



DIAGNÓSTICO DE MARKETING

Gestión de las Tareas de Marketing
en la Empresa Vasca

Informe 1º · 2026



I. Análisis Cuantitativo

- 1 · Caracterización del Ecosistema Empresarial
- 2 · Gobernanza y Organización de la Función de Marketing
- 3 · Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica
- 4 · Operativa Actual y Prospectiva de Futuro
- 5 · Conclusiones: Hacia una Reinención Estratégica

II. Análisis Cualitativo – Focus Group

- Dinámicas y Desafíos de la Gestión
- Síntesis Final y Oportunidades

I. Análisis Cuantitativo

Diagnóstico de la Gestión de las
Tareas de Marketing en la Empresa Vasca



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

El estudio, desarrollado en colaboración con el clúster **Build:Inn**, se sustenta en una muestra con más de 100 empresas que han respondido y con una alta representatividad del sector **Construcción** (56 %), al que le sigue la Industria (15%) y el sector Servicios (10%).

Desde la perspectiva de la estructura económica, el tejido empresarial analizado se caracteriza por una notable presencia de organizaciones de pequeña escala: el 60% de la muestra está compuesto por microempresas y pequeñas organizaciones.

Esta demografía empresarial influye de manera directa en el modelo de gestión interno. En estructuras de dimensiones reducidas, la función de marketing suele estar integrada o supervisada a las áreas de Gerencia o Comercial, lo que deriva en una polivalencia de funciones.

Esta configuración organizativa favorece un enfoque muy orientado a la operativa diaria, donde la especialización técnica en marketing se encuentra todavía en una fase de desarrollo y consolidación dentro del organigrama corporativo.

La representatividad en la muestra de un 40% de medianas y grandes empresas permite extraer conclusiones que van más allá de la dimensión corporativa. Los datos indican que los modelos de gestión identificados no están vinculados únicamente a la disponibilidad de recursos económicos o humanos.

Este hecho sugiere la existencia de una metodología de gobernanza transversal en el tejido empresarial analizado, donde los esquemas de funcionamiento y la integración de la función de marketing responden a una dinámica de gestión compartida que se manifiesta con independencia del tamaño de la organización.

56%

**Sector
Construcción**

60%

**Microempresa
y pequeñas
organizaciones**

100

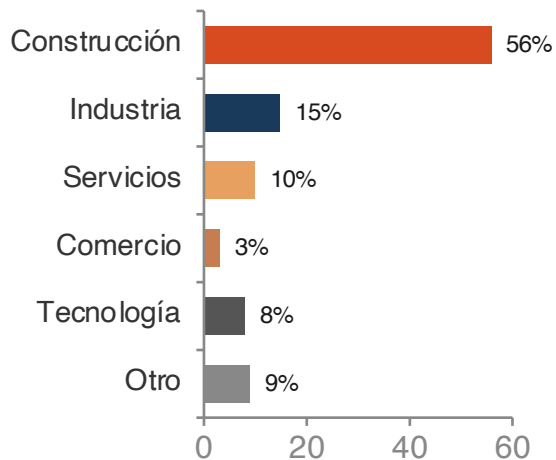
**Respuestas de
empresas**



1. Caracterización del Ecosistema Empresarial



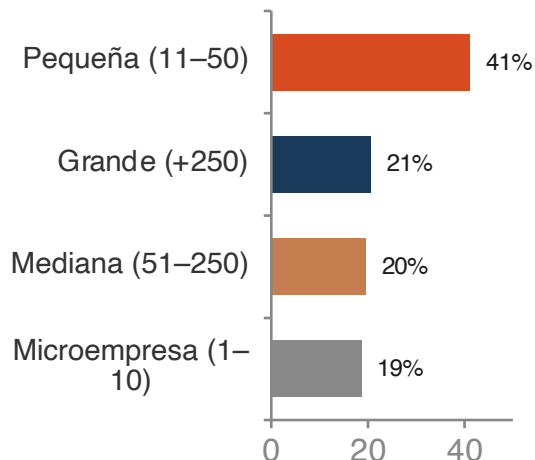
P4. Distribución Sectorial



56%

Sector Construcción

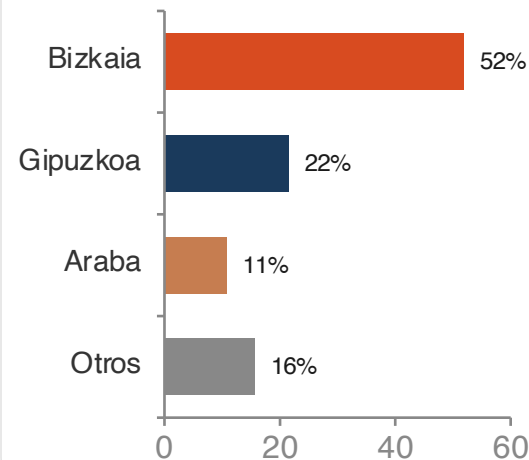
P5. Tamaño de Empresa



60%

Pymes

P6. Ubicación Geográfica



52%

Empresas en Bizkaia



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

Los datos reflejan una función de marketing infradotada de autonomía.

El 80 % de las empresas cuenta con una estructura de Ventas/Comercial, solo el 44% posee un departamento de marketing formalizado.

Esta asimetría sugiere que el marketing no se concibe como una unidad estratégica diferenciada, sino como una extensión operativa de la fuerza de ventas.

Desalineación en la Toma de Decisiones Estratégicas:

- **Investigación de Mercado:** La actividad de análisis del entorno presenta una centralización notable, liderada por la Gerencia en el 63% de los casos. **Esta metodología de trabajo prioriza la experiencia directa de la dirección frente a procesos de sistematización y análisis de datos externos.**
- **Estrategia de Producto y Segmentación:** La definición del portafolio (83%) y la segmentación de clientes (76%) recaen mayoritariamente en los niveles directivos. **Este enfoque describe organizaciones orientadas a la oferta (Product-Driven), donde el desarrollo de productos se basa en capacidades internas y no tanto en una detección proactiva de demandas de mercado (Market-Driven).**
- **Política de Precios (Pricing):** El control jerárquico sobre la fijación de precios alcanza el 87%. Desde una perspectiva de gestión, esto indica que **el pricing se rige habitualmente por márgenes operativos o por la reacción inmediata a la competencia**, postergando el uso de técnicas de posicionamiento basadas en el valor percibido.
- **Modelos de Externalización:** La subcontratación de servicios, liderada por profesionales independientes (30%), refleja un modelo de colaboración orientado a la **resolución de necesidades tácticas u operativas puntuales, frente a una búsqueda de consultoría estratégica de negocio a largo plazo.**

63%

La Gerencia lidera la investigación de mercados.

83%

La Dirección decide el portafolio.

87%

Los precios se fijan de modo jerárquico.

30%

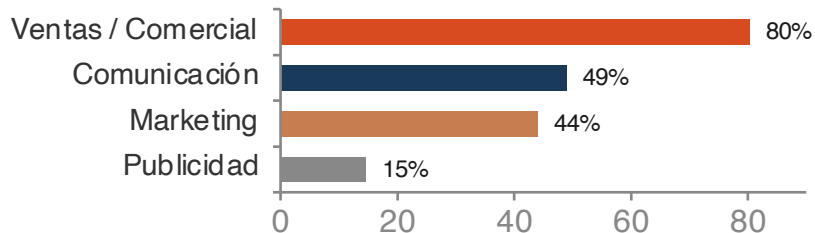
Se subcontratan a profesionales independientes.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

El 80,39% de las empresas cuenta con estructura Ventas/Comercial, pero solo el 44,12% posee un departamento de marketing formalizado. El marketing se concibe como extensión operativa de la fuerza de ventas, no como unidad estratégica diferenciada.

P7. Departamentos Existentes



80%

Tiene Dpto.
Ventas/Comercial

44%

Tiene Dpto.
Marketing formal

Se permite múltiples respuestas a la pregunta resultando que menos de la mitad de las empresas disponen de un departamento de marketing, siendo lo más común tener un dpto. de ventas.

La existencia de múltiples funciones sugiere superposición y falta de delimitación clara.

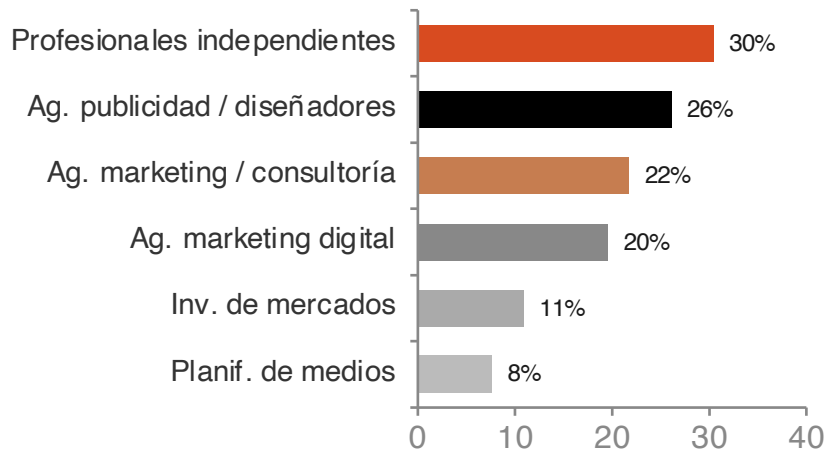
En empresas pequeñas (que dominan la muestra), es habitual que:

- Marketing no esté separado de comunicación o comercial.
 - Las funciones convivan sin especialización real.
- No es un problema de “no tener marketing”, sino de no tenerlo estructurado como unidad estratégica diferenciada.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing

P8. Proveedores Subcontratados



30%

Subcontrata
Profesionales independientes

26%

Subcontrata
Agencias de publicidad

La diversidad de proveedores indica que las empresas externalizan tareas, pero no necesariamente estrategia.

Esto suele implicar compra táctica de servicios liderada por la subcontratación de freelance para la realización de las tareas seguido de la realización interna en la empresa.

La externalización no está organizada como modelo de colaboración, sino como resolución puntual de necesidades.

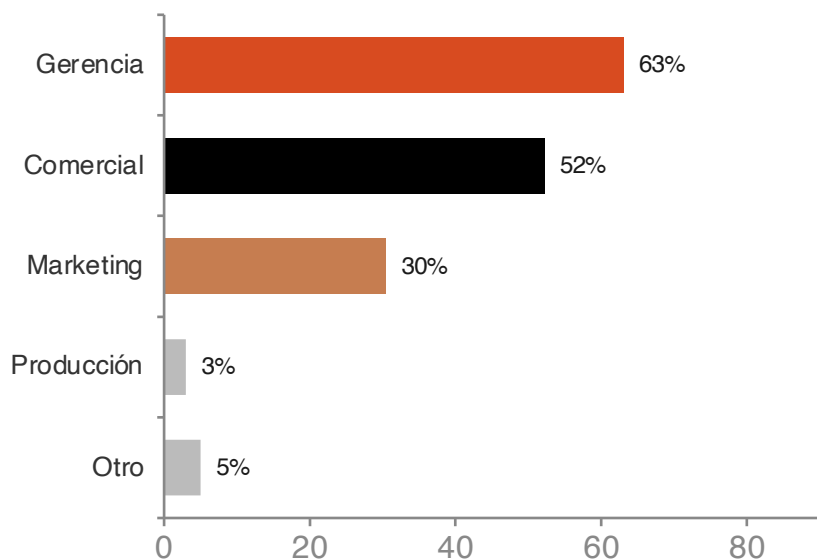
La amplia variedad de proveedores indica por un lado una falta de estructura interna y por otro una externalización parcial de las tareas de marketing.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P9. Investigación de Mercado



Predomina la Gerencia con un 63,04% siendo en valor absoluto 58 empresas puesto que no todas han respondido a esta pregunta dado que no realizan esta tarea, seguida del dpto Comercial con un 52,17 % relegando al dpto o responsable de Marketing a un 30,43%.

Por tanto la investigación de mercado no está liderada por marketing de forma clara implicando:

- Decisiones basadas en experiencia interna (gerencia)
- Sesgo comercial (ventas)
- Baja sistematización del análisis

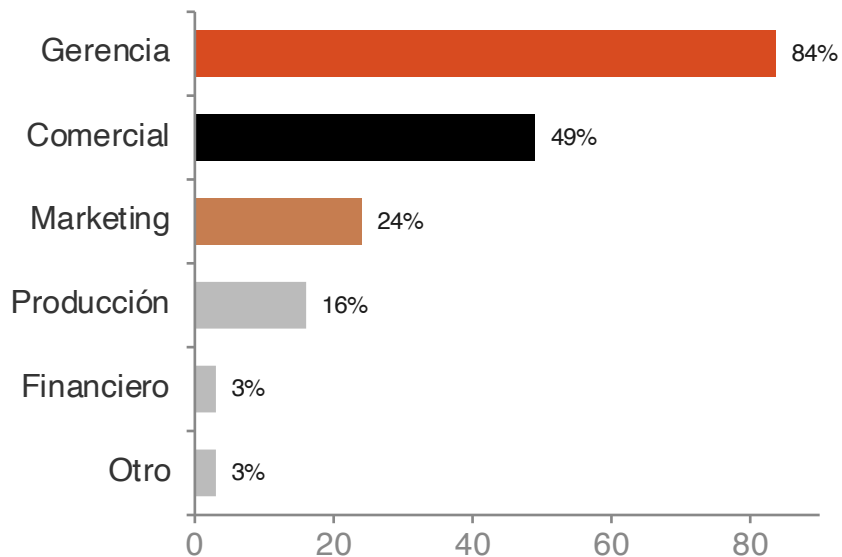
El mercado se interpreta, pero no se analiza de forma estructurada ni continua.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P10. Definición del Portfolio



La definición del portfolio de productos o servicios a comercializar depende en gran medida de Gerencia con un 83,7 % que resultan 77 empresas, seguido de Comercial 49% con 45 empresas y tan solo 24% con 22 desde el dpto de Marketing.

Esto refleja un enfoque:

- Producto-driven
- No market-driven

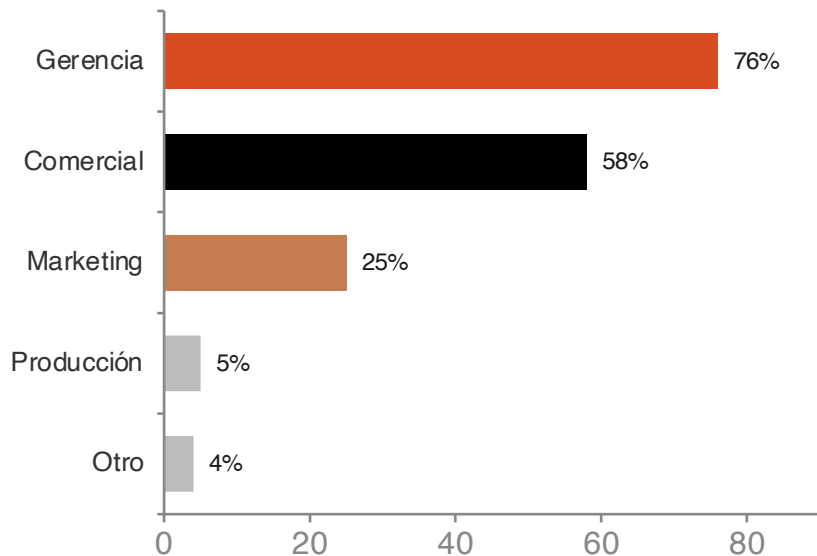
El portfolio no nace del mercado sino del negocio interno.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P11. Segmentación de Mercado



La segmentación no está claramente en el responsable de Marketing sino en la Gerencia con un 76%, con 70 empresas, seguido de Comercial con un 58%.

Tan solo una cuarta parte de las empresas delegan en el dpto o responsable de Marketing la definición del mercado y su segmentación.

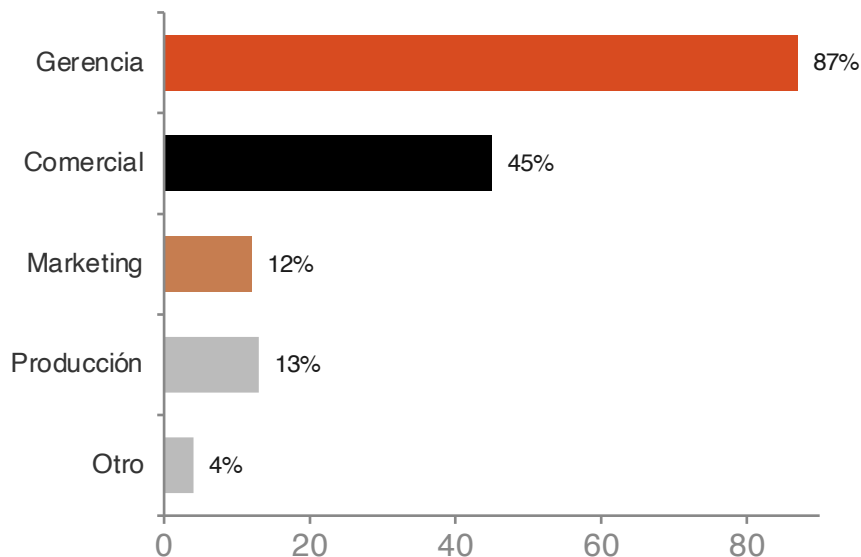
Esto implica menor análisis estratégico que podría dificultar generar marketing efectivo y posicionarse en el mercado.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P12. Política de Precios



El pricing depende mayoritariamente de Gerencia con un 87% de los encuestados siendo la tarea principal de áreas de Marketing que otorgan a la figura de la Gerencia.

