



# El marketing ante los nuevos retos sociales y de mercado

HOMENAJE AL PROFESOR  
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES

Juan A. Trespalacios Gutiérrez  
[coordinador]



FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL

# **El marketing ante los nuevos retos sociales y de mercado**

*Homenaje al profesor Rodolfo Vázquez Casielles*



Rodolfo Vázquez Casielles



Juan A. Trespalacios Gutiérrez  
(Coordinador)

# El marketing ante los nuevos retos sociales y de mercado

*Homenaje al profesor Rodolfo Vázquez Casielles*

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

Reservados todos los derechos.

Ni la totalidad ni parte de los libros pueden reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

El contenido expuesto en este libro es responsabilidad exclusiva de sus autores.

© EDITORIAL CENTRO DE ESTUDIOS RAMÓN ARECES, S.A.

Tomás Bretón, 21 – 28045 Madrid

Teléfono: 915 398 659

Fax: 914 681 952

Correo: [cerasa@cerasa.es](mailto:cerasa@cerasa.es)

Web: [www.cerasa.es](http://www.cerasa.es)

© FUNDACIÓN RAMÓN ARECES

Vitruvio, 5 – 28006 MADRID

[www.fundacionareces.es](http://www.fundacionareces.es)

Diseño de cubierta: KEN / [www.ken.es](http://www.ken.es)

Depósito legal: M-30627-2020

Impreso por:

ANEBRI, S.A.

Antonio González Porras, 35–37

28019 MADRID

Impreso en España / Printed in Spain

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN (Raimundo Pérez-Hernández y Torra) .....	XI
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES: UN EXCELENTE PROFESOR, UN HOMBRE BUENO (Álvaro Cuervo García) .....	XIII
RECUERDO DE RODOLFO VÁZQUEZ, PRIMER DIRECTOR DE LA CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES (Alfonso Novales Cinca) .....	XV
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES, PROFESOR Y MAESTRO (Santiago García Granda) .....	XVII
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES: UN PRESTIGIOSO UNIVERSITARIO Y UNA GRAN PERSONA (Vicente Gotor Santamaría) .....	XIX
RODOLFO, AMIGO ENTRAÑABLE Y GENEROSO (Laurentino Bello Acebrón) .....	XXI
PRÓLOGO (Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez) .....	XXV
LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL (Asunción Beerli Palacio)...	1
EL LARGO VIAJE: OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO (Enrique Bigné Alcañiz) .....	19
MARKETING DIGITAL Y MARKETING INTELIGENTE: UNA SÍNTESIS (Águeda Esteban Talaya) .....	35
EL SERVICIO PÚBLICO PRESTADO POR LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL (Eduardo Estrada Alonso) .....	57
DE MODELOS DE NEGOCIO, ESTRATEGIAS Y DEMÁS FORMAS DE COMPETIR: ALGO NUEVO, ALGO VIEJO, ALGO PRESTADO, ALGO AZUL (Zulima Fernández Rodríguez) .....	65

NUEVOS PRODUCTOS: TECNOLOGÍA DISCONTINUA VERSUS DISRUPTIVA (Esteban Fernández Sánchez).....	85
BASES PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE SIMULA- CIÓN DE POLÍTICAS DE CRECIMIENTO (Rafael M <sup>a</sup> . García Rodríguez) .....	103
¿FOMENTA EL MARKETING LAS CRISIS ECONÓMICAS? REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ECONOMÍA (Víctor Iglesias Argüelles) .....	125
EL ENFOQUE EXPERIMENTAL EN MARKETING Y DISTRI- BUCCIÓN COMERCIAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES (Miguel Jerez Méndez y Daniel Santín González) .....	135
MARKETING EN TIEMPOS VIRULENTOS (Teodoro Luque Mar- tínez) .....	151
VALOR PERCIBIDO, PRECIO Y VENTAJA COMPETITIVA (Pa- blo Antonio Muñoz Gallego) .....	171
PROFUNDIZANDO EN EL ESTUDIO DE INTERACCIONES (Yolanda Polo Redondo) .....	191
SEÑALES DE CALIDAD EN LA ELECCIÓN DE VINOS EN EN- TORNOS <i>ONLINE</i> : ¿CÓMO Y CUÁNTO AFECTAN LA MAR- CA Y VALORACIONES DE LOS CRÍTICOS? (Agustín V. Ruiz Vega).....	209
LA INNOVACIÓN POST-COVID19: EL AUGE DE LOS MER- CADOS “ <i>LOW-END</i> ”, LA SOSTENIBILIDAD Y LA CIRCULA- RIDAD (María Leticia Santos Vijande) .....	231
LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: UN CAMINO HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL (M <sup>a</sup> José Sanzo Pérez) .....	251
LA DISCIPLINA DE MARKETING. ¿FRAGMENTACIÓN EN LOS CONTENIDOS O NECESIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS? (Juan Anto- nio Trespalacios Gutiérrez) .....	277

LIDERAZGO ÉTICO EN EL CONTEXTO DE LA VENTA PERSONAL Y LA DIRECCIÓN DE VENTAS (José Antonio Varela González).....	297
LA CREACIÓN DE MARCAS VALIOSAS EN LA ERA DIGITAL (M <sup>a</sup> Jesús Yagüe Guillén) .....	319



## PRESENTACIÓN

Raimundo Pérez-Hernández y Torra  
Director de la Fundación Ramón Areces

Queridos lectores,

Tienen en sus manos un libro singular. Un libro que aborda algunos de los aspectos más destacados del Marketing y de la Distribución Comercial enmarcados, además, en dos escenarios de cambio mundial: el entorno digital y la pandemia de la Covid-19. Pero, ante todo, esta obra es un homenaje al que fuera el primer Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Rodolfo Vázquez Casielles, fallecido en diciembre de 2019.

Se trata de un homenaje sincero de compañeros y colegas. En muy pocas ocasiones personas con relevancia académica, científica, cultural o artística concitan el acuerdo unánime del colectivo al que pertenecen. Es el caso de Rodolfo Vázquez y para comprobarlo solo hay que leer las semblanzas que siguen a esta presentación firmadas por el Rector de la Universidad de Oviedo, Santiago García Granda, su antecesor en el cargo, Vicente Gotor o los catedráticos Alfonso Novales, Álvaro Cuervo o Laurentino Bello. Todos ellos coinciden en destacar la excelencia académica de Rodolfo pero sobre todo, y principalmente, el hecho de que fuera una gran persona. Una persona buena.

Me constan ambas cualidades. Rodolfo fue el primer Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, creada en la Universidad de Oviedo en 2008, por iniciativa y deseo del entonces Presidente de la Fundación Ramón Areces, D. Isidoro Álvarez. Asumió Rodolfo, desde el primer momento, el reto de poner en marcha la Cátedra. Una tarea singular y un proyecto ilusionante dado que se trataba de la primera Cátedra de Distribución Comercial en nuestro país. No había en 2008 un modelo de referencia.

Para el proyecto contó Rodolfo con nuestro apoyo incondicional y, para garantizar el éxito del proyecto, supo rodearse de un excelente equipo de profesos-

res investigadores de las Áreas de Comercialización e Investigación de Mercados y de Derecho Civil de la Universidad de Oviedo.

