

## CONFERENCIAS CÉLEBRES

Continuamos esta sección de la revista, dedicada a Conferencias célebres impartidas en la Universidad Autónoma de Madrid a lo largo de su historia, bien como Lecciones inaugurales de curso académico, o bien impartidas en su investidura por Doctores Honoris Causa nombrados por esta universidad. Se trata por tanto de conferencias con importantes contenidos relacionados con la ciencia y el progreso del conocimiento, e impartidas por personalidades ilustres del mundo académico, científico o social.

En esta ocasión publicamos la **Lección inaugural** de la Universidad Autónoma de Madrid del Curso académico 2019-2020, pronunciado por la **Dra. María Jesús Yagüe Guillén**, Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la U.A.M.

## VALOR DEL MARKETING EN UNA SOCIEDAD INTERCONECTADA

*María Jesús Yagüe Guillén*

*Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la U.A.M.*

Excmo y Mgco. Rector,  
Sr. Presidente del Consejo Social,  
Sres. Vicerrectores,  
Sr. Secretario General,  
Autoridades,  
Compañeros y compañeras,

### 1. INTRODUCCIÓN

Quisiera que mis primeras palabras sirvan para expresar mi más sentido agradecimiento al Rector y su equipo por la invitación recibida para impartir la lección inaugural de este nuevo curso que comienza con nuevos desafíos e ilusiones para la Universidad Autónoma de Madrid. Es para mí un gran honor, pero también una enorme responsabilidad compartir con ustedes algunas de las aportaciones más recientes de la disciplina del Marketing, en la que vengo desarrollando mi quehacer diario en la universidad española desde hace casi cuarenta años. A ella le debo la mayor parte de mi actual concepción del mundo, y la forma con la que afronto los retos con los que me sorprende el día a día.

A mí me corresponde, en esta ocasión, ponerle voz a todo el trabajo y la ilusión colectiva que desde su fundación, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales viene poniendo para formar grandes profesionales que lideren las empresas y los organismos económicos del futuro, y, lo que considero más importante, personas íntegras que contribuyan al avance y el progreso equitativo de la sociedad; por ello también quiero agradecer de forma expresa a la Decana y su equipo, la confianza depositada en mí para trasladarles esta vocación, que sin temor a equivocarme, preside e impulsa la actividad de los profesores y académicos de este centro.

El título de esta lección “El valor del marketing en una sociedad interconectada” introduce el motivo y el alcance de su contenido, que se ha estructurado en cinco bloques que siguen a esta introducción: el marketing de la experiencia del cliente, el compromiso y la co-creación de valor; los desafíos y las respuestas del marketing en la última década; la creación de marcas de valor en la era digital; el paso de la distribución moderna a la distribución inteligente y la medición de los resultados de las acciones del marketing digital. La presentación se cierra con unas pocas conclusiones y agradecimientos, que ni quiero ni debo dejar de expresar en un momento como este.

El marketing es una de las disciplinas universitarias más joven y dinámica de la economía. Su origen se remonta a los albores del pasado siglo XX. Aunque en 1900 Henry Taylor publicó un informe titulado “Distribución y marketing de los productos agrarios” donde se emplea por primera vez en un texto escrito el término marketing, no es hasta 1910 cuando este término se utiliza con su acepción de disciplina académica al impartir el profesor Ralph S. Butler en la Universidad de Wisconsin un curso que denominó “*Métodos de Marketing*”. Esta disciplina, sin embargo, ha experimentado profundos, numerosos, y frecuentes cambios que un buen número de autores académicos han pretendido organizar en periodos, subperiodos, dando a cada uno de ellos nombres variados que en ningún caso han gozado de aceptación universal. Pero no se preocupen, no es objeto de esta lección el abrumarles, cuando no aburrirles (permítanme la expresión) “soberanamente” con clasificaciones evolutivas más o menos sesudas de cuya utilidad histórica, contribución al conocimiento conceptual experto, y al devenir del ejercicio del marketing profesional no dudo y aprecio, pero que poco aportan al modelo de marketing imperante en la sociedad actual. Aun así, me gustaría señalar un hito que popularizó al marketing como la disciplina económica que se ocupa de la cuatro P’s (Producto, Precio, Distribución y Promoción) en su terminología original anglosajona (Product, Price, Place and Promotion).

Aunque algunos autores como Sheth, Gardner & Garret (1988) atribuyen a McGarry (1950) la paternidad del modelo de marketing-mix, es más cierto que su autoría se le atribuye de manera general a McCarthy (1960), autor que a principios de los años sesenta lo difundió y lo convirtió en la piedra angular de los desarrollos, actualizaciones y ampliaciones posteriores del marketing académico y profesional. En dicho proceso evolutivo, según Kotler et al. (2019), de la era del marketing 1.0 (marketing del producto) a la era del marketing 2.0 (marketing orientado al cliente), el programa de marketing se actualiza y reenfoca desde las “4 P’s” hasta las “4 C’s (consumidor, coste, conveniencia y comunicación)<sup>1</sup>. Ambas concepciones se producen en la sociedad preconectada. En la sociedad actual, altamente interconectada, se proponen dos concepciones del marketing, ambas centradas en el ser humano, el marketing 3.0 y, su evolución natural, el marketing 4.0<sup>2</sup>, que profundiza en el enfoque centrado en el ser humano, e intensifica la combinación de las múltiples interacciones online y offline que se producen entre empresas y personas, y que complementa la conectividad de los dispositivos con la conectividad entre las personas. Para estas nuevas concepciones se propone un programa de marketing digital (o un marketing- mix conectado) una vez más, con 4 C’s (co-creación, moneda, activación comunitaria y conversación)<sup>3</sup>, que incorpora a cada una de las variables clásicas los cambios que

---

<sup>1</sup> En lengua inglesa: customer solutions, customer cost, convenience, communication.

<sup>2</sup> Véase Kotler, Kartajaya y Setiawan (2019).

<sup>3</sup> En lengua inglesa: co-creation, currency, communal activation, and conversation. La co-creación representa la participación del cliente en el proceso de diseño de nuevos productos, así como en la personalización de productos y servicios, creando de esta manera propuestas de valor superior. Con moneda Kotler et al. (2019) se refieren a la incorporación de precios dinámicos basados en la demanda del mercado y en la capacidad productiva, aprovechando la riqueza de información procedente del Big Data. En una sociedad conectado, el concepto de canal está evolucionando rápidamente con las tendencias emergentes de la economía compartida y colaborativa. El modelo de distribución persona a persona, sin intermediarios, está ganando terreno rápidamente, brindando a los clientes acceso casi instantáneo a los productos y servicios que necesitan. Esta creciente preferencia por la entrega instantánea de productos y servicios requiere una mayor necesidad de activación comunitaria, en la que los pares cercanos pueden satisfacer las necesidades y demandas de los clientes. Por último, la promoción se ha transformado en conversación: ya no es un monólogo de marcas que envían mensajes a sus clientes. Las redes sociales y otras plataformas de redes han per unidireccional en el que las marcas envían mensajes a los clientes, por el contrario, la proliferación de las redes sociales, las plataformas de blogs y los foros online se han convertido en fuentes confiables para que los clientes participen en conversaciones para evaluar los productos y servicios de las marcas.

inevitablemente deben ser considerados para alcanzar probabilidades aceptables de supervivencia en una economía digital. En este contexto, el marketing digital no debe sustituir al marketing convencional, por el contrario, ambos deben coexistir e integrarse, intercambiando funciones a lo largo del recorrido realizado por los seres humanos en el proceso de satisfacción de sus necesidades, de obtención de experiencias memorables y de co-creación de valor.

En este enfoque de marketing, el marketing convencional de segmentación y alcance de público objetivo, identidad, diferenciación y posicionamiento de marca, marketing-mix táctico (cuatro P's), y servicios y procesos de valor, se aplica especialmente en las primeras fases del recorrido del cliente (conocimiento y atracción) mientras que el enfoque de marketing conectado se aplica en las últimas fases de su recorrido en la que el cliente reclama una mayor interacción con las marcas y en las que el incentivo de la recomendación es clave para el éxito comercial de las empresas y sus marcas.

Antes de avanzar en algunos de los aspectos concretos que caracterizan al marketing del siglo XXI, más inclusivo, horizontal y social, que el marketing del siglo XX, exclusivo, vertical e individual, permítanme que les ofrezca algunas cifras en la pantalla (67% de la población mundial son usuarios de teléfonos móviles; el 57% son usuarios de Internet; 45% son usuarios de medios de comunicación social y el 42% son usuarios de medios de comunicación social a través de teléfonos móviles) que avalan la afirmación sobre la que se ha construido esta lección, y que no es otra que la elevada conectividad con la que convive la sociedad actual.

En lo que sigue, se estructura esta lección en cinco bloques, en concreto, el segundo se centra en los conceptos centrales del marketing en la era de la conectividad: experiencia del cliente, compromiso y co-creación de valor. A continuación, se abordan los principales retos a los que se enfrenta el marketing y las principales soluciones que aporta, para seguir con su contribución a las marcas de valor y a los canales de distribución inteligentes. Se cierra esta lección con unas breves conclusiones.

## **2. EL MARKETING DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE, EL COMPROMISO Y LA CO-CREACIÓN DE VALOR**

Aunque, tal como ya he avanzado, el alcance conceptual de esta disciplina y su aplicación profesional han experimentado profundas transformaciones desde su origen, desde mediados del siglo pasado siempre ha tenido al cliente y la satisfacción de sus necesidades y deseos en el centro de sus objetivos. Sin embargo, a lo largo del tiempo “el cliente” ha pasado de entenderse de forma estrecha como el agente con el que directamente la empresa ejecuta una transacción, a convertirse en cualquier operador con el que una empresa/institución/marca, una organización, en definitiva, establece una vinculación, bien porque sus actuaciones afectan a su actividad, actual o futura, de mercado, bien porque las actuaciones de mercado de la empresa le afectan de alguna manera en el presente o en el futuro. Esta amplia delimitación no requiere, ni mucho menos, que la relación establecida termine en una operación de compraventa. Considerados de forma agregada, los operadores a los que se dirige el marketing constituyen la sociedad y las personas que la forman, su sistema empresarial y sus instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Paralelamente, el objeto del marketing también ha transcurrido desde un concepto de mera transacción entre oferente y demandante, al de relación estable entre las partes, pasando por el de intercambio, para llegar al de co-creación de valores. Recientemente la asociación española de marketing académico y profesional (AEMARK) que agrupa a la mayoría de los profesores de marketing de las universidades españolas ha remitido a la RAE (Real Academia Española) una propuesta motivada de modificación de la definición que de marketing<sup>4</sup> aparece en nuestro diccionario con el fin de que se

---

<sup>4</sup> La RAE admite el término marketing, pero para su definición lo redirige al término mercadotecnia y lo define como Mercadotecnia: De mercado y -técnica.

1. f. Econ. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.  
2. f. Econ. Estudio de la mercadotecnia.

ajuste y actualice tanto al alcance científico como al de la actividad del marketing en el siglo XXI. En esta propuesta se enuncia que el marketing es la *“Ciencia que estudia los comportamientos y los procesos de creación y desarrollo de relaciones derivados del intercambio de ofertas de valor entre personas, organizaciones y sociedad, en general”*.

Esta definición pone el foco en el intercambio de valores entre los agentes oferentes y las personas, organizaciones y sociedad en general. Con este enfoque, desde que a principios de los años 90 del siglo XX apareciese la triple W (WorldWideWeb) la evolución del objeto del marketing ha ido de la mano de la evolución de la propia web, y de las tecnologías de la información y la comunicación (Okazaki et al., 2014). Así, mientras el comercio electrónico protagonizó la década de los años noventa del siglo pasado, el primer decenio del siglo XXI se convirtió en la era del “comercio social” (Fader & Winer, 2012), y la década actual en la del “marketing digital” (MD).

Okazaki et al. (2014) entienden que en la época de la Web 1.0 (última década del siglo pasado) la funcionalidad multimedia y la naturaleza potencialmente interactiva que diferencia a la red de los medios tradicionales facilitó el desarrollo de relaciones discretas entre los productores y los consumidores, permitiendo a las empresas incrementar el conocimiento sobre sus clientes, pero su todavía elevado contenido unidireccional y estático limitó una rápida interacción entre empresas y clientes y entre los propios clientes. Al aparecer a mediados de la primera década de este siglo la Web 2.0 (sustentada en conexiones a Internet evolucionadas, como el ADSL, y dotada de mejores herramientas de desarrollos web, servidores, etc.), las organizaciones aprecian el enorme potencial de la red como herramienta para desarrollar relaciones estables con los consumidores. La Web 2.0, también denominada "la red social", llena Internet de blogs, wikis, foros y finalmente, redes sociales. Es la web colaborativa y su objetivo se enfoca sobre el conocimiento compartido, que se convierte en uno de los atractivos principales para atraer a usuarios (basta ver los usuarios de Facebook que, hasta la aparición de esta red social no tocaban un ordenador).

En presencia de esta web se acentúa el enfoque relacional del marketing, la creación de valor y se transforma el proceso relacional mejorando la participación del cliente. En su camino evolutivo, la Web 2.0 ha dado paso a la Web 3.0 que se conoce como la web semántica, la web de la nube, la web de las aplicaciones y la web multidispositivo. Hoy en día ya no solamente nos conectamos a Internet por los ordenadores, por el contrario, las tabletas y, muy especialmente, los smartphones (teléfonos inteligentes) están dominando las conexiones a Internet. La Web 3.0 se presenta como una web inteligente (aunque hay cierta unanimidad en que aún falta bastante para aceptarla como tal), que principalmente aprovecha la nube para prestar servicios al usuario, y eliminar su necesidad de disponer de sistemas operativos complejos y grandes dispositivos de almacenamiento de información. En este estadio de su evolución la web facilita la accesibilidad de las personas a la información, sin depender de qué dispositivo usen para ello. Sus mayores defensores, la consideran una web con la que las personas interactúan para conseguir resultados más allá del mero hecho de compartir "información", de manera que esta información sea compartida por cada persona de una forma inteligible y con provecho para ella y sus necesidades en cada circunstancia, y que, por último, esté diseñada bajo parámetros de rendimiento eficiente, optimizando los tiempos de respuesta, optimizando los consumos energéticos globales del sistema, optimizando las exigencias técnicas y tecnológicas, optimizando los conocimientos y capacidades que se requieran al usuario, ya que es una web más intuitiva, humanizada,... Una web enfocada al bien común, a la integración universal de las personas y a constituir una herramienta que apoye el desarrollo sostenible.

La Web 2.0 no sólo cambió las infraestructuras técnicas, sino que supuso el inicio del cambio en el equilibrio de poder en la relación entre las empresas y sus clientes, permitiendo que el empoderamiento de los consumidores a través de su participación en las redes sociales facilite y promueva las actividades de co-creación. Por su parte la Web 3.0 plantea extender estas posibilidades a más personas, usos y aplicaciones, y dotarlas de sentido humano con efectos relevantes sobre el beneficio social y medioambiental.

En paralelo al desarrollo de la web, han surgido nuevos desarrollos conceptuales de marketing, como la LDS (la lógica dominante de los servicios) de Vargo & Lusch (2004), que introducen términos para identificar las nuevas conductas de los nuevos agentes que con el paso del tiempo se han popularizado y utilizado en el lenguaje coloquial no sin antes experimentar un cierto proceso de banalización. Es el caso, por ejemplo, del comportamiento conocido como “prosumption” que conlleva la existencia de consumidores proactivos e informados que actúan como líderes influyentes y como dirigentes del mercado. Los prosumers no son simples líderes de opinión, en terminología convencional, ni meros influencers en terminología digital— no sólo desencadenan el boca-oído electrónico (eWOM), sino que también participan activamente en la co-creación de valor con las empresas. Podríamos decir que los prosumers son aquellos individuos que “activamente co-construyen sus propias experiencias de consumo mediante una interacción personalizada, co-creando así un valor único para sí mismos” (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Su poder ha aumentado notablemente en los últimos años, gracias a su habilidosa adopción de las nuevas tecnologías y, especialmente, de los medios y redes sociales. A través de estos medios, los prosumers tienden a formar redes sociales más complejas, que reflejan un mayor grado de compromiso con la empresa. Sin embargo, es obligado analizar esta creación de redes sociales bajo el filtro de la co-creación de valor, pues no todas las ideas propuestas por los clientes son igualmente interesantes y no todos los clientes son igualmente influyentes (Verhoef et al., 2013).

En una red social avanzada, los prosumers no sólo comparten información, sino también critican o cuestionan aquello en lo que pueden estar interesados los miembros de la red o aquello por lo que la empresa debería preocuparse, mientras que otros clientes actuarán, en cambio, con un menor grado de compromiso comportándose como meros seguidores (Van Doorn et al., 2010).

En este nuevo contexto web, las empresas actúan en los medios sociales para incrementar el compromiso y la co-creación de valor del cliente ofreciéndole para ello la mejor experiencia online. En términos generales, el término compromiso (reconocido en el argot del marketing digital por su término anglosajón “engagement” que procede del marketing de relaciones y de la LDS) se refiere a un estado y a un proceso psicológicos que guían la lealtad del cliente y que se manifiestan en experiencias interactivas y co-creativas con otros socios en las relaciones múltiples y entrelazadas establecidas en los mercados entre clientes, empresas y marcas (Brodie et al., 2013). En otras palabras, la co-creación tiene lugar cuando “el cliente participa con comportamientos espontáneos discrecionales, que personalizan de manera única la experiencia del cliente con la marca” (Van Doorn et al., 2010).