El dpto o responsable Comercial decide la política de precios en un 45% de las empresas y tan solo un 12 % de las empresas adjudican dicha tarea al dpto de Marketing. Cifra por debajo del responsable de Producción que le supera en un punto a Marketing: 13% de empresas encuestadas decide la política desde el responsable de Producción.

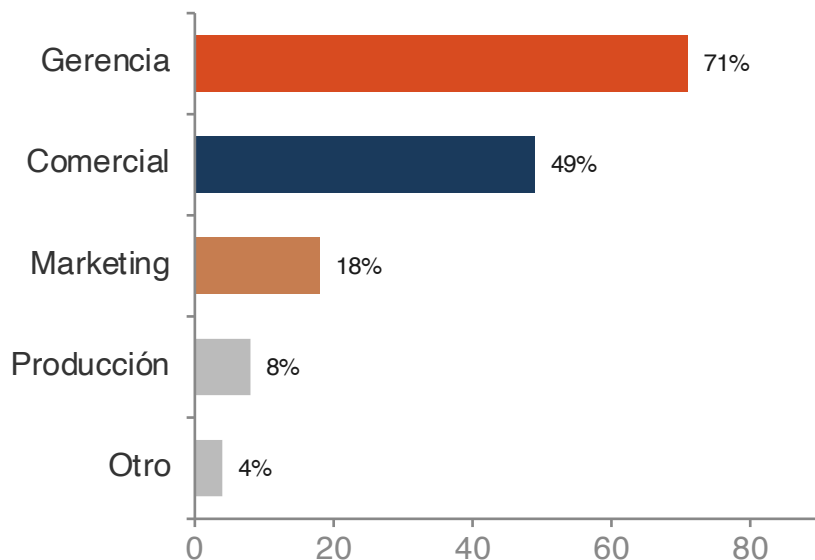
Esta decisión indica que el precio se define por margen y/o por mercado inmediato más que por posicionamiento o valor percibido.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P13. Canales de Distribución



La definición de los canales de distribución ligada a la Gerencia supone un 71% de los casos con 71 empresas, seguido del dpto Comercial que alcanza un 49% que supone 45 empresas. Siendo residual la autoridad en el dpto de Marketing con un 18 % y dedicado a producción la definición de los canales en un 8% de las empresas.

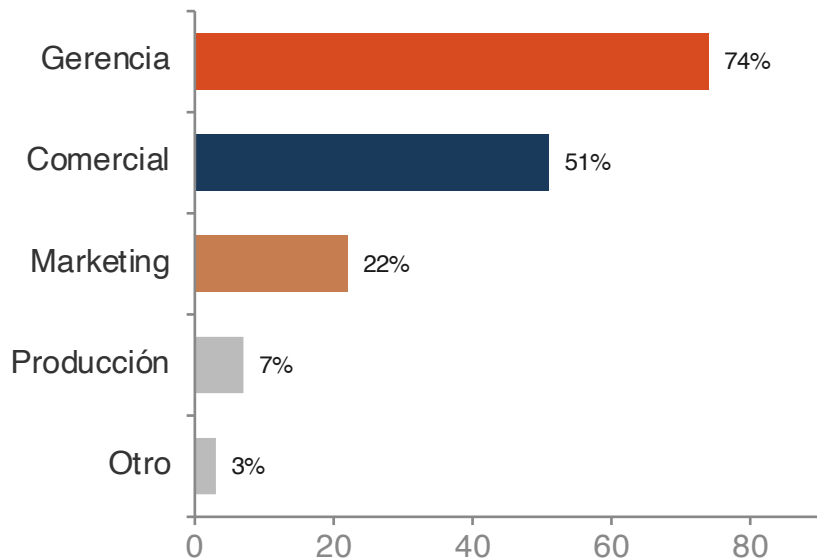
A priori puede significar que los canales están definidos por una lógica operativa más que por estrategia de mercado.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P14. Promociones



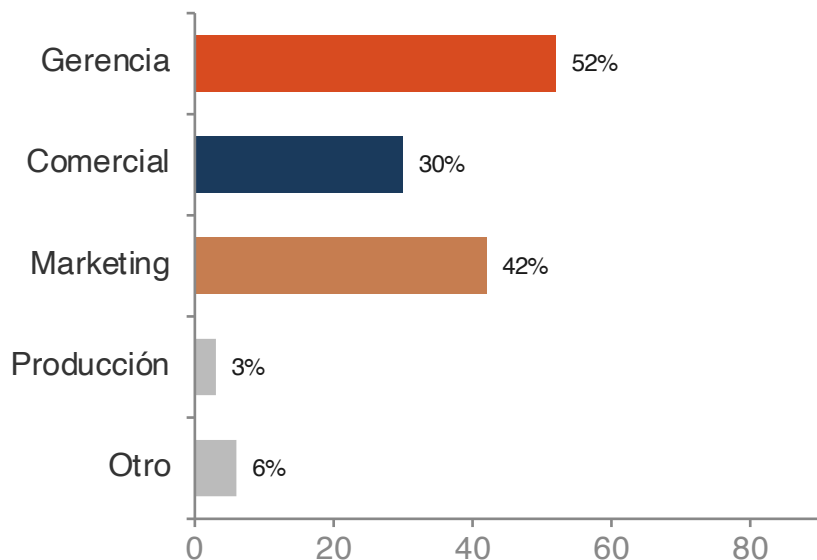
La definición de las promociones siguen la tendencia del dominio de la Gerencia 74% aunque el dpto Comercial tienen mayor peso que otras actividades con un 51% y se posiciona ampliamente sobre el dpto de Marketing que se sitúa con un 22% y al dpto Producción con un residual 7%.



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P15. Campañas de Marketing



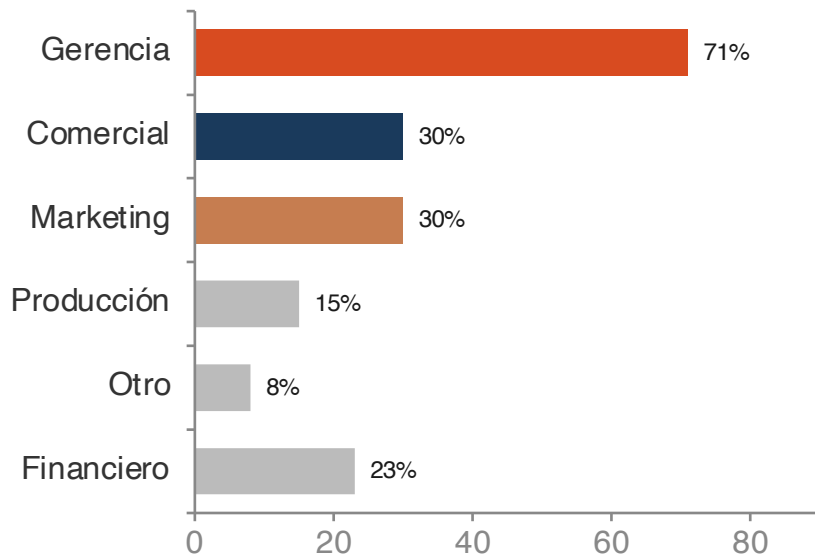
Las campañas de marketing también se lideran desde la Gerencia en más de la mitad de las empresas (52%), aunque el dpto de Marketing con un 42% se sitúa por delante del dpto Comercial (30%).



2. Gobernanza y Organización de la función de Marketing



P16. KPIs e Indicadores



Los datos revelan una distribución más amplia entre los responsables de Gerencia, Comercial, Marketing, Producción y por primera vez el dpto Financiero toma relevancia en la ejecución de esta tarea en un 23 % de los casos.

La Gerencia sigue ejerciendo el liderazgo en esta actividad con un 71% de las empresas (66 frente a 28 de Marketing).



3. Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica

La solvencia financiera del marketing en Euskadi es, en términos generales, frágil. Aproximadamente el **46% de las organizaciones operan bajo una estructura presupuestaria débil o inexistente** (23% limitado y 23% sin presupuesto específico).

Lógica de Inversión vs. Gasto:

- **Rigidez Presupuestaria:** El 46% emplea cantidades fijas, lo que percibe el marketing como un coste estructural rígido en lugar de una inversión variable escalable según resultados.
- **Financiación por Excedentes:** Es crítico destacar que el 32% de las empresas financia su marketing con "lo que sobra". Esta lógica residual impide cualquier planificación de medio-largo plazo y condena a la función a la irrelevancia estratégica.
- **El Gap del ROI:** Existe una contradicción estructural en la medición. Aunque el 53% valora el impacto como positivo, una tercera parte de la muestra (33%) admite que no mide el retorno de la inversión. Esta "brecha de trazabilidad" indica que el marketing se valida "por sensaciones" y no por indicadores financieros de rendimiento.

46%

De las empresas no tienen asignado presupuesto o es muy débil.

32%

De las empresas financian el Marketing con "lo Sobrante".

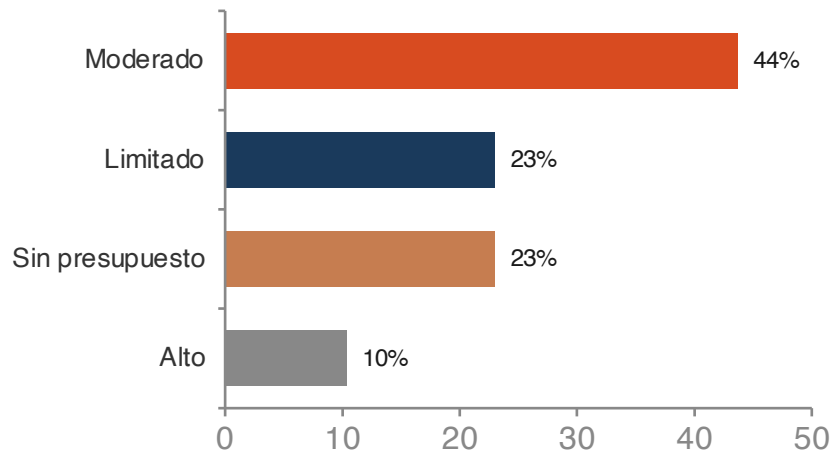
33%

De las empresas no miden el ROI



3. Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica

P17. Nivel de Presupuesto de Marketing



44%

Presupuesto Moderado

23%

Presupuesto Limitado

El presupuesto es mayoritariamente moderado lo cual permite realizar algunas tareas de marketing, pero el 45% aprox. está en situación débil, limitado o inexistente Solo un 10% opera con capacidad real de innovación.

La opción mayoritaria es “moderado”, con un 43,68%, lo que en una primera lectura podría parecer un dato positivo. Sin embargo, cuando se observa el conjunto, la conclusión cambia: casi la mitad de las empresas no está en una situación de fortaleza, porque un 22,99% declara tener un presupuesto limitado y otro 22,99% afirma no contar con un presupuesto específico.

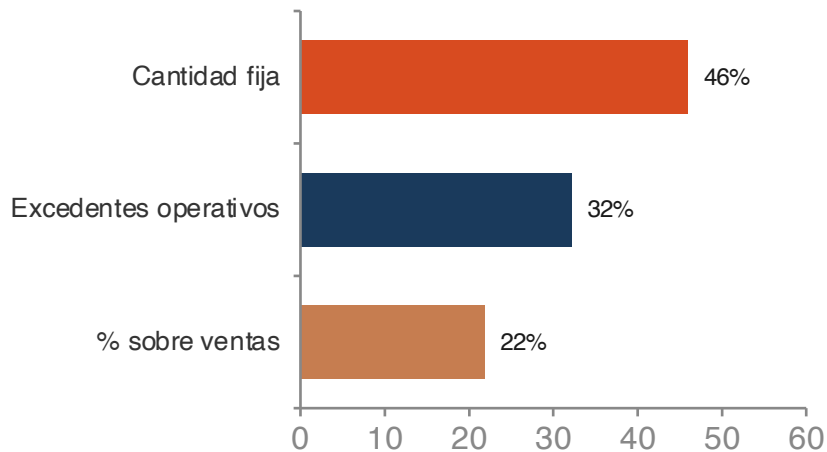
El 10,34% que declara un presupuesto alto confirma además que solo una minoría muy reducida dispone de margen real para desarrollar estrategias ambiciosas, innovadoras o sostenidas en el tiempo. Por tanto, el patrón general no es el de un marketing robusto, sino el de un marketing que, incluso cuando existe, suele moverse en un espacio de contención.

La conclusión más sólida no es “las empresas invierten poco”, sino que la inversión en marketing sigue siendo frágil, poco estructurada y muy desigual. Eso limita planificación, especialización, continuidad y capacidad de medir resultados con criterio



3. Análisis Presupuestario y Disciplina Analítica

P18. Modelo de Asignación Presupuestaria



46%

Cantidad fija

32%

Excedentes

En cuanto a la dotación de recursos, un 15% de las organizaciones no identifica una partida presupuestaria específica para el área de marketing. Entre las entidades que sí disponen de una planificación financiera predomina un enfoque de presupuesto rígido (fijo) percibido como un gasto estructural y no una inversión variable. En la mayor parte de las empresas, el presupuesto de marketing se determina como una cifra cerrada, no necesariamente vinculada al rendimiento comercial, a objetivos de crecimiento o a una lógica flexible de inversión.

El segundo dato más importante es que un 32,18% funciona con excedentes. Esto es especialmente significativo porque sugiere una lógica todavía menos estratégica: el marketing no se financia desde una planificación propia, sino desde lo que sobra o queda disponible. En términos de gestión, eso suele traducirse en menor estabilidad, menor capacidad de anticipación y más dificultad para construir acciones sostenidas.

Solo el 21,84% trabaja con un presupuesto ligado a % sobre ventas, que es la opción que más conecta el marketing con la evolución del negocio y con una lógica de inversión más dinámica. Que esta opción sea minoritaria refuerza la idea de que, en muchas empresas, el marketing sigue tratándose más como coste a controlar que como inversión a optimizar. Eso dificulta que el marketing actúe con visión de medio plazo, haga pruebas, itere o escale acciones en función de resultados.



Dedicación del Presupuesto y Evaluación del ROI

P19. Destino del Presupuesto de Marketing



Las principales partidas se destinan a campañas en Redes Sociales 45% y a producir Materiales Físicos y Multimedia 44% , seguido de la Participación en Ferias y Convenciones Sectoriales 39%. seguido de Inversión en Campañas en Medios Tradicionales, Eventos Branding y Promociones.

El dato significativo es que hay un 33% de empresas que no tienen definido el objetivo del presupuesto.

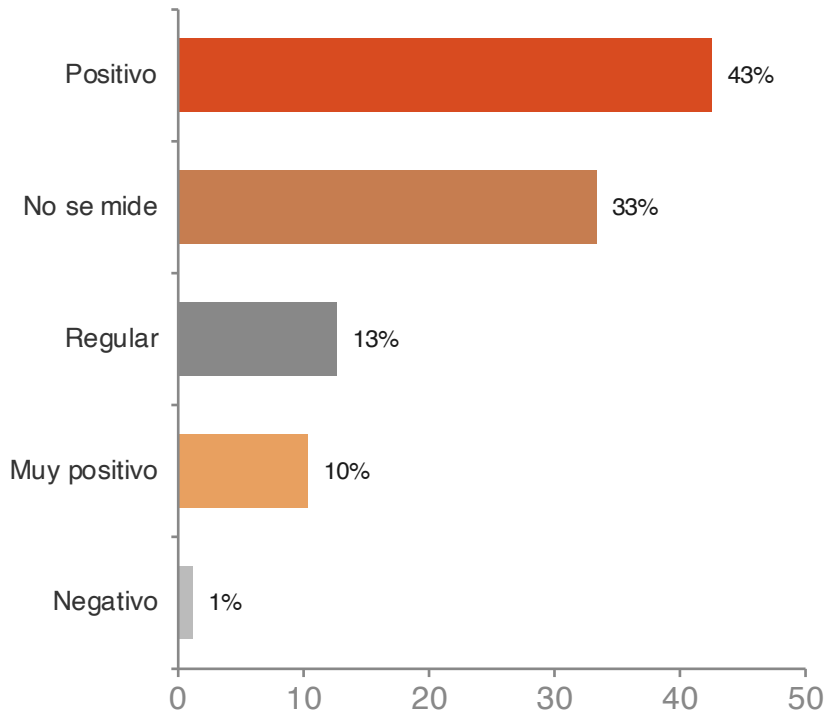
Esto implica: visión táctica, no estrategia integrada; se financian acciones, no objetivos.



Dedicación del Presupuesto y Evaluación del ROI



P20. Evaluación del ROI



El estudio analiza la relación entre la percepción de utilidad de las acciones de marketing y la existencia de sistemas formales de evaluación.

La respuesta mayoritaria califica el retorno como positivo (42,53%), una cifra que asciende al 52,87% si se integra la valoración de "muy positivo". Estos porcentajes indican que la mayoría de las empresas identifica una contribución efectiva del marketing a sus objetivos de negocio.

El segundo grupo más representativo, que aglutina al 33,33% de la muestra, indica que no realiza una medición formal del ROI. Este dato revela que una parte importante de las empresas valora el impacto de sus acciones basándose en criterios que no siempre disponen de un sistema de indicadores o de una trazabilidad de datos sistemática. Por tanto, existe una convivencia entre la percepción de utilidad y la ausencia de métricas de evaluación de resultados.

El porcentaje de empresas que reporta un ROI negativo es residual (1,15%). No obstante, la coexistencia con un tercio de empresas que no aplica mediciones sugiere que, en algunos casos, la identificación de resultados adversos podría ser menos frecuente al no disponer de herramientas de diagnóstico precisas.