Desde los primeros inicios al frente de la Cátedra, Rodolfo programó conferencias, seminarios y reuniones científicas sobre la distribución comercial; desarrollo de proyectos de investigación relacionados con el comercio y la distribución; publicaciones de libros, documentos de trabajo y monografías jurídicas; formación de postgrado con el Curso Experto en Dirección de Empresas de Distribución Comercial, posteriormente reconvertido a Máster en Retail. Puso, pues, Rodolfo, los pilares de lo que, más de una década después, sigue siendo la columna vertebral de la Cátedra.

Esperamos que esta publicación, realizada con ilusión y cariño por todos los que hemos participado en ella, esté a la altura del buen hacer de Rodolfo como trabajador incansable, enteramente dedicado a su vocación hasta el final, que desgraciadamente le llegó demasiado pronto.

Como dijo Concepción Arenal, el mejor homenaje que puede tributarse a las personas buenas es imitarlas.

## RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES: UN EXCELENTE PROFESOR, UN HOMBRE BUENO

Álvaro Cuervo García  
Catedrático de Economía de la Empresa que fue de Oviedo  
Presidente del CUNEF

Rodolfo era un excelente profesor, un hombre bueno, de sonrisa fácil, generoso.

Con profunda tristeza escribo este recuerdo sobre él. Nunca pude imaginar que se fuera tan pronto, cuando se encontraba en una etapa de plenitud tanto profesional como personal. Se fue de golpe, sin darnos tiempo para aceptarlo.

Rodolfo y yo estamos vinculados desde el curso 1977-1978, cuando me incorporé a la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo; él primero como alumno, de licenciatura hasta 1980 y de doctorado hasta 1983, y luego como profesor en el departamento de Economía de la Empresa. Mi condición de director de departamento me obligó a buscar nuevos profesores y Rodolfo llamó mi atención en 5º curso por la madurez y capacidad de análisis que evidenció su examen de Política Económica de la Empresa. Y con razón, Rodolfo fue uno de los mejores estudiantes de su promoción, con un magnífico expediente, lo que explica su incorporación a la Facultad como profesor.

El seis de junio de 1980, en un acto académico con motivo de la salida de la promoción de ese año, al hablar en nombre del claustro de profesores decía “ha sido el grupo de alumnos con el que me he sentido más feliz en los últimos años de mi vida”. Hoy, en 2020, cuarenta años después, sigo pensando lo mismo. Y Rodolfo estaba entre ellos.

Solo en Oviedo tuve la satisfacción de conformar un equipo humano de jóvenes profesores, abierto a la sociedad, con deseos de aprender y capacidad para hacer investigación de calidad comparable internacionalmente. En el edificio primitivo de la Facultad, el viejo almacén de González Besada, vivimos momentos alegres y fructíferos, que dieron origen a un magnífico grupo investigador

integrado por 14 jóvenes que en el periodo de cinco años leyeron sus tesis, para acabar más tarde como catedráticos en diferentes universidades españolas. Ese grupo de profesores, con una actitud responsable ante la vida elegida, a transmitir lo aprendido, siguió unido después de que se dividiera la vieja Economía de la Empresa en tres áreas de conocimiento: Comercialización e Investigación de Mercados, Economía Financiera y Contabilidad y Organización de Empresas.

Desde ese momento, los profesores especialistas en marketing, Laurentino Bello, Rodolfo, Juan Trespalacios y Pablo Muñoz y los equipos que con su magisterio han ido configurando, desde entonces, sientan las bases de desarrollo de su área, con una proyección que trasciende Oviedo y se extiende a otras universidades del país.

No es mi intención comentar los trabajos, proyectos y publicaciones de Rodolfo, pero creo obligado mencionar su rigor y calidad, como avalan sus excelentes indicadores de excelencia. También es forzoso recordar su capacidad de docencia y magisterio, con 20 tesis dirigidas. A ello se une su labor de dar a conocer esa investigación a la sociedad con la dirección de la Cátedra Fundación Arces de Distribución Comercial y la coordinación del grupo *Smart Marketing Advances in Research and Theory* de la Universidad de Oviedo.

En resumen, una vida plena. Mi recuerdo y afecto para su mujer e hijas, Elena, Lorena y Miriam, para su hermana Mari Nieves, también antigua alumna de la Facultad, y para sus compañeros de toda la vida Laurentino Bello y Juan Trespalacios; así como para el resto de profesores del departamento y de la vieja Facultad.

Lo más importante siempre es la persona; por eso prefiero terminar hablando del hombre, de su calidad humana. En mi recuerdo vivirá siempre su sonrisa, su amabilidad y sus silencios. Su vida fue una vida dedicada a integrar y a comprender las razones de los demás; una vida no solo pródiga en buenas palabras sino, y sobre todo, en buenas acciones. Rodolfo fue, en palabras de Machado, en el buen sentido de la palabra, bueno.

## RECUERDO DE RODOLFO VÁZQUEZ, PRIMER DIRECTOR DE LA CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES

Alfonso Novales Cinca  
Real Academia de Ciencias Morales y Políticas

En junio de 2008 recibí la invitación del Patronato de la Fundación Ramón Areces para unirme a su equipo de gestión en el área de Ciencias Sociales. El director de la Fundación, Raimundo Pérez-Hernández, me expuso sus planes para desarrollar una amplia gama de actividades en dicha área, una propuesta que no podía sino parecerme enormemente atractiva. Uno de los programas más ambiciosos y atractivos era la puesta en marcha de una Cátedra de Distribución Comercial en la Universidad de Oviedo, un proyecto en el que Isidoro Álvarez había depositado una gran ilusión y que Jaime Terceiro había canalizado eficazmente, tras investigar los cauces administrativos y legales oportunos.

Me considero enormemente afortunado de haber podido colaborar en tal iniciativa desde su comienzo. La idea se había venido madurando en la Fundación Ramón Areces desde hacía meses, lo que permitió satisfacer con rapidez, pero con la mayor precisión, los requisitos legales, y crear los órganos de gobierno de la Cátedra Extraordinaria Fundación Ramón Areces. De sus Consejo de Dirección y Comisión Mixta formé parte como representante designado por la propia Fundación hasta mi jubilación, diez años más tarde.

La Cátedra comenzó a trabajar inmediatamente y tan solo unos meses después, en el curso 2008-2009, desarrolló ya una amplia gama de actividades que marcaría el camino para años sucesivos. Como coordinador por parte de la Fundación Ramón Areces, ayudé a Rodolfo Vázquez, como primer director de la Cátedra, en la definición y diseño de las actividades a desarrollar. Fueron años de trabajo muy intenso, con la gran ilusión que suscitaba la puesta en marcha de un proyecto de estas características, lamentablemente todavía no muy frecuente en la universidad española. La dedicación de Rodolfo al proyecto desde el primer momento fue enorme. Es imposible evaluar la cantidad de horas y el número de reuniones que puede

precisar la puesta en marcha de un proyecto de estas características en cuyo camino, casi inevitablemente, se reciben muchos sinsabores. En este difícil proceso, Rodolfo pudo contar con el apoyo y la ayuda tanto de Eduardo Estrada, como subdirector de la Cátedra, como de Juan Trespalacios, en aquel momento director del IUDE, y compañero de tareas en la Universidad y buen amigo durante muchos años.