Dado que el compromiso del cliente es una forma de comportamiento social interactivo, las redes sociales constituyen las plataformas ideales donde los consumidores participan en el fenómeno llamado prosumption -recomendaciones colaborativas y desarrollo de productos, servicios y marcas - a través de la eWOM (Ramaswamy, 2009a). Por otra parte, la experiencia del cliente se considera una sensación psicológica manifestada como una respuesta subjetiva o las percepciones totales que acompañan la prestación del servicio (Lewis y Chambers, 2000) o como las impresiones y/o sentimientos de los clientes debidos a interacciones con los proveedores, empleados, sistemas, socios del canal, producto o marca, mientras que la experiencia del cliente online se define como un estado psicológico manifestado como una respuesta subjetiva al sitio web. El cliente participa en el proceso cognitivo y afectivo de la información entrante desde la plataforma online, y el resultado crea una impresión en la memoria.

La experiencia del cliente es compleja, multidimensional y contiene elementos sensoriales, cognitivos, sociales, afectivos y físicos (Verhoef et al., 2009). Muchos estudios enfatizan el papel significativo de la experiencia del cliente en las compras online para la satisfacción (Johnston & Kong, 2011), el compromiso, la lealtad del cliente y/o la recomendación a través del eWom (Zhang et al., 2017), la co-creación de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch 2008) y para competir con eficacia (Grewal et al. 2009). En consecuencia, la experiencia del cliente afecta positivamente a las intenciones de los consumidores a comprar online. Además, el proceso de co-creación de valor es dinámico y se extiende a la próxima circulación con la intención de los actores de una futura co-creación,

en lugar de terminar después de los encuentros de servicio (Akaka & Vargo, 2015; Akaka et al., 2015). Un cliente activamente comprometido se espera que comparta sus sentimientos y recomiende los productos/marcas previamente consumidos a otros para mejorar la experiencia positiva a través del boca-oido positivo. Esto se identifica como co-creación de valor continuo por Akaka et al. (2015). De hecho, se sugiere el eWom como un medio eficaz para promover la creación continua de valor debido a su capacidad para ampliar los alcances espaciales y temporales de la co-creación de valor y a su efecto sobre la mejora de la percepción de la experiencia previa y el estímulo de la producción de una experiencia nueva durante la recomendación (Akaka et al., 2013; Akaka et al., 2015).

Por ello, las empresas (marcas) deben invertir e impulsar su creatividad para mejorar las interacciones con el cliente a lo largo de su recorrido de compra. Las empresas que se centran en tener un producto superior adaptado a las necesidades y deseos de los consumidores lo hacen bien, pero sólo consiguen la satisfacción de los consumidores. Las que van un paso más allá, ofrecen experiencias de compra y consumo que trascienden a cualquier producto, añadiendo servicios que las hace diferentes del resto, en el ámbito físico y/o digital. En el nivel más alto, se encuentran las empresas que logran el compromiso y la participación (co-creación) del consumidor, quien consigue realizarse, al obtener experiencias personalizadas. Por último, las empresas líderes son las que no dejan pasar la oportunidad de crear los momentos “wow<sup>5</sup>” (“guau”- implementando experiencias realmente memorables), guiando a sus consumidores desde la fase de descubrimiento del producto hasta la fase de su recomendación a otros. Configuran las interacciones con el cliente en cada punto de contacto de su recorrido, de manera que obtengan en cada uno de ellos experiencias memorables, consiguiendo con ello un elevado compromiso y participación de él.

### **3. LOS DESAFÍOS Y LAS RESPUESTAS DEL MARKETING EN LA ÚLTIMA DÉCADA**

Al inicio de esta década el reputado profesor de marketing George Day de Wharton University identifica la existencia de una creciente brecha entre la complejidad acelerada de los mercados y la capacidad del marketing de la mayoría de las organizaciones para comprenderla y hacerle frente. Si bien las fuerzas de la fragmentación y el rápido cambio del mercado están en todas partes, Leeftang et al. (2014) adoptando la visión de Day (2011) afirman que es el uso de Internet el motor principal de la creciente brecha. El uso de Internet<sup>6</sup> (el número de usuarios de Internet en el mundo creció un 9,1% en 2018 y alcanza los 4.388 millones en 2019, que representa una penetración del 57% de la población mundial y un crecimiento acumulado superior al 76,5% en los últimos cinco años, a la vez que el móvil alcanza el 67% y las redes sociales el 45% de la población mundial. La red social líder en el mundo, Facebook alcanzó una cifra superior a 2.200 millones de usuarios en este mismo año seguida de cerca de Youtube con 1.900 millones de usuarios, mientras que el comercio electrónico global se estima en 2 trillones de \$<sup>7</sup>) sigue explotando en todo el mundo, convirtiéndose en una fuente cada vez más importante de las ventajas competitivas tanto en el mercado B2C (Business to Consumers) como en el B2B (Business to Business) y en el C2C (Consumers to Consumers), hasta el punto que se estima que alrededor del 50% de las compañías instaladas en las sociedades desarrolladas, tienen definida una estrategia de marketing digital.

En este contexto de mercado digital, con omnipresencia de medios y canales digitales, los directivos de marketing manifiestan que las empresas se enfrentan a cuatro grandes desafíos: (1) la explosión de datos (aparición de la analítica basada en el Big Data), (2) las redes sociales, (3) la proliferación de canales digitales (de distribución y comunicación) y (4) los cambios en la demografía del consumidor. Tres de los cuatro mayores desafíos destacados corresponden a desarrollos del

---

<sup>5</sup> Un momento “wow” se produce cuando un usuario se queda mudo de admiración ante un producto o servicio al sobrepasar sus expectativas. Los momentos “wow” son antecedentes que determinan la conversión de los consumidores en fieles, fans, embajadores y defensores/prescriptores de la marca.

<sup>6</sup> Según el informe “Digital In 2019”, elaborado por We Are Social en colaboración con Hootsuite que brinda las estadísticas, análisis y tendencias digitales a nivel global recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/>

<sup>7</sup> Según de The best 2019 digital marketing trends - plus, the top 25 digital marketing agencies to implement them (2019, Jan 29). PR Newswire. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2172018205?accountid=14478>.

marketing digital. A la vez que enuncian que las tres principales tendencias que van a tener mayor impacto sobre el marketing digital en un futuro próximo son: (1) La inteligencia artificial; (2) los buscadores de voz y (3) el marketing de los influencer. Tratar de abordar en el tiempo disponible todos estos tópicos en profundidad sería una gran osadía por mi parte, así que iré deteniéndome sólo en aquellos aspectos que, en mi opinión, hoy en día ofrecen mayor interés desde la perspectiva del marketing

Antes de extenderme sobre algunos de los principales desafíos digitales, permítanme que apenas dedique unos segundos a enumerar los canales digitales que más usan actualmente las empresas en el mundo en declaraciones de sus directivos. En concreto, los más utilizados hoy en día son: las páginas de inicio de la empresa, el correo electrónico, las redes sociales y las aplicaciones móviles, siendo estos dos últimos para los que se espera un mayor crecimiento en los próximos años. Por lo tanto, cabe esperar que las empresas adopten cada vez más estos canales en sus operaciones de marketing para interactuar con los clientes. Con más de cinco mil millones de usuarios de teléfonos inteligentes a principios de 2019, los dispositivos móviles están impulsando una segunda revolución en Internet que en opinión de los expertos puede ser incluso más profunda que la primera. Se espera que los profesionales del marketing concentren sus esfuerzos en el diseño de estrategias de marketing especialmente pensadas para ser implantadas en el móvil en la conquista de la mejor experiencia del cliente, así como en el desarrollo de métricas para estimar los efectos producidos por el marketing móvil sobre el valor apreciado por los clientes y por las empresas.

### *Las tensiones de marketing*

Tal como ya les he avanzado, la creciente digitalización lleva a importantes desafíos para los ejecutivos de marketing. Se enfrentan a mercados cada vez más complejos y rápidamente cambiantes que están fuera de su control. Como consecuencia, las empresas buscan comprender estos cambios y estudian cómo lidiar con ellos (Day, 2011). Las diez tensiones de marketing más destacadas por académicos y profesionales en esta última década se han recopilado por Leeflang et al. (2014) y se han clasificado en tres categorías: 1) *Estrategia de negocios y conocimiento del cliente* a la que pertenecen los tres primeros retos, 1.1. La revolución digital amenaza los modelos de negocios existentes; 1.2. La comprensión del cliente se ha convertido en una necesidad para competir, y 1.3. El avance exige no sofozar la creatividad y la innovación rupturista; 2) *Diseño y ejecución de las actuaciones de mercado* que integra el mayor número de desafíos enunciados, cinco: 2.1. Los medios de comunicación social convierten el entorno de marketing en desafiante y dificultan la gestión de la salud, la reputación y el valor de la marca; 2.2. La prevalencia de la orientación online puede hacer que algunos segmentos de población de mayor edad queden abandonados; 2.3. La transparencia en precios puede estar dificultando el establecimiento de políticas óptimas; 2.4. Las interacciones automatizadas con los clientes online pueden crear insatisfacción y destruir valor del cliente, y 2.5. La falta de comparabilidad de las métricas online y tradicionales dificulta la medición de la efectividad del marketing; 3) *Organización y capacidades* a la que pertenecen dos retos adicionales: 3.1. La brecha de talento en las capacidades analíticas que necesitan tener los departamentos de marketing, y 3.2. La omnipresencia de las actividades de marketing dentro de las empresas causa desafíos organizativos relativos a la ambigüedad de roles, responsabilidades y claridad de incentivos, entre otros.

Las empresas tienen que, (1) obtener una comprensión de cada uno de estos desafíos, (2) evaluar la relevancia de cada uno de ellos para su negocio, y (3) desarrollar una reacción o respuesta a cada uno de ellos.

#### *1.- Estrategia de negocios y conocimientos del cliente*

1.1. *La revolución digital y los modelos de negocio.* El creciente dominio de las herramientas y tecnologías digitales está amenazando los modelos de negocio existentes.

Antes de pasarles a desarrollar esta idea, merece la pena que les precise que para los fines de esta lección, se entiende por modelo de negocio “un sistema bien especificado de estructuras, actividades y procesos interdependientes que sirve como lógica organizativa de una empresa para la creación de valor (para sus clientes) y la apropiación de valor (por sí misma y sus socios)” (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy & Bridges, 2011), o de manera más genérica se podría decir que un modelo de negocio describe cómo una empresa crea el valor que proporciona a los clientes y cómo luego captura sus ganancias económicas (Day, 2011). Muchos cambios en el modelo de negocio afectan tanto la creación de valor como la apropiación de valor y sus estrategias subyacentes (es decir, la excelencia operativa para la apropiación de valor y la eficiencia del cliente para la creación de valor) (Sorescu et al., 2011). Tal como pretendo presentarles en otro apartado de esta lección, es en el comercio minorista donde el efecto del modelo digital en el negocio se ha discutido con mayor frecuencia.

En general, para las empresas *no comerciales*, ofrecer a los clientes la posibilidad de buscar y comprar online requiere que las empresas vuelvan a especificar sus modelos de negocio. Aunque la mayoría de las compañías (salvo los operadores turísticos, las de transporte aéreo y las de videojuegos<sup>8</sup>) generan menos del 5% de sus ventas online, el marketing digital es una fuerza disruptiva que tiene un profundo impacto en la transformación de los modelos de negocio.

1.2. *La comprensión del cliente y la gestión de las Big Data.* La generación y el aprovechamiento de la información sobre los clientes, rica y accionable, se está convirtiendo en una necesidad para competir.

El desafío más importante en un mundo de marketing digital es la capacidad de generar y aprovechar el conocimiento profundo de los clientes. En este mundo digital, el “Big Data” se ha convertido en la norma. Por Big Data nos referimos aquí a “conjuntos de datos tan grandes y complejos cuyo procesamiento se vuelve difícil utilizando las herramientas de administración de bases de datos comerciales disponibles o las aplicaciones tradicionales de procesamiento de datos”. Dicho de otra manera, este desafío incluye la captura, reunión, depuración, almacenamiento, registro, intercambio, transferencia, análisis y visualización de la enorme cantidad de datos que sobre cada cliente permiten obtener las nuevas tecnologías de comunicación a través de Internet (Snijders, Matzat, & Reips, 2012). El Big data ofrece amplias oportunidades para seguir a los clientes durante lo que en la actualidad viene en denominarse “su viaje<sup>9</sup> (recorrido o camino) de cliente”, es decir, el camino que recorre cada persona desde el conocimiento de un producto hasta la compra e incluso hasta su conversión en leal a la marca. El seguimiento eficiente del viaje del cliente es un requisito clave para optimizar las campañas de marketing y sus presupuestos. El análisis técnico de los “viajes” de los clientes se ha convertido en una característica importante para las agencias de marketing digital, que siguen a los clientes cuando buscan información, comparan productos y, en última instancia, toman la decisión de comprar un producto, lo compran, lo evalúan, y llegado el caso lo recomiendan. El verdadero desafío de la comprensión del cliente se encuentra en el seguimiento eficiente y el análisis técnico de este viaje. El reto actual consiste en la creciente relevancia del Big Data y su gestión útil para la toma de decisiones. La gestión útil de estos datos no está exenta de problemas, como su tamaño, volatilidad, falta de estructura, o datos ausentes, por mencionar algunos. Además, muchas empresas aún no tienen sus datos de clientes organizados adecuadamente. La mayoría de las empresas carecen de datos muy desagregados (granulares) de los clientes y/o carecen de la capacidad de vincular los datos con las ventas/uso de los clientes.

1.3. *El balance entre la gestión de los hechos y de la creatividad.* Un exceso de confianza en “los datos y hechos concretos” puede sofocar la creatividad y la innovación rupturista, limitando el adecuado avance de los negocios.

---

<sup>8</sup> Sony vende online el 53% de sus PlayStation. Recuperado en <https://vandal.elespanol.com/noticia/1350725152/playstation-plus-cuenta-con-362-millones-de-usuarios-registrados/>.

<sup>9</sup> Popularizado en su voz en lengua inglesa “customer journey”



Una de las tensiones de marketing en la que los directivos centran más su atención es que una confianza excesiva en los datos y los hechos concretos puede sofocar la creatividad y las innovaciones rupturistas. Para ser influyentes entre sus grupos de interés internos y externos, los departamentos de marketing deben ser responsables y aplicar rigurosas reglas analíticas para calcular la productividad de su inversión. Sin embargo, los directivos temen que el incremento de la toma de decisiones basada en hechos reduzca el pensamiento creativo no vinculado a los flujos de recuperación de la inversión, que es fundamental para desarrollar nuevas iniciativas e innovaciones radicales. Específicamente, la toma de decisiones basada en datos se considera principalmente desafiante y satisfactoria para las personas con "cerebro izquierdo", mientras que las personas más intuitivas y creativas, "cerebro derecho", se sienten incómodas y menos desafiadas en entornos de decisión exclusivamente basados en hechos.

El último grupo puede sentirse menos influyente en estas organizaciones y puede buscar entornos más emprendedores y estimulantes. Como consecuencia, la capacidad de innovación se puede ver sofocada. Esta tensión temida por los directivos no cabe entenderla, sin embargo, en un escenario categórico binario, en el que o las decisiones están basadas en la creatividad e innovación o están basadas en evidencias analíticas y cuantitativas, sino por el contrario debe interpretarse en un modelo de escala gradual. Es el grado de innovación el que puede quedar afectado, ya que los datos son un motor probado de innovaciones que suelen considerarse de naturaleza continua o incluso marginal, tales como las extensiones de línea de productos o de profundidad de la gama de productos, mientras que las innovaciones más radicales son menos impulsadas por los datos. Las compañías, que tienen éxito en la introducción de innovaciones rupturistas, aprovechan toda una gama de aportaciones más allá de los datos cuantitativos, entre las que incluyen ideas y comentarios de proveedores y expertos externos y/u opiniones y sugerencias de los expertos y de los directivos. Frente a este debate de tintes tradicionales entre creatividad e innovación, por un lado y datos y rigor cuantitativo, por otro, en la actualidad el "Big Data" abre una tercera vía al ofrecer un punto de encuentro entre la posibilidad de ejecutar rigurosos análisis de grandes bases de datos y la disponibilidad de una fuente importante de innovaciones (McAfee et al., 2012).

## *2. Diseño y ejecución de las actuaciones de mercado*

*2.1. Los medios de comunicación social y la gestión de la marca.* La gestión de la salud, la reputación y el valor de la marca es más desafiante en un entorno de marketing donde las redes sociales juegan un papel importante.

Los medios de comunicación social pueden definirse como "un grupo de aplicaciones basadas en Internet que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario" (Kaplan & Haenlein, 2010). Dentro de las redes sociales, las personas se sienten afectadas a través de complejas influencias sociales/interpersonales. Estas son conscientes o inconscientes, activas o pasivas, normativas o informativas (Eck van, Jager & Leeftang, 2011). El eWoM refleja parte de esta influencia social. Hace unas pocas décadas, los usuales fuertes efectos de la influencia social solo podían medirse con mucha dificultad. Desde su introducción, las redes sociales ofrecen oportunidades para estimular y medir las interrelaciones sociales entre los clientes y, por lo tanto, el eWoM. Las redes sociales proporcionan una plataforma para que los consumidores publiquen sus evaluaciones personales de los productos comprados y, de este modo, faciliten la comunicación boca-oido. Por lo general, existe una distinción entre las redes sociales iniciadas por el cliente (por ejemplo, reseñas, blogs) y las redes sociales iniciadas por la empresa (por ejemplo, comunidades de marca) (de Vries et al., 2012) y las plataformas gestionadas por terceros (por ejemplo, TripAdvisor) (Rubio, Villaseñor, & Yagüe, 2019).