Los datos muestran una situación clara: las empresas reconocen el valor que el marketing aporta a la organización, pero una parte significativa de ellas todavía no ha incorporado la disciplina analítica en su gestión diaria. El desafío actual no se encuentra en la ejecución del marketing en sí, sino en la profesionalización de su evaluación y gobernanza, pasando de una valoración basada en la percepción a una fundamentada en indicadores y atribución de resultados.



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro

El examen de la actividad diaria permite identificar las áreas de concentración del esfuerzo inversor y humano, así como la alineación con las tendencias futuras:

Focalización en la Ejecución Táctica: La operativa está orientada de manera predominante hacia la ejecución de acciones directas. La gestión de redes sociales (45%) y la elaboración de materiales multimedia (44%) representan el destino principal del capital humano y económico. Esta distribución de recursos indica un modelo donde la implementación técnica de herramientas y contenidos prevalece sobre la planificación estratégica de largo plazo.

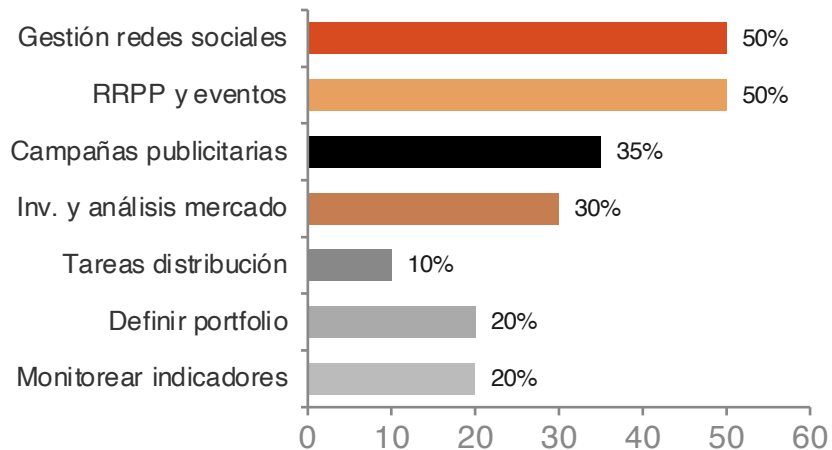
Desafíos en la Adopción de Tendencias Futuras: En cuanto a la visión prospectiva, se observa una dualidad en el tejido empresarial. Las organizaciones identifican correctamente las tendencias disruptivas del mercado, tales como la Inteligencia Artificial (IA), la automatización y la digitalización. No obstante, los datos sugieren que la integración efectiva de estas innovaciones requiere todavía de una adecuación en la estructura organizativa y en la planificación presupuestaria.

El reto para el futuro inmediato reside en dotar a las empresas de los marcos de gobernanza y recursos necesarios para transformar el conocimiento de estas tendencias en una ventaja competitiva real y sostenible.



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro

P21. Actividades que Consumen más Recursos



El marketing está dominado por tareas operativas, se dedica a ejecutar acciones.

50%

Redes sociales
(actividad principal)

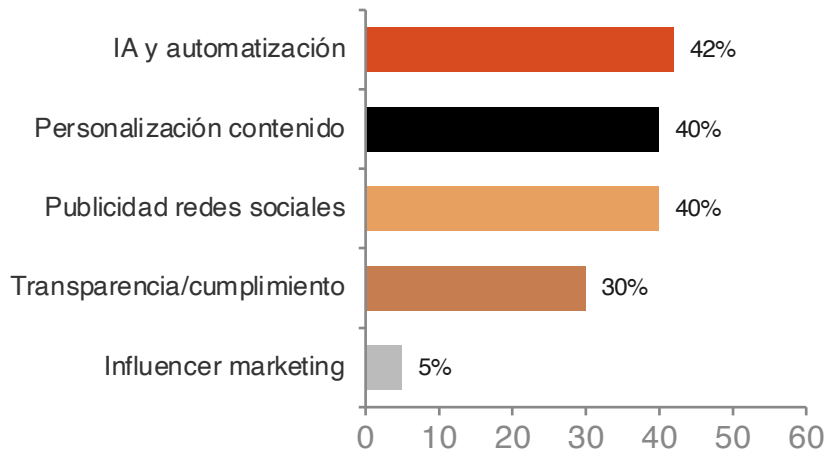
50%

RRPP y eventos
consumen recursos



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro

P22. Tendencias Identificadas



Las empresas identifican correctamente las tendencias, tienen conciencia de tendencias emergentes.

Existe awareness, pero no madurez al no haber evidencia de adopción estructurada.

Incluye:

- IA
- Automatización
- Personalización
- Cumplimiento

42%

IA / automatización
como tendencia clave

40%

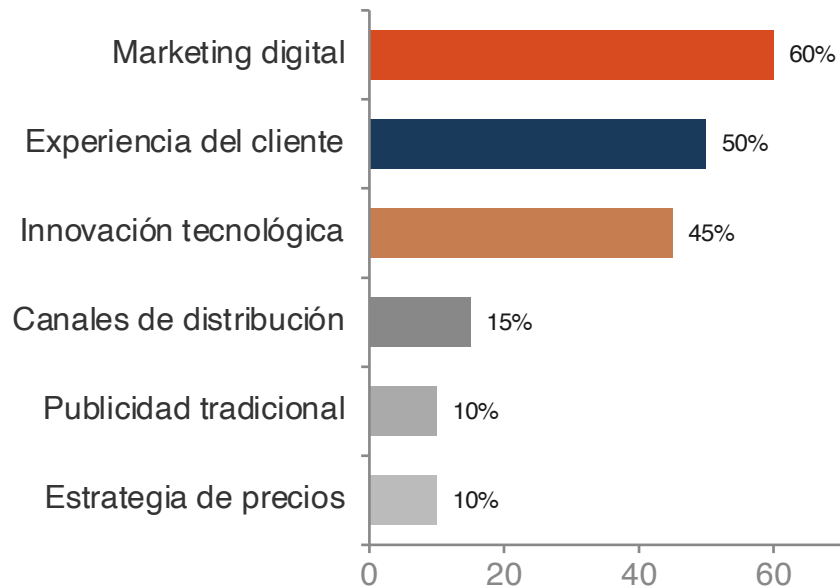
Personalizar
contenido



4. Operativa Actual y Prospectiva de Futuro



P23. Áreas Prioritarias de Inversión Futura



Las prioridades apuntan hacia modernización con una intención clara de evolucionar aunque existe un importe gap entre la intención y la capacidad real.

Las prioridades principales son :

- Marketing digital
- Experiencia cliente
- Innovación

Gap estructural: las empresas conocen la dirección (IA, digital, cliente) pero carecen de presupuesto y estructura para convertirlo en ventaja competitiva.



5. Conclusiones Estratégicas

1

Déficit de Gobernanza

El marketing no está consolidado como una función estratégica autónoma; sufre de una fragmentación de responsabilidades que diluye su impacto en la cuenta de resultados.

2

Transición Pendiente

El principal reto detectado no es tecnológico, sino de gestión. Es imperativo evolucionar de un marketing operativo y reactivo (basado en excedentes y ejecución de tareas) hacia un marketing estratégico basado en datos y orientado al cliente.

3

Inconsistencia en la Medición

El reconocimiento de la utilidad del marketing no se traduce en una gobernanza de indicadores. El 33% de omisión en la medición del ROI representa un riesgo para la competitividad en un entorno digitalizado.

4

Urgencia de Estructuración

Las empresas saben "hacia dónde ir" (IA, digitalización), pero la brecha estructural (presupuestos rígidos, liderazgo excesivo de gerencia en tareas técnicas) actúa como un cuello de botella que frena la capacidad de innovación y ventaja competitiva.



II. Análisis Cualitativo

Focus Group – Dinámicas y Desafíos de la Gestión



Focus Group – Dinámica de la gestión

La sesión de contraste cualitativo permitió profundizar en la realidad de las empresas del sector, identificando que la función de marketing se encuentra en una fase de adaptación estratégica .

Los participantes destacaron que el modelo de éxito histórico, basado en la excelencia técnica y de producto, está integrando progresivamente nuevas metodologías de marketing.

1 Evolución del Modelo de Gobernanza

- Estrategia ligada históricamente a Gerencia/Propiedad, garantizando compromiso con el negocio.
- Tendencia creciente a especializar el área de marketing y delegar la ejecución táctica.
- La medición de KPIs y ROI emerge como siguiente frontera para fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

2 Identidad Funcional en Entornos B2B e Industriales

- En construcción e industria, el marketing aporta valor diferencial a través de la relación directa (B2B).
- Posicionamiento relacional y cercano como ventaja competitiva frente a grandes corporaciones.
- Creciente demanda de perfiles de marketing especializados en departamentos de RRHH.

3 Factores para la Optimización de la Efectividad

- Transitar de planificación por acciones puntuales a estrategia de objetivos medibles.
- Aprovechar mejor subvenciones y ayudas externas orientándolas a transformación digital.
- Alta receptividad hacia IA y digitalización: el desafío es la integración con procesos actuales.



Síntesis Final · Oportunidades

Como síntesis de este diagnóstico, la Comunidad de Marketing del Colegio Vasco de Economistas identifica que el marketing en las empresas de Euskadi se encuentra en un punto de maduración clave

01

Potencial de Consolidación

Existe reconocimiento explícito de la utilidad del marketing. El desafío es dotarlo de una estructura organizativa más autónoma que libere capacidades estratégicas.

02

Oportunidad Analítica

La adopción de métricas de impacto y KPIs elevará el marketing al nivel de otras áreas financieras y operativas ya consolidadas.

03

Enfoque en el Mercado

La sólida orientación al producto que caracteriza a nuestra industria está evolucionando hacia una visión orientada al cliente y al posicionamiento, fortaleciendo la ventaja competitiva en mercados globales.

04

Cierre de la Brecha de Implementación

Las empresas poseen la visión de futuro necesaria; el camino a seguir es el fortalecimiento de los recursos y la planificación para convertir esa visión en resultados tangibles.

Este documento refleja el compromiso de las empresas vascas con la mejora continua y su capacidad para adaptar funciones estratégicas a las exigencias de un entorno económico complejo y digitalizado.



MARKETING DIAGNOSTIKOA

Marketineko Lanen Kudeaketa
Euskal Enpresan

1. Txostena· 2026



I. Analisi Kuantitatiboa

- 1 · Enpresa Ekosistemaren Karakterizazioa
- 2 · Marketing Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa
- 3 · Aurrekontu Analisia eta Diziplina Analitikoa
- 4 · Egungo Operatiba eta Etorkizuneko Prospektiba
- 5 · Ondorioak: Berrasmatze Estrategikorantz

II. Analisi Kualitatiboa – Focus Group

- Kudeaketaren Dinamikak eta Erronkak
- Azken Sintesia eta Aukerak



I. Analisi Kuantitatiboa

Marketineko Lanen Kudeaketaren
Diagnostikoa Euskal Enpresan



2. Marketing Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa

Ikerketa, **Build:Inn** klusterrarekin lankidetzan garatua, 100 enpresa baino gehiago biltzen dituen lagin batean oinarritzen da, **Eraikuntza** sektorearen ordezkariak (%56), ondoren Industria (% 15) eta Zerbitzuen sektorea azkenik(% 10).

Egitura ekonomikoaren ikuspegitik, aztertutako enpresa-ehuna tamaina txikiko erakundeen presentzia nabariaz karakterizatzen da: laginaren % 60 mikroenpresek eta erakunde txikiak osatzen dute.

Enpresa-demografia honek barneko kudeaketa-ereduan eragin zuzena du. Neurri txikiko egituretan, marketineko funtzioa, Zuzendaritza edo Merkataritza-arloen barruan integratua edo gainbegiratua egon ohi da, eta honek funtzioen aniztasuna dakar.

Antolaketa-konfigurazio honek eguneroko operatibara bideratutako ikuspegi bat sustatzen du, marketineko espezializazio teknikoa oraindik garapen eta finkatze fasean egonez, organigrama korporatiboaren barruan.

Laginean enpresa ertain eta handien % 40ko ordezkariak, dimentsio korporatibotik haratago doazen ondorioak ateratzea ahalbidetzen du. Datuek adierazten dute identifikatutako kudeaketa-ereduak ez daudela soilik lotuta baliabide ekonomikoaren edo giza baliabideen eskuragarritasunarekin.

Gertakari honek aztertutako enpresa-ehunean zeharkako gobernantza-metodologia bat dagoela iradokitzen du, non funtzionamendu-eskemek eta marketin-funtzioaren integrazioak kudeaketa-dinamika partekatu bati erantzuten dioten, erakundearen tamaina edozein dela ere.

%56

**Eraikuntza
Sektorea**

%60

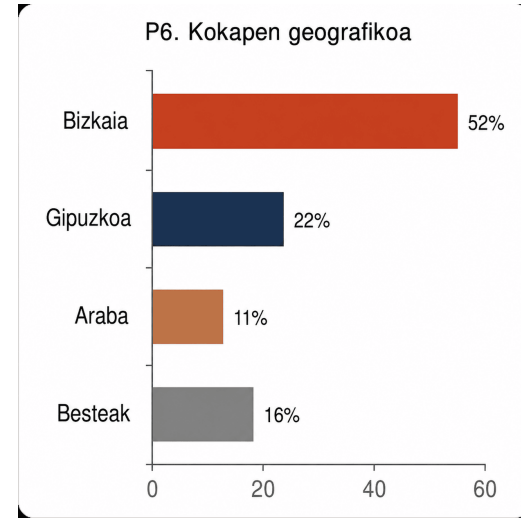
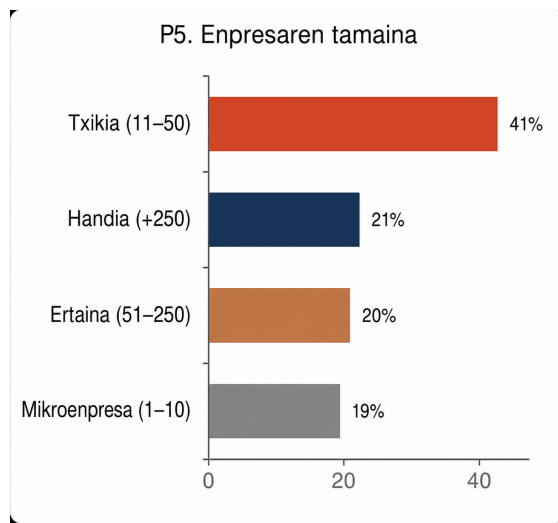
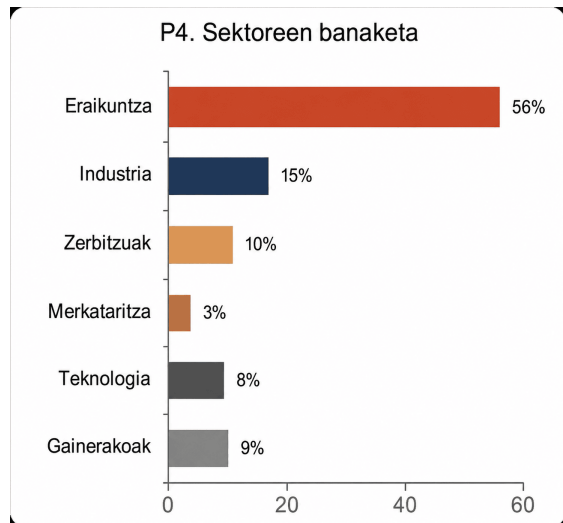
**Microenpresa
eta erakunde
txikiak**

100

**Enpresen
erantzunak**



1. Enpresa Ekosistemaren Karakterizazioa



%56

Eraikuntza Sektorea

%60

ETE-ak

%52

Bizkaian Enpresak



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa

Datuek autonomiaz gutxi hornitutako marketing-funtzio bat islatzen dute.

Enpresen % 80k Salmenta/Merkataritzako egitura dute, baina soilik % 44k marketing-saila formalizatua daukate.

Asimetria honek iradokitzen du marketina ez dela unitate estrategiko bereizgarri gisa ulertzen, salmen-indarraren luzapen operatibo gisa baizik.

Deslerrokatzea Erabaki Estrategikoen Hartzean:

- **Merkatu Ikerketa:** Ingurunearen analisiaren jarduera zentralizazio nabaria du, zuzendaritzatik lideratua % 63ko kasuetan. **Lan-metodologia honek zuzendaritzaren esperientzia zuzenari lehentasuna ematen dio kanpoko datuen sistematizazio eta analisi-prozesuen aurrean.**
- **Produktu Estrategia eta Segmentazioa:** Portfolioaren definizioa (% 83) eta bezeroen segmentazioa (% 76) zuzendaritza mailetan erortzen dira nagusiki. **Ikuspegi honek eskaintzara bideratutako erakundeak deskribatzen ditu (Product-Driven), non produktuen garapena barne-gaitasunetan oinarritzen den eta ez hainbeste merkatu-eskakizunen detekzio proaktiboan (Market-Driven).**
- **Prezio Politika (Pricing):** Prezioen finkatzean kontrol hierarkikoak % 87ra iristen da. Kudeaketa-ikuspegitik, honek adierazten du **pricing-a, ohiko margen operatiboan arabera edo lehiarekiko berehalako erreakzioaren arabera arautzen dela**, hautemandako balioan oinarritutako posizionamendu-teknikak atzeratuz.
- **Externalizazio Ereduak:** Profesional independenteek zuzendutako zerbitzuen azpikontratazioak(% 30), beharrian taktiko edo operatibo puntualen konponketara bideratutako lankidetzaren epe luzean, eta ez negezioaren epe luzean kontsultoria estrategikoaren bilaketa bat.