Recuerdo con mucho cariño las reuniones y conversaciones telefónicas con Rodolfo, especialmente en aquellos momentos en que la Cátedra comenzaba su andadura. Más de una vez nos encontramos ante caminos no transitados, situaciones en las que no teníamos información como para saber cuál era el curso de acción que debíamos seguir. En tales situaciones, Rodolfo siempre ofrecía alternativas y siempre estuvo dispuesto a iniciarlas. La prudencia que ejercía en su juicio hizo que tomásemos decisiones que, si pudieron no ser óptimas en algún momento, fueron siempre muy razonables y adecuadas al entorno institucional en el cual se aplicaban. De hecho, nunca hubo ninguna dificultad de orden administrativo en el proceso de puesta en marcha de la Cátedra.

En muchas ocasiones comenté con Rodolfo, tiempo después, el hecho de que nunca hubo tampoco ningún conflicto personal ni entre nosotros, aunque representábamos las distintas caras de un mismo proyecto, con puntos de vista no siempre coincidentes, ni tampoco los hubiera con terceras personas. Desde el punto de vista personal, creo que a los dos nos daba este hecho una enorme satisfacción. Todo el proceso de generación de la Cátedra, pero también el seguimiento de sus actividades en los años siguientes, fue para todos los involucrados una actividad enormemente gratificante.

Guardo un muy cariñoso recuerdo de Rodolfo, y cuando pienso en él me viene a la cabeza el calificativo de buena persona, sin matices, y de buen y cariñoso amigo. No hubo ocasión en las frecuentes reuniones de los órganos de gobierno de la Cátedra en que no se interesase detalladamente por mi familia. También por mis actividades al aire libre, pues siempre encontró llamativo que un zaragozano viviendo en Madrid tuviese un buen conocimiento y un alto aprecio por la montaña asturiana lo que, por otra parte, dado el cariño que sentía por su tierra, le llenaba de satisfacción. Me da mucha pena pensar en el tiempo que Rodolfo podía haber disfrutado, ya incluso fuera de tareas académicas, de su familia y de su tierra, a la que tanto quería. Me entristece haber perdido a una persona con la que he compartido muchos buenos momentos de trabajo, y a quien recordaré siempre que regrese a Oviedo. Lamentablemente, la vida se nos va llenando de despedidas prematuras y la de Rodolfo es una que todos quienes le conocimos sentimos especialmente.



## RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES, PROFESOR Y MAESTRO

Santiago García Granda  
Rector de la Universidad de Oviedo

Siento todavía el enorme vacío que dejó en nuestros corazones la pérdida de nuestro profesor y maestro, en aquel 1 de diciembre de 2019. Fue un final de año, duro para la Universidad. Así lo manifesté en aquel momento cuando nos dejaba Rodolfo y venía ya el nuevo año, con el sentimiento de su ausencia. Sentimiento de una persona querida y respetada, quien fue ejemplo de trabajo, de implicación y de verdadero entusiasmo con el que contagiaba a cuantos le conocían. Con Rodolfo se nos fue un hombre bueno en todos los sentidos, a quien echaremos de menos. Siempre colaborativo, responsable y generoso, fue la personificación de la bonhomía. Nos dejó tristes y desconcertados con su muerte, tan prematura, pero debemos sacar fuerza, cogiendo su impulso como estímulo y ejemplo, para seguir aspirando a una universidad mejor que sirva para hacer una Asturias con un futuro también mejor, como él deseaba y como debemos hacer en su memoria.

Ejemplo de trabajo e implicación que bien quedan reflejados en la iniciativa del homenaje que la Fundación Ramón Areces tributa al profesor Rodolfo Vázquez Casielles, en forma de publicación de un libro, recogiendo las aportaciones de quienes le han querido manifestar su recuerdo, aprecio y cariño, procedentes de distintas universidades españolas. A ese homenaje me quiero adherir, en este momento, como ya se hizo institucionalmente al otorgar la medalla de honor por el consejo rectoral de la universidad de Oviedo a título póstumo al profesor Rodolfo Vázquez Casielles.

No resulta nada fácil resumir en pocas palabras las impresiones y recuerdos del Profesor D. Rodolfo Vázquez Casielles. Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados desde el año 1990, refleja en su currículum una amplia y reconocida trayectoria en la disciplina de marketing. Una ejemplar dedicación investigadora y académica a lo largo de toda su vida profesional que

se refleja en la participación en numerosos proyectos de I+D+i, en la mayoría como IP, así como en el gran nivel científico de sus publicaciones en prestigiosas revistas nacionales e internacionales.

Uno de los frutos de ese gran nivel científico fue la creación de un amplio equipo de investigadoras e investigadores en la Universidad de Oviedo, algunos de los cuales actualmente forman parte de los equipos docentes e investigadores de otras universidades españolas. En todos ellos ha dejado una huella imborrable con su magisterio y dedicación ejemplares.

A ello se debe añadir su vertiente en la gestión universitaria desempeñando diversos cargos académicos en la Universidad de Oviedo: Vicedecano de Asuntos Docentes en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Director del Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Desde mayo de 2008 hasta enero de 2015 fue Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, cuyo impulso inicial compartimos desde el vicerrectorado de investigación, y que constituye actualmente uno de los proyectos de colaboración integral empresa-universidad más relevantes en la universidad española. Hasta su fallecimiento formaba parte del Consejo de Dirección y de la Comisión Mixta de dicha Cátedra. No se puede olvidar su tarea como coordinador del Grupo *Smart Marketing Advances in Research and Theory* (Smart) en la Universidad de Oviedo (Referencia GR-2015-0018) – Universidad de Oviedo, reconocido por la ANEP y el Ministerio de Economía y Competitividad.

No quiero acabar sin destacar su inmensa calidad humana, logrando no solo el cariño y afecto de todas y todos sus compañeros en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo, sino también el reconocimiento y aprecio de muchos profesores e investigadores de otras universidades y de sus estudiantes de grado y postgrado, a los que con tanto esmero se dedicó en todos sus años de profesión docente. Creemos que el Profesor Vázquez Casielles ha sido, sin ninguna duda, un referente en nuestra Universidad y un ejemplo para todo nuestro profesorado en el presente y en el futuro. Confiemos en que su magisterio nos ilumine en el largo camino que le queda por delante a esta Universidad de Oviedo, que fue y será siempre la suya.

Desde aquí, como un admirador más de su trayectoria profesional y de sus extraordinarios valores personales, el deseo sincero de que se perpetúe su labor en el reconocimiento de todos los que nos sentimos entrañablemente unidos al homenajeado.

## RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES: UN PRESTIGIOSO UNIVERSITARIO Y UNA GRAN PERSONA

Vicente Gotor Santamaría  
Profesor Emérito y Exrector de la Universidad de Oviedo

A comienzos de los 90 tuve mis primeros contactos con el Profesor Rodolfo Vázquez Casielles. Yo ocupaba el puesto de Director de Área de Ordenación Académica y él había sido elegido Director del Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Desde nuestra primera reunión me llamó la atención su sinceridad y honestidad, que pude seguir corroborando a lo largo del tiempo. En esas primeras reuniones que mantuvimos, acudía para solicitar un gran número de plazas para su departamento, que estaba creciendo de una manera apreciable por lo que necesitaba más profesorado. Estas peticiones las realizaba de manera responsable argumentándolas con datos, de manera que no quedaba ninguna duda sobre la sinceridad de sus demandas. Cuando fui Vicerrector de Investigación en los años 1996-2000, también mantuve conversaciones y encuentros con Rodolfo, siempre muy positivos. En esta época pude apreciar su buen hacer universitario y comprobar el gran prestigio académico que como investigador tenía tanto en nuestra universidad como en otras universidades españolas. Rodolfo tenía una enorme cantidad de compromisos para formar parte de tribunales de tesis doctorales, comisiones de plazas o clases de master y de doctorado de una gran variedad de universidades y centros de investigación. De hecho, el día de su fallecimiento repentino estaba preparando un viaje para asistir a uno de los muchos compromisos que tenía que atender. Rodolfo era una persona que consideraba que como universitario, tenía unas obligaciones académicas que cumplir siempre que le solicitaran cualquier tipo de colaboración o ayuda. Sin duda, todo ello conllevaba mucho tiempo y un enorme esfuerzo.