Dado que los clientes tienden a carecer de confianza en la mayoría de las formas de publicidad, los medios de comunicación social ofrecen oportunidades para crear confianza y llegar a una gran audiencia de manera sencilla y a bajo coste. Hoy en día, hay una aceptación general de que las redes sociales ejercen fuertes efectos en la adopción y retención de clientes, aunque su efecto depende del tipo de contacto entre los clientes, de los comportamientos de co-creación y de su valor de uso (Rubio,

Villaseñor & Yagüe, 2019), y puede variar con el tiempo (Risselada, Verhoef & Bijmolt, 2014). Aunque cada vez son mayores las evidencias de que las redes sociales están tomando el control de la reputación de la marca de las empresas, todavía los académicos y los profesionales están trabajando para medir su impacto real. Esto explica por qué el rol que desempeñan las redes sociales en la gestión de la salud, la reputación y el valor de la marca se percibe como una de las tensiones más importantes. El hecho de que las compañías luchan para medir su impacto real explica que en la actualidad todavía un porcentaje mayoritario de empresas no están utilizando las redes sociales como vehículo de marketing, que solo las utilicen mínimamente o incluso que las abandonen después de haber conseguido un buen número de seguidores<sup>10</sup>. En un entorno de redes sociales, los clientes pueden convertirse fácilmente en destructores de valor en lugar de creadores de valor para las empresas (Verhoef, Beckers & Van Doorn, 2013; Verhoef, Reinartz & Krafft, 2010). Muchas empresas están teniendo dificultades para lidiar con el entorno social, ya que está en profundo contraste con la forma tradicional en que las empresas dirigen el marketing. Tradicionalmente, las compañías para construir y mantener el valor y la reputación de la marca han utilizado costosas estrategias masivas de publicidad totalmente controladas. Los anuncios cuidadosamente desarrollados se basaban en declaraciones de posicionamiento estratégico de la marca. Para tener éxito, los directivos debían obtener un alcance y atención suficientes entre el grupo objetivo seleccionado. Los clientes solo participaban en estas estrategias como sujetos de análisis a través de los estudios de investigación de mercado (es decir, encuesta, grupo de enfoque, paneles de prueba).

Este enfoque creó un fuerte control sobre el valor y la reputación de la marca. Tratar de involucrar a los clientes en la construcción de la marca a través de las redes sociales introduce un control más débil (Verhoef et al., 2013). En el lado positivo, puede crear marcas que son más preferidas por los consumidores, al ser marcas cuya identidad se basa más en las preferencias de los clientes. Sin embargo, la falta de control tiene un fuerte inconveniente, especialmente para las marcas fuertes. Para las marcas fuertes, aquellas que ya tienen un sólido valor para los consumidores, el rendimiento adicional de comprometer a los clientes en la creación de más valor de marca no es intrascendente, pero desde luego es muy inferior al rendimiento potencial que pueden obtener las pequeñas marcas. Los riesgos de una falta de control son, por tanto, más grande para las marcas fuertes. Por ejemplo, McDonald's organizó una campaña en Twitter con la esperanza de promover un eWoM positivo<sup>11</sup>. En su lugar, recibieron muchas reacciones adversas y un eWoM negativo (Verhoef et al., 2013). Las empresas, que tienen un fuerte sentimiento negativo, están particularmente expuestas a este tipo de actividades. Existe el riesgo de que los clientes utilicen la oportunidad de vincularse para empañar el valor de la marca. En resumen, para las marcas fuertes, los riesgos de las actividades de participación, vinculación y/o compromiso son altos, mientras que los rendimientos potenciales para las marcas especialmente fuertes que tienen un grupo significativo de oponentes activos pueden ser bajos, nulos o incluso muy negativos. Cualquier actividad llevada a cabo en redes sociales, por lo tanto, debe ser administrada con especial cautela.

*2.2. La orientación online y la atención a los segmentos objetivo.* Con demasiada frecuencia, el marketing digital se dirige solo a segmentos de clientes jóvenes, perdiendo los prometedores grupos de mayor edad.

La información procedente de la encuesta sobre usuarios de redes sociales de eMarketer 2019 revela que la principal fuerza generacional en el entorno digital sigue siendo los llamados millennials (generación Y, generación del milenio o milénica) ya que el 90% de ellos utilizan las redes sociales. Sin embargo, aunque los millennials están en el centro del uso de redes sociales, otras generaciones como la

---

<sup>10</sup> Algunas grandes empresas, como la cadena de cosméticos Lusch, han abandonado recientemente su presencia en redes sociales. Véanse <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/10024238/08/19/Las-companias-pueden-triunfar-en-Internet-sin-estar-en-redes-sociales.html>, y <https://www.computing.es/mundo-digital/noticias/1113599046601/abandonar-redes-sociales-no-suicidio-comercial.1.html>.

<sup>11</sup> El eWOM positivo, como forma de compromiso no-transaccional del cliente, aporta valor a las empresas, especialmente a través de las redes sociales, ya que la influencia interpersonal sobre la marca facilita disfrutar de experiencias interactivas y participativas, contribuye a reducir los gastos de marketing y promueve la generación de ideas nuevas entre los miembros de la comunidad (Ramaswamy, 2009b).

generación X y los Baby Boomers<sup>12</sup> también representan gran parte de la demográfica digital, participando el 77,5% y 48,4% de sus correspondientes generaciones en las redes. Por su parte, las generaciones más jóvenes continúan creciendo en el entorno digital. Un caso excepcional es la generación Z, (sucesora de los millennials) que podría estar cambiando la forma en que se utilizan las redes sociales, ya que muestra una gran tendencia a la expresión creativa en su uso<sup>13</sup>.

En los primeros días de Internet, sus usuarios eran los más jóvenes. Como consecuencia, muchos decisores empresariales todavía sienten que para los segmentos de mercado formados por personas mayores el cambio al uso de más canales digitales podía provocar problemas, y por ello la focalización inicial en los más jóvenes ha podido devenir en que los segmentos objetivo de personas mayores se hayan convertido en segmentos insuficientemente atendidos. Sin embargo, en la actualidad la tensión de la focalización en los jóvenes se percibe como un desafío poco importante para los directivos de marketing, probablemente porque las empresas observan que los medios online han sido adoptados por la gran mayoría del mercado, independientemente de la edad de los clientes, en parte por la transferencia de formación realizada en el seno de los hogares o de los círculos cotidianos desde las personas más jóvenes a las de mayor edad. De hecho, los consumidores mayores ahora exhiben hábitos de compra online similares a los de los jóvenes, y representan el segmento de la población de más rápido crecimiento.

*2.3. La transparencia en precios y la atracción de clientes.* Las herramientas de comparación de precios están limitando sino impidiendo la capacidad de las empresas para establecer precios óptimos.

Desde la perspectiva de un economista, es fácil reconocer en la creciente transparencia de los precios un tema de potencial preocupación. Desde los primeros días de Internet, los investigadores de marketing han estudiado para diferentes contextos de compra las diferencias de precios entre los minoristas offline y online. Las evidencias encontradas muestran que los precios de los productos de las marcas disponibles en los sitios web de comparación disminuyen, mientras que los precios de las que no están presentes en estos sitios web mantienen precios similares en los canales offline y online. Sin embargo, los directivos de muchas empresas no consideran la presencia de esta creciente transparencia de precios como un desafío importante. Este hecho que se ha presentado como sorprendente<sup>14</sup> no lo es tanto, si se adopta el enfoque de los directivos de las empresas con orientación al mercado. Para éstas, el aumento de la transparencia de los precios se valora principalmente como una oportunidad cuando han logrado convertir su antiguo modelo de negocio en uno nuevo que ofrece el mejor valor a los clientes. Estos jugadores tienen más probabilidades de ganar, especialmente en el nuevo juego de adquisición de clientes.

*2.4. Las interacciones automatizadas y el valor del cliente.* La automatización y los esfuerzos para migrar las interacciones con los clientes al contexto online pueden crear insatisfacción y destruir valor del cliente.

Las migraciones automatizadas y las interacciones meramente online presentan oportunidades de ahorro de costes para las empresas, pero también riesgos para la satisfacción del cliente y el valor de la marca. Más específicamente, la migración de clientes a canales online puede crear resistencia e insatisfacción del cliente, ya que los clientes pueden sentirse obligados a usar nuevos canales (Reinders, Dabholkar & Frambach, 2008). El control cuidadoso de los efectos de la automatización en la

---

<sup>12</sup> Los estudios sitúan en la Generación Z a los nacidos a partir de mediados de los años 90 y principios de los años 2000. La generación Millennial (Generación Y), entre principios de los años 80 y mediados de los 90; Generación X, entre los años 60 y los 80; Baby Boomers, entre finales de los años 40 a principios de los 60.

<sup>13</sup> Estas cifras proceden del informe 2019 de la red social Snapchat que tienen en la actualidad 203 millones de seguidores en todo el mundo, y de Emarketer, <https://www.emarketer.com/>.

<sup>14</sup> Hay evidencias objetivas que ilustran que esta transparencia de precios, tal como resulta previsible, puede tener consecuencias muy fuertes para las empresas y sus industrias, especialmente en los momentos difíciles (recesiones) de los ciclos económicos, cuando los clientes sienten una presión aún mayor para encontrar una buena oferta (Lamey, Deleersnyder, Dekimpe, & Steenkamp, 2007; Ou, de Vries, Wiesel, & Verhoef, 2014).

satisfacción del cliente y las herramientas para personalizar la experiencia online son, por lo tanto, claves para defender el valor del cliente y la salud y el valor de la marca.

*2.5. Las métricas online y offline y la efectividad del marketing.* Evaluar la efectividad del marketing digital es difícil, ya que las métricas online y tradicionales no son fácilmente comparables.

Existe una percepción generalizada de que las métricas online 1) no se traducen fácilmente en medidas de impacto financiero, 2) son difíciles de entender e interpretar, 3) no ayudan a identificar los factores predictivos más relevantes del comportamiento de los clientes en un negocio (por ejemplo, tasa de recompra), 4) son demasiadas, 5) son poco operativas y 6) no son fácilmente comparables con las métricas tradicionales. Los directivos de marketing consideran que se necesita una "moneda común" para hacer frente a este desafío a la vez que es un imperativo capacitar a los directivos sobre cómo usar e interpretar las métricas online y los indicadores clave de rendimiento (KPI's).

Un desafío específico del marketing online es la atribución de las acciones de marketing específicas a los resultados de los canales y soportes alternativos. Las acciones específicas de marketing están diseñadas para que los clientes se sienten atraídos por múltiples medios y canales online (y offline) simultáneamente. Por lo tanto, las empresas a menudo se preguntan ¿cuál es la contribución relativa de una medida específica a la venta en un canal o soporte determinado? Con frecuencia, las empresas utilizan métodos simples como el del último clic. De esta manera, comúnmente la venta se atribuye al último medio utilizado (u observado), ignorando que cada cliente tiene su viaje (o recorrido) específico de cliente, en el que se enfrenta a múltiples estímulos.

En general, las empresas solo observan la parte final de este viaje (es decir, el clic en un banner). La atribución de la venta a este último clic presumiblemente sobrevalora el efecto de éste. Este problema ocurre principalmente con la mayoría de los análisis a nivel individual. Otra diferencia entre el gasto en medios online y offline es que, en contraste con la publicidad tradicional donde se paga una cantidad negociada entre el medio y el anunciante, en los medios de publicidad online (en uno de los modelos de contratación más utilizado) solo se paga cuando hay un clic en el enlace al sitio web. Automáticamente, la publicidad masiva tendrá una elasticidad mucho menor que la SEA (siglas de la expresión en lengua inglesa, "Search Engine Advertising", o en su traducción al español, "Publicidad de pago de los motores de búsqueda"), ya que la publicidad masiva tiene un papel en las primeras fases del embudo (más conocido por su expresión en lengua inglesa, funnel) de ventas (es decir, en las fases de creación de conciencia), mientras que los clientes utilizan la SEA en una fase muy posterior (como es, la fase de búsqueda con objetivos directos para la conversión de ventas).

### *3. Organización y Capacidades*

*3.1. La brecha de talento.* Los departamentos de marketing y los relacionados con él se enfrentan a una importante brecha de talento en las capacidades analíticas.

La creciente complejidad de los datos está creando una brecha de talento digital. El déficit de talento en las actividades para analizar los datos de los clientes, crear anuncios digitales, desarrollar sitios web y realizar análisis estadísticos se ha estimado en un 50% (Manyika et al., 2011). Otras brechas relacionadas con la creación de capacidades analíticas se concretan en la falta de infraestructuras y herramientas informáticas adecuadas; falta de datos de calidad para analizar; falta de liderazgo interno en gestión analítica; restricciones de tiempo; dificultad para encontrar individuos dentro de la empresa con talentos analíticos y experiencia en marketing y/o negocios, para atraer a los candidatos apropiados incapacidad del departamento de recursos humanos para identificar las habilidades requeridas en los candidatos potenciales; y por último, falta de interés de la empresa por la gestión analítica. Un desafío es que muchos de los empleados que tienen excelentes habilidades cuantitativas y analíticas carecen de una sólida formación en marketing ya que proceden de programas formativos alejados de esta materia- como son los graduados en estadística, en matemáticas o en ingenierías informáticas o de

telecomunicaciones- provocando, con cierta frecuencia, problemas en la interfaz entre marketing y análisis, punto estratégico para desarrollar propuestas de marketing exitosas basadas en hechos (Verhoef & Lemon, 2013).

3.2. *La organización y la asignación de roles.* La omnipresencia de las actividades de marketing dentro de las empresas está causando desafíos organizativos como, por ejemplo, ambigüedad de roles, responsabilidad e incentivos poco claros, etc.

El marketing digital requiere que las organizaciones estén diseñadas de una manera diferente a las tradicionales. Sin embargo, aunque no se encuentre entre las cuestiones que más les preocupe, muchas empresas no están listas para reducir la brecha entre las organizaciones más clásicas y las organizaciones adecuadas para enfrentar los desafíos que son inherentes al marketing digital. En palabras de John Hayes, CEO de American Express, esta tensión o necesidad de cambios estructurales en la organización queda expresada como: *"No he conocido a nadie... que sienta que su organización está completamente alineada con el rumbo de esta revolución digital, porque está sucediendo de manera extremadamente rápida y dramática. Necesitamos organizar el cambio de manera tal, que comiencen a romperse los silos tradicionales en las empresas"* (Hayes, 2011). Por lo tanto, ahora se está llegando a una era en la que el marketing debe ser generalizado y administrado más allá de los límites funcionales. Se producen nuevas y ampliadas tensiones entre el marketing y otros departamentos. La mayoría de los problemas ocurren en la cooperación entre el marketing y el desarrollo de productos, la participación del marketing en grupos de trabajo multifuncionales en los que participan responsables de investigación y desarrollo y finanzas, servicio al cliente, gestión de canales de venta online / digital, comunicación cliente y desarrollo de la estrategia. (Homburg et al., 2017).

*En síntesis*, en esta nueva era de gran interconexión, cuatro desafíos importantes de marketing-derivados de las diez tensiones que les acabo de exponer- parecen ser los más frecuentes: 1. El uso de la información y de los datos del cliente para competir de manera efectiva; 2. El poder amenazador de las redes sociales para las marcas y las relaciones con los clientes. 3. La omnipresencia de las nuevas métricas digitales y la evaluación posterior de la efectividad de las actividades de marketing digital; y 4. La creciente brecha de talento en las capacidades analíticas dentro de las empresas. No es casualidad, que tres de estos desafíos principales (información del cliente, métricas y brecha de talento) estén estrechamente relacionados. Todos incluyen datos y las capacidades subyacentes para analizarlos, brindando a las empresas un entendimiento más profundo y práctico sobre cómo el marketing puede contribuir a un mejor desempeño en un entorno digital. En lo que queda de este apartado, les planteo algunas de las principales soluciones que el marketing empresarial está adoptando para dar respuesta a los principales retos señalados.

#### *Las respuestas del marketing a los desafíos más destacados*

A continuación, paso a detallarles algunas de las respuestas que las empresas y los académicos, han desarrollado para actuar de manera proactiva ante los principales desafíos señalados. El análisis de la combinación de la relevancia de cada reto y de la presencia de soluciones accionables para cada uno de ellos, detecta que las mayores oportunidades para las empresas se encuentran en el ‘desarrollo de métricas procesables’, ‘tratamiento de las brechas de talento’, y en menor medida, el ‘diseño organizativo digital’, (Leeflang et al., 2014).

Respecto al *desarrollo de métricas procesables* que permitan estimar los efectos de las acciones de marketing presentes en diferentes soportes, medios y canales digitales y físicos, las escasas soluciones ofrecidas desde el ámbito académico y profesional se enfocan sobre 1) el análisis de los datos a un nivel más agregado, utilizando modelos econométricos avanzados, que vinculan los gastos de marketing en múltiples canales y medios con las ventas y beneficios online y offline; y sobre 2) la medición de los efectos que tienen para la empresa y el consumidor lo invertido en los medios online, como la publicidad orgánica y la publicidad pagada en motores de búsqueda. La oportunidad reside en el desarrollo de

nuevas métricas de "conocimiento" o de "consumo" que se puedan utilizar para comparar la efectividad de los canales digitales con la de los canales tradicionales y en la creación de métricas universales que permitan la comparación directa de los resultados financieros entre los medios tradicionales y los medios online, aprovechando la creciente disponibilidad de datos que ofrecen las Big Data.

Por su parte aunque las tácticas y estrategias que prefieren utilizar las empresas para *gestionar la importante brecha de talento* en las capacidades analíticas requeridas en los departamentos de marketing y otros relacionados consisten en 1) la contratación de personas más cualificadas analíticamente; 2) incluir capacidades analíticas como parte de los requisitos de las habilidades de todas las nuevas contrataciones relevantes; y en menor medida, 3) crear un departamento dedicado a los avances analíticos que informe directamente a la alta dirección; la mayoría de las compañías se ven obligadas a adoptar soluciones "second best" para salvar la brecha de talento y desarrollar una función analítica sólida. En concreto, muchas de ellas optan o por incorporar incentivos para brindar a sus empleados formación específica en inteligencia de marketing, o por subcontratar las tareas pesadas analíticamente a socios / asesores especializados (por ejemplo, consultores de servicios analíticos). Sin embargo, como las capacidades analíticas se están convirtiendo en activos estratégicos importantes para las empresas, la subcontratación completa de habilidades analíticas a socios externos puede resultar una estrategia peligrosa.