%63

Zuzendaritzak merkatu-ikerketa gidatzen du.

%83

Zuzendaritzak portfolioa erabakitzen du.

%87

Prezioak modu hierarkikoan finkatzen dira.

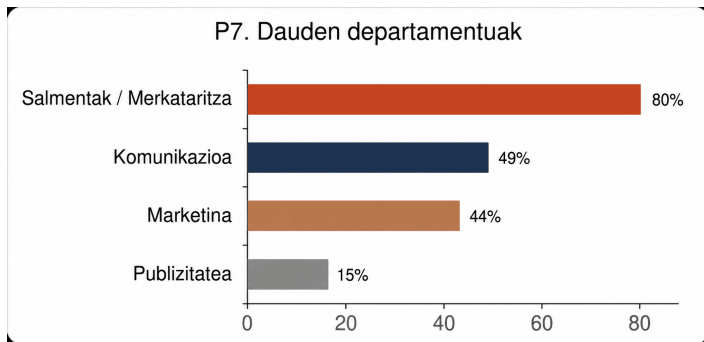
%30

Profesional independenteak azpikontratzen dira.



2. Marketing Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa

Enpresen %80,39k salmenta/merkataritza egiturak dituzte, baina %44,12k bakarrik dute marketing saila formalizatua. Marketina, salmenta-indarraren luzapen operatibo gisa ulertzen da, eta ez unitate estrategiko bereizgarri gisa.



%80

Merkataritza/Salmenta
saila dauka

%44

Marketing sail
formala dauka

Galderari erantzun anitzak onartzen zaizkio, eta emaitza da enpresen erdia baino gutxiagok marketing-saila dutela, ohikoena salmenta-saila izatea delarik.

Funtzio anitzen existentziak, gainjartzea eta mugapen argirik eza iradokitzen du.

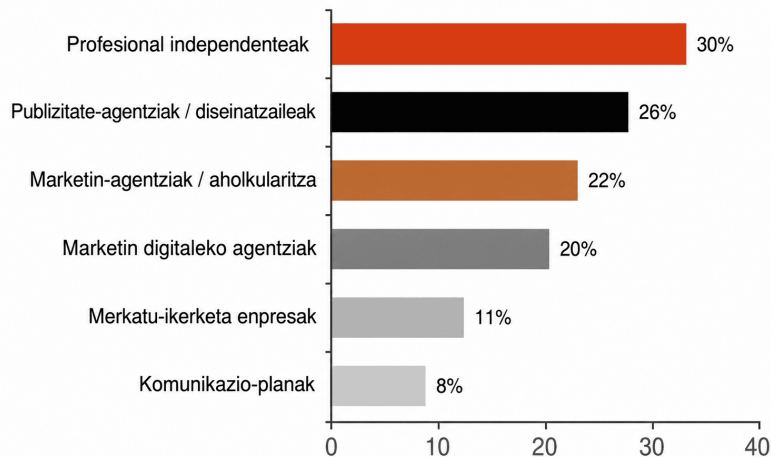
Enpresa txikietan (laginean nagusitzen direnak), ohikoa izaten da:

- Marketina komunikaziotik edo merkataritzatik bereizi ez izatea.
- Funtzioak benetako espezializaziorik gabe bizi izatea. Ez da “marketinik ez izatearen” arazoa, unitate estrategiko bereiztua gisa egituratuta ez izatearen arazoa baizik.



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa

P8. Azpikontrataturako hornitzaileak



%30

Profesional independenteak
azpikontratatu dituzte

%26

Publizitate agentziak
azpikontratatu dituzte

Hornitzaileen aniztasunak adierazten du enpresek zereginak azpikontratatu dituztela, baina ez nahitaez estrategia.

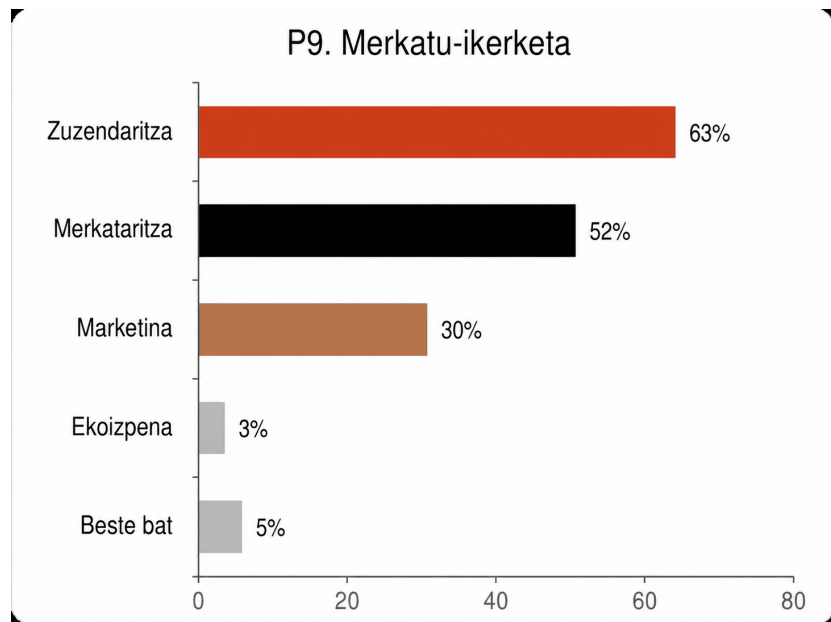
Honek normalean zerbitzuen erosketak taktikoa dakar, freelance-en azpikontratazioaren bidez zereginak burutzeko, ondoren enpresan bertan gauzatuz.

Externalizazioa ez dago lankidetzaren gisa antolatuta, beharrezko puntualak konpontzeko bide gisa baizik.

Hornitzaileen aniztasunak, batetik, barne-egiturarik eza eta, bestetik, marketineko zereginen externalizazio partziala adierazten du.



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



Gerentzia da nagusi (% 63,04), balio absolutuan 58 enpresa izanez, denek ez baitdiote erantzun galdera horri, ez baitdute zeregin hori betetzen; ondoren, merkataritza-saila dator (% 52,17), marketin-saila edo arduraduna % 30,43 izanda.

Beraz, Marketina ez du merkatu-ikerketza modu argian gidatzen, inplikatur:

- Barne-esperientzian (zuzendaritzan) oinarritutako erabakiak
- Sesgo komertziala (salmentak)
- Analisiaren sistematizazio baxua

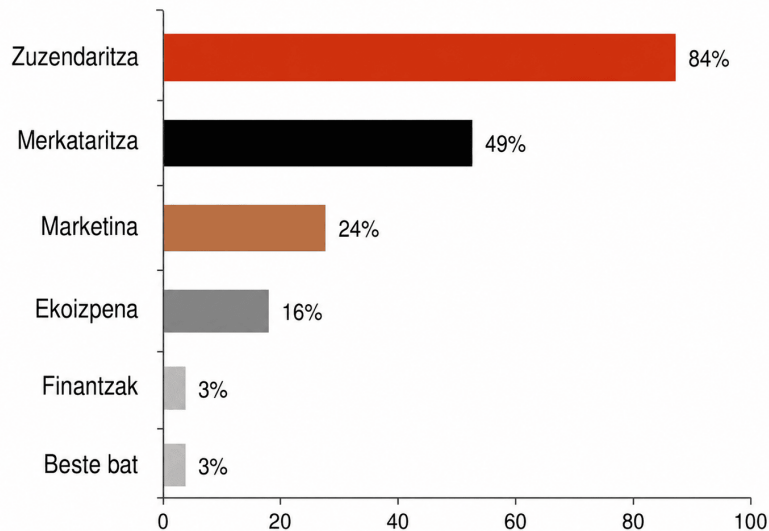
Merkatua interpretatzen da, baina ez da modu egituratuan eta etengabean aztertzen.



2. Marketingeko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



P10. Portafolioaren definizioa



Merkaturatu beharreko produktu edo zerbitzuen portafolioaren definizioa, neurri handi batean, Gerentziaren mende dago (% 83,7, eta 77 enpresa), ondoren, sail Komertzialaren esku (% 49, eta 45 enpresa), eta bakarrik % 24, eta 22 enpresa Marketing sailaren mende).

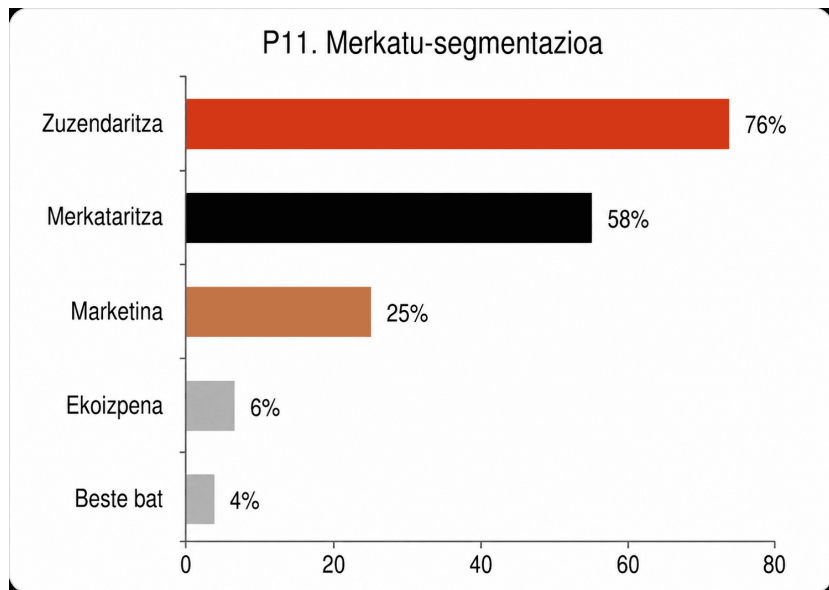
Honek ikuspegi bat islatzen du:

- Product-driven
- Ez Market-driven

Portfolioa ez da merkatutik sortzen, barne-negoziotik baizik.



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



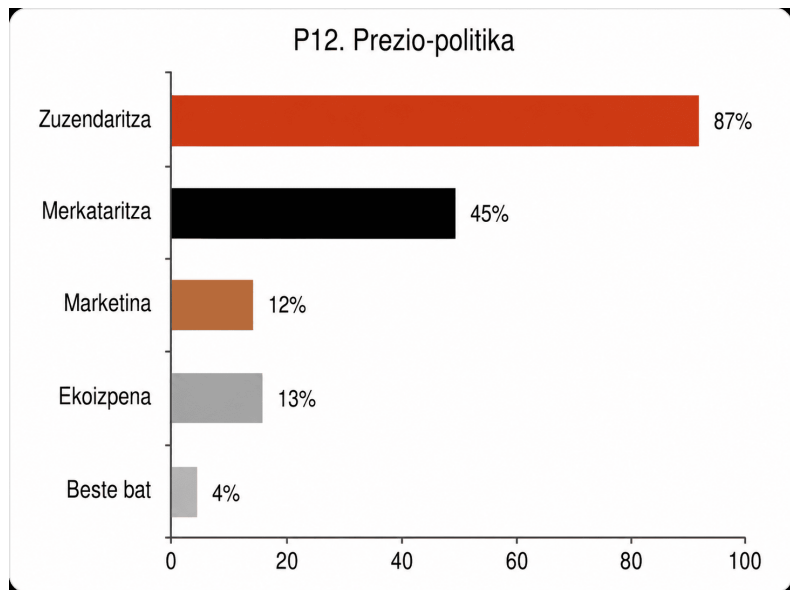
Segmentazioa ez dago argi eta garbi marketin-arduraduneari, baizik eta Gerentzian (% 76), 70 enpresarekin, eta, ondoren, Komertzialean (% 58).

Enpresen laurden batek soilik ordezkatzeko du Marketing sailari edo arduradunari merkatu-definizioa eta bere segmentazioa.

Honek berekin dakar marketin eraginkorra sortzea eta merkatuan kokatzea eragotz lezakeen azterketa estrategiko txikiagoa egitea.



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



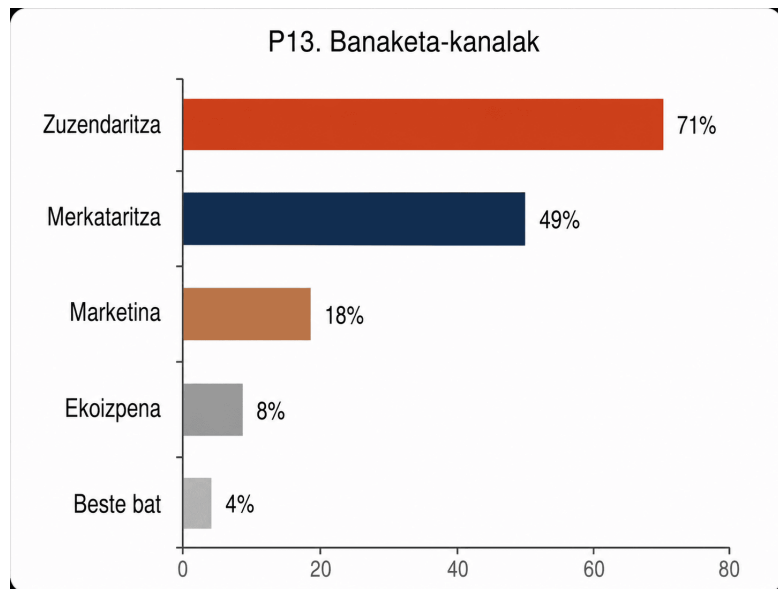
Pricing-a, gehienbat, Gerentziaren mende dago, inkestaturen % 87rekin, eta zeregin nagusia Gerentziaren figurari ematen dioten marketin-arloena da.

Sail edo arduradun komertzialak erabakitzen du prezioen politika enpresen % 45ean, eta enpresen % 12k soilik esleitzen dio zeregin hori marketin-sailari. Produkzioko arduradunaren azpitik dagoen zifra, Marketineko puntu bat gainditzen diona: inkestaturako enpresen % 13an erabakitzen du politika Produkzioko arduradunak

Erabaki honek adierazten du prezioa margenaren edo/eta berehalako merkatuaren arabera definitzen dela posizionamendu edo hautemandako balioagatik baino gehiago.



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa

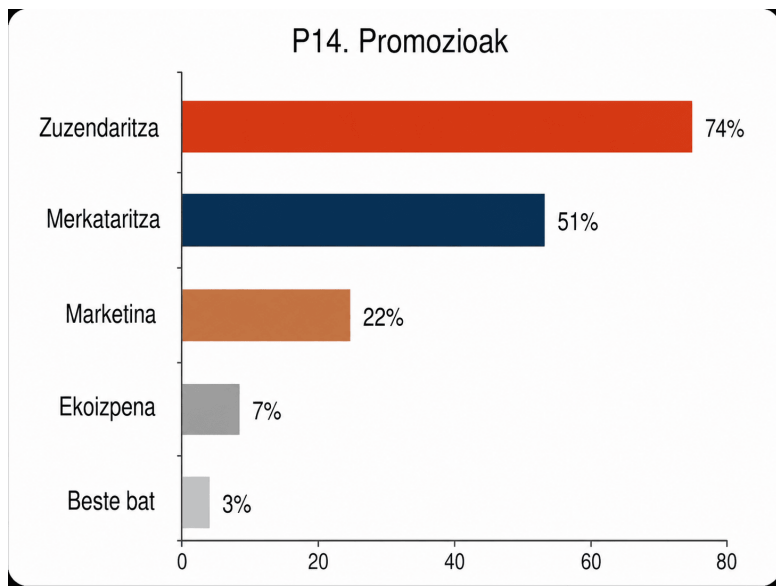


Gerentziari lotutako banaketa-kanalen definizioak kasuen % 71 hartzen du, 71 enpresa, eta ondoren merkataritza-saila, % 49ra iristen dena, 45 enpresakin. Marketin Saileko agintaritza oso txikia da (% 18), eta kanalen definizioa ekoizpenera bideratzen da (enpresen % 8).

Kanalak merkatu-estrategiatik baino gehiago, logika operatibo bategatik definituta daudela esan nahi dezake.



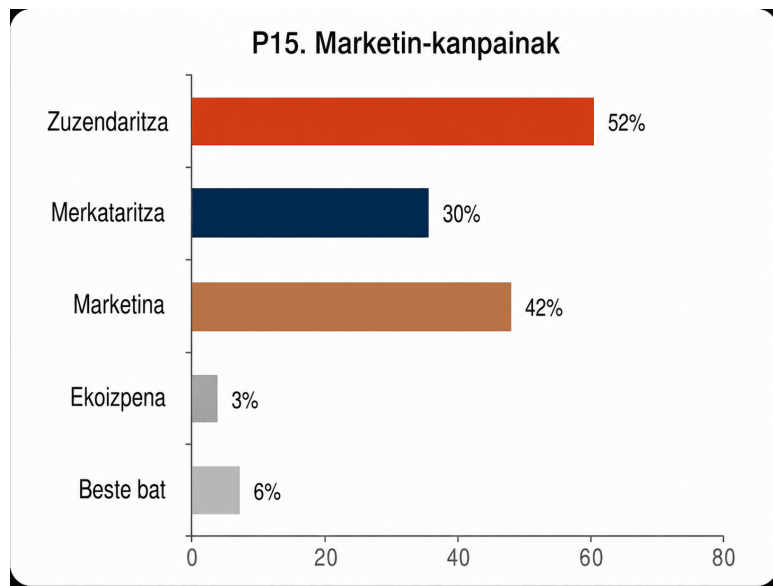
2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



Sustapenen definizioak Zuzendaritzaren nagusitasunaren joera jarraitzen du % 74rekin, nahiz eta Merkataritza-sailak beste jarduera batzuk baino pisu handiagoa izan % 51rekin, Marketing sailaren gainerik % 22rekin, eta Ekoizpen-sailaren gainerik % 7ko erresidualarekin.