En mayo de 2008 tomé posesión como Rector de la Universidad de Oviedo y una de las primeras decisiones fue precisamente tratar con Rodolfo la creación de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial; proyecto en el que había estado trabajando junto a su colega y amigo Juan Trespalacios.

Ese mismo mes tuvimos una reunión en mi despacho de Rector, Raimundo Pérez-Hernández, Director de la Fundación Ramón Areces, Juan Trespalacios y Rodolfo. El monto económico era muy superior a las demás cátedras de la Universidad y los objetivos muy ambiciosos, lo que conllevaba un gran compromiso. La cátedra tuvo un gran éxito desde el inicio que perdura en la actualidad. Es una cátedra enfocada a una formación eminentemente práctica, lo que fomenta la empleabilidad de los alumnos. Indudablemente, el director de la fundación confió en Rodolfo para la dirección de la cátedra, siendo su director desde su inicio en junio de 2008, hasta enero de 2015, cuando solicitó que le sustituyera su más estrecho colaborador y subdirector de la cátedra el profesor Juan Trespalacios. Precisamente durante su etapa como director de la cátedra es cuando tuve más contacto con Rodolfo, bien en las reuniones de la comisión de seguimiento o a través de la inauguración de los cursos académicos o en la entrega de títulos, con la presencia de un conferenciante invitado. El trabajo de Rodolfo era impecable y siempre muy bien reconocido por los miembros de la Fundación Ramón Areces.

La cátedra sigue funcionando actualmente con un gran rendimiento, siendo una referencia a nivel nacional, acudiendo cada año ponentes de gran prestigio internacional. Han pasado más de 10 años desde el inicio de su andadura.

Rodolfo, como ya he comentado, tenía un gran prestigio académico y continuamente colegas de otras universidades solicitaban su colaboración para tribunales de tesis o de plazas, cursos de doctorados, másteres o conferencias. Pero por encima de este reconocimiento académico fruto de sus méritos profesionales, Rodolfo destacaba, y creo que sus colegas estarán de acuerdo conmigo, en lo BUENA PERSONA que era, o, como decimos en Asturias, era un gran paisano, que además no tenía enemigos.

La Universidad de Oviedo ha sufrido una gran pérdida con el fallecimiento de Rodolfo, y con estas breves líneas quiero expresar mi admiración por su figura. Su esposa, hijas, familiares, amigos y colegas pueden sentirse orgullosos del excelente profesor universitario y de la extraordinaria persona que fue Rodolfo.

## RODOLFO, AMIGO ENTRAÑABLE Y GENEROSO

Laurentino Bello Acebrón  
Catedrático de Marketing que fue de Oviedo, León y Coruña

Aunque no hay nada más difícil que sintetizar en unas cuantas palabras todo lo que ha significado un buen compañero y amigo como Rodolfo, al que inesperadamente hemos tenido que decirle adiós, sin embargo voy a intentar hacer un recorrido emocional a través del pasado que me permita reflejar algunos detalles y anécdotas, para mostrar así mi gratitud por todo lo que me aportó y todo lo que compartimos; en definitiva, pretendo contar algunas *“cosas de nuestra vida”* que siempre será lo que nos queda (como bien refleja la poeta Alaíde Foppa en su poema “Adiós”).

Estoy convencido de que lo que somos no solo es fruto de nuestros esfuerzos y de nuestras características intrínsecas sino de lo que los demás (especialmente nuestros familiares, maestros, compañeros y amigos) nos han enseñado, de lo que han compartido con nosotros y de los afectos y vivencias comunes. Por eso, cuando un amigo o un ser querido se va siempre quedará con nosotros la huella, los recuerdos, los conocimientos aportados que constituyen las *“cosas de nuestra vida”* y que permanecerán siempre en nosotros.

Algunos de estos aspectos o anécdotas y que varias veces nos gustaba recordar juntos son los que describiré a continuación, permitiéndome seleccionar los que me parecen más significativos.

Uno de los paseos más recurrentes por el pasado era el de nuestros inicios como profesores formando parte del Grupo de Empresa de la Facultad de González Besada, dirigido por Álvaro Cuervo (*siempre ha merecido nuestro reconocimiento especial de afecto, sus consejos y apoyo representaron una inestimable ayuda en nuestra formación académica y humana*). Fueron años de inseguridades y de aprendizajes rápidos, donde la colaboración y la ayuda mutua suplía con creces la carencia de medios (bibliografía, documentación, etc.) que intentábamos subsanar con nuestros viajes al CSIC (Vitruvio, Madrid) para conseguir artículos y tesis americanas de nuestros temas de investigación.

Pero el momento más llamativo de aquella época era cuando la Tesis ya estaba lista para ser presentada... y al mecanografiado laborioso había que añadir el proceso de reproducción o fotocopiado previo al encuadernado que requería la presencia de varios de nosotros hasta altas horas de la madrugada en Fotocopiadora Fonseca. Al carecer de los programas y ordenadores actuales, teníamos que ser unos verdaderos artistas de las tijeras, el pegado y el *tippex* para poder componer figuras y gráficos en medio del texto sin que se notaran rayas ni manchas.

Ese espíritu colaborativo nos permitía estar presentes en los ensayos de las presentaciones y acompañar siempre en los actos académicos a cualquiera de nuestros compañeros, bien fueran en Oviedo, en Valladolid, León o Salamanca. Viviendo con intensidad cualquier tesis u oposición. La que más huella nos dejó a Rodolfo y a mí fue la primera oposición de ámbito nacional para profesor adjunto que se celebró en la Escuela de Minas de Oviedo y a la que optaban nuestros compañeros Esteban y Rafael; la alegría del resultado favorable obtenido por ambos no podía hacernos olvidar los momentos angustiosos que por motivos de salud tuvo que pasar nuestro compañero Rafael, mientras desarrollaba el tema de investigación de mercados, en el segundo ejercicio de la prueba, acompañado por los petardos y cohetes de los alumnos de Minas que celebraban Santa Bárbara.

En aquellos años se fueron sucediendo tesis, oposiciones.... no todo era investigar y trabajar. También celebrábamos todo: tesis, titularidades, cátedras, visitas de conferenciantes, etc.