Por lo tanto, es aconsejable que la mayoría de las empresas, en algún nivel, inviertan en desarrollar sus propias capacidades, contratando empleados especialistas en inteligencia de marketing. Ante esta evidencia, la tensión analítica o brecha de talento no solo desafía a las empresas, sino también a las universidades y a las escuelas de negocios de todo el mundo. En las últimas décadas, los programas de grado en administración de empresas, MBA's y másters especializados en marketing han prestado una atención generalmente limitada a las habilidades cuantitativas y a la toma de decisiones, habiéndose enfocado más en procedimientos sostenidos en modelos teóricos, razonamientos lógicos, y estudios de casos, la mayoría de las veces procedentes de la aplicación de métodos cualitativos o descriptivos. La creciente prevalencia de las Big Data y la importancia que acompaña a los datos en muchas áreas comerciales (es decir, cadena de suministro, marketing, innovación) requiere incorporar a los programas educativos un mayor énfasis en el desarrollo de habilidades analíticas y en el uso de datos en la toma de decisiones (especialmente de marketing). En este punto, si me lo permiten voy a aprovechar esta tribuna para reivindicar la necesidad de poner en marcha, además de modificaciones curriculares en la dirección apuntada, propuestas interesantes para el nuevo mercado laboral como en mi opinión serían algunas dobles titulaciones que combinen las capacidades en economía y/o administración de empresas con capacidades tecnológicas y/o analíticas avanzadas como las adquiridas en estudios de ingeniería informática, telecomunicaciones, estadística o matemáticas.

Desde la perspectiva de la investigación académica faltan estudios específicos que se centren en las capacidades de los analistas de marketing exitosos. Dada la importancia creciente de los datos y el supuesto efecto positivo de las capacidades de inteligencia de marketing en el rendimiento empresarial, es importante saber cómo las empresas pueden desarrollar estas funciones y qué empleados deben atraer. También la interfaz entre el análisis de marketing y la función de marketing requiere atención adicional. ¿Cómo pueden los analistas de marketing trabajar de manera efectiva para mejorar su impacto en la función de marketing? Para las empresas, también es importante entender cómo podrán competir con otras funciones analíticas como finanzas u operaciones para atraer futuros empleados bien capacitados.

Con respecto al desafío que presenta *el diseño organizativo digital*, las soluciones recomendadas pasan por diseñar una gobernanza y unos procesos multifuncionales definidos, clarificando los roles que desempeñan determinadas funciones del marketing en las estrategias generales, y desarrollando e implantando indicadores clave de desempeño compartidos por las funciones que son determinantes para llenar los vacíos organizativos que puede traer la implementación de los nuevos modelos de negocio digitales. Es importante destacar que si bien una mayor cooperación entre el marketing y otras funciones beneficia el desempeño de las empresas (por ejemplo, a través de presentaciones de nuevos productos

más exitosas), también puede acarrear un peligro potencial en la implantación de estrategias de marketing menos coordinadas, si el marketing se convierte en responsabilidad de todos, pero nadie se siente responsable de él.

Paralelamente, los aspectos más desafiantes para los que las empresas líderes están ejecutando planes de respuesta efectivos son " la comprensión de la información sobre el cliente" y "la gestión del estado de salud, reputación y valor de la marca" en un entorno de marketing donde las redes sociales juegan un papel importante, pero donde se aprecian grandes oportunidades para las empresas rezagadas.

Cuando las empresas adquieren y analizan sistemáticamente *la información sobre los clientes*, aunque se trate de datos convencionales, superan a los competidores<sup>15</sup>. El impulso de las ventas, el incremento de su cuota de mercado, la innovación de productos y la mejora del compromiso del cliente a través de la creación de una mayor fidelidad a la marca destacan como algunos de los beneficios más importantes que esperan obtener las empresas al analizar los datos de los clientes.

Con respecto a la investigación sobre el conocimiento del cliente, en el pasado se ha asistido a un aumento creciente de los estudios que analizan a los clientes individuales utilizando los datos disponibles en las bases de datos de gestión de relaciones con los clientes. Se han desarrollado modelos que son capaces de explicar y predecir la retención de clientes, la pérdida de clientes, las compras cruzadas, el uso y el valor del ciclo de vida del cliente (Verhoef & Lemon, 2013). Estos estudios generalmente analizan datos procedentes de una sola fuente de información de clientes individuales. La creciente presencia de más datos requiere la construcción de bases de datos de múltiples fuentes que contienen información con múltiples niveles de agregación (por ejemplo, cliente, empresa, mercado y región), que deben ser tratadas con modelos y métodos más complejos. Además, la creciente presencia de datos no estructurados (es decir, datos de texto) y su necesaria consideración en los modelos, plantea desafíos para la modelización de marketing (Lee y Bradlow, 2011).

Aunque muchas compañías tienen planes sobre cómo *usar las redes sociales para la gestión de sus marcas*, estos planes con frecuencia aún no están implementados o, lo están de manera limitada, todavía. Los defensores de las redes sociales las ven como un instrumento para: a) identificar foros de discusión influyentes y participar en las discusiones sobre la marca; b) llegar a los líderes de opinión online clave y utilizarlos como embajadores o defensores de la marca; c) crear contenido de valor agregado para los clientes; d) controlar las menciones y los sentimientos hacia la marca en foros de redes sociales, así como abordar directamente los mensajes negativos y con ello, moderar los sentimientos negativos manifestados por los clientes hacia la marca y, e) conectarse más fuertemente con los clientes y comprometerlos en la creación de valor. Sin embargo, uno de los peligros potenciales es que las empresas no logren atraer a los clientes, sino que los clientes con la intervención de la empresa sobre la marca se enfurezcan. Para gestionar de la forma más profesional posible las redes sociales y limitar al mínimo posible los potenciales peligros con los que se puede ver amenazada la salud, la reputación y el valor de la marca, una parte significativa de las empresas optan por la contratación de un proveedor de servicios externo o la contratación de personal con perfil especializado en la administración de las interacciones de la marca en las redes sociales y otros foros online.

---

<sup>15</sup> Ejemplos de empresas que, como resultado del uso de esta oportunidad, superan a los competidores, son Amazon.com (tasa de crecimiento anual 2000–2010: 56.5%), O2 (29.5%), Capital One (16.6%), Tesco (11,7%), y Progressive (6%). Como ejemplo, baste el de Tesco, minorista del Reino Unido, que ha construido una cultura organizativa de toma de decisiones basada en los datos del cliente (gestión de formatos, gestión de categorías, sistemas CRM, comunicación, etc.) en cada nivel de la empresa con la que se ha convertido en uno de los principales minoristas del mundo. Tesco ha creado un potente motor de recopilación de datos (1.600 millones de nuevos datos cada mes) mediante la combinación de datos obtenidos de tarjetas de fidelidad (10 millones de titulares de tarjetas), escáneres (8 millones de transacciones en 700 tiendas referidos 50.000 referencias por semana), sitios web y estudios de mercado adicionales (Humby, Hunt y Philips, 2008). Sus analíticas de los clientes están respaldadas por un socio subcontratado que se encarga del almacenamiento de datos y del análisis. Finalmente, desarrollaron una segmentación mediante una agrupación multidimensional de clientes con necesidades y comportamientos similares, para desarrollar una comprensión profunda de las percepciones específicas del segmento (Leeflang et al, 2014).

Los académicos del marketing han prestado una gran atención a las redes sociales desde su aparición y sus investigaciones se dirigen al análisis del impacto de las redes sociales y del contenido generado específicamente por los usuarios sobre la co-creación de valor, la experiencia del cliente, pero también sobre la lealtad a la marca, el valor de la marca, e incluso sobre las ventas. A pesar de los estudios ya realizados, la investigación sobre la efectividad del uso de las redes sociales en el marketing digital en general es limitada e insuficiente. Las preguntas urgentes que requieren más investigación son: ¿Deben las empresas utilizar siempre las redes sociales o deben ser muy selectivas? ¿Cuándo es conveniente abandonar las redes sociales para favorecer la reputación y el valor de la marca? ¿Cómo deben gestionar los riesgos que rodean a las redes sociales? ¿Cómo deben reaccionar las empresas ante las acciones negativas de los clientes en las redes sociales? ¿Cuáles son las mejores métricas para evaluar las redes sociales?

La "revolución digital y los modelos de negocio" y la "gestión de las interacciones automatizadas y el valor del cliente" constituyen desafíos moderados para los que las empresas ya han desarrollado o están desarrollando soluciones efectivas, básicamente a través del autoservicio digital, ampliamente extendido en la banca y en el transporte aéreo, por ejemplo. La integración de herramientas y tecnologías digitales en los modelos de negocio existentes y la adopción de nuevos modelos de negocio con tecnologías nuevas y/o disruptivas son las estrategias más importantes para enfrentar los desafíos de la prevalencia de herramientas y tecnologías digitales que amenazan los modelos de negocio existentes. Es particularmente evidente en las empresas de alta tecnología y telecomunicaciones. Muchas empresas de telecomunicaciones enfrentan importantes desafíos digitales debido a la rápida adopción de nuevos servicios digitales gratuitos, como WhatsApp y Viber, que ofrecen servicios de mensajería de voz y texto tradicionales de forma prácticamente gratuita. En la medida que las compañías de telecomunicaciones generan importantes ingresos por estos servicios, corren el riesgo de disminuir los ARPU (ingresos promedio por usuario), así como reducir la confianza de los inversores en su capacidad de seguir creciendo, por lo que tienen la necesidad de ajustar la forma en que agrupan y valoran sus servicios.

Respecto a la gestión de las interacciones automatizadas, los directivos mencionan "control" como la palanca clave y "personalización" como una táctica para equilibrar las eficiencias de la automatización con los objetivos de lealtad del cliente. Los ejemplos de la banca minorista muestran cómo se pueden aplicar los métodos de comparación para decidir qué clientes y qué productos pueden migrar al canal online, a la vez que muestran que las migraciones online dirigidas pueden aumentar la retención, la penetración del producto, el valor de la vida útil del cliente y el beneficio por cliente individual (Gensler, Leeflang & Skiera, 2012). Un ejemplo de una empresa que ofrece varios servicios personalizados de valor agregado para atraer tráfico y atraer clientes online es el BBVA banca online<sup>16</sup>. Ofrecen a los clientes varias aplicaciones gratuitas de valor para organizar sus ahorros, Valora (valorar su patrimonio inmobiliario), Bconomy (gestionar sus flujos de ingresos y gastos mensuales), Baby Planner (ayuda a planificar la economía ante la llegada de un nuevo hijo), BBVA Invest (ayuda a la inversión), Mis viajes (sácales partido a tus viajes), Tus otros bancos, BBVA future planner (descubre lo que cobrarás al jubilarte), etc.

Los desafíos menos relevantes para las empresas aun cuando no hayan desarrollado soluciones para ellos son: "la diferencia digital entre segmentos de consumidores jóvenes y mayores", "el dilema de la innovación basada en los datos", y el "aumento de la transparencia de precios". Este último es especialmente llamativo porque muchas empresas se ven fuertemente afectadas por numerosos servicios digitales gratuitos de comparación de precios, que tienden a erosionar los precios y los márgenes, especialmente en tiempos de recesión económica.

---

<sup>16</sup> La app de banca online del BBVA ha sido calificada como la mejor banca móvil de Europa durante los tres últimos años (90 puntos sobre 100) por Forrester Research, y la mejor del mundo por segundo año consecutivo según Forbes.



Las soluciones más frecuentes por las que han apostado las empresas consisten en: a) la incorporación de motores de comparación de precios de terceros en su sitio web para resaltar su ventaja de precio; b) la integración hacia adelante añadiendo motores de valoración y comparación "propios" mediante crecimiento interno o mediante crecimiento externo vía adquisición de empresas ya instaladas<sup>17</sup>. Las compañías que implantan estas soluciones adquieren ventajas basadas en el aprendizaje adquirido sobre el comportamiento de los clientes y de los competidores online, y en el ejercicio de una influencia más fuerte sobre los clientes y el mercado. Por el contrario, corren el riesgo de que los clientes pierdan la confianza en su comparador al perder la independencia de las compañías comparadas.

#### **4. LA CREACIÓN DE MARCAS DE VALOR EN LA ERA DIGITAL**

La aparición de la sociedad interconectada que ha provocado Internet ha acercado a los consumidores de todos los rincones del mundo y ha introducido nuevos medios de comunicación online, con características bien diferenciadas de las de los medios de comunicación offline, que afectan de manera profunda a la aplicación de las estrategias de marketing dirigidas a la creación, desarrollo y fortalecimiento de las marcas. Ahora, no es posible que ninguna gran marca global pueda mantener su cuota de mercado aplicando sólo los métodos del marketing convencional, propios del pasado siglo XX. Es más, tanta ha sido la influencia de Internet en el panorama de las grandes marcas globales que en los últimos quince años ha cambiado radicalmente la cúpula de las marcas que ostentan las primeras posiciones en los rankings de marcas de mayor valor. Mientras en 2004 la primera marca mundial por valor era Coca Cola, en 2019 lo es Apple seguida por Google y Amazon, y entre las diez primeras se cuela Facebook, tal como pueden observar en la pantalla.

No cabe duda de que se ha convertido en un imperativo que las empresas tengan presencia y utilicen los medios de comunicación online para crear marca (Keller, 2009), porque son más interactivos, informativos y confiables, y provocan una difusión viral mucho más fuerte que la comunicación publicitaria de los medios tradicionales como la televisión, la radio y los medios escritos. Además, las diferentes herramientas que contiene el mix de la comunicación online, se ajustan a objetivos distintos relacionados con la creación de marcas de valor, así: 1) el SEM, SEO y portales (las herramientas o motores de búsqueda) son especialmente adecuados para crear posicionamiento de marca; 2) la publicidad display actúa favoreciendo la notoriedad; 3) la redes sociales estimulan el dialogo entre las marcas y sus consumidores; 4) el e-mail marketing ayuda a mantener y/o fortalecer el recuerdo de la marca y 5) el marketing de contenidos contribuye a favorecer la afinidad e identificación de consumidor con la marca .

##### *El valor de la marca*

Permítanme que antes de desarrollar el tema que nos ocupa en este epígrafe dedique apenas unos minutos a traer aquí algunos de los principales conceptos que se han desarrollado en las tres últimas décadas sobre el valor de la marca y que, creo ayudarán a entender su importancia en el marketing del siglo XXI.

Las marcas de valor tienen numerosos beneficios para las compañías que las poseen. Las marcas con alto valor son activos poderosos para cualquier organización, ya que disfrutan de una alta notoriedad, una fuerte calidad percibida, unas asociaciones de marca favorables e importantes cotas de lealtad de los clientes (Aaker, 1991).

Desde su incorporación a la ciencia y a la profesión del marketing hace ya más de tres décadas, el concepto de valor o capital de la marca se ha definido desde dos perspectivas, la del consumidor y la de la empresa. El valor de marca basado en el consumidor, que ha recibido más atención, es el conjunto

---

<sup>17</sup> Este es el caso de la compañía holandesa líder en seguros, ACHMEA cuando adquirió INDEPENDER, un sitio web de comparación independiente para servicios financieros. <http://www.bnr.nl/nieuws/beurs/197842-1112/verzekeraar-achmea-neemtindependenter-over>.

de asociaciones- creencias, afectos y otras experiencias subjetivas- relacionadas con la marca que posee el consumidor en la memoria. Desde esta perspectiva el valor de marca es básicamente de naturaleza actitudinal y soporta sus fundamentos en la psicología cognitiva. Dos son las definiciones más universalmente aceptadas, la dada por Keller (1993) que entiende el valor de marca basado en el cliente como "el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de la marca", y la de Aaker (1991) que lo define como un "conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca, su nombre y símbolo que se suman o restan del valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y/o clientes de esa empresa". Estas definiciones constituyen a su vez los dos marcos principales que pueden medir y explicar el valor de marca de manera apropiada. El concepto de valor de marca de Keller (1993) se centra en el conocimiento de la marca con sus dos componentes, a saber, la notoriedad de marca y la imagen de marca, mientras que para Aaker (1991), el valor de la marca es un concepto multidimensional cuyas cuatro dimensiones principales son: notoriedad de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y lealtad de marca (Schmitz & Villaseñor-Román, 2018).

La perspectiva de la empresa incluye en el valor de la marca los resultados de la marca en el mercado, como por ejemplo los precios premium, la cuota de mercado, el precio relativo, y también los resultados del mercado financiero, como el precio de compra de la marca y el flujo de caja descontado de las tarifas de licencias y royalties (Keller y Lehmann, 2006; Ailawadi et al., 2003).

La creación del valor de una marca implica múltiples pasos, incluyendo el conocimiento de la marca (recuerdo de la marca espontáneo y asistido), identidad, promesas, imagen y posicionamiento de la marca, calidad percibida de la marca, afecto y preferencia hacia la marca, lealtad a la marca y, por último, identificación con la marca. Cada aspecto juega un papel importante en su valor, y su construcción en la actualidad debe incorporar acciones de marketing digital que tengan en cuenta la situación de interconexión en la que los consumidores se relacionan con los mercados y sus marcas.

### *Las redes sociales*

En la década actual, se forma el ecosistema de las redes sociales (Hanna et al., 2011) con la creciente importancia de las plataformas de medios online, el entorno de comunicación más innovador, y el cada vez mayor potencial para interactuar con los usuarios. Y, por lo tanto, el marketing en redes sociales despunta como la herramienta más popular y efectiva de marketing y comunicación.