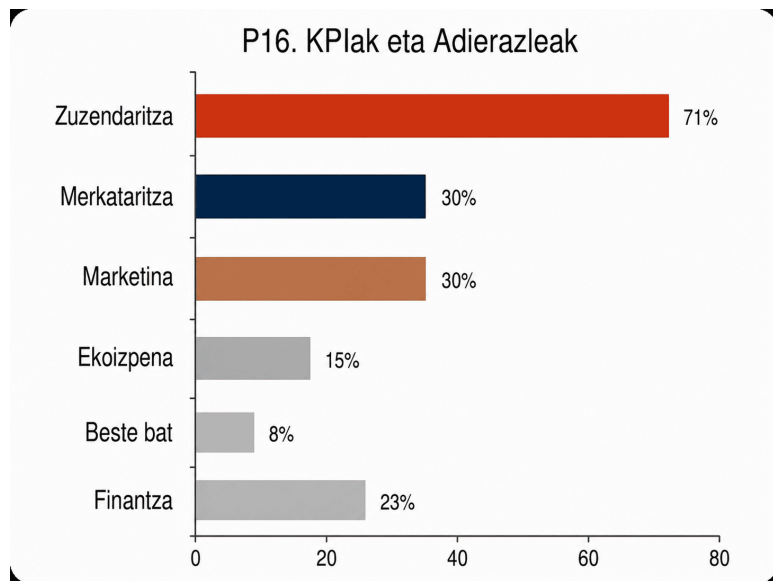
2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



Marketing-kanpainak ere Zuzendaritzatik gidatzen dira enpresen erditik gora (% 52), nahiz eta Marketing-sailak % 42rekin Merkataritza-sailaren (% 30) aurretik kokatu.



2. Marketineko Funtzioaren Gobernantza eta Antolaketa



Datuek erakusten dutenez, banaketa zabalagoa da Gerentziako, Merkataritzako, Marketineko eta Produkzioko arduradunen artean, eta lehen aldiz Finantza Sailak garrantzia hartzen du zeregin hori gauzatzean kasuen % 23an.

Zuzendaritzak jarduera honetan lidergo-eginkizuna jarraitzen du enpresen % 71rekin (66, Marketing-eko 28ren aurrean).



3. Aurrekontu Analisia eta Diziplina Analitikoa

Euskadiko marketinaren finantza-saldoa, oro har, ahula da.

Gutxi gorabehera **erakundeen % 46 aurrekontu-egitura ahul edo inexistentepean aritzen da** (% 23 mugatua eta % 23 aurrekontu espezifikorik gabe).

Inbertsio logika vs. Gastua:

- **Aurrekontu Zurruntasuna:** % 46k kopuru finkoak erabiltzen ditu, eta horrek marketina egiturazko kostu zurruntzat hartzen du, emaitzen arabera eskalatu daitekeen inbertsio aldakor baten orde.
- **Soberakineen Bidezko Finantzaketa:** Kritikoa da azpimarratzea enpresen % 32k bere marketina "sobratzen denarekin" finantzatzen dutela. Logika erresidual honek edozein epe ertain eta luzeko planifikazioa eragozten du eta funtzioa, garrantzi estrategikoaren gabeziari kondenatzen du.
- **ROI-aren Hutsunea:** Neurketan kontraesankuntza estruktural bat dago. Nahiz eta % 53k eragina positibotzat baloratu, laginaren heren batek (% 33) admititzen du ez duela inbertsioaren itzulera neurtzen. "Trazabilitate-hutsune" honek adierazten du marketina "sentsazioen bidez" baliozkotzen dela eta ez errendimendu-adierazle finantzarioen bidez.

%46 aurrekontua esleitu gabe edo oso ahula.

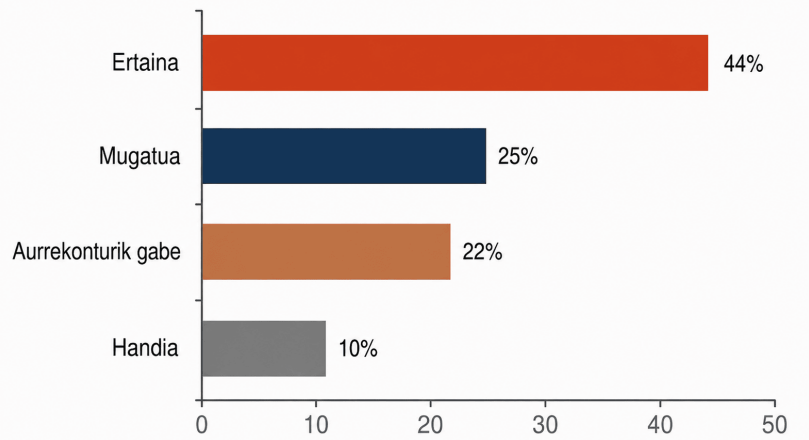
%32 Marketina "Soberakinarekin" finantzatzen dute.

%33 ez dute ROIa neurtzen



3. Aurrekontu Analisia eta Diziplina Analitikoa

P17. Marketin-budgetaren maila



%44

Aurrekontua
Moderatua

%23

Aurrekontua
Mugatua

Aurrekontua gehienbat moderatua da, marketineko zeregin batzuk burutzea ahalbidetzen duena, baina % 45ak inguru egoera ahul, mugatua, edo existentziarik gabean dago. Soilik % 10ak berrikuntza-ahalmena du.

Aukera nagusia “moderatua” da, % 43,68rekin, lehen irakurketa baten datu positibo bat dirudielarik. Hala ere, multzoa aztertzean, ondorioa aldatzen da: enpresen erdia baino gehiago ez dago indar-egoera batean, % 22,99k aurrekontu mugatua duela adierazten baitu eta beste % 22,99k aurrekontu espezifikorik ez duela baieztatzen baitu.

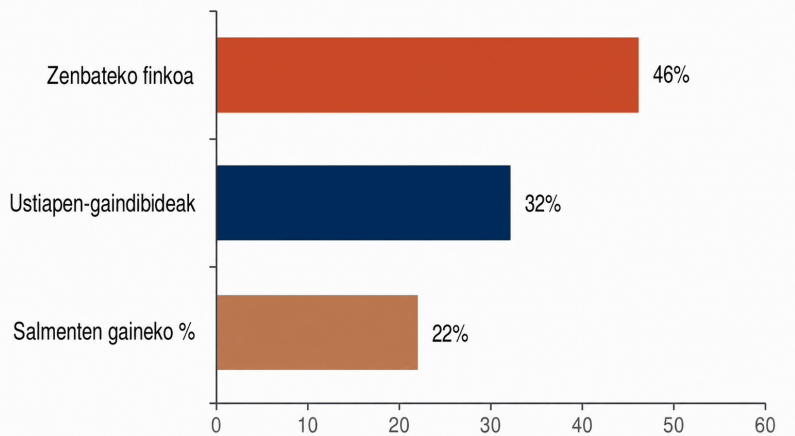
% 10,34k aurrekontu altua adierazten du, eta soilik gutxiengoa txiki batek estrategia handiak, berritzaileak edo iraunkorrak garatzeko margen errealekin. Beraz, eredu orokorra ez da marketing sendo batena, existitzen denean ere, gehienetan zedarritze-espazioan mugitzen den marketing batena baizik.

Ondorio sendoenak ez du esaten “enpresek gutxi inbertitzen dute”, marketineko inbertsioa ahula, gutxi egituratua eta oso ezberdina izaten jarraitzen dela baizik. Honek planifikazioa, espezializazioa, jarraipena eta irizpideekin emaitzak neurtzeko gaitasuna mugatzen du.



3. Aurrekontu Analisia eta Diziplina Analitikoa

P18. Aurrekontu-esleipen eredia



%46

Zenbateko finkoa

%32

Soberakinak

Baliabideen hornidurari dagokionez, erakundeen % 15ek ez du marketing-arloko partida aurrekonturik identifikatzen. Finantza-plangintza duten erakundeen artean aurrekontu-ikuspegi zurrunkak (finkoa) nagusitzen da, gastu ekuilibratua hautatzen eta ez aldakorra den inbertsio gisa. Enpresa gehienetan, marketing-aren aurrekontua zifra itxi gisa zehaztua dago, ez derrigor merkataritza-errendimenduari, hazkunde-helburuekin edo inbertsioaren logika malgu batekin lotuta.

Bigarren datu garrantzitsua % 32,18k soberakinekin aritzen dela da. Hau bereziki esanguratsua da, oraindik ere estrategikoagoa ez den logika iradokitzen baitu: marketing-aren ez da bere plangintza propiotik finantzatzeko, soberatzen denetik edo erabilgarri geratzen denetik baizik. Kudeaketa-ikuspegitik, hau egonkortasun gutxiagorekin, antizipazio-ahalmena gutxiagorekin eta ekintza iraunkorrak erakitzeko zailtasun gehiagorekin itzultzen da.

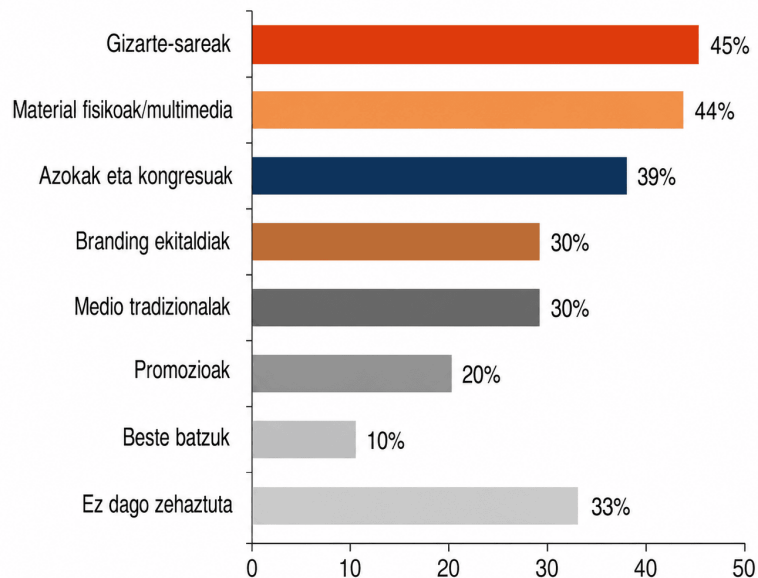
Soilik % 21,84k salmenten % lotutako aurrekontuarekin lan egiten du; hau da marketing-aren bilakaerarekin eta inbertsio-logika dinamikoko batekin gehien lotzen duen aukera. Aukera hau gutxiengo izateak, marketing-aren kontrolatu beharreko kostu gisa, optimizatu beharreko inbertsio gisa baizik tratatu behar diren ideia indartzen du enpresa askotan. Honek zailtzen du marketing-aren epe ertaineko ikuspegiarekin jokatzeko, probak egitea, emaitzen arabera ekintzak iteratu edo eskalatzea.



Aurrekontuaren Dedikazioa eta ROI-ren Ebaluazioa



P19. Marketin-budjetaren helburua



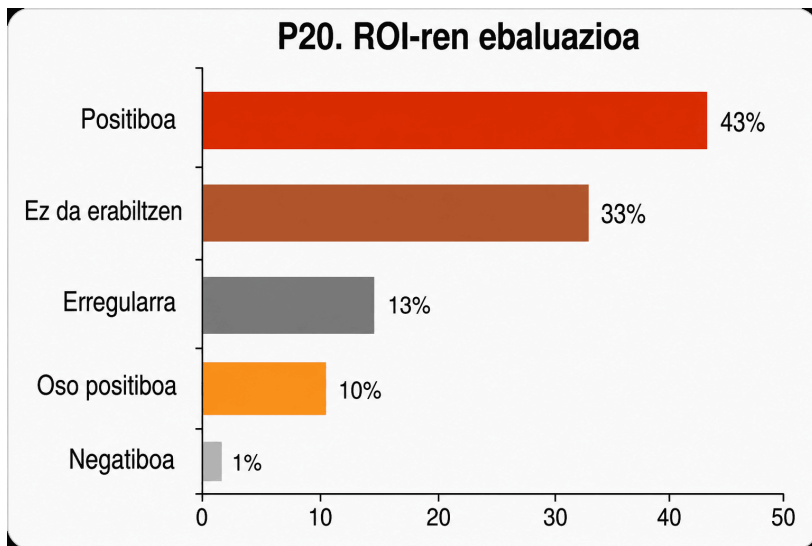
Partida nagusiak Sare Sozialetako kanpainetara (% 45) eta Material Fisikoak eta Multimedia ekoiztera (% 44) bideratzen dira, eta, ondoren, Azoka eta Konbentzio Sektorialetan parte hartzera (% 39), eta, ondoren, Baliabide Tradizionaletako Kanpainetan, Branding Ekitaldietan eta Sustapenetan inbertitzera.

Datu esanguratsua da enpresen % 33k ez dutela aurrekontuaren helburua definituta.

Honek dakar: ikuspegi taktikoa, ez estrategia integratua; ekintzak finantzatzen dira, ez helburuak.



Aurrekontuaren Dedikazioa eta ROI-ren Ebaluazioa



Azterlanak marketin-ekintzen erabilgarritasun-pertzepzioaren eta ebaluazio-sistema formalen existentziaren arteko lotura aztertzen du. Erantzun nagusiak, itzulera positibotzat kalifikatzen du (% 42,53), % 52,87ra iristen den zifra oso positibo" balorazioa integratzen bada. Ehuneko hauek adierazten dute enpresa gehiengoak marketinaren ekarpen eraginkorra bezala identifikatzen dutela bere negozio-helburuetarako.

Bigarren talde adierazgarrienak, laginaren % 33,33 biltzen duenak, adierazten du ez duela ROIaren neurketa formalik egiten. Datu horrek agerian uzten du enpresen zati handi batek beren ekintzen eragina baloratzen dutela, beti adierazle-sistemarik edo datuen trazabilitate sistematikorik ez duten irizpideetan oinarrituta. Beraz, erabilgarritasunaren pertzepzioaren eta emaitza-ebaluazio metrikarik ezaren arteko bizikidetzat dago.

ROI negatiboa duten enpresen ehuneko oso txikia da (% 1,15). Hala ere, neurketak aplikatzen ez dituzten enpresen heren bat aldi berean egoteak iradokitzen du, kasu batzuetan, emaitza kaltegarriak identifikatzea ez dela hain ohikoa, diagnostikorako tresna zehatzik ez dagoelako.

Datuek egoera argia erakusten dute: enpresek onartzen dute marketinaren erakundeari ematen dion balioa, baina horietako askok oraindik ez dute diziplina analitiko txertatu beren eguneroko kudeaketan. Egungo erroka ez da marketinaren gauzatzea, baizik eta marketinaren ebaluazioa eta gobernantza profesionalizatzea, pertzepzioan oinarritutako baloraziotik adierazleetan eta emaitzen esleipenean oinarritutako baloraziora igaroz.



4. Egungo Operatiba eta Etorkizuneko Prospektiba

Eguneroko jardueraren azterketak inbertsio eta giza ahaleginaren kontzentrazio-arloak identifikatzea ahalbidetzen du, inbertsio eta giza ahaleginaren kontzentrazio-arloak, bai etorkizuneko joerekiko egokitzapena ere:

Ekintza Taktikoan Fokalizazioa: Operatiba modu nagusian ekintza zuzenen exekuziora bideratuta dago. Sare sozialen kudeaketa (% 45) eta multimedia materialen elaborazioa (% 44) giza eta ekonomi kapitalaren helburu nagusia dira. Baliabideen banaketa honek tresna eta edukien inplementazio teknikoa epe luzeko plangintza estrategikoaren gainetik nagusitzen den eredu bat adierazten du.

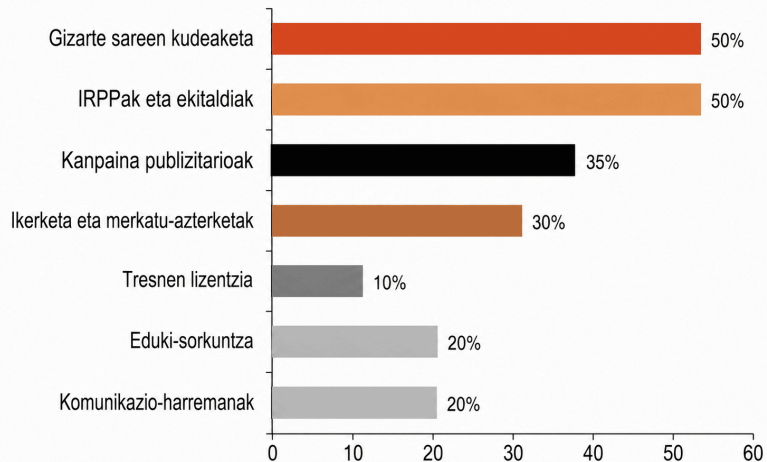
Etorkizuneko Joerak Adoptatzearen Erronkak: Prospektiba-ikuspegiari dagokionez, enpresa-ehunean dualitate bat ikusten da. Erakundeek merkatu-joera disruptiboak behar bezala identifikatzen dituzte, hala nola Adimen Artifiziala (AA), automatizazioa eta digitalizazioa. Hala ere, datuak iradokitzen dute berrikuntza hauen benetako integrazioak oraindik antolaketa-egituran eta aurrekontu-plangintzaren egokitzapen bat behar duela.