En los ochenta, compartimos multitud de proyectos de investigación, trabajos profesionales, publicaciones, cursos de formación, másteres y hasta nos atrevimos a hacer para la Caja de Ahorros de Asturias un vídeo “artesanal” para la formación de directores de oficina en la que Rodolfo puso la “voz en off”. Parecía que experimentar y poner en práctica nuestros conocimientos era una exigencia para ganar seguridad y sabiduría ya que “*nadie es sabio con la experiencia de los demás*”. Pero creo que de todos el que más huella nos dejó por ser el primero y el más complejo fue el Estudio de los Hábitos de Compra y Motivaciones de Consumo en el Principado de Asturias que obtuvimos en competencia con diversas consultoras nacionales para el Ministerio de Economía y Comercio (IRESCO) y la Consejería de Industria y Comercio del Principado de Asturias. Y lo recordábamos a menudo no tanto por el esfuerzo en montar y planificar el trabajo de campo y la aplicación de técnicas novedosas cualitativas y cuantitativas, algunas



para aquella época sofisticadas como las de análisis multivariante, o porque Tresp tenía razones personales y afectivas para no olvidar ese trabajo, sino lo que de forma redundante nos gustaba recordar era el plazo corto de realización y fijarnos un día límite de entrega de la investigación en la Consejería de Industria y Comercio y con fuerte penalización si no cumplíamos el plazo. Esto nos obligó a estar tres días y sus noches correspondientes encerrados en los despachos que teníamos entonces en la planta del antiguo IUDE y además tener que elegir una encuadernación manual para poder entregar las tres copias de los dos tomos de 499 y 326 páginas respectivamente. Llegada la hora de la entrega solo teníamos encuadernado un solo tomo, con el que acudí a la reunión. Una vez empezada la reunión y a medida que se presentan verbalmente los trabajos, Rodolfo iba corriendo a la Consejería y me entregaba el resto de las copias, según se iban encuadernando. Cumplimos así el plazo obteniendo una excelente valoración por parte de los técnicos del IRESCO; con alguno de ellos mantuvimos una relación de amistad como con el Profesor Alfonso J. Rebollo de la Autónoma, de Madrid, ya fallecido en 2016.

Además de resaltar su excelencia docente e investigadora, su gran mérito fue haber sido el creador, con la ayuda de Juan Trespalcios, de un grupo de Marketing en Oviedo de referencia y de gran prestigio tanto nacional como internacionalmente. Su amabilidad y disponibilidad le hizo recorrer prácticamente todas las universidades españolas y en varias ocasiones bien por tesis, másteres, conferencias, concursos, etc. Siempre ayudando a jóvenes profesores no solo de Oviedo, sino de todo el país. En especial tengo que agradecerle su interés por los profesores de marketing de León y últimamente por los de Coruña, asistiendo a tesis y titularidades de Marta Rey y colaboradoras.

En algunos de estos viajes intentábamos coincidir, aunque yo ya estaba en León o Coruña para compartir historias e intercambiar opiniones y comentarios. De todas las universidades siempre agradecemos el trato y afecto que nos manifestaron. De esos viajes teníamos recuerdos y anécdotas, no todas agradables, pero la que más nos gustaba recordar era cuando fuimos, no recuerdo bien si a la tesis o titularidad de Asunción Beerli y nos llevaron a comer a un chiringuito de Las Palmas de Gran Canaria, situado junto al mar en una zona próxima a un área militar y que llegaban barcas continuamente con exquisitos peces recién pescados, que a la parrilla o fritos nos resultaron deliciosos, pero lo singular del lugar, además de la calidad de la comida, era que cuando se iba a pagar y al dueño le decían que si se podía pagar con “tarjeta”... montaba en cólera y gritaba

en alto, para regocijo de los comensales: *“En esta casa no se admite más dinero que el de verdad, imagínense que cuando me piden un mero o un rodaballo frito o a la parrilla... yo le sirviese en el plato una foto a todo color del pescado elegido... ¿Cómo se sentirían entonces, como saborearían todo su aroma y frescor?”*

No quiero finalizar sin mostrar una vez más mi agradecimiento por su colaboración y ayuda en nuestras publicaciones comunes, ya que siempre asumía el engorroso trabajo de correcciones, gestiones administrativas con los editores, etc. Y ¡cómo olvidar sus amables y cariñosas palabras que me dedicó en el homenaje a mi trayectoria en el AEMARK DE 2016 de León y su preocupación permanente por mi salud y la de mi familia!

Nos seguiremos viendo y reuniendo sus amigos, recordaremos una y otra vez estas y otras historias de las que él siempre formará parte, y en más de una ocasión cantaremos con nostalgia la vieja canción de mi tierra berciana. *“Ahora que estoy rodeados de amigos, levanto mi copa y brindo por ti”*, RODOLFO.

# PRÓLOGO

Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez  
Coordinador

Mediante esta publicación la Fundación Ramón Areces quiere rendir homenaje al profesor Rodolfo Vázquez Casielles, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo, fallecido en diciembre de 2019. El profesor Vázquez Casielles participó en la creación y puesta en marcha de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, adscrita a la Universidad de Oviedo por iniciativa de D. Isidoro Álvarez, entonces Presidente de la Fundación Ramón Areces. Fue el primer Director de la Cátedra y posteriormente miembro de su Consejo de Dirección.

En esta obra participan, con su aportación, personas muy cercanas a Rodolfo, con quienes tuvo una estrecha vinculación de afecto y amistad en distintas etapas de su vida académica. Como forma de recoger los sentimientos de pesar por su temprano e inesperado fallecimiento a la vez que un reconocimiento expreso de su figura, los autores presentan sus aportaciones en torno a la disciplina del marketing, que fue su materia de estudio, de investigación y de docencia a lo largo de cuatro décadas dedicadas a la profesión universitaria.

En el libro se pretende abordar la problemática en torno al mundo del marketing, al que Rodolfo dedicó toda su vida profesional. En un escenario de profunda crisis derivada de las consecuencias de la pandemia del Covid-19, las propuestas de los autores de los capítulos se caracterizan por recoger en gran medida esta problemática.

Se recogen en dieciocho capítulos temas de gran actualidad desde diversas perspectivas. Contenidos relacionados con el papel del marketing en la economía, en el contexto de los actuales tiempos virulentos, en donde más que nunca surge la necesidad de adaptarse e innovar como respuesta a la crisis derivada de la pandemia del Covid-19. Muy vinculado con el panorama actual surge la necesaria respuesta de los profesionales y académicos del marketing al desarrollo de la tecnología digital, lo que se incluye en la obra junto a la problemática del

desarrollo de nuevos productos derivados de dicha tecnología y nuevos modelos de negocio y formas de competencia. Varios de los autores presentan sus resultados de investigación, sin duda de gran interés en el devenir de la disciplina de marketing: sobre el sector turístico, modelos de simulación de políticas de crecimiento, enfoque experimental en marketing, estudios sobre el valor percibido, creación de valor de marca y señales de calidad de marca, estudio e interacciones entre los agentes del mercado. Por último, también se presentan capítulos que recogen contenidos relacionados con el marketing social, desde programas sobre la materia, alianzas entre empresas y organizaciones no lucrativas, liderazgo ético en la dirección de ventas o el servicio público prestado por la distribución comercial.

Se desea asimismo dejar constancia de la extensión siempre limitada de una obra de estas características, buscando que las aportaciones de cada autor tuvieran una extensión razonable para dar cabida a sus conocimientos, ideas o investigaciones. Ello ha conllevado necesariamente también la limitación del número de los participantes.

Las cualidades del profesor Rodolfo Vázquez Casielles aparecen recogidas en las reseñas iniciales que preceden a los capítulos. Los autores de los capítulos, catedráticos vinculados a distintas universidades españolas, han puesto toda su ilusión en la contribución al libro homenaje, como una manera entrañable de expresar su sentimiento y afecto hacia su persona, hacia quien fue su compañero y amigo. Confiamos en que sea digno de su memoria. Se trata de un libro académico y de texto, como él hubiera querido, dirigido a docentes, estudiantes y profesionales de la materia. Rodolfo se hubiera sentido enormemente agradecido de que personas a las que le unían lazos estrechos de profunda amistad pusieran en este libro su particular y personal contribución, como reconocimiento de toda su vida de total dedicación a su profesional como universitario ejemplar.