Los últimos años han supuesto la explosión de las redes sociales en todo el mundo, primero fue Myspace, y después Facebook, LinkedIn, Twitter, e Instagram entre otras muchas, todas ellas han revolucionado la forma en la que las personas nos comunicamos. Los usuarios que se conectan a las redes sociales lo hacen porque les interesa la información que publica su lista de contactos. Al mismo tiempo se generan contenidos que siguen sus amigos, no olvidemos que las redes sociales se han convertido en una nueva plataforma que permite a la sociedad acceder a una información válida al margen de los medios tradicionales. Por ello, es fundamental para las empresas entender que la comunicación y la publicidad convencional no son eficientes en este entorno.

Pero ¿qué son las redes sociales? Aunque no es el objetivo de esta lección desarrollar en extensión el concepto de redes sociales y las aportaciones que en torno a su investigación se encuentran en la literatura académica (Kapoor et al., 2018), permítanme introducir algunas breves pinceladas para delimitar el alcance de este concepto al objeto de nuestro propósito, entender su papel en la creación de marcas de valor.

En la literatura actual de marketing se encuentran algunas definiciones del concepto de redes sociales, y aunque ninguna goza de general aceptación, una buena parte de ellas coinciden en señalar que las redes sociales son “una colección de aplicaciones online basadas en Internet creadas en una plataforma interactiva e impulsadas por la tecnología Web 2.0, que permiten la creación conjunta y el intercambio de información generada por los usuarios entre los usuarios de las redes sociales”, las redes

sociales implican el uso de aplicaciones y servicios basados en Internet para la comunicación, colaboración, creación e intercambio de contenidos por parte de individuos y grupos (Kaplan & Haenlein, 2010; Kietzmann et al., 2011; Kapoor et al. 2018 y Alam & Kahn, 2019). Permiten la interacción directa y espontánea entre el comunicador y el receptor y constituyen un ámbito de socialización del consumidor al proporcionar a las personas un espacio virtual para comunicarse a través de Internet.

Como resultado de sus características, las redes sociales se utilizan prioritariamente por las personas para comunicarse entre sí, su principal territorio es, sin duda, las relaciones interpersonales, pero también se usan para comunicarse con las marcas y viceversa. Sus usuarios crean redes de conversaciones relacionadas con la marca, que finalmente influyen en los consumidores. El estudio anual de redes sociales 2018<sup>18</sup> señala que los consumidores españoles conversan con sus marcas a través de las redes sociales, que la principal razón es la atención al cliente, y que lo hacen en mayor medida en los sectores que pueden aportar al usuario información/contenido más relevante o actualizado: entretenimiento, cultura y medios (42%); viajes, transporte y turismo (37%) y tecnología y comunicación (35%). Además, las conversaciones sobre las marcas en redes sociales influyen en diferentes fases del proceso de creación-recuperación de valor. Del estudio anual de redes sociales 2018 se concluye que el 47% de los encuestados considera que influyen a la hora de comprar un producto o servicio y el 55% (54% a nivel global)<sup>19</sup> declara haber buscado información sobre productos/servicios en redes sociales antes de realizar una compra y el 71% de los consumidores que han tenido una experiencia positiva con una marca la recomendarán en redes sociales a sus familiares y amigos según la revista Forbes. Además, el 41% participa activamente opinando en redes sobre las compras realizadas en internet. Dada su naturaleza social y la gran cantidad de tiempo que los usuarios pasan en ellas (se ha estimado que en términos globales promedio un usuario de redes sociales pasa en ellas alrededor de 144 minutos), los mensajes que circulan por ellas parecen menos comerciales y más orgánicos, y son, por lo tanto, considerados más auténticos y confiables, confiriendo a las redes un “atractivo” y un “encanto” especialmente útil para la gestión de las marcas. Las marcas no deben ser intrusivas, ya que corren el riesgo de generar rechazo por parte de los usuarios, que en el momento del impacto publicitario a través de las redes están relacionándose con sus amigos, no leyendo contenidos editoriales o blogs corporativos.

### *La creación de marcas de valor en las redes sociales*

Los especialistas en marketing están utilizando las campañas de redes sociales para atraer hacia la marca a los clientes potenciales y hacer que los clientes existentes sean leales a la marca, en definitiva, para crear, mantener o fortalecer el valor de sus marcas. Algunas estimaciones sitúan en el 83% las compañías que dedican parte de sus presupuestos de marketing a redes sociales, y en un 73% los profesionales del marketing que consideran el marketing en las redes sociales como efectivo para la marca y su negocio<sup>20</sup>. A medida que el uso de las redes sociales aumenta a un ritmo acelerado, las empresas utilizan más estas plataformas como herramientas de comunicación de sus marcas. Más importante aún, los consumidores están perdiendo interés en los medios tradicionales, como la televisión, la radio o las revistas, y utilizan cada vez más las redes sociales para buscar información.

Con cifras innumerales de búsquedas diarias en Google, los gestores de marca sienten una creciente pérdida de control de los mensajes que llegan a sus clientes, y con ello un aumento de los riesgos a los que están expuestas sus marcas. Las evaluaciones de los productos publicadas se vuelven cada vez más negativas a medida que los entornos de evaluación maduran (Godes & Silva, 2012). Los resultados de algunas investigaciones sugieren que más del 90% de todos los consumidores leen las reseñas online antes de comprar productos y que el 67% de todos los compradores de bienes de consumo

---

<sup>18</sup> Estudio Anual de Redes Sociales 2018, elaborado por IAB Spain en colaboración con Eloia y con el patrocinio de Adglow, recuperado en <http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1132895031605/principal-razon-usuarios-conversan-marcas-redes-sociales.1.html>

<sup>19</sup> Véase Globalwebindex 2018.

<sup>20</sup> Según Buffer (2019) Recuperado en <https://buffer.com/state-of-social-2019#>.

tienen en cuenta para sus compras el contenido generado por otros usuarios. Aproximadamente, los consumidores leen al menos cuatro evaluaciones antes de realizar una compra y desempeñan un papel clave en las decisiones de compra (Godes & Silva, 2012). Por lo tanto, el contenido de las redes sociales crea clientes potenciales que están más dirigidos por otros clientes que por la publicidad. Ante esta situación, las estrategias dirigidas a crear, mantener y fortalecer las marcas deben utilizar de forma activa las redes sociales. Los gestores deben invertir en las redes sociales para desarrollar el factor F de la marca (en lengua inglesa, family, friends, fans, followers; familiares, amigos, fanáticos y seguidores, en español) que tiende a tener efectos positivos en la creación de confianza y de lealtad de los clientes hacia la marca (Kotler et al., 2019).

La abundante investigación académica que en los últimos años se ha dedicado a estudiar el impacto de las redes sociales en las marcas se ha centrado principalmente en la creación conjunta de actuaciones de marca por parte de la empresa y de los consumidores, las relaciones de los consumidores con las marcas que influyen en su participación en las redes sociales, la influencia del e-WOM a través de las redes sociales en el comportamiento relacionado con el consumo de las marcas, estrategias para crear la marca, las páginas en las redes sociales y cómo los usuarios se benefician de las páginas, y la relación entre las actividades percibidas de marketing en las redes sociales y el valor de la marca. Alam & Khan (2019) encuentran que las dos dimensiones principales de la comunicación en las redes sociales, el contenido creado por la marca, y el contenido generado por el usuario influyen en el valor de la marca y en las intenciones de compra. El contenido creado por la empresa influye significativamente en su imagen funcional, mientras que el contenido generado por el usuario influye directa y significativamente en su notoriedad y en su imagen hedónica, e indirectamente en la actitud hacia la marca y en la intención de compra.

Puesto que las plataformas de redes sociales proporcionan un canal a las marcas para comunicarse directamente con sus consumidores, también proporcionan un entorno apropiado para crear comunidades de marca. Además, las marcas pueden usar las redes sociales como una forma efectiva de llegar a sus mercados objetivo, para obtener informes de inteligencia de mercado, y como plataforma para proporcionar diversos servicios a los clientes (Wood & Burkhalter, 2014). Las actividades de las marcas en las redes sociales pueden contribuir directa y regularmente en el proceso de construcción de la marca al proporcionar una plataforma online a los consumidores para intercambiar ideas e información sobre la marca, y convertirse en co-creadores de los valores que fortalecen la marca (Kim & Ko, 2012), y pueden ayudar a reducir la preconcepción y el malentendido hacia las marcas. Cuando las marcas involucran en su desarrollo, su contenido y sus mensajes a sus clientes obtienen clientes más leales y con ellos mayores ventajas competitivas. Además, las evaluaciones de los productos de la marca por los consumidores en las redes sociales pueden producir un eWom de marca positivo (o negativo) y los mensajes en estas plataformas virtuales afectan las decisiones de compra de los consumidores. Por lo tanto, la presencia tanto de las empresas como de los consumidores en las redes sociales está influyendo en el proceso de construcción de la marca.

La presencia de una marca en las redes sociales puede adoptar diferentes formatos, que no son alternativos sino complementarios para promocionarla y fortalecerla. Entre éstos destacan: 1) La contratación de campañas de publicidad muy segmentadas (la red dispone de abundante información acerca del usuario y todas las visitas se hacen mediante identificación previa; 2) La construcción de una identidad digital en la red para la marca, mediante un perfil o página en la que un *community manager* (gestor de la comunidad de marca) vuelca contenidos de interés para la red y facilita las conversaciones con sus miembros; 3) El desarrollo de aplicaciones que mejoren la experiencia del usuario de la red, y que consigan difusión viral aportando diversión (juegos), utilidad (aplicaciones web) y/o faciliten el encuentro entre los usuarios (aplicaciones sociales) (Okazaky & Yagüe, 2012); 4) La creación y/o participación en espacios de comunidad (como por ejemplo grupos, referidos a las temáticas que afectan a la marca o a sus consumidores) y, 5) La conexión de los espacios web de la marca con las redes sociales.

Cualquiera que sea la forma de presencia de la marca en redes sociales o la combinación de formas seleccionadas, es conveniente publicar información exclusiva que no se ofrezca en la web corporativa con regularidad, de modo que a los seguidores de la marca les compense dedicarle su tiempo, ya que, cuando alguien se plantea hacerse fan de una determinada marca en una red social siempre se va a preguntar: ¿qué obtengo a cambio? El tipo de información que debe publicar la marca en su perfil en una red social debe estar totalmente adaptada al público objetivo y a las particularidades de la red utilizada. En definitiva, el profesional que se encargue de gestionar la marca en las redes sociales no solo ha de conocer la marca y la estrategia a seguir, sino que ha de ser un usuario intensivo de estas redes para armonizar el contenido con la forma en la que los usuarios se mueven en ella.

Estas acciones ayudan a interactuar con los usuarios, entablar conversaciones con ellos y, en definitiva, construir valor para la marca. Contribuyen a los resultados globales de las empresas a largo plazo, pero, excepto en casos muy concretos, no tienen efecto inmediato sobre las cuentas de resultados. En concreto, los principales beneficios que aporta a una marca y a una empresa su presencia en las redes sociales se sintetizan en: 1) La posibilidad de medir los resultados inmediatos. La comunicación directa y transparente permite evaluar en tiempo real los resultados alcanzados por las diferentes estrategias ejecutadas; 2) La facilidad para aplicar estrategias de segmentación, ya que en las redes sociales se puede llegar fácilmente a personas con inquietudes y afinidades parecidas; 3) La alta capacidad creativa y viral. Las redes sociales son un medio que favorece la creatividad lo que facilita el grado de difusión viral de los mensajes; 4) La capacidad para potenciar la comunicación. Las redes sociales establecen un diálogo bidireccional entre la marca y los posibles clientes; 5) La gran cobertura social y universal. Las redes sociales llegan cada vez a un mayor número de personas con diferentes perfiles y nacionalidades, y permiten estar conectados con cualquier persona desde cualquier sitio; 6) El poder de prescripción. Un número creciente de personas se informan a través de las redes sociales antes de decidir la compra; 7) La presencia de la marca en todas las comunicaciones que realiza en las redes sociales potencia su visibilidad y notoriedad; y 8) La expectativa de retorno de la inversión (ROI) es alta, ya que los presupuestos que se requieren son bajos comparados con los medios convencionales.

### *Tendencias del marketing digital y valor de la marca*

Desde la perspectiva profesional, las herramientas del marketing digital permiten a las marcas aumentar su visibilidad y notoriedad, mejorar sus tasas de conversión, generar tráfico valioso online y, en última instancia, aumentar los ingresos y su valor.

El uso de las redes sociales se encuentra en un periodo de madurez en España, con un 85% de internautas, utilizándolas<sup>21</sup>, y con un 80% de usuarios siguiendo a las marcas a través de ellas, y con un 39% haciéndolo de forma intensa. Por su parte, las empresas están invirtiendo cada vez más en Internet en general y en las redes sociales en particular. En 2018 la inversión publicitaria realizada en Internet según InfoAdex ascendió a 1.743 millones de € que representa una cuota aproximada del 30% de la publicidad en medios convencionales y un crecimiento acumulado del 62% en cinco años. De ésta se invirtieron en redes sociales 281 millones de €, un 27,7% más que en 2017, primer año para el que se dispone de esta información. Además, la inversión publicitaria destinada a contenidos de marca y a marketing de influencers se situó en 353 millones de €, un 19% más que en 2017.

Las tres principales tendencias de marketing digital que se espera afecten más a las marcas en el futuro próximo son:

1) *La Inteligencia Artificial (IA)*, a la que le atribuyen un aumento de la rentabilidad de las empresas para el año 2035 de un 38 por ciento. En el contexto de la marca, la IA no es solo aprendizaje automático y robótica, por el contrario se incorpora a un amplio número de plataformas digitales de marketing (sitios web; aplicaciones móviles; anuncios digitales; pop-ups de marketing experiencial, etc.), haciendo posible que las marcas la pueden implementar en varios tipos de campañas de marketing

---

<sup>21</sup> Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain.

dirigidas al mantenimiento o a la mejora del valor de la marca, tales como: a) Sitio web de sugerencias de productos; b) Previsión del comportamiento del usuario; c) Campañas de email personalizadas; d) Mejora del servicio al cliente online; e) Construcción de anuncios publicitarios y f) Mejora de la experiencia del usuario, entre otras. De hecho, se espera que para el próximo año el 25 por ciento del servicio al cliente utilice la tecnología de “chatbot”<sup>22</sup>, y que aproximadamente el 90 por ciento de los anuncios con pantalla digital se programen con tecnología de IA.

2) *La Búsqueda de la marca por voz* se está acercando al SEO tradicional (Search Engine Optimizacion<sup>23</sup>), en la actualidad ya representan el 20% de las consultas realizadas a través de los móviles, y se espera que para el próximo año el 30% de búsquedas se realice a través de dispositivos sin pantalla de manera que las búsquedas por voz alcancen una cuota del 50 por ciento del total de las consultas online. Esta tendencia representa todavía un importante reto para los gestores de las marcas ya que la optimización del sitio web de una marca y de su contenido para obtener el primer puesto en dispositivos inteligentes mediante búsqueda por voz, es todavía complicada, pero afortunadamente, muchas de las mejores prácticas de optimización de motores de búsqueda también pueden mejorar la posición en la búsqueda por voz. Para aumentar la probabilidad de que ocupen un lugar destacado en las consultas de búsqueda por voz, algunas prácticas recomendables para las marcas son: a) Escribir el contenido del sitio web en voz natural y conversacional; b) Incluir preguntas en su sitio web que los clientes estén interesado en formular; c) Optimizar su sitio web para móviles; d) Optimizar por palabras clave; e) Realizar búsquedas basadas en la ubicación de destino; o f) Trabajar en desarrolladores de sitios web para incluir el marcado de datos para fragmentos enriquecidos. También desearía reivindicar aquí, de nuevo, la importancia del conocimiento interdisciplinar para alcanzar el mayor progreso en la mejora del valor de las marcas. Una vez más surge la interacción entre los conocimientos de marketing y de informática y otras ciencias analíticas, pero, además, surge de manera destacada la sinergia entre el marketing y las ciencias del lenguaje, lo que abre una nueva oportunidad de una doble titulación dirigida a un perfil profesional concreto cuyas oportunidades de futuro, al menos, son merecedoras de valoración.

3) El *Influencer Marketing* (o Marketing de influencia o de influenciadores) se ha estimado que ofrece un retorno de la inversión once veces mayor que las tácticas de marketing digital tradicionales, como consecuencia de que este marketing puede asociarse tanto con estrategias publicitarias originales de la marca como con el contenido generado por los usuarios. Además, el contenido generado por los usuarios en las redes sociales aumenta las conversiones en un 4,5 por ciento, y un 94% de los profesionales del marketing consideran esta herramienta de marketing efectiva.

El marketing de influencer puede integrarse en diferentes campañas de marketing digital como: video marketing; marketing de contenidos y blogs; colocación comercial de productos; estrategias de relaciones públicas y la construcción de enlaces de optimización de motores de búsqueda, entre otras..., pero el canal en el que es más efectivo lo constituyen las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, etc.), donde las marcas lo utilizan para la promoción de productos, mejorar su visibilidad, generar registros o potenciales clientes (leads)<sup>24</sup>, e incrementar el tráfico del sitio web, entre otras.

Entre los profesionales del sector, el 58% ha contratado los servicios de influencers en redes sociales, principalmente en Instagram, y el 87% manifiesta estar muy o bastante satisfecho con las acciones realizadas con los influencers. El 67% afirma haber incrementado su inversión publicitaria en redes sociales respecto al año anterior, siendo Facebook e Instagram las que alcanzan mayor cuota.

---

<sup>22</sup> Programa informático con el que es posible mantener una conversación, tanto para pedirle algún tipo de información como para que lleve a cabo una acción, por ejemplo, Siri o Cortana.