Berehalako etorkizuneko erronka enpresei joera hauen ezagutza abantaila lehiakor erreal eta iraunkor bihurtzeko beharrezko gobernanta-esparruak eta baliabideak ematean datza.



4. Egungo Operatiba eta Etorkizuneko Prospektiba

P21. Gehien kontsumitzen diren baliabideak



Marketinean zeregin operatiboek dira nagusi, ekintzak exekutatzeari dedikatzen da.

%50

Sare sozialak
(jarduera nagusia)

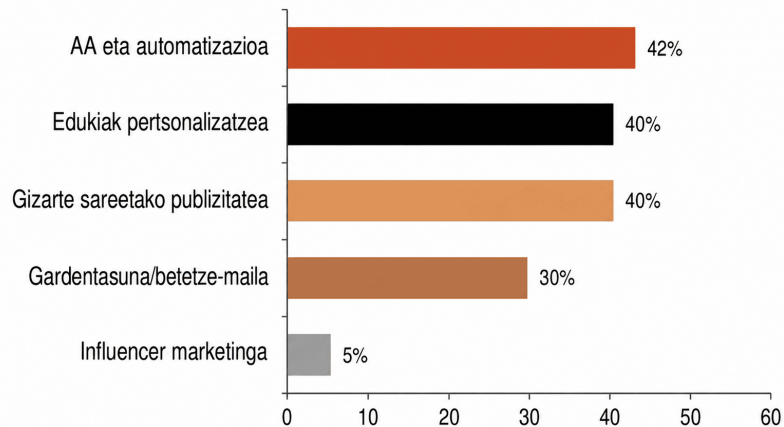
%50

Harreman publikoak eta ekitaldiak
baliabideak kontsumitzen dute



4. Egungo Operatiba eta Etorkizuneko Prospektiba

P22. Identifikatutako joerak



%42

AA / automatizazioa
joera gako gisa

%40

Edukia
pertsonalizatzea

Enpresek zuzen identifikatzen dituzte joerak, gorabidean dauden joeren kontzientzia dute.

Awareness dago, baina ez heldutasuna, adopzio egituratuaren ebidentziarik ez baidago.

Barne hartzen ditu:

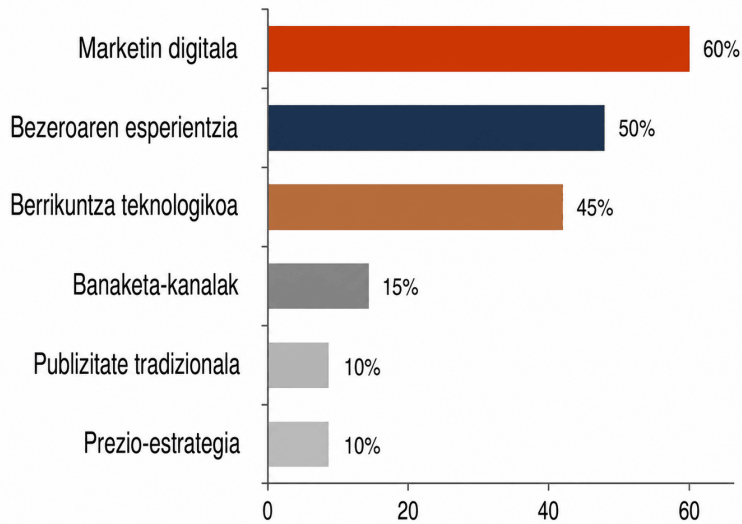
- AA
- Automatizazioa
- Pertsonalizazioa
- Konplimendua



4. Egungo Operatiba eta Etorkizuneko Prospektiba



P23. Etorkizuneko inbertsiorako arlo prioritatuak



Lehentasunak modernizaziorantz doaz bilakaera-asmoa argiarekin, nahiz eta asmo eta benetako gaitasunaren arteko hutsune garrantzitsua egon.

Lehentasun nagusiak dira:

- Marketin digitala
- Bezeroaren esperientzia
- Berrikuntza

Hutsune estrukturala: enpresek norabidea (AA, digital, bezeroa) ezagutzen dute baina aurrekontu eta egiturarik ez dute abantaila lehiakor bihurtzeko.



5. Ondorio Estrategikoak

1

Gobernantza Defizita

Marketina ez dago funtzio estrategiko autonomo gisa finkatuta; erantzukizunen zatiketa jasaten du, eta honek bere eragina emaitzen kontuan arintzen du.

2

Zain dagoen Trantsizioa

Detektatutako erronka nagusia ez da teknologikoa, kudeaketakoa baizik. Ezinbestekoa da marketing operatibo eta erreaktibo batetik (soberakinetan eta zereginen exekuzioan oinarritutakoa) datuetan oinarritutako eta bezeroari bideratutako marketing estrategiko baterantz bilakatzea.

3

Neurketan Inkoherentzia

Marketinaren erabilgarritasunaren aitortpena ez da adierazleen gobernantzara itzultzen. ROI-ren neurketan % 33ko omisioak ingurune digitalizatu batean lehiakortasunerako arriskua suposatzen du, ingurune digitalizatuan.

4

Egituratzeko Premiatasuna

Enpresek badakite "nora joan" (AA, digitalizazioa), baina hutsune estrukturala (aurrekontu zurrunak, zuzendaritzaren lidergo gehiegizkoa zeregin teknikoetan) botila-lepo gisa jokatzeko du berrikuntza-gaitasuna eta abantaila lehiakorra geldiarazi egiten duena.



II. Analisi Kualitatiboa

Focus Group – Kudeaketaren Dinamikak eta Erronkak



Focus Group – Kudeaketaren Dinamika

Kontraste kualitatiboaren saioak sektore-enpresen errealitateetan sakontzea ahalbidetzen du, identifikatuz marketing-funtzioa egokitze estrategikoaren fasean dagoela.

Parte-hartzaileek nabarmendu zuten eredu historiko arrakastatsua, bikaintasun teknikoan eta produktukoan oinarritutakoa, progresiboki marketing-metodologia berriak integratzen ari dela.

1

Gobernantza Ereduaren Bilakaera

- Historikoki Zuzendaritza/Jabetzari lotutako estrategia, negoziorekiko konpromisoa bermatuz.
- Marketing-arloa espezializatzeko eta exekuzio taktikoa eskuordetzearen joera gora egiten.
- KPI eta ROI-ren neurketa, datuetan oinarritutako erabaki-hartzea indartzeko, hurrengo muga gisa agertzen da.

2

Identitate Funtzionala B2B eta Ingurune Industrialetan

- Eraikuntzan eta industrian, marketinak balio diferentziala ematen du harreman zuzenaren bidez (B2B).
- Posizionamendu erlazionala eta hurbila korporazio handien aurrean abantaila lehiakor gisa.
- Marketing-profil espezializatuen eskaera hazten GG.BB. sailetan.

3

Eraginkortasunaren Optimizaziorako Faktoreak

- Ekintza puntualetako planifikaziotik helburu neurgarrietako strategiara pasatzea.
- Diru-laguntzak eta kanpo-laguntzak hobeto aprobetxatzea, transformazio digitalera bideratuz.
- AA eta digitalizaziorerako harrerakortasun altua: erronka uneko prozesuekin integrazioa da.



Azken Sintesia · Aukerak

Diagnostiko honen sintesi gisa, Ekonomisten Euskal Elkargoko Marketing Komunitateak identifikatzen du Euskadiko enpresen marketina gakoa den heldutasun-puntu batean dagoela

01

Finkatze Potentziala

Marketinaren erabilgarritasunaren aitormen esplizitua dago. Erronka kapazitate estrategikoak askatzeko egitura antolatzaile autonomoago batez hornitzea da.

02

Aukera Analitikoa

Eragin-metrikak eta KPI-en adopzioak marketina jadanik finkaturik dauden beste finantza eta arlo operatiboen mailara igoko du.

03

Merkatuaren Fokua

Gure industria karakterizatzen duen produktura orientazio sendoa bezero eta posizionamendurantz, abantaila lehiakorra mundu-merkatuetan indartuz.

04

Implementazio Hutsunearen Ixtea

Enpresek etorkizuneko ikuspegi daukate; jarraitu beharreko bidea baliabide eta plangintzaren indartzea da ikuspegi hori emaitza ukigarrietan bihurtzeko.

Dokumentu honek euskal enpresen etengabeko hobekuntzarekiko konpromisoa islatzen du eta bere gaitasuna funtzio estrategikoak ingurune ekonomiko konplexu eta digitalizatu baten eskakizunetara egokitzeko.



MARKETING DIAGNOSIS

Management of Marketing Tasks
in Basque Companies

Report 1 · 2026



Table of Contents

I. Quantitative Analysis

- 1 · Characterisation of the Business Ecosystem
- 2 · Governance and Organisation of the Marketing Function
- 3 · Budget Analysis and Analytical Discipline
- 4 · Current Operations and Future Outlook
- 5 · Conclusions: Towards Strategic Reinvention

II. Qualitative Analysis – Focus Group

- Management Dynamics and Challenges
- Final Synthesis and Opportunities

I. Quantitative Analysis

Diagnosis of Marketing Task
Management in Basque Companies





2. Governance and Organisation of the Marketing Function

The study, **Build:Inn** developed in collaboration with the cluster, is based on a sample of over 100 companies, with high representativeness of the **Construction** sector (56%), followed by Industry (15%) and the Services sector (10%).

From the perspective of economic structure, the analysed business fabric is characterised by a significant presence of small-scale organisations: 60% of the sample is composed of micro and small enterprises.

This business demography directly influences the internal management model. In small-scale structures, the marketing function is usually integrated or supervised within Management or Commercial areas, leading to a multifunctional approach.

This organisational configuration favours a strongly operations-oriented approach, where technical marketing specialisation is still in a development and consolidation phase within the corporate structure.

The 40% representation of medium and large companies in the sample allows conclusions to be drawn that go beyond corporate size. Data indicate that the identified management models are not exclusively linked to the availability of financial or human resources.

This fact suggests the existence of a cross-cutting governance methodology in the analysed business fabric, where operating schemes and the integration of the marketing function respond to a shared management dynamic that manifests independently of organisation size.

56%

**Construction
Sector**

60%

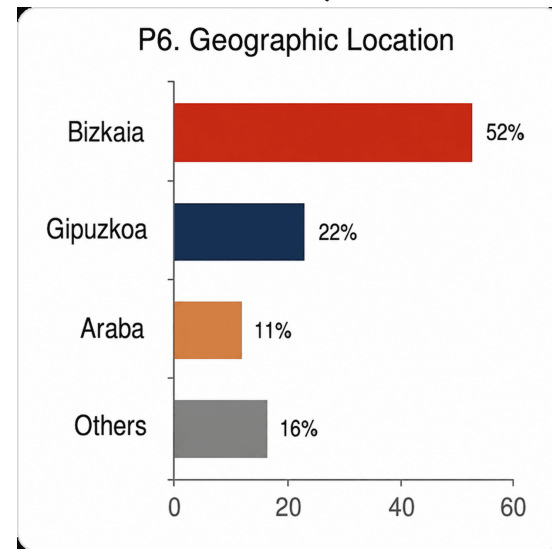
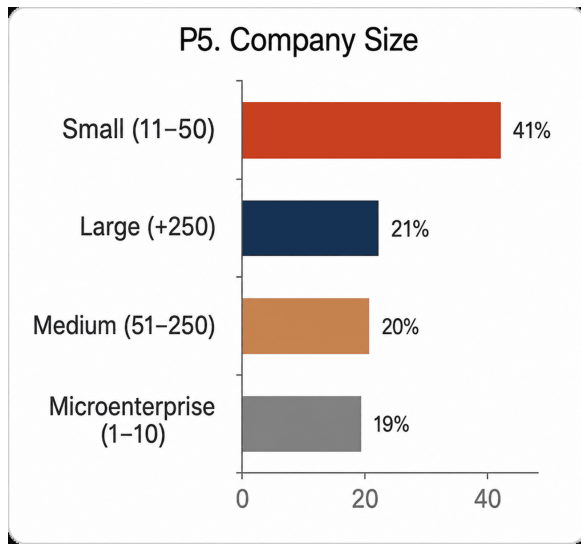
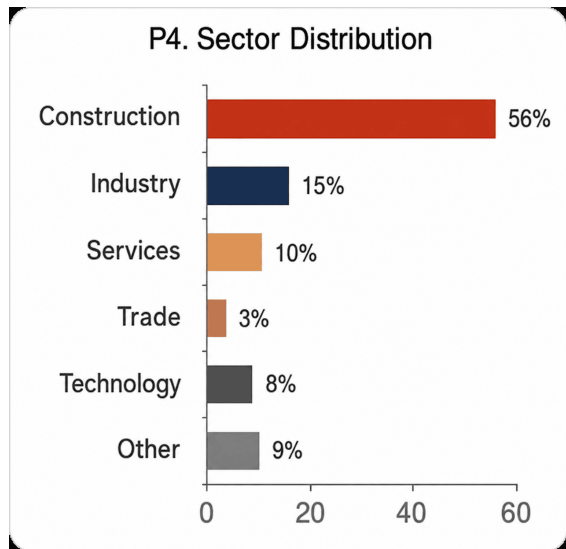
**Micro-
enterprises
and small
organisations**

100

**Company
responses**



1. Characterisation of the Business Ecosystem



56%
Construction Sector

60%
SMEs

52%
Companies in Bizkaia



2. Governance and Organisation of the Marketing Function

Data reflect a marketing function with insufficient autonomy.

80% of companies have a Sales/Commercial structure, but only 44% have a formalized marketing department.

This asymmetry suggests that marketing is not conceived as a distinct strategic unit, but as an operational extension of the sales force.

Disconnect in Strategic Decision-Making:

- **Market Research:** Environmental analysis shows significant centralisation, led by Management in 63% of cases. **This working methodology prioritises direct management experience over external data systematisation and analysis processes.**

- **Product Strategy and Segmentation:** Portfolio definition (83%) and customer segmentation (76%) fall predominantly on management levels. **This approach describes supply-oriented organisations (Product-Driven), where product development is based on internal capabilities rather than proactive detection of market demands (Market-Driven).**

- **Pricing Policy:** Hierarchical control over Pricing reaches 87%. From a management perspective, this indicates that **Pricing is typically governed by operating margins or immediate competitive reaction**, deferring the use of value-based positioning techniques.

- **Outsourcing Models:** Independent professionals lead service outsourcing (30%), reflecting a collaboration model oriented towards **resolving tactical or operational needs, rather than seeking long-term strategic business consulting.**

63%

Management leads market research.

83%

Management decides the portfolio.

87%

Prices are set hierarchically.

30%

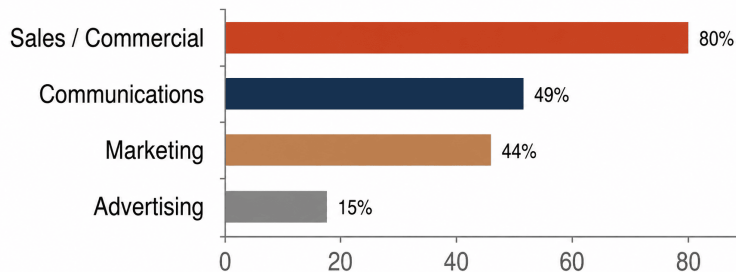
Independent professionals outsourced.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function

80.39% of companies have a Sales/Commercial structure, but only 44.12% have a formalised marketing department. Marketing is conceived as an operational extension of the sales force, not as a distinct strategic unit.

P7. Existing Departments



80%

Has Dept.
Sales/Commercial

44%

Has Dept.
Formal Marketing

Multiple responses were allowed for this question, and the results show that fewer than half of the companies have a marketing department, while the most common structure is a sales department.

The existence of multiple functions suggests overlap and lack of clear delimitation.

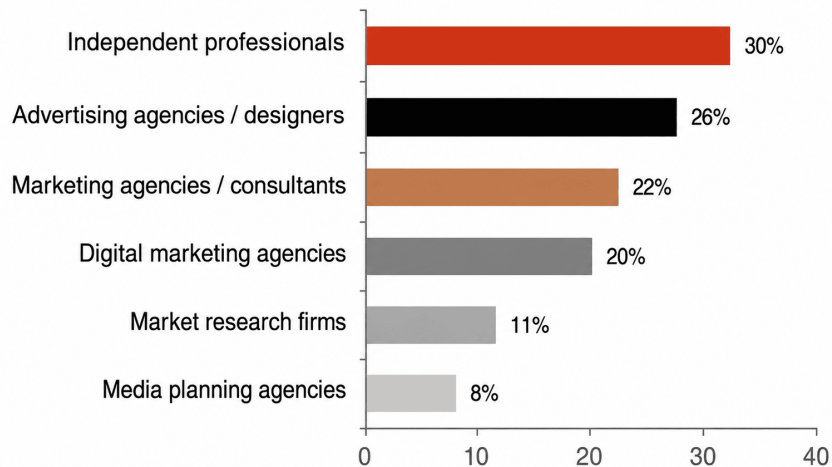
In small companies (which predominate in the sample), it is common to find:

- Marketing not to be separated from communications or commercial.
- Functions to coexist without genuine specialisation. It is not a problem of “not having marketing”, but of not having it structured as a distinct strategic unit.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function

P8. Subcontracted Providers



30%

Outsourced
Professionals

26%

Outsourced
Ads agencies

The diversity of suppliers indicates that companies outsource tasks, but not necessarily strategy.