Agradecimiento a la Fundación Ramón Areces, a las personas que desde la Dirección han colaborado estrechamente con Rodolfo creando relaciones de amistad y mutuo afecto. Gratitud en especial a su Presidente D. Florencio Lasaga Munárriz y a su Director D. Raimundo Pérez-Hernández y Torra.

También es deseo de todos los que hemos participado en este libro transmitir nuestro apoyo a la familia de Rodolfo, a su esposa Elena, sus hijas Lorena y Miriam, su hermana Mari Nieves. Manifestar un sentimiento profundo de aprecio

y amistad hacia su persona, suscitado a lo largo de una vida de compartir tantos y tantos momentos que han acabado dejando un recuerdo imborrable.

Agradecimiento por último a las personas que han colaborado estrechamente en la preparación de la obra. En particular a Silvia Cachero Martínez, de la Universidad de Oviedo, por su dedicación en la revisión de los textos de los autores.

Rodolfo siempre estará presente en nuestra memoria.

# LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL

Asunción Beerli Palacio  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este capítulo se ha pretendido poner en valor el marketing social como instrumento de cambio de la sociedad actual, así como los principales problemas y obstáculos existentes en su aplicación práctica. A tal efecto, se han analizado los elementos clave del éxito de los programas de marketing social que se desarrollen en las instituciones públicas nacionales, regionales o locales, responsables de la ejecución de programas sociales. Igualmente, se han identificado los diferentes elementos de análisis y decisiones, con ejemplos ilustrativos de éxito, al objeto de proporcionar una visión completa a los responsables del desarrollo de programas de marketing social. Finalmente, se concluye con una reflexión de los principales retos futuros a los que hacer frente en el marketing social.

El siglo XXI está siendo objeto de importantes problemas y desafíos a nivel mundial. No cabe duda que vivimos tiempos convulsos que están activando muchas alarmas por las consecuencias que la actual forma de vida de las sociedades desarrolladas está teniendo en la supervivencia de la humanidad a largo plazo.

Las implicaciones de la contaminación atmosférica en el cambio climático están percibiéndose como una peligrosa realidad que ya está afectando al mundo a una gran velocidad (fenómenos meteorológicos intensos y frecuentes, deshielo de los polos y glaciares, aumento del nivel del mar, desertización de zonas pobladas, etc.). La responsabilidad humana en este proceso de degradación medioambiental es evidente, por lo que los actuales procesos de producción y consumo son incompatibles con la sostenibilidad ambiental. Por todo ello, la necesaria transformación que se requiere para un futuro sostenible no es únicamente responsabilidad de los gobiernos y políticos, sino también de las personas a nivel individual y colectivo, lo cual exige importantes cambios de hábitos que afectan a un amplio espectro de los estilos de vida y consumo de las personas (cambios en



las formas de transporte y su frecuencia de uso, en la alimentación, en el reciclaje de bienes, en la reducción del consumo de productos altamente contaminantes, etc.).Y para que estas reformas puedan tener lugar, es necesario una mayor concienciación medioambiental ampliamente compartida por todos.

La salud pública es también otro gran desafío en la medida en que la globalización de unos estilos de vida no saludables de las sociedades desarrolladas está causando millones de muertes a nivel mundial que serían evitables. Así, el tabaquismo, el abuso del alcohol, el sedentarismo, la mala alimentación, la comida basura, etc., están generando graves problemas de salud vinculados a la obesidad, la hipertensión, el cáncer, ictus, infartos, diabetes, etc., con la correspondiente mortalidad que provocan estas patologías. Los necesarios cambios en este ámbito tienen que ser empujados por una educación y promoción de la salud para modificar creencias, actitudes y conductas entre las personas.

Otro problema al que se enfrentan las sociedades desarrolladas se deriva de los actuales hábitos de vida de los jóvenes, con una elevada propensión hacia el consumo de alcohol, tabaco y drogas adictivas como forma habitual de socialización y diversión, así como otras conductas de riesgo como son una actividad sexual sin protección, embarazos no deseados, deserción escolar, sedentarismo, etc. No cabe duda que estos malos hábitos generan consecuencias muy negativas, ya que reducen el capital humano productivo y condicionan el futuro de la sociedad. En este ámbito, el consumo de drogas adictivas, incluyendo las legales como el alcohol y el tabaco, supone un problema social que afecta a un alto porcentaje de los jóvenes, independientemente del género, clase social y poder adquisitivo, y que repercute negativamente en el presente y futuro de las sociedades desarrolladas.

La desigualdad entre hombres y mujeres sigue siendo un problema no resuelto a pesar de los importantes movimientos de lucha por los derechos de las mujeres en los últimos años. Incluso en las sociedades más desarrolladas se dista bastante de alcanzar los mismos niveles de igualdad que los hombres en términos de educación, empleo, representación en puestos de relevancia, etc.; y siguen persistiendo graves discriminaciones hacia la mujer que constituyen una verdadera lacra social (mayor desempleo, acoso laboral, salarios más bajos, menores oportunidades de promoción laboral, despidos por maternidad, acoso sexual, violencia sexual, violencia machista, altas tasas de mujeres asesinadas por sus parejas, etc.).

Los ejemplos anteriores constituyen algunos de los muchos problemas y retos a los que es necesario hacer frente en las sociedades actuales de los países, tanto desarrollados como no. Las soluciones no son sencillas, porque los problemas son complejos, pero sin duda están vinculadas a cambios en las actitudes y comportamiento sociales, lo cual es el objetivo central que se persigue en el marketing social y cuyos principios pueden ser aplicados a un amplio abanico de problemas sociales, como los anteriormente descritos. Si bien el marketing social supone aplicar los principios básicos del marketing empresarial para influir en las conductas, tanto a nivel individual como colectivo, su aplicación práctica es más compleja y la eficacia de los programas de marketing social depende de una adecuada comprensión de los obstáculos y factores que influyen en su aplicación práctica para alcanzar los resultados deseados.

## 2. CRITERIOS CLAVES DEL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL

El uso del marketing social ha tenido un crecimiento continuo en los últimos 30 años, tanto en su aplicación práctica como objeto de estudio por parte de los académicos. Prueba de la gran importancia que está cobrando el marketing social lo pone de manifiesto el elevado número de asociaciones que se han creado a nivel mundial en los últimos años. Por ejemplo, *International Social Marketing Association* (iSMA) ([www.i-socialmarketing.org](http://www.i-socialmarketing.org)), *Social Marketing Institute* ([www.social-marketing.org/](http://www.social-marketing.org/)), *European Social Marketing Association* (ESMA) (<https://europeansocialmarketing.org/social-marketing/>), *Tools of Change –Canada–* ([www.toolsofchange.com/en/about-us/](http://www.toolsofchange.com/en/about-us/)), *Asian Social Marketing Network* (<http://asiansmn.ning.com>), *Australian Association of Social Marketing* (AASMI) ([www.aasm.org.au](http://www.aasm.org.au)), etc. Todas estas asociaciones tienen por objetivo contribuir a un mayor desarrollo y promoción del marketing social, tanto a nivel práctico como académico.