<sup>23</sup> Optimización del motor de búsqueda. Se trata de optimizar la posición en los motores de búsqueda, como Google, dar más visibilidad al sitio web de la marca sin realizar pago por anunciarla. Se conoce también como publicidad orgánica y consigue tráfico gratuito. Una estrategia de SEO tiene unos costes de marketing generalmente más bajos, genera más visitas y aumenta la imagen de la marca, aunque es una estrategia a medio y largo plazo.

<sup>24</sup> Un lead es un usuario que entrega sus datos a una empresa y que pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar siempre que haya aceptado la política de privacidad de la compañía. Aquí entra en juego las normativas desarrolladas para la protección de datos de los clientes y/o potenciales clientes.

Facebook, Instagram, Twitter, y otros sitios de redes sociales son las principales plataformas de comunicación que producen conversaciones relacionadas con la marca, contribuyendo a través de ellas a la co-creación de contenido de marketing (Heinonen, 2011). Por otra parte, el estudio anual de redes sociales 2018 también advierte que el 68% de los usuarios declara seguir a influencers en las redes, siendo Facebook (45%) e Instagram (40%) las que lideran este aspecto, seguidas de YouTube (33%) y Twitter (23%). El 37% considera creíbles a los influencers, y el mismo porcentaje opina que los comentarios de estos son “bastante o muy publicitarios”.

Debido a la intensa utilización que hacen las marcas del marketing digital, es crucial adelantarse o, al menos, integrar las tendencias emergentes y los avances tecnológicos en la estrategia de marca para tener mayores probabilidades de superar a la competencia, atraer a los consumidores y mantenerse en la cima de su industria.

## 5. DE LA DISTRIBUCIÓN MODERNA A LA DISTRIBUCIÓN INTELIGENTE

La distribución moderna nace a finales del siglo XVIII con la introducción de los grandes almacenes por departamentos. Las innovaciones tecnológicas a partir de ese momento han permitido a los minoristas desempeñar mejor y con un mayor alcance su actividad. Todas las innovaciones incorporadas a las tecnologías de la comunicación e información a lo largo de los siglos XIX y XX, tales como el teléfono, la radio, la televisión o los ordenadores personales, entre otros, han permitido que los minoristas llegaran a más hogares ofreciendo cada vez más y mejores servicios comerciales.

Sin embargo, el ritmo de la evolución del comercio minorista ha aumentado exponencialmente con la difusión de Internet y a medida que los consumidores han adquirido más habilidades con los teléfonos móviles y los dispositivos inteligentes.

El desarrollo de Internet en la última década del siglo pasado trajo consigo el nacimiento del comercio electrónico y un cambio en el papel dominante de los intermediarios en el canal ante la facilidad de búsqueda de información y de cambio de proveedor por parte de los compradores. En 2007 se lanza el primer iPhone de Apple y nacen las redes sociales. Los smartphones y los dispositivos móviles facilitaron el despegue de las ventas online y acentuaron el traslado de poder a los consumidores (Grewal et al., 2018).

En la actualidad, el Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial y el Blockchain, por citar algunas de las tendencias más populares en el sector de la distribución, están erosionando la posición tradicional de los minoristas en la cadena de valor al cuestionar su capacidad para ofrecer utilidad de tiempo, lugar y forma. Sin apenas restricciones de tiempo y de lugar y con acceso a surtidos ilimitados, los consumidores tienen el control total de su experiencia de compra (Cognizant, 2018) y “*quieren saber cómo les va a servir la empresa, no lo que les quiere vender*” (Faulds y Raju, 2019).

Por tanto, aunque durante siglos, las comunidades se han reunido en tiendas, mercados, centros urbanos y centros comerciales para encontrar los bienes y servicios que necesitan y/o desean, los avances en las tecnologías digitales, el desarrollo de software y el acceso global a Internet han revolucionado el comportamiento de compra, los modelos de distribución comercial (Ellis-Chadwick, 2018) y, las relaciones de poder dentro del mismo.

Según Cruz et al. (2019) siguiendo a Kahn (2018) las principales fuerzas que están transformando la distribución minorista se sintetizan en:

- 1.- La irrupción de los grandes distribuidores virtuales, en concreto Amazon en 1994, y más tarde otros, tales como eBay, 1995, o Alibaba, 1999, marca el inicio de la transformación del comercio minorista mundial. En julio de 1994 veía la luz Cadabra (el nombre original y efímero de lo que después sería Amazon), una librería online en Seattle basada en el catálogo más grande posible y con precios

bajos. Jeff Bezos, su fundador, quería que fuese la librería más grande del mundo, pero, seguramente, no era consciente de hasta dónde llegaría. Lo que empezó como una venta de libros online, fue diversificando su negocio. Primero añadió música, luego cine, tecnología, su propio lector de e-books, productos frescos, servicios de streaming, asistentes domóticos conectados y casi cualquier cosa que se le pueda ocurrir a cualquier consumidor. Todo ello, en un proceso que ha durado poco más de 20 años y que ha llevado a la compañía de Bezos a liderar el comercio electrónico global. La llegada de Amazon ha cambiado las expectativas de los consumidores respecto a la compra, eliminando los puntos de fricción para el consumidor al introducir la entrega gratuita y rápida, la política de devoluciones sin restricciones, los precios dinámicos y las recomendaciones personalizadas, entre otros aspectos. En España irrumpe en 2011 haciendo que el resto de los operadores comerciales, grandes y pequeños transformen sus modelos de negocio y convirtiéndose en la tienda online líder con una facturación de 1.301 millones de € en 2017 que supera en más de 600 millones de € la facturación de nuestro líder tradicional en el comercio minorista, el Corte Inglés.

2.- El vertiginoso cambio en el comportamiento de compra de los consumidores que en unos pocos años han pasado de ser compradores de canal único, a compradores multicanal (Neslin et al. 2006), cros-canal (Schramm-Klein et al., 2011) y omnicanal (Verhoef et al., 2015) se ha producido de forma paralela e inseparable a los cambios en las estructuras de los canales realizados por los operadores, haciendo difícil, por no decir imposible, separar el comportamiento de compra del cliente del desarrollo del comercio minorista y de su gestión (Galipoglu et al., 2018).

El concepto de gestión omnicanal acuñado por Verhoef et al. (2015) como una actualización, y en cierta medida contraposición, al relativo a la gestión de la compra multicanal difundido por Neslin et al. (2006) como: *“el diseño, despliegue, coordinación y evaluación de los canales para que aumente el valor del cliente a través de la adquisición, retención y desarrollo efectivos del cliente”*, define la gestión de la compra omnicanal como: *“la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y puntos de contacto con el cliente, de tal manera que la experiencia del cliente a través de los canales y el rendimiento sobre los canales se optimice”*. En la compra omnicanal los diferentes soportes, los diferentes puntos y momentos de contacto y los múltiples canales, online y offline, interactúan entre sí y se utilizan simultáneamente. En la actualidad los consumidores compran más online y la expansión de los teléfonos móviles permite la conexión permanente a lo largo de todo el proceso desde la precompra, compra (incluido el pago) y consumo (búsqueda y recogida de información, evaluación y decisión de compra y revisión postcompra).

Este concepto de omnicanalidad no está exento, sin embargo, de detractores, entre ellos destaca en particular la crítica de Dennis (2019) para el que una excelente experiencia del cliente “nunca ha sido estar en todas partes y ser todo para todas las personas”. En sus propias palabras, lo que importa es aparecer de manera notable en los momentos que importan en el viaje de un cliente, y para ello acuña la expresión *“retail o comercio minorista armonizado”*, cuya esencia se reduce a la aceptación de que “el cliente es el canal”. En sus propias palabras, no es tan útil hablar sobre diferentes canales como sobre una estrategia ganadora de experiencia del cliente. Los minoristas han de aprovechar el conocimiento profundo del cliente para comprender cómo los distintos segmentos de clientes navegan en su viaje a través de los canales digitales y físicos, reconociendo cuando el canal combinado es el único canal. Armados con este conocimiento, deben eliminar los puntos de fricción y amplificar los “wow”. En contraste con la terminología, que en su opinión impera en el contexto de la omnicanalidad, el objetivo del “retail armonizado” no es estar en todas partes, de manera continua o unificada (podría ser necesario, pero no suficiente), sino hacer que los aspectos críticos del viaje del cliente desaparezcan.

Tanto con la omnicanalidad como con el “retail armonizado”, el distribuidor y el consumidor tienen que conectar directamente e interactuar a través de múltiples canales, lo que sin duda requiere un diseño óptimo de la logística, entre otros aspectos, la gestión de inventario, el transporte y el envío de mercancías. El consumidor español será en los próximos años “más senior, omnicanal y protagonista”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Kantar (2017).



En síntesis, las nuevas tendencias en la compra exigen el desarrollo de una gestión logística óptima que ofrezca al consumidor una experiencia, cómoda, clara, con garantías, y si es posible memorable con múltiples momentos “wow”.

3.- La recogida masiva de datos: los distribuidores necesitan saber cómo se están comportando los clientes en cada punto de contacto, para adaptarse a sus preferencias. Por otro lado, sus transacciones con los clientes generan una enorme cantidad de datos. Los minoristas buscan activamente iniciativas para aprovechar dicha información y ofrecer a sus clientes servicios superiores que proporcionen beneficios mutuos que antes eran inalcanzables. Para alcanzar este objetivo estratégico es necesario que los clientes adopten los servicios emergentes impulsados por la tecnología. En la probabilidad de adopción actúan impulsores como las percepciones de utilidad de los servicios emergentes frente a los servicios tradicionales y barreras como la preocupación por la privacidad de la cantidad de información personal que se recopila (Aloysius, et al., 2018, Schmitz et al., 2017; Schmitz et al., 2018). El “data mining”, junto con la aplicación de técnicas de inteligencia artificial para interpretar los datos, permite a los minoristas personalizar las acciones comerciales y las experiencias de compra. Para convertir los datos en acciones comerciales es necesario contar con diferentes tipos de métodos de Big Data, que tal como ya se ha comentado para el marketing digital en general, también son críticos, (técnicas, estrategias, y arquitecturas) en su aplicación a las distintas áreas de los canales de distribución, para los que se requieren analistas bien formados y preparados, y sofisticados expertos en las relaciones con los consumidores (Choi et al., 2018; Santoro et al., 2018).

Los proyectos de Big Data y de analítica para extraer valor a los datos masivos almacenados por las empresas en España, aún parecen estar en un estado incipiente, según los datos de una encuesta realizada por itResearch<sup>26</sup>. Buena parte de los participantes (36,5%) declara no haber desarrollado ningún proyecto en este sentido y otro tanto (34,8%) está trabajando en el diseño de un proyecto. Las tres razones principales para no haber implantado estos proyectos de analítica y gestión de datos masivos son que no constituyen una prioridad para el negocio, la falta de perfiles adecuados y el presupuesto.

4.- Nuevas soluciones tecnológicas. Los avances en tecnología se están produciendo tanto en la cadena de suministros como en la tienda y en la experiencia del consumidor. Los desarrollos de realidad virtual y realidad aumentada permiten transformar la experiencia de compra, tanto en la tienda (física o virtual) como fuera de ella. Además, las tecnologías emergentes ofrecen soluciones en los ámbitos de la gestión de los stocks, el diseño, la personalización, los precios o los surtidos de las tiendas dando lugar a una mayor eficiencia y operatividad de los procesos y de los lugares (físicos y digitales) de compra. Las estanterías inteligentes facilitan información tanto al comprador como al vendedor, y la gestión de los datos y el “blockchain” permiten incrementar la eficiencia en la cadena de suministros y la transparencia de las operaciones.

En la última década, los canales de distribución se han visto profundamente afectados por avances tecnológicos cada vez más rápidos y disruptivos (Grewal et al., 2018). Hace 45 años, el 26 de junio de 1974, se utilizó por primera vez un código en barras para escanear un paquete de chicles Wrigley’s. Dicho código ha tenido un gran impacto sobre el tiempo que requiere un intermediario para comprar, almacenar y distribuir un producto, pero ha tardado más de 20 años en implantarse de forma generalizada. Sin embargo, los asistentes de voz eran poco conocidos entre los agentes minoristas en 2016, y en sólo tres años el uso de la inteligencia artificial y de los chatbots (para interactuar con los consumidores) se han convertido en una cuestión prioritaria para los distribuidores.

La transformación digital de los minoristas requiere, por tanto, invertir en tecnologías que faciliten que personas, empresas, dispositivos, contenidos y servicios actúen de manera interconectada para ofrecer soluciones digitales que creen valor para la empresa y sus clientes (Gartner, 2017).

---

<sup>26</sup> itResearch (2019): “ItTrends 2019: la realidad digital de la empresa española en datos”.

En el entorno actual, el reto para los minoristas es apostar a tiempo por las tecnologías que les permitan obtener una eficiencia operativa superior o bien ofrecer a sus clientes experiencias personalizadas (Accenture, 2018).

En concreto, en España, las innovaciones más adecuadas para reforzar la confianza en la empresa minorista son el “blockchain” y la presencia en las redes sociales para compartir de forma transparente información y valoraciones antes, durante y después de la compra. Los establecimientos “Flagship” equipados con alta tecnología, también tienen un impacto positivo en la confianza y, simultáneamente, contribuyen a que la experiencia de compra sea más divertida.

En cualquiera de los casos, en la base de las soluciones tecnológicas que la distribución minorista está implementando se encuentra el análisis e interpretación de un enorme flujo de datos, generado por el creciente número de sensores, dispositivos y sistemas interconectados, así como por la colaboración vertical y horizontal entre empresas (PWC, 2016).

5.- Una nueva generación de consumidores. La generación Z<sup>27</sup>, conocida también como la generación de “nativos digitales” o “consumidores rebeldes”<sup>28</sup>, asiduos compradores online, está alcanzando cada vez un mayor poder de consumo. Son más compradores de “experiencias” que de productos y están familiarizados con las nuevas tecnologías. Este nuevo tipo de consumidor está más concienciado e informado, es menos sensible al precio, está dispuesto a pagar más, siempre teniendo en cuenta el placer y conveniencia que le proporciona cada producto, y, además, comparte esa información a través de las redes, participando en diversos procesos de co-creación de valor.

Ante estas tendencias, las empresas minoristas se han visto obligadas a adaptarse, y anticiparse a posibles cambios futuros. Las cadenas buscan aumentar sus ventas entre estos consumidores, que serán su principal público dentro de pocos años<sup>29</sup>.

6.- Integración vertical. Los productos pueden ir directamente desde fábrica hasta el consumidor final o bien mediante las tiendas propias de la marca, especialmente a través de “showroom”, “flagship” y “pop-up”<sup>30</sup>, reduciendo e incluso eliminando los intermediarios multimarca y sus márgenes. La integración vertical permite acortar tiempos de espera, ofrecer políticas de devoluciones más favorables para el consumidor, facilita compartir inventarios y que los minoristas dispongan surtidos más amplios. En este contexto, la marca del distribuidor constituye un factor básico de coordinación e integración, que en España alcanza el 39,9% de las ventas de gran consumo<sup>31</sup>.

Las nuevas marcas DTC (Direct-To-Consumer) o también denominadas marcas verticales nativas digitales están agitando la distribución minorista (Carr, 2019). Hay quienes afirman que ponen en peligro a las grandes marcas y a los distribuidores multimarca, pero, por ahora, todos estos elementos coexisten y el choque entre ellos fomenta la competencia y la búsqueda de nuevas soluciones, lo cual beneficia, en última instancia, a los consumidores.

---

<sup>27</sup> A ella le sigue la generación T o generación táctil cuyo inicio se sitúa en torno a 2010.

<sup>28</sup> Atrevia.com

<sup>29</sup> Por ejemplo, Dia&Go, es un nuevo formato de tienda que busca contentar a esta nueva generación de consumidores ofreciendo mejoras tecnológicas como zonas de descanso con wifi habilitadas para comer y con un amplio horario de apertura.

<sup>30</sup> Showroom: Se trata de un espacio abierto en el que los diseñadores o fabricantes exponen sus novedades (nuevas colecciones) con objeto de darlas a conocer a compradores y consumidores. Se utilizan más en la industria del calzado, joyería y moda en general. Flagship: concepto de tienda de marca que, debido a su singularidad, es considerada como el buque insignia de la marca. para comunicar su esencia a los consumidores. Flagship store: es la tienda más importante y emblemática de una marca. Son tiendas de gran superficie ubicadas en zonas céntricas o estratégicas de las grandes ciudades. Su arquitectura, diseño y decoración suelen ser muy especiales y tener como objetivo comunicar la esencia de la marca. La idea es crear una experiencia de compra donde arte y cultura se entremezclen con la experiencia de marca. Pop-up: es un espacio comercial o tienda temporal, situado normalmente en sitios emblemáticos de las ciudades.

<sup>31</sup> Kantar (2019)

## 6. LAS MÉTRICAS DEL VALOR DEL MARKETING DIGITAL

El desarrollo de Internet y el comercio electrónico implica un cambio en el pensamiento y la práctica del marketing debido al hecho de que el marketing tradicional ha tenido que desarrollar nuevas estrategias, herramientas, técnicas y tácticas para Internet. Esto ha resultado en la existencia de una brecha entre el desarrollo del nuevo marketing digital y los procesos encaminados a la correcta medición de los resultados obtenidos de la inversión realizada en él.

Las variables económicas de resultados observables tales como las ventas, cuota de mercado, margen de beneficio y rentabilidad económica y/o financiera, junto a otras medidas de resultados de marketing de naturaleza perceptual tales como notoriedad, imagen, satisfacción, afecto, confianza, compromiso, lealtad, o identificación entre otras, que han sido ampliamente utilizadas en el pasado para medir la eficacia de los presupuestos asignados a las estrategias de marketing convencional, no son apropiadas o resultan insuficientes para el nuevo dominio de marketing digital en continua evolución.