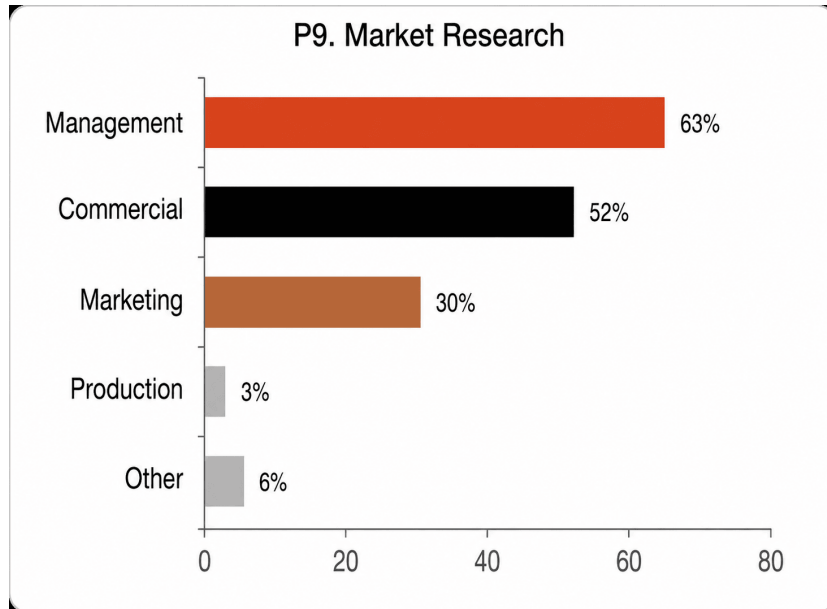
This typically implies tactical service procurement led by freelance outsourcing to complete tasks, followed by in-house execution.

Outsourcing is not organised as a collaboration model, but as ad-hoc resolution of needs.

The wide variety of providers indicates, on one hand, a lack of internal structure and, on the other, partial outsourcing of marketing tasks.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function



Management predominates, accounting for 63.04% (58 companies in absolute terms), as not all respondents answered this question because they do not carry out this activity. This is followed by the Sales Department at 52.17%, while the Marketing Department or Marketing Manager ranks considerably lower at 30.43%.

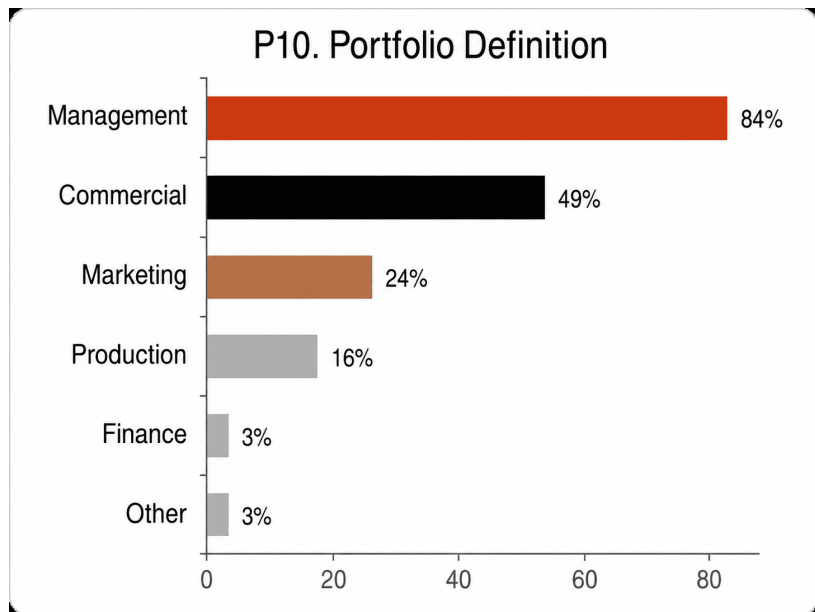
Therefore, market research is not clearly led by marketing, resulting in:

- Decisions based on internal experience (management)
- Commercial bias (sales)
- Low systematisation of analysis

The market is interpreted, but not analysed in a structured or continuous manner.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function



The definition of the portfolio of products or services to be marketed depends largely on Management, at 83.7% (77 companies), followed by the Sales Department at 49% (45 companies), while only 24% (22 companies) rely on the Marketing Department for this responsibility.

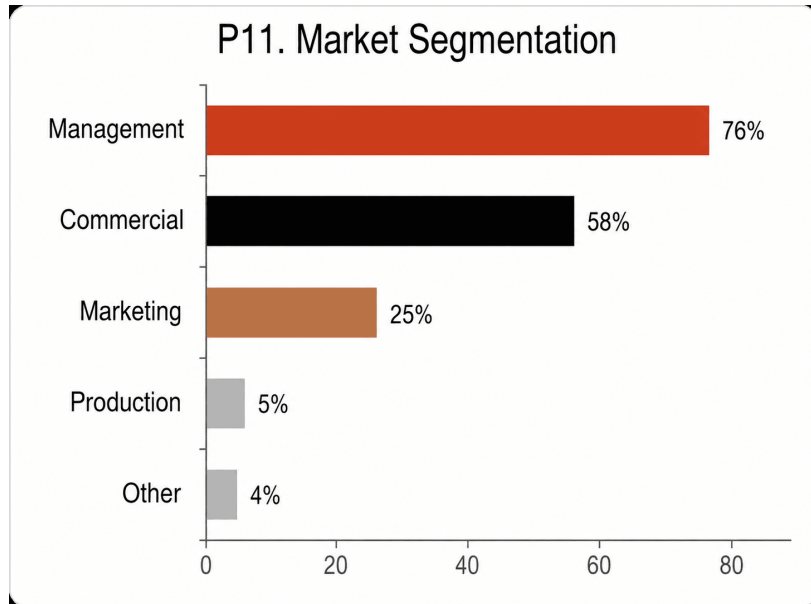
This reflects an approach:

- Product-driven
- Not market-driven

The portfolio is not born from the market but from internal business needs.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function



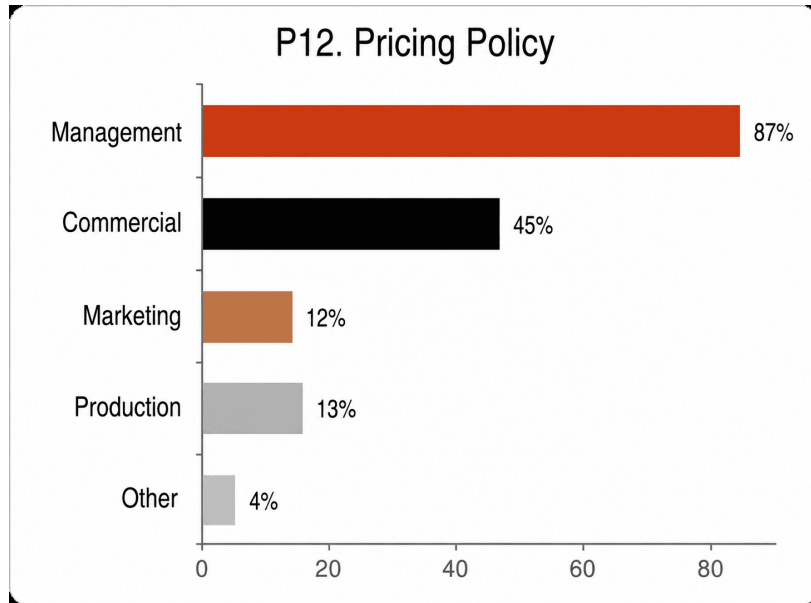
Market segmentation is not clearly the responsibility of the Marketing Manager; instead, it is primarily handled by Management, at 76% (70 companies), followed by the Sales Department at 58%.

Only a quarter of companies delegate market definition and segmentation to the Marketing department or manager.

This implies less strategic analysis, which could hinder the generation of effective marketing and market positioning.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function



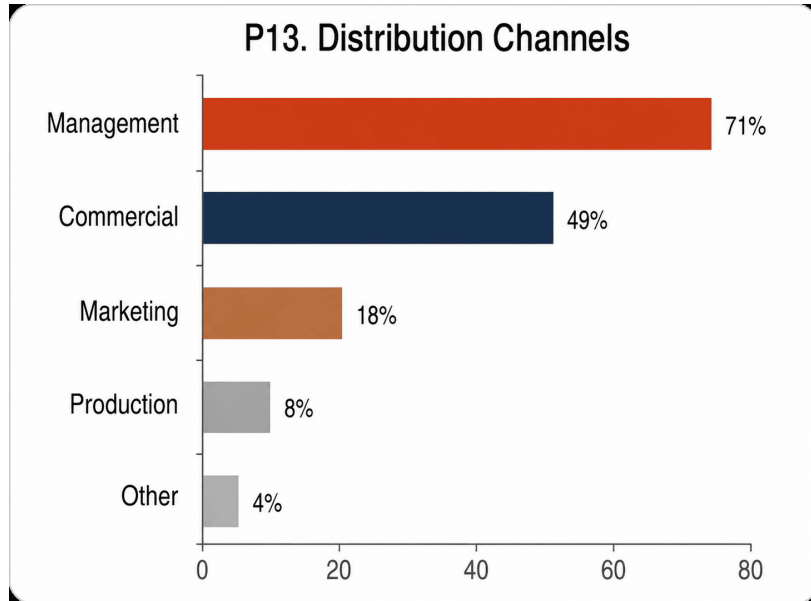
Pricing is primarily the responsibility of Management, according to 87% of respondents, making it a key marketing-related activity that is nevertheless entrusted to senior management.

The Sales Department determines pricing policy in 45% of companies, while only 12% assign this responsibility to the Marketing Department. This figure is even lower than that of the Production Manager, who exceeds Marketing by one percentage point, with 13% of surveyed companies reporting that pricing policy is decided by the Production function.

This decision indicates that price is defined by margin and/or immediate market rather than positioning or perceived value.



2. Governance and Organisation of the Marketing Function

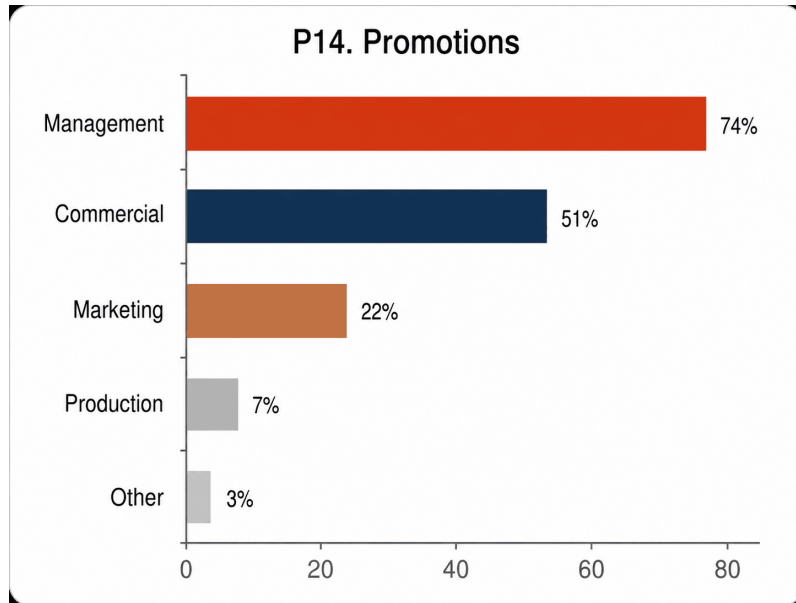


The definition of distribution channels is primarily linked to Management, accounting for 71% of cases (71 companies), followed by the Sales Department at 49% (45 companies). Responsibility within the Marketing Department is comparatively limited, at 18%, while 8% of companies assign the definition of distribution channels to the Production function.

At first glance, this suggests that distribution channels are determined by operational considerations rather than by market strategy.



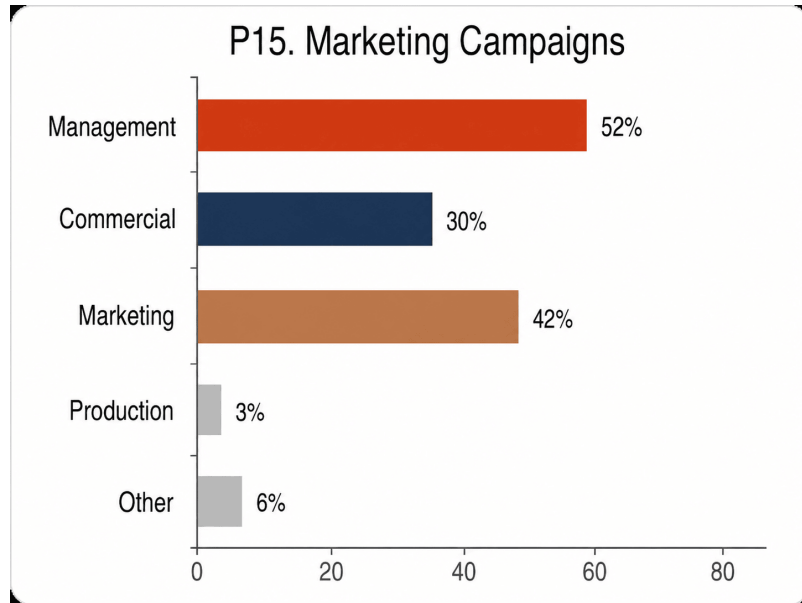
2. Governance and Organisation of the Marketing Function



Promotions definition follows the trend of Management dominance at 74%, although the Commercial department carries more weight than in other activities at 51% and positions itself well above the Marketing department at 22% and the Production department at a residual 7%.



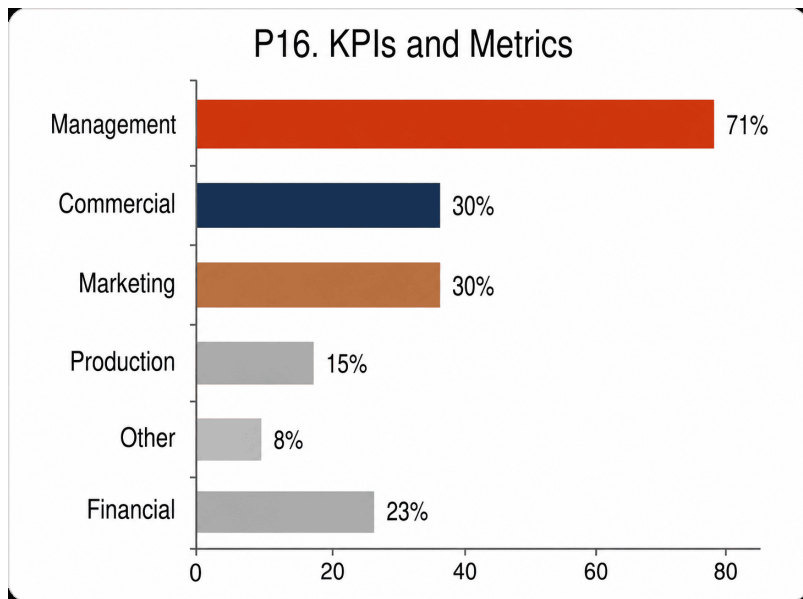
2. Governance and Organisation of the Marketing Function



Marketing campaigns are also led by Management in more than half of companies (52%), although the Marketing department at 42% ranks ahead of the Commercial department (30%).



2. Governance and Organisation of the Marketing Function



The data reveal a broader distribution of responsibility across Management, Sales, Marketing and Production. Furthermore, for the first time, the Finance Department emerges as a significant contributor to this activity, being involved in 23% of cases.

Management continues to exercise leadership in this activity with 71% of companies (66 compared to 28 from Marketing).





3. Budget Analysis and Analytical Discipline

Approximately **46% of organisations operate under a weak or non-existent budget structure** (23% limited and 23% with no specific budget).

Investment vs. Expenditure Logic:

- **Budget Rigidity:** 46% use fixed amounts, perceiving marketing as a rigid structural cost rather than a variable investment scalable according to results.
- **Surplus-Based Funding:** It is critical to highlight that 32% of companies fund their marketing with "whatever is left over". This residual logic prevents any medium-to-long-term planning and condemns the function to strategic irrelevance.
- **The ROI Gap:** There is a structural contradiction in measurement. Although 53% rate the impact as positive, a third of the sample (33%) admit they do not measure the return on investment. This "traceability gap" indicates that marketing is validated "by gut feeling" rather than by financial performance indicators.

46%

Companies have no assigned budget or it is very weak.

32%

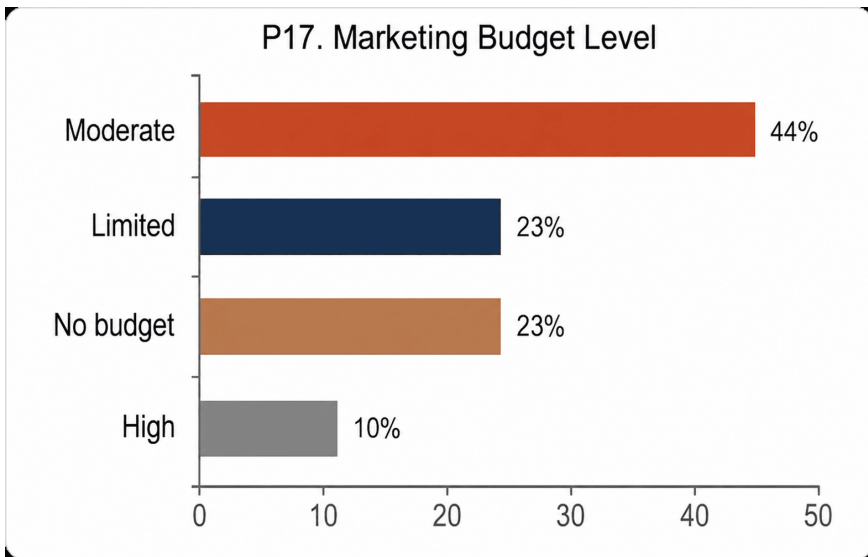
Companies fund Marketing with "Leftover" funds.