Desde un punto de vista conceptual, entre las múltiples definiciones que se han propuesto sobre marketing social, destaca la consensuada entre las asociaciones iSMA, ESMA y AASMI que considera que el marketing social busca desarrollar e integrar conceptos de marketing con otras aproximaciones para influir en las conductas que benefician a las personas y comunidades para un mayor bien social. La práctica del marketing social está guiada por principios éticos y se busca integrar la investigación, las mejores prácticas, la teoría, la audiencia y

el conocimiento de la sociedad para el desarrollo de programas sociales segmentados y sensibles a la competencia que sean efectivos, eficientes, equitativos y sostenibles (<https://www.i-socialmarketing.org/social-marketing-definition#>).

Por tanto, el marketing social es un elemento clave de las políticas sociales que puedan desarrollarse por parte de las Administraciones Públicas. Sin embargo, y de acuerdo con French (2013), uno de los mayores obstáculos para la aplicación de los principios de marketing en el desarrollo de políticas sociales e implementación de programas es justamente la mala interpretación e infrautilización del marketing, debido a que se tiende a identificar el marketing con una imagen negativa. Es fundamental, por tanto, encajar el marketing social en las instituciones públicas nacionales, regionales o locales responsables del desarrollo de programas sociales. Para ello, diferentes autores defienden lo que han denominado como marketing macro social (Wymer, 2011; Kenny y Parsons, 2012), que supone aplicar una aproximación más estratégica e ir más allá de una visión del marketing social como un componente operacional de segundo orden, para convertirse en el núcleo de toda la política y estrategia social.

French (2013) identifica tres elementos clave que deben aplicarse para encajar los programas de marketing social como una parte integral de todos los programas sociales: (1) Comprender lo que realmente importa a los responsables de los programas sociales, teniendo en cuenta que la mayoría de los políticos desean que se realice un buen trabajo y que sea reconocido para una posterior reelección; (2) Crear una narrativa que los políticos y profesionales comprendan y valoren, siendo importante involucrar a los políticos para que contribuyan en la promoción del proyecto; y (3) Desarrollar como fase previa un conjunto de procesos estandarizados antes de asignar los presupuestos a través de programas de entrenamiento, estándares auditables y orientaciones sobre tareas tales como segmentación, planificación y evaluación.

Por otra parte, hemos de tener presente que la ciudadanía necesita ser parte del proceso de crear soluciones a los desafíos sociales. En esta línea, la Lógica Dominante del Servicio ofrece una nueva perspectiva que puede ser muy útil para el desarrollo de programas de marketing social y que consiste en un proceso donde los actores se involucran en la integración de los recursos y en el intercambio del servicio, estableciendo ecosistemas de actores anidados e interconectados (Vargo y Lush, 2016). La involucración de los ciudadanos en la coproducción, codiseño y codistribución en todo el proceso estratégico y operativo de los pro-

gramas de marketing social es fundamental en el éxito de dichos programas. El marketing social busca comprender la interacción dinámica entre los sistemas y los ciudadanos al objeto de crear valor para las personas y la sociedad (Lefebvre, 2012).

Un ejemplo de un programa de marketing social exitoso, con un elevado grado de implicación de la ciudadanía, lo constituye el desarrollado por ICSRA para la prevención del consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias psicoactivas entre los jóvenes de Islandia. Los pilares del éxito de dicho programa se basaron en: (1) Fundamentar el programa en la evidencia empírica, basándose en resultados de estudios internacionales y de estudios empíricos a nivel local de los factores personales y sociales que incrementan la probabilidad de que los adolescentes consumieran drogas en Islandia; (2) Implicar a la comunidad local de todos los barrios a nivel nacional, lo cual permite fortalecer el papel de apoyo de los padres y centros educativos y de la red de oportunidades del entorno; y (3) Crear y mantener un diálogo entre investigadores, políticos y miembros de la comunidad que participaron en el proyecto, lo cual supone basarse en el tradicional modelo de planificación de ciclos reiterativos de pruebas, reflexión y actuación.

La aplicación práctica de los programas de marketing social ha sido objeto de diferentes formas de interpretar los principios globales de esta disciplina. Como señalan Robinson-Maynard *et. al.* (2013), los responsables de los programas de marketing social implementan programas intensivos y extensivos sobre un amplio rango de tópicos bajo un concepto paraguas de marketing social que lleva a que no exista un consenso en el proceso que hay que seguir en el desarrollo práctico de un programa de marketing social. Si bien diferentes autores han intentado establecer criterios para racionalizar la puesta en práctica del marketing social, no existen evidencias empíricas que constaten su contribución en el éxito o fracaso del marketing social.

Por otra parte, los problemas relacionados con la conducta social son tan complejos que incluso han sido etiquetados como “problemas perversos”, ya que las soluciones a dichos problemas no son verdaderas o falsas, sino mejores o peores porque no hay oportunidad de aprender del ensayo y error (Roberts, 2000). En este contexto, McHugh y Domegan (2013) proponen desviar los procesos de coordinación en marketing social desde un pensamiento de sistemas reduccionistas a uno holístico, asegurando la integración de un sistema colaborativo. Los

sistemas holísticos son comparables a una aproximación de mercado total, por lo que los *stakeholders* de cada nivel de la sociedad se integran completamente a través de los procesos de cambio, como se ilustra en la tabla 1.

**Tabla 1. Una aproximación de sistemas holística**

Estilo de Gobierno	Adaptativo al cambio
Estructura de Sistema	Colaborativa
Estilo de Comunicación	Macro y Micro
Límites entre niveles	Límites borrosos
Enfoque	Hacer una mejora
Integración de valores y hechos	Mezcla combinada de valores y hechos
Creación de valor	Co-creación
Modo de interacción	Transferencia no lineal (de dos lados)
Tipo de resultado	Proceso
Tipo de uso del conocimiento	Reflexivo
<i>Feedback</i>	Doble/Triple <i>feedback</i> en bucle

Adaptado de Pulzl y Rametsteiner (2009).

Siguiendo a McHugh y Domegan (2013), los problemas complejos son difíciles de resolver, ya que incorporan múltiples entornos, estratos, niveles y *stakeholders*, y la naturaleza multicausal de los problemas complejos crea grandes desafíos en los cambios de conducta. Abordar estos problemas requiere “la integración de sistemas colaborativos”, incorporando múltiples *stakeholders* en múltiples niveles de influencia, tales como niveles individuales, interpersonales, organizacionales, comunitarios, sociales y de la política pública. Este planteamiento coincide con el nuevo paradigma de marketing de la Lógica Dominante del Servicio en la medida en que el enfoque cambia de la optimización al aprendizaje en entornos dinámicos (Vargo y Lush, 2010). Además, los procesos de co-creación inspiran a los ciudadanos a un co-aprendizaje y co-adaptación a través de dobles y triples bucles de *feedback*.

Al objeto de proporcionar a los responsables del desarrollo de programas de marketing social de una visión completa de las interacciones, conexiones y vínculos entre los *stakeholders* en todos los niveles sociales, McHugh y Domegan (2013) establecen unos indicadores del sistema colaborativo en marketing

social clasificados en tres grandes categorías: conocimiento, redes y relaciones (véase figura 1).

**Figura 1.** Indicadores del sistema colaborativo en marketing social



Fuente: McHugh y Domegan (2013:89).