Para salvar esta carencia, profesionales y académicos están desarrollando múltiples indicadores clave para medir la eficiencia y la eficacia de las acciones de marketing digital y de los presupuestos invertidos en ellas, a los que las empresas deben prestar atención. Sin embargo, todavía no se ha alcanzado ni la universalidad ni el consenso preciso sobre los indicadores a utilizar para calcular de forma estándar la rentabilidad de las distintas acciones del nuevo marketing.

La tarea vinculada al desarrollo de nuevos indicadores clave para el marketing se ha asignado a la analítica web (AW) que es la práctica de la medición, recopilación, análisis y presentación de informes de datos de Internet para comprender a los usuarios de un sitio web, su comportamiento y actividad, y cómo optimizarlos.

Los registros, evaluaciones de productos, grupos de discusión, calificaciones de productos, etc. son nuevas fuentes de información importantes, que describen cómo los clientes recopilan, procesan y utilizan la información en su toma de decisiones, comportamiento de compra y comportamiento posterior a la compra (Mayzlin & Yoganarashan, 2012; Onishi & Manchanda, 2012). Por lo tanto, al menos en principio, permiten acompañar a los clientes en sus viajes como tales y contribuyen a medir la calidad o grado de excelencia de la experiencia del cliente durante los mismos (Lemke, Clark & Wilson, 2011).

La veracidad, consistencia y fiabilidad de los datos extraídos de la analítica web requieren de un diseño cuidadoso del proceso de recopilación de la información por parte de los analistas que, además, deben ser conocedores expertos del funcionamiento de los sistemas de generación de los datos. Aun así, debido a que estas métricas y técnicas analíticas están evolucionando, rara vez es posible calcular con suficiente precisión la rentabilidad sobre la inversión de una campaña concreta de marketing digital, tanto en el corto como en el largo plazo.

Los principales indicadores clave de rendimiento (KPI's) del marketing digital proceden de las técnicas basadas en los motores de búsqueda (SEM) porque éstos constituyen hoy en día el principal canal de contacto entre los usuarios y las empresas a través de Internet, junto a la creciente importación de las interacciones entre clientes y marcas que se están desarrollando en las redes sociales, a las que dedicamos en este apartado un espacio específico.

El pensamiento aceptado en SEO (optimización del motor de búsqueda) es que, para atraer tráfico de usuarios, es esencial que un sitio web se encuentre entre las primeras dos o tres posiciones en la primera de las páginas de resultados que aporta el motor de búsqueda, obtenidas de la clasificación de palabras clave. A partir de ahí, los resultados pueden ser evaluados y analizados para calcular las tasas

de conversión<sup>32</sup>. Estar presente en Internet en el momento adecuado con un término de búsqueda relevante puede convertirse en una oportunidad de negocio.

La propuesta de SEM, sin embargo, es que es preciso hacer que el marketing digital funcione mejor promoviendo sitios web, y aumentando su visibilidad en los resultados de las páginas del motor de búsqueda. Técnicas como SEO y SEM han llevado a modelos de contratación consolidados para campañas de marketing (especialmente publicitarias) que se pueden aplicar tanto a la comunicación gráfica como a la de texto, tales como: CPI (Coste por impresión) o CPM (Coste por mil impresiones), PPC/CPC (pago por clic/coste por clic), CPL (coste por cliente potencial) o CPA (Coste por acción), Effective On-Target CPM ( Coste por mil impresiones entre el público objetivo), que resultan un avance positivo porque las empresas disponen de modelos claros de compra de medios para lograr los objetivos de sus campañas de marketing.

El uso combinado del marketing digital y de la AW proporciona indicadores de la efectividad de cada técnica individual de marketing empleada en Internet. A su vez, estos indicadores están relacionados con los diferentes modelos de precios de publicidad digital y, por lo tanto, alimentan los modelos de pago utilizados en las estrategias de marketing digital. Es la monetización de SEO y SEM combinada con AW lo que están usando los especialistas en marketing para calcular el retorno de la inversión de sus esfuerzos de marketing digital.

La AW puede ser cuantitativa o cualitativa y cada tipo puede usarse para alcanzar objetivos concretos relacionados con el comportamiento de los usuarios y la optimización de los servicios ofrecidos, desde identificar las razones por las que un usuario ha realizado una determinada acción en un sitio web, pasando por comprender el comportamiento del público objetivo, analizar tendencias, verificar el desempeño de las acciones tomadas, hasta ayudar a ejecutar decisiones estratégicas. Internet tiene una gran cantidad de medidas posibles, por lo que a menudo la parte más difícil no es obtener la información, sino poder capturar su significado real y poder interpretarlo. Hoy en día, hay abundantes herramientas AW. La elección de una u otra dependerá de los objetivos pretendidos con la medición de los resultados (aumento de ingresos (conversión), reducción de los costes (tasa de conversión) o aumento de la calidad de la experiencia, del valor de uso de la co-creación, y la lealtad del cliente) las necesidades de medición, la precisión de los datos y el coste. Es preciso, por tanto, partir de fijar objetivos claros, establecer parámetros de medición, segmentar la audiencia y configurar e implementar la herramienta AW<sup>33</sup> (Saura et al., 2017).

Los *indicadores analíticos cuantitativos clave*, permiten trabajar con datos reales y medibles, para cuantificar diferentes objetivos o conversiones. Sin ánimo de ser exhaustivos, los indicadores cuantitativos más importantes y utilizados son los siguientes: impresiones; tráfico; usuarios únicos; registros o clientes potenciales; conversiones. Los *indicadores analíticos cualitativos clave* son comentarios que enlazan con los indicadores del análisis cuantitativo para mostrar cómo el usuario entiende un sitio web. Ayudan a comprender el proceso de compra online y el comportamiento del usuario, antes, durante y después de la compra, si se produce. Estas métricas son información proporcionada por las acciones realizadas por los usuarios, como el tiempo en el sitio, el número de visitas a la página o la experiencia del usuario al interactuar con el diseño web. La información cualitativa se divide en dos grupos, según su forma de obtención: directa (i), preguntando a los usuarios de forma directa sobre una serie de cuestiones mediante encuestas, grupos de discusión o enfoque y entrevistas con los usuarios, y sugerida (ii): sin preguntar directamente al usuario, sino analizando su comportamiento y las respuestas dadas a preguntas oportunas: Pruebas A / B, llamadas para la acción, estudios de usabilidad, sistemas de valoración, o expertos en análisis heurístico. El gran desafío para todas las empresas es analizar la información de manera efectiva para convertirla en conocimiento para obtener las mejores conclusiones sobre el comportamiento del usuario en un sitio web.

---

<sup>32</sup> La conversión aquí significa pasar de que un usuario vea un resultado de su búsqueda a que actúe, como por ejemplo haciendo un clic.

<sup>33</sup> Existen varias alternativas, pero Google Analytics es la más utilizada debido a su potencia y gratuidad.

Las métricas web por las que empresas y académicos han mostrado mayor interés son las denominadas *indicadores clave de rendimiento (KPI)* que están asociados a objetivos cuantificables. Los KPI's para ser útiles<sup>34</sup> deben ser SMART: 1) específicos (estos indicadores se aplican de manera específica por cada empresa y para cada acción de marketing concreta); 2) medibles (por ejemplo, es difícil medir cuán útil es una página web para un usuario, pero se puede medir el tiempo que pasa en la página. Si este es largo, podemos suponer que el contenido de la página es útil); 3) alcanzable (los objetivos considerados al establecer los KPI deben ser creíbles. A veces, demasiada información puede ser un problema y hay docenas de KPI's para elegir, pero solo unos pocos brindan información de interés); 4) relevantes (con impacto en los resultados de la empresa); y finalmente, 5) limitado en el tiempo (los KPI's deben cumplir con los plazos y estar disponibles por períodos de tiempo razonables).

Los indicadores permiten aclarar los objetivos que persiguen las acciones de marketing digital y medir su éxito. Además, conllevan dos ventajas importantes: a) permiten alinear todos los esfuerzos del equipo de marketing en una misma dirección y b) facilitan determinar cuándo es necesario introducir ajustes en la estrategia de marketing.

La selección del KPI o KPI's a medir se basa en los tres aspectos clave comunes a la selección en cualquier entorno de cualquier indicador de resultados: 1) la decisión de la variable a medir; 2) la identificación del objetivo estratégico general a largo plazo, 3) el establecimiento de las metas específicas a corto plazo, así como a dos aspectos adicionales propios del marketing digital de atracción (inbound marketing). Con el primero se establece el ritmo de consecución en el tiempo de los citados objetivos (mejora lineal o constante, progresivo o de inversión a largo plazo, regresivo o de conquista rápida de algunas metas críticas, etc.) y con el segundo se incorporan a la decisión las métricas de resultados obtenidas en el pasado o "lagging indicators" que ayudan a obtener previsiones futuras de los resultados más ajustadas.

En el marketing digital la mayoría de los KPI's suelen estar relacionados con *una conversión*, por la que se entiende "alguna acción de valor que realiza un usuario en Internet con una empresa". Habitualmente por conversión se entiende una compra, pero además se producen muchos otros tipos de conversión como: un registro; una descarga; una reserva, entre otros. También hay algunas métricas y KPI's que no tienen interés, entre ellas se encuentran: a) todas aquellas métricas que estén fuera del control de la empresa (no pueden usarse para impactar sobre su resultado), y b) lo que se conoce como "vanity metrics", que tal como su nombre indica, son métricas que lo único que alimentan es la vanidad sin que aporten valor a la empresa o a su estrategia, ni en el presente ni en el futuro.

Entre los KPI's más utilizados para medir los resultados y la rentabilidad de las estrategias de marketing digital puestas en marcha se encuentran: 1.- El *número de visitas* que recibe una página web es un indicador básico para saber cuántas personas atrae, de dónde provienen y cuáles son sus intereses. 2.- Los *visitantes únicos*, es un indicador más interesante que el número de visitas, se corresponde con cada uno de los usuarios que ha entrado en el sitio web. El número de visitantes únicos es siempre inferior al número de visitas, ya que un usuario puede entrar en más de una ocasión a su sitio web e informa del perfil de las personas que visitan el sitio web. 3.- *Tiempo de estancia*. La permanencia en el sitio web es uno de los KPIs de marketing digital de mayor valor. Muestra el interés que genera el contenido, así como de las posibilidades de conseguir clics y conversiones. 4.- *Páginas por visita*, esta métrica mide el número de páginas que el usuario observa cada vez que entra en un sitio web y antes de salir a otro. 5.- *Tasa de rebote*. Este indicador mide la parte de usuarios que deciden abandonar un sitio cuando en él se publica o inserta un contenido, y pasan a ver otro contenido. Estas salidas miden parcialmente el desinterés por el sitio web y por ello se considera un indicador de fracaso (no cumple lo que promete o no es interesante para el usuario). 6.- *Formularios completados*. Este indicador mide número de conversiones conseguidas. Además de los formularios en los que el usuario introduce su

---

<sup>34</sup> Un KPI es útil cuando puede medir el rendimiento de un proceso y representen un valor, normalmente en forma de porcentaje, relacionado con una meta que se ha fijado anteriormente.

información de forma manual, se encuentran los que son un botón de compra, de registro o de saltar una página. 7.- *Nuevos registros (leads) generados*, este indicador mide el número de nuevos usuarios potenciales que se registran porque muestran interés por los contenidos de las campañas de marketing online que lanza la empresa. Esta métrica indica la capacidad del equipo de marketing digital de la empresa para aumentar y ampliar tu base de datos de clientes potenciales. 8.- *Tasa de conversión*. El número promedio de conversiones por clic en los resultados de SERP (Search Engine Results Page) o en los clics de los anuncios (depende del objetivo de marketing), que se muestra como un porcentaje. Las tasas de conversión se calculan simplemente tomando el número de conversiones y dividiéndolo por el número total de clics / acciones de anuncios que se pueden rastrear durante el mismo período de tiempo. 9.- *Tasa de conversión a través del embudo*, el embudo de conversión es una de las maneras más eficaces para calcular las conversiones que llegan a partir de los registros, conociendo también qué páginas han visitado y cuál ha sido su trayectoria. 10.- *Click-Through Rate (CTR)*, este indicador mide la proporción de clics que recibe un mensaje, y muestra la frecuencia con la que los usuarios que ven una acción de marketing online acaban pulsando sobre los enlaces que se les muestran. Es uno de los KPIs de marketing digital básicos para evaluar el rendimiento de una campaña en cualquiera de los canales del marketing digital. Cuanto más alto sea el porcentaje de clics que se obtengan mayor será la probabilidad de generar más ingresos. 11.- *ROI*, ingresos obtenidos de cada acción de marketing digital realizada menos los costes de producción y distribución de la misma, sobre el total de inversión realizada. Este indicador mide el grado en que se remunera la inversión realizada.

Sin embargo, en el caso de los KPI's, menos, es más. Seleccionar demasiados KPI's a medir para una determinada acción de marketing puede hacer que el equipo pierda el foco, a la vez que complica el seguimiento de su progreso. Los expertos establecen como una buena práctica el establecer un KPI principal y otro secundario, que de forma extraordinaria podría ir seguido de un tercero. También es recomendable introducir indicadores adelantados "leading indicator". Estos indicadores son métricas que condicionan el resultado del indicador principal, y resultan de gran utilidad en la predicción de tendencias. Para abordar la necesidad de disponer de un análisis del rendimiento de la inversión en acciones de marketing digital con mayor nivel de detalle, una práctica recomendable consiste en dividir la monitorización de los KPI por canales: orgánico, pago, redes, email, etc.

Siguiendo los indicadores identificados se pueden mejorar las estrategias y acciones en MD. Los especialistas en marketing y académicos pueden verificar la eficiencia de sus actividades calculando la tasa de rentabilidad de la inversión o la tasa de clics en sus acciones en MD. Para medir y optimizar cada proceso realizado por los usuarios en el sitio web y mejorar sus experiencias, los especialistas en marketing y académicos pueden consultar los indicadores cualitativos.

En paralelo a las métricas generales procedentes de la analítica web cabe destacar las métricas de las redes sociales a tener en cuenta por las marcas. La importancia de las redes sociales para crear, mantener y fortalecer marcas de valor (en 2018 el 81% de los usuarios de redes sociales en España siguen o son fans de marcas y el 60% de los ejecutivos indican utilizar las redes sociales para llevar a cabo acciones de marca y el 75% acciones promocionales), y ha derivado en la aparición de una importante batería de escalas o métricas especialmente diseñadas para cuantificar el efecto que las acciones de marketing digital en las redes sociales tienen sobre los resultados de las marcas y de las empresas a las que pertenecen.

Entre ellas en esta lección sólo se van a señalar algunas de las más utilizadas: El *alcance social*: refleja el número de usuarios que están siendo alcanzados por las publicaciones de la marca que se comparten en las distintas plataformas de redes sociales. Cuanto más alto es el alcance registrado, mayor es la exposición que reciben los contenidos de la marca. Es un indicador de la efectividad de las cuentas y el contenido de una marca para la atracción de nuevos miembros a la audiencia. Para rastrearla y medirla, basta con acudir a los datos analíticos que presentan las distintas plataformas. Se trata de identificar cuántas personas ven el contenido de una campaña, por ejemplo, en Facebook. Para las marcas resulta efectivo saber a cuántos individuos alcanzan con sus publicaciones para aprender qué tipo de

contenidos tienen mejor resonancia y conversiones, y trabajar con las mejores publicaciones para el futuro.

*Referencias:* se refieren al número de sesiones realizadas por los usuarios en las distintas plataformas de redes sociales en las que se encuentra la marca. Indican la calidad y la efectividad del contenido para atraer a más personas a los espacios del sitio web. Para determinar las referencias se apalancan, en el sitio web de la marca, herramientas como Google Analytics. En concreto, se toma la medida incluida en el apartado de Adquisición, pestaña de Medios Sociales para comprobar las redes sociales que son más efectivas llevando tráfico al sitio web de la marca y generando conversiones. Si las marcas quieren impulsar esta métrica, además de preocuparse por el contenido deben crear llamadas o realizar acciones de marketing más atractivas en sus publicaciones en las redes sociales con el fin de aportar argumentos de valor a los usuarios para hacer clic.

*Tasa de crecimiento de seguidores:* ayuda a determinar si se está publicando lo suficiente como para hacer crecer a la audiencia y si los materiales resuenan en la audiencia objetivo. Para dar seguimiento a esta métrica se utilizan las estadísticas que comparte cada red social, referidas a la cantidad de seguidores y el crecimiento o declive que ha experimentado esta cifra a lo largo del tiempo. Se trata de hacer una evaluación comparativa de la audiencia y establecer intervalos consistentes para medirla. Por ejemplo, cuando a una marca le interesa medir el impacto de una campaña, se aplica un análisis pre-post. Si la tasa de crecimiento es lenta, las marcas deben considerar implementar cambios en aspectos como los temas, la frecuencia de publicaciones o el formato.

*Compromiso (Engagement):* muestra el número de personas que interactúan con los contenidos de la marca, gráficos, textuales, etc. Con esta métrica se valora la preferencia que la audiencia tiene por los diferentes temas publicados sobre la marca lo que ayuda a guiar las decisiones futuras con respecto a la creación de contenidos. Cuando una marca tiene una tasa de engagement fuerte, se puede decir que está conectando bien con la audiencia. En este caso un apartado como los “likes” que se entiende como una métrica de vanidad puede ser de ayuda, si se utiliza en combinación con otras métricas. El engagement puede ser medido mediante el engagement promedio, que es el número de likes, comentarios y compartidos a lo largo de un periodo de tiempo; la tasa de amplificación, que se calcula por el número de compartidos dividido entre el número de personas que han participado con la publicación; y la tasa de vitalidad, que es el número total de compartidos dividido entre el alcance o los views (visionados) multiplicado por 100.