33%

Companies do not measure ROI



3. Budget Analysis and Analytical Discipline



44%

Budget
Moderate

23%

Budget
Limited

Marketing budgets are predominantly moderate, enabling companies to carry out certain marketing activities. However, around 45% of organisations operate with weak, limited or non-existent marketing budgets. Only 10% demonstrate a genuine capacity for innovation.

The most common response is “moderate”, representing 43.68% of the sample, which at first glance appears to be a positive finding. However, when the overall picture is examined, the conclusion changes: more than half of companies are not in a strong position, as 22.99% report having a limited budget, while a further 22.99% state that they have no specific marketing budget at all.

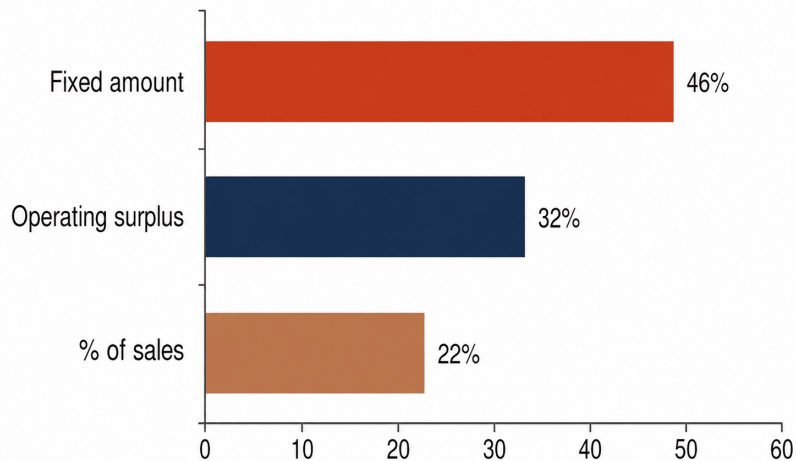
Only 10.34% report a high marketing budget, confirming that a very small minority possess the resources required to develop ambitious, innovative or sustained strategies over time. Consequently, the overall pattern is not one of robust marketing investment, but rather of marketing that, even when present, tends to operate within significant constraints.

The most important conclusion is not simply that companies invest little in marketing, but that marketing investment remains fragile, poorly structured and highly unevenly distributed. This situation limits strategic planning, specialisation, continuity and the ability to measure results effectively through consistent performance indicators and evaluation frameworks.



3. Budget Analysis and Analytical Discipline

P18. Budget Allocation Model



46%

Fixed Amount

32%

Surplus

With regard to resource allocation, 15% of organisations do not identify a specific budget allocation for marketing activities. Among organisations with financial planning a rigid (fixed) budget approach prevails, perceived as a structural cost rather than a variable investment. In most companies, the marketing budget is set as a fixed figure, not necessarily linked to commercial performance, growth objectives or a flexible investment logic.

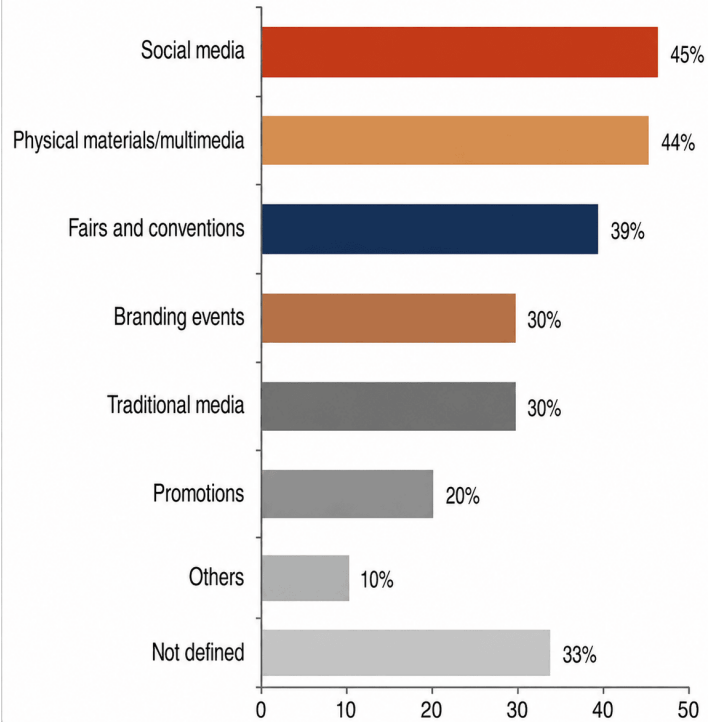
The second most important finding is that 32.18% operate on surplus. This is particularly significant because it suggests an even less strategic logic: marketing is not funded from its own planning, but from what is left over or available. From a management perspective, this translates into less stability, less capacity for anticipation and greater difficulty building sustained actions.

Only 21.84% work with a budget tied to a % of sales, which is the option that most connects marketing to business evolution and a more dynamic investment logic. That this option is minority reinforces the idea that, in many companies, marketing continues to be treated more as a cost to control than an investment to optimise. This hinders marketing from acting with a medium-term vision, running tests, iterating or scaling actions based on results.



Budget Allocation and ROI Evaluation

P19. Marketing Budget Allocation



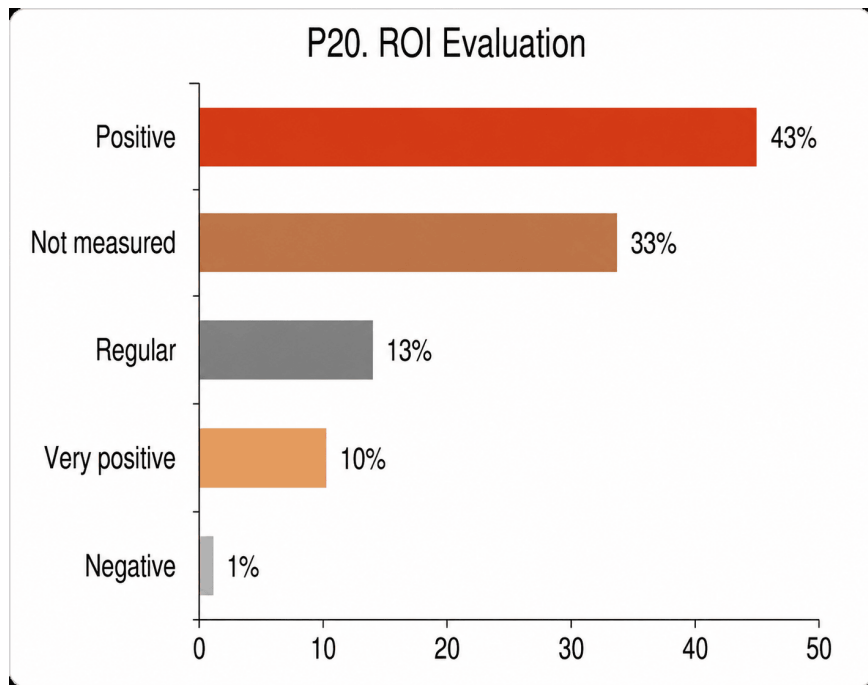
The main budget allocations are directed towards Social Media campaigns (45%) and the production of physical and multimedia materials (44%), followed by participation in trade fairs and industry conventions (39%). These are followed by investment in traditional media campaigns, branding events and promotional activities.

The significant finding is that 33% of companies have not defined the objective of their budget.

This implies: tactical vision, not integrated strategy; actions are funded, not objectives.



Budget Allocation and ROI Evaluation



The study analyses the relationship between the perceived usefulness of marketing activities and the existence of formal evaluation systems.

The majority of respondents rate the return on marketing activities as positive (42.53%), a figure that rises to 52.87% when considering related responses. These results indicate that most companies recognise the effective contribution of marketing to their business objectives.

The second most representative group, accounting for 33.33% of the sample, reports that it does not carry out formal ROI measurement. This finding reveals that a significant proportion of companies assess the impact of their marketing activities using criteria that are not always supported by a structured system of indicators or by systematic data traceability. Consequently, there is a coexistence between the perception of marketing effectiveness and the absence of formal performance measurement metrics.

The proportion of companies reporting a negative ROI is marginal (1.15%). However, the fact that one-third of companies do not apply formal measurement suggests that, in some cases, adverse results may be identified less frequently due to the lack of precise diagnostic tools.

The data present a clear picture: companies acknowledge the value that marketing brings to the organisation, yet a significant proportion have not yet incorporated analytical discipline into their day-to-day management practices. The current challenge lies not in the execution of marketing itself, but in the professionalisation of its evaluation and governance, moving from assessments based on perception to approaches grounded in performance indicators and measurable attribution of results.



4. Current Operations and Future Outlook

The analysis of day-to-day activities makes it possible to identify areas where investment and human effort are concentrated, as well as the extent to which they are aligned with future trends.

Focus on Tactical Execution: Operations are predominantly geared towards the implementation of direct actions. Social media management (45%) and multimedia material production (44%) represent the primary allocation of both human and financial resources. This distribution of resources indicates a model in which the technical execution of tools and content takes precedence over long-term strategic planning.

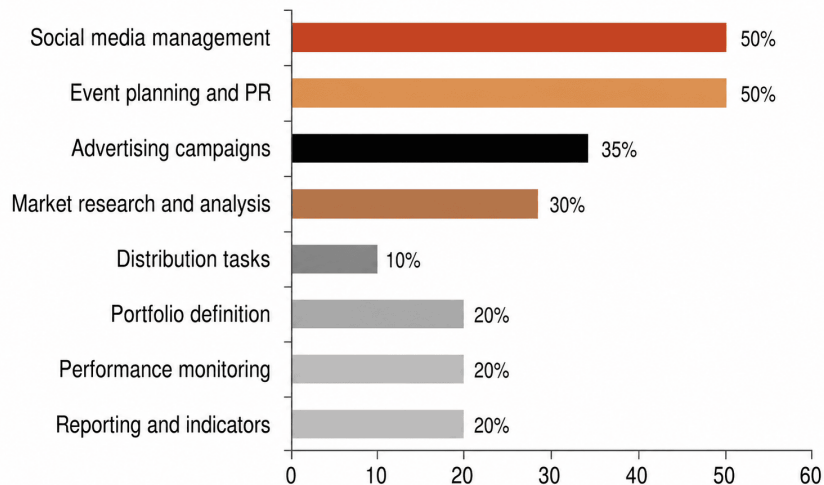
Challenges in Adopting Future Trends: With regard to future-oriented perspectives, a duality can be observed within the business landscape. Organisations are able to identify disruptive market trends, such as Artificial Intelligence (AI), automation and digitalisation. However, the data suggest that the effective integration of these innovations still requires adaptation in both organisational structures and budget planning.

The immediate challenge for the future lies in providing companies with the governance frameworks and resources necessary to transform awareness of these trends into a genuine and sustainable competitive advantage.



4. Current Operations and Future Outlook

P21. Activities that Consume the Most Resources



Marketing is dominated by operational tasks, focused on executing actions.

50%

Social Media
(Primary activity)

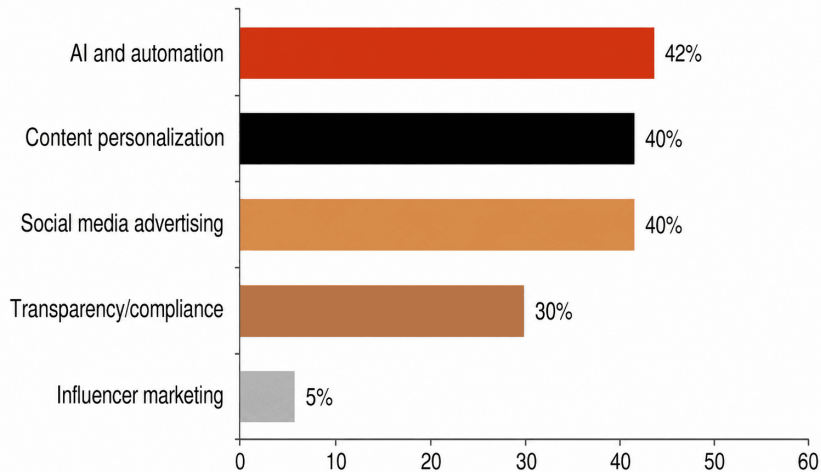
50%

PR and events
consume resources



4. Current Operations and Future Outlook

P22. Identified Trends



42%

AI and Automation
as key trend

40%

Content
personalization

Companies correctly identify emerging trends and demonstrate awareness of developments shaping the market.

There is awareness, but not maturity, as there is no evidence of structured adoption.

Includes:

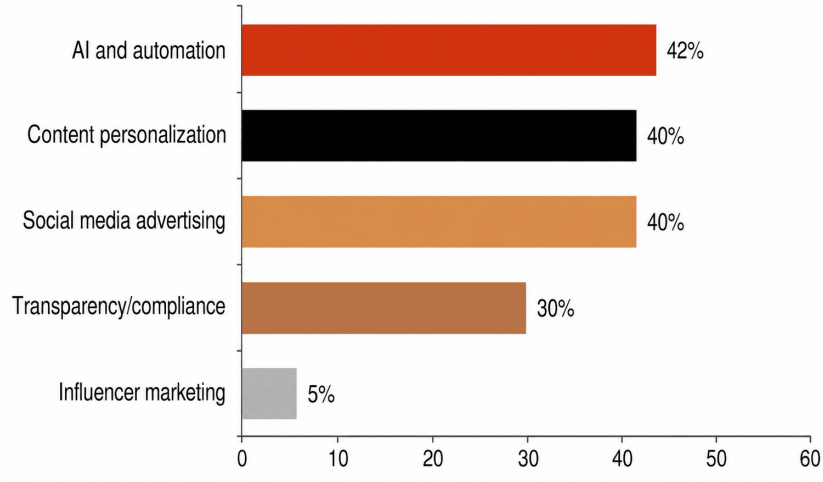
- AI
- Automation
- Personalisation
- Compliance



4. Current Operations and Future Outlook



P22. Identified Trends



Priorities point towards modernisation and demonstrate a clear intention to evolve, although there remains a significant gap between ambition and actual organisational capability.

The main priorities are:

- Digital marketing
- Customer experience
- Innovation

Structural gap: Companies understand the direction in which they need to move—towards AI, digital transformation and customer-centricity—but often lack the budget, organisational structures and dedicated resources required to translate this understanding into a sustainable competitive advantage.



5. Strategic Conclusions

1

Governance Deficit

Marketing is not consolidated as an autonomous strategic function; it suffers from a fragmentation of responsibilities that dilutes its impact on the bottom line.

2

Pending Transition

The main challenge identified is not technological, but managerial. It is imperative to evolve from operational and reactive marketing (based on surplus and task execution) towards data-driven, customer-oriented strategic marketing.

3

Measurement Inconsistency

Recognition of marketing usefulness does not translate into indicator governance. The 33% omission rate in ROI measurement represents a risk to competitiveness in a digitalised environment.

4

Urgency for Structuring

Companies know "where to go" (AI, digitalisation), but the structural gap (rigid budgets, excessive management leadership in technical tasks) acts as a bottleneck hindering innovation capacity and competitive advantage.



II. Qualitative Analysis

Focus Group – Management Dynamics and Challenges



Focus Group – Management Dynamics

The qualitative contrast session allowed for an in-depth exploration of the reality of sector companies, identifying that the marketing function is in a phase of strategic adaptation.

Participants highlighted that the historically successful model, based on technical and product excellence, is progressively integrating new marketing methodologies.

① Evolution of the Governance Model

- Strategy historically linked to Management/Ownership, ensuring commitment to the business.
- Growing trend to specialise the marketing area and delegate tactical execution.
- KPI and ROI measurement emerges as the next frontier for strengthening data-driven decision-making.

② Functional Identity in B2B and Industrial Environments

- In construction and industry, marketing provides differential value through direct relationships (B2B).
- Relational and close positioning as a competitive advantage against large corporations.
- Growing demand for specialised marketing profiles in HR departments.

③ Factors for Optimising Effectiveness

- Transitioning from planning by one-off actions to a strategy of measurable objectives.
- Making better use of grants and external aid, directing them towards digital transformation.
- High receptiveness to AI and digitalisation: the challenge is integration with current processes.



Final Synthesis · Opportunities

As a synthesis of this diagnosis, the Marketing Community of the Basque College of Economists identifies that marketing in Basque companies is at a key maturation point

01

Consolidation Potential

There is explicit recognition of marketing's usefulness. The challenge is to provide it with a more autonomous organisational structure that unleashes strategic capabilities.

02

Analytical Opportunity

The adoption of impact metrics and KPIs will elevate marketing to the level of other already-consolidated financial and operational areas.

03

Market Focus

The strong product orientation that characterises our industry is evolving towards a customer- and positioning-oriented vision, strengthening competitive advantage in global markets.

04

Closing the Implementation Gap

Companies possess the necessary future vision; the path forward is the strengthening of resources and planning to convert that vision into tangible results.

This document reflects the commitment of Basque companies to continuous improvement and their capacity to adapt strategic functions to the demands of a complex and digitalised economic environment.

Diagnóstico realizado por Comunidad de Marketing
Comunidad de Marketing-ek egindako diagnostikoa
Diagnosis by Comunidad de Marketing



En colaboración con
Lankidetzan
In collaboration with

