Article 16356.

<https://doi.org/10.3390/su142416356>

Lubis, U. S., Wulandari, N., Wahyudi, I., Widiyanto, A., Wibowo, E. A., Hakim, L., Apriyansyah, B., Hardiati, N., Swastika, A. Y., & Meyzia, B. (2025). Digital marketing strategies in expanding the market for MSME creative products in Indonesia—State of art. *Frontiers in Communication*, 10, Article 1647391.

<https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1647391>

Rosário, A. T., Raimundo, R., Cruz, R., & Carmo, C. (2025). The role of digital marketing in shaping sustainable consumer behavior: A mixed methods systematic review. *Sustainability*, 17(17), Article 7784. <https://doi.org/10.3390/su17177784>

Sindhu, S., & Mor, R. S. (2021). Modelling the enablers for branded content as a strategic marketing tool in the COVID-19 era. *Systems*, 9(3), Article 64.

<https://doi.org/10.3390/systems9030064>

Sipos, N., Rideg, A., Al Najjar, A. S., & Lukovszki, L. (2025). Resource-based view of marketing innovation in SMEs: A multi-country empirical analysis based on the global competitiveness project. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 94. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00573-x>

Stancu, A., & Panait, M. (2025). Marketing strategy metamorphosis under the impact of artificial intelligence services. *Systems*, 13(4), Article 227.

<https://doi.org/10.3390/systems13040227>