*Demográficos de la audiencia:* los datos demográficos de los usuarios de las redes sociales de la marca no deben pasar inadvertidos, aspectos como el género, los ingresos, la edad, el nivel de estudios, la ubicación, etcétera, son importantes. Las marcas deben analizar estos datos para comprobar la distancia que hay entre éstos y los datos demográficos de los perfiles de compradores que tienen (idealmente) ya desarrollados. Si están alineados será posible determinar que el contenido de las redes sociales es relevante para la audiencia objetivo. En caso contrario, se debe revisar el contenido para hacerlo más interesante para la audiencia objetivo, o también se deberá evaluar si la audiencia es la correcta. Para verificar el apartado demográfico también es posible acudir a las estadísticas compartidas por las propias redes sociales.

*Base de fans:* es importante no confundirla con la cantidad de seguidores, se debe entender que los fans son las personas que promueven el contenido o la marca en sus plataformas de redes sociales, es decir, se trata, como mínimo, de personas o seguidores leales. Para calcular la base de fans, las marcas pueden medir el número de personas que la etiquetan, la mencionan o comparten su contenido en las redes sociales. Las marcas deben saber que hacer crecer la base de fans no es lo mismo que hacer crecer el número de seguidores o likes, los seguidores tienen un interés en la marca, los fans son los que sienten algún tipo de afecto o preferencia por la marca.

Para terminar, Kotler et al. (2019) proponen dos indicadores de productividad del marketing de la marca, especialmente indicados para medir de forma conjunta la eficacia de las acciones de marketing

dirigidas a construir y reforzar el valor de las marcas. El primero denominado *ratio de acción de compra* (RAC) mide la eficacia de una empresa para convertir la notoriedad de marca de los consumidores en acciones de compra, y se calcula por el cociente entre el número (porcentaje) de personas que compran la marca en el mercado y el número (porcentaje) de personas que recuerdan espontáneamente la marca cuando se les consulta sobre la categoría del producto correspondiente. El segundo, *ratio de defensa de la marca* (RDM) mide la eficacia de una empresa para convertir a los consumidores para los que su marca es notoria en fieles defensores de ésta, y se calcula mediante el cociente del número (porcentaje) de personas en el mercado que recomiendan la marca a otros de forma espontánea y el número (porcentaje) de personas que recuerdan espontáneamente la marca cuando se les consulta sobre la categoría del producto correspondiente.

Estos dos indicadores permiten a las compañías medir la productividad de su inversión en notoriedad de marca, y puesto que en la mayoría de los sectores la mayor proporción de la inversión de marketing se destina a crear notoriedad a través de la comunicación, estos dos indicadores son proxis adecuadas para medir la rentabilidad de la inversión en marketing. Estos indicadores, además, han resultado ser útiles para la gestión de los componentes del recorrido por el que transita el consumidor desde que conoce una marca hasta que se convierte en su defensor o fan, ya que sobre ellos se puede aplicar por analogía un análisis DuPont según el cual la ratio de defensa de la marca, y el concepto de fidelidad que mide se descompone en cuatro indicadores referidos a la atracción, curiosidad, compromiso y afinidad, sobre las que se puede actuar con acciones específicas para mejorar la productividad global del marketing aplicado a la marca.

## 7. CONCLUSIONES

Las nuevas tecnologías, Internet, las redes sociales y el marketing digital en general están revolucionando la forma en que las empresas llegan a los clientes. El cliente de hoy tiene unos hábitos diferentes al de hace unos años: está hiperinformado, hiperconectado, ama las empresas honestas y éticas, no compra sin antes comparar, confía en las experiencias de otros consumidores y es menos fiel a las marcas. Por eso, ahora más que nunca, es necesario reorientar las prácticas de marketing para ganar el apoyo y la confianza del cliente. Si las organizaciones (empresas y/o sus productos y marcas) consiguen superar sus expectativas no solo comprarán sus marcas, sino que las recomendarán. Para ello es necesario ofrecerles experiencias transparentes y coherentes, y cubrir cada aspecto del producto que éste demande: marcas más humanas, mayor compromiso, ofertas mejores y más personalizadas. Para lograr ese compromiso del cliente y su recomendación, el Marketing 4.0 propone combinar lo mejor de ambos mundos, el marketing tradicional y el marketing digital, mediante la puesta en marcha de estrategias 360° complementándolas con inteligencia artificial para mejorar la productividad del marketing, o con el “Big Data” para adaptarlas mejor a las necesidades del cliente.

Ante los desafíos más importantes para los profesionales del marketing "digital": "La capacidad de generar y aprovechar puntos de vista profundos de los clientes"; "La gestión de la salud, la reputación y el valor de la marca en un entorno de marketing donde las redes sociales desempeñan un papel importante"; y "la efectividad del marketing digital", las intervenciones exploradas para abordar estos desafíos revelan que las mayores oportunidades de mejora para las empresas en todos los sectores son: a) eliminar la brecha entre la oferta y la demanda de personas de marketing capacitadas analíticamente ("gap de talento"), b) rediseñar las organizaciones para que sean más responsables y tengan incentivos y procesos de toma de decisiones más claros que tomen en cuenta las tendencias clave en el negocio digital, c) desarrollar nuevas estrategias de marca basadas en las herramientas digitales, especialmente las disponibles en las redes sociales para crear, mantener y fortalecer marcas fuertes de alto valor en los mercados, d) implantar nuevos modelos de interacción empresa consumidor a través de canales de distribución armonizados, d) crear métricas digitales accionables y operativas, tratando de integrar dichas medidas con otras más tradicionales para la efectividad del marketing y, e) desarrollar acciones de marketing que produzcan momentos “wow”.



Entre las soluciones que pueden adoptar las empresas para afrontar con éxito los desafíos que plantea la sociedad interconectada destaca que los profesionales de marketing dispongan de capacidades más sólidas en el análisis de marketing digital. Los profesionales y los departamentos de marketing que no estén familiarizados con el análisis de los datos digitales, las métricas digitales, y los recorridos digitales de los clientes, etc. pronto podrían comenzar a tener dificultades y sus responsabilidades funcionales podrían ser asumidas por funciones más orientadas digitalmente, como las tecnologías de la información. Además, con un mayor empoderamiento de los clientes como resultado de la creciente presencia de los medios sociales, el profesional del marketing que se centre en la creación de las marcas solo a través de los medios tradicionales debería descubrir más pronto que tarde que estas estrategias son cada vez menos efectivas, y que las marcas están cada vez más y más definidas por los clientes y menos por la declaración de identidad y posicionamiento del vendedor. El marketing debe adaptarse a la nueva era digital y enfocarse fuertemente en (1) el desarrollo de habilidades cuantitativas, (2) el desarrollo de propuestas basadas en hechos, que no olviden la innovación disruptiva y (3) el desarrollo de estrategias de creación de marcas de valor aprovechando el creciente compromiso con las marcas de los clientes a través de las redes sociales.

En conclusión, el marketing es una ciencia, para los menos crédulos, una disciplina cuyo avance está íntimamente relacionado con los cambios, a menudo profundos, que se producen en el entorno que le rodea. En el pasado, fueron las ciencias sociales, como la psicología y la sociología junto a la economía las que sostuvieron su progreso académico y profesional. En la actualidad tiene que mirar hacia las ciencias tecnológicas y biológicas, para seguir avanzando. En definitiva, el marketing es una disciplina abierta que debe apostar por la multidisciplinariedad para contribuir sustancialmente al avance empresarial, económico y social.

Quisiera finalizar estas palabras manifestando de forma expresa mi más profundo agradecimiento a las personas que me han acompañado a lo largo de mi vida académica como estudiante y profesora, sin su apoyo, generoso e incondicional, no hubiese podido llegar hasta aquí. En particular, a mi director de tesis, Profesor Vicente Salas, y a todos los compañeros de los departamentos de las universidades de Zaragoza, Castilla La Mancha, y muy especialmente Autónoma de Madrid, por los que ha transcurrido mi tarea académica. Por último, no quiero olvidarme de mi familia a la que le he robado tantos momentos por la pasión que siempre he sentido por esta profesión. ¡Muchas gracias a todos!

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Jossey-Bass Inc., U.S.
- Accenture (2018). El poder de la transformación digital: cómo las empresas españolas pueden reinventar sus sectores. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/insights/industry-x-0/article-x0-industry-spanishcompanies>
- Akaka, M.A., Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2013), "The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 No. 4, pp. 1-20.
- Akaka, M.A., Vargo, S.L. & Schau, H.J. (2015), "The context of experience", *Journal of Service Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 206-223.
- Alam, M. S., & Khan, B. M. (2019). The role of social media communication in brand equity creation: An empirical study. *IUP Journal of Brand Management*, 16(1), 54-78. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2214891295?accountid=14478>
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Aloysius, J. A., Hoehle, H., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2018). Big data initiatives in retail environments: Linking service process perceptions to shopping outcomes. *Annals of operations research*, 270(1-2), 25-51.

- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. y Ilić, A. (2011), "Customer engagement conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of Service Research*, Vol. 14 No. 3, pp. 252-271.
- Carr, D. (2019). "The evolving dynamics of the direct-to-consumer market". *Admap Magazine*. Recuperado de [https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/the\\_evolving\\_dynamics\\_of\\_the\\_directtoconsumer\\_market/124575](https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/the_evolving_dynamics_of_the_directtoconsumer_market/124575).
- Choi, T. M., Wallace, S. W., & Wang, Y. (2018). Big data analytics in operations management. *Production and Operations Management*, 27(10), 1868-1883.
- Cognizant (2018). "Retail's Next Frontier". Recuperado de <https://www.cognizant.com/whitepapers/retailsnext-frontier-codex3555.pdf>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Dennis, S. (2019). "Omnichannel Is Dead. The Future Is Harmonized Retail". *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2019/06/03/omnichannel-is-dead-the-future-isharmonized-retail/#35fe2cb465e8>
- Eck Van, P. S., Jager, W., & Leeflang, P. S. (2011). Opinion leaders' role in innovation diffusion: A simulation study. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 187-203.
- Ellis-Chadwick, F. (2018). The future of retailing\*: From physical to digital. In *The Routledge Companion to the History of Retailing* (pp. 67-79). Routledge.
- Estudio Infoadex 2019. Resumen anual. Recuperado en <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2019/05/Estudio-InfoAdex-2019-Resumen.pdf>.
- Fader, P. S., & Winer, R. S. (2012). Introduction to the special issue on the emergence and impact of user-generated content. *Marketing Science*, 31(3), 369-371.
- Faulds, D.J. & Raju, P.S. (2019). "An interview with Chuck Martin on the Internet of Things". *Business Horizons*, 62(1), 27-33.
- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Hüseyinoglu, I. Ö., & Pöppelbuß, J. (2018). Omnichannel retailing research—state of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365-390.
- Gartner (2017). *Top 10 Strategic Technology Trends for 2018*. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>
- Gensler, S., Leeflang, P., & Skiera, B. (2012). Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios and self-selection. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 192-201.
- Godes, D., & Silva, J. C. (2012). Sequential and temporal dynamics of online opinion. *Marketing Science*, 31(3), 448-473.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: an organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Hayes, J. (2011). How we see it: Three senior executives of the future of marketing. *McKensy Quarterly*, 7, 1-10
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(6), 356-364.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>.
- Humby, C., Hunt, T., & Philips, T. (2008). *Scoring points: How Tesco continues to win customer loyalty*. London: Kogan Page.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.

- Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*. Wharton Digital Press. Philadelphia.
- Kantar (2017). “Las 10 tendencias que cambiarán el consumo de 2025”. Recuperado de <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/noviembre-2017-10-tenedencias-que-cambiaran-el-consumo-de-2025>
- Kantar (2019). “Balance de la distribución y Gran Consumo 2018”. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/la-alimentacion-ensvasada-impulsa-el-gran-consumo-2018>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). Advances in social media research: past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531-558.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kietzmann J H, Hermkens K, McCarthy I P and Silvestre B S (2011), “Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media”, *Business Horizons*, Vol. 54, No. 3, pp. 241-251.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2019): *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID. Ebook.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1-15.
- Lee, T. Y., & Bradlow, E. T. (2011). Automated marketing research using online customer reviews. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 881-894.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lewis, R.C. and Chambers, R.E. (2000), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Manyika, J. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Recuperado en [http://www.mckinsey.com/Insights/MGI/Research/Technology\\_and\\_Innovation/Big\\_data\\_The\\_next\\_frontier\\_for\\_innovation](http://www.mckinsey.com/Insights/MGI/Research/Technology_and_Innovation/Big_data_The_next_frontier_for_innovation).
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing, A Managerial Approach*. IL: Richard D. Irwin.
- McGarry, E. D. (1950). Some functions of marketing reconsidered. *Theory in Marketing*, 263-279.
- Mayzlin, D., & Yoganarasimhan, H. (2012). Link to success: How blogs build an audience by promoting rivals. *Management Science*, 58(9), 1651-1668.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas and Peter C. Verhoef (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management,” *Journal of Service Research*, 9 (2), 95–112.
- Neslin, S. A. & Shankar V. (2009), “Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions,” *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70–81.

- Neslin, S. A., Kinshuk J., Bodapati, A., Bradlow E. T., Deighton, J., Gensler, S., Leonard Lee, Montaguti, E., Telang, R., Venkatesan, R. C., Verhoef P. Z & Zhang. J. (2014), "The Interrelationships Between Brand and Channel Choice," *Marketing Letters*, 25 (3), 319–30.
- Okazaki, S., Díaz-Martín, A. M., Rozano-Suplet, M. & Abel-Menéndez, H. (2014): "Exploando datos de Twitter: Cómo captar las relaciones entre clientes", en *Experiencia y comportamiento del cliente en un entorno multicanal: claves de éxito para fabricantes y detallistas*. coord. por Rodolfo Vázquez Casielles, Juan Antonio Trespalcacios Gutiérrez, Eduardo Estrada Alonso, Celina González Mieres, Fundación Ramón Areces. ISBN 978-84-8367-469-7, págs. 379-398
- Okazaki, S., & Yagüe, M. J. (2012). Responses to an advergame campaign on a mobile social networking site: An initial research report. *Computers in Human Behavior*, 28(1), 78-86.
- Onishi, H., & Manchanda, P. (2012). Marketing activity, blogging and sales. *International Journal of Research in Marketing*, 29(3), 221-234.
- Ou, Y. C., de Vries, L., Wiesel, T., & Verhoef, P. C. (2014). The role of consumer confidence in creating customer loyalty. *Journal of Service Research*, 17(3), 339-354.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.
- PwC (2016). Industry 4.0: Building the digital Enterprise. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/global-industry-digital-survey-2016.pdf>
- Ramaswamy, V. (2009a). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32-37.
- Ramaswamy, V. (2009b), "Co-creation of value—towards an expanded paradigm of value creation", *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 26 No. 6, pp. 11-17.
- Reinders, M. J., Dabholkar, P. A., & Frambach, R. T. (2008). Consequences of forcing consumers to use technology-based self-service. *Journal of Service Research*, 11(2), 107-123.
- Reyes, C. (2019). "Distribución Alimentaria: El gran supermercado, motor de un crecimiento récord". *Alimarket*. Recuperado de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/296500/el-gran-supermercado--motorde-un-crecimiento-record>.
- Risselada, H., Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. (2014). Dynamic effects of social influence and direct marketing on the adoption of high-technology products. *Journal of Marketing*, 78(2), 52-68.
- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. J. (2019). Does Use of Different Platforms Influence the Relationship between Cocreation Value-in-Use and Participants' Cocreation Behaviors? An Application in Third-Party Managed Virtual Communities. *Complexity*. Volume 2019, Article ID 7562903, 15 pages. <https://doi.org/10.1155/2019/7562903>.
- Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Cerda-Suarez, L. M. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics. *Future Internet*, 9(4), 76. <http://dx.doi.org/10.3390/fi9040076>.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S., & Morschett, D. (2011). Cross-channel integration—is it valued by customers? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501-511.
- Schmitz, A., Díaz-Martín, A. M. & Yagüe Guillén, M<sup>a</sup> J. (2017). Análisis internacional de la intención de uso de las video consultas médicas. Presentado en *XXIX Congreso Internacional de Marketing*, Sevilla, 2017.
- Schmitz, A., Díaz-Martín, A. M. & Yagüe Guillén, M<sup>a</sup> J. (2018). La importancia de la seguridad percibida en la telemedicina: una adaptación de la teoría UTAUT2. Presentado en *XXX Congreso Internacional de Marketing*, Barcelona, 2018
- Schmitz, A. & Villaseñor-Román, N. Do Brands Matter in Unlisted Firms? An Empirical Study of the Association between Brand Equity and Financial Performance. *Adm. Sci.* 2018, 8, 65.
- Snijders, C., Matzat, U., & Reips, U. D. (2012). " Big Data": big gaps of knowledge in the field of internet science. *International Journal of Internet Science*, 7(1), 1-5.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: evolution and evaluation* (Vol. 12). John Wiley & Sons Inc.

- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- Santoro, G., Fiano, F., Bertoldi, B., & Ciampi, F. (2018). Big data for business management in the retail industry. *Management Decision*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0829>.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-10.
- Verhoef, P.C., Beckers, S.F. & Van Doorn, J. (2013), "Understand the perils of co-creation", *Harvard Business Review*, Vol. 91 No. 9, pp. 28.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.
- Wood, N. T., & Burkhalter, J. N. (2014). Tweet this, not that: A comparison between brand promotions in microblogging environments using celebrity and company-generated tweets. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 129-146.
- The best 2019 digital marketing trends - plus, the top 25 digital marketing agencies to implement them: There are over 4 billion internet users worldwide - and these leading digital marketing companies are experienced in integrating the latest techniques into your marketing strategy to capture consumers online and increase revenue fast. (2019, Jan 29). PR Newswire. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2172018205?accountid=14478>.
- Zhang, M., Hu, M., Guo, L., & Liu, W. (2017). Understanding relationships among customer experience, engagement, and word-of-mouth intention on online brand communities. *Internet Research*, 27(4), 839-857. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IntR-06-2016-0148>