La valoración del conocimiento del mercado total en un sistema mide la transferencia, intercambio y generación de conocimiento. La transferencia de conocimiento identifica el flujo lineal de ideas e información desde los que producen el conocimiento a sus usuarios, tales como la comunicación de información desde los políticos a los ciudadanos. El intercambio de conocimiento se refiere a los modelos de aprendizaje y comunicación compartidos que emanan de webs interactivas. La generación de conocimiento es un proceso que mide la capacidad de una organización o institución de crear y compartir de forma tácita o explícita ideas, conocimiento y experiencias. Las redes evalúan las conexiones entre los que integran los recursos, además de analizar la composición de la red. Finalmente, los indicadores relacionales analizan el *feedback*, los intercambios recíprocos y las relaciones de equilibrio entre los diferentes *stakeholders*.

En un intento de establecer las características esenciales del marketing social, Andreasen (2002) propuso seis criterios denominados “*benchmarks*” para poder evaluar si un programa de marketing social puede considerarse como tal o no. Dichos criterios son los siguientes: (1) Que tenga un enfoque hacia el cambio de conducta; (2) Que se realice una investigación de la audiencia; (3) Que se segmente el *target* o público objetivo; (4) Que exista un intercambio atractivo que motive al *target* al cambio de conducta; (5) Que incluya las 4 P’s del marketing-mix tradicional y no solo la publicidad o la comunicación; y (6) Que considere a la competencia. No obstante, y de acuerdo con



Rundle-Thiele *et al.* (2013), estos principios suponen un grado de consenso, pero todavía sigue sin existir un uso sistemático de estos principios en todas las intervenciones de marketing social.

### 3. PONIENDO EN PRÁCTICA UN PROGRAMA DE MARKETING SOCIAL

Para poder influir en cambios voluntarios de conductas es necesario, en primer lugar, comprender los elementos que determinan la conducta actual de las personas, ya que un programa de marketing social efectivo requiere conocer las fuerzas sociales, económicas, estructurales y del entorno que influyen en la conducta de los individuos (Basil, 2019). Por tanto, el marketing social hay que contemplarlo a nivel macro y a nivel micro, ya que cuando se actúa solamente a nivel micro o individual, que es lo más habitual, supone una perspectiva muy estrecha y tiende a fracasar en la raíz del problema. Adicionalmente, y siguiendo a Basil (2019), el marketing social puede enfocarse hacia abajo, sobre aquellos cuya conducta se desea influir, o hacia arriba, sobre los políticos o personas que toman decisiones y tienen poder para facilitar el cambio de conducta deseada.

Como fase previa al desarrollo de un programa de marketing social es necesario realizar un análisis de la situación que nos permita tener una visión amplia y clara del objetivo, y una comprensión completa de todo el sistema dentro del cual posicionar los esfuerzos de influir en la conducta. En este sentido, el tradicional análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta útil que se puede aplicar para comprender mejor el alcance del programa (Basil, 2019). Por otra parte, y al igual que ocurre en el marketing comercial, también es necesario comprender la conducta que está compitiendo con los esfuerzos que implica realizar el programa de marketing social. Las fuerzas que compiten para cambiar el comportamiento de los ciudadanos también deben ser analizadas y la competencia hay que entenderla como el adversario a vencer (Beerli y Martin, 2008), y usar estrategias que busquen eliminar o minimizar esta competencia. Por ejemplo, los programas de marketing social destinados a una alimentación más saludable compiten con una amplia gama de actividades de marketing enormemente costosas y sofisticadas del sector de la alimentación para promocionar productos que pueden perjudicar a la salud, que son cientos de veces mayores que los de los gobiernos para promocionar que se coma de forma saludable (McKee y Raine, 2005).

Después de tener una visión a nivel macro, el primer paso en el desarrollo de un programa de marketing social lo constituye clarificar el objetivo en el sentido de conocer qué conducta se desea influenciar. Por ejemplo, el caso del programa del banco de alimentos italiano de crear un puente entre la solidaridad y la prevención de desperdiciar comida, planteó su principal objetivo en torno a cuatro dimensiones: (1) Alterar la conducta de las empresas de comidas para salvar los excedentes comestibles de deshechos de comidas y darle “una segunda vida” de la mano de las organizaciones caritativas; (2) Desde la perspectiva de la sostenibilidad económica, habilitar la recirculación de valor dentro del sistema económico y la optimización de la conducta de gasto por parte de las organizaciones lucrativas y no lucrativas; (3) Al reestructurar los flujos de excedentes de comida en general y prevenir el desperdicio de comida, el objetivo del banco de alimentos es también la conservación de la energía en general y la reducción del CO<sub>2</sub> nocivo; y (4) El objetivo educacional general de incrementar la concienciación sobre el desperdicio de comida y la pobreza alimentaria fomentando una acción colectiva (Silchenko, Simonetti y Gistri, 2019).

En segundo lugar, es necesario segmentar, elegir el *target* y posicionar el programa (STP). Para que los programas de marketing social sean efectivos y eficaces es necesario segmentar la población utilizando variables como, por ejemplo, las ventajas buscadas, las motivaciones o las barreras para, posteriormente, seleccionar el *target* al que dirigir el programa siguiendo criterios como los planteados por Lee y Kotler (2011): (1) Quienes necesiten mayormente el programa; (2) Quienes sean más receptivos al programa; (3) Quienes sean más fáciles de alcanzar; y (4) Con quienes la organización se adapte mejor para trabajar. Por ejemplo, en la campaña de marketing social desarrollada para incrementar la seguridad en los trenes de metro de Melbourne (Australia), “maneras tontas de morir” (DumbWaystoDie.com), a través de una mezcla de humor poco convencional, una melodía pegadiza y una colección de personajes animados y amables, se optó por elegir a jóvenes usuarios de transporte público de 18 a 29 años, debido a que son nativos digitales con un elevado consumo de medios digitales y que constantemente comparten contenidos a través de las redes sociales cuando el contenido es único y atractivo. De esta forma, se siguió una estrategia de posicionamiento diferente y fresca para conseguir una conducta distintiva en la mente de la audiencia *target* (Algie y Mead, 2019).

En tercer lugar, el intercambio debe ser el eje central del programa. Es necesario contemplar algo que beneficie al segmento *target* para influir en el cambio

deseado. Ello implica orientar los programas al principio básico del marketing: “satisfacer necesidades”, lo cual no siempre es una tarea fácil. Por tanto, hay que estudiar lo que la audiencia *target* valora y posicionar el programa considerando los beneficios que pueden conseguir con el cambio de conducta (Bazil, 2019). Por ejemplo, en el contexto de salud pública de conseguir hábitos más saludables entre la ciudadanía, cuando se logre transmitir a la sociedad cuáles son las ventajas de vivir en salud, cuáles son las bases de la prevención, cuáles son los medios para evitar enfermedades y para vivir mejor y disfrutar de sus beneficios y, de esta forma, perciban la salud como algo de utilidad y provecho, el intercambio se producirá de forma satisfactoria (Beerli y Martín, 2008). Por otra parte, también es necesario tener presente las barreras que pueden frenar el cambio deseado. Así, por ejemplo, y siguiendo a Martín-Santana, Beerli-Palacio y Romero-Domínguez (2019), en el diseño de programas sociales para incrementar el nivel de donación de sangre, las barreras que inhiben la conducta de donar sangre son: (1) Informativas, como el desconocimiento de las necesidades de sangre, o de los centros donde donar, horarios, etc.; (2) Actitudinales, como la desconfianza del uso que se da a la sangre, opiniones negativas de amigos y familiares o razones culturales, religiosas o éticas; (3) De tiempo/espacio, como la incompatibilidad de horarios de los centros de donación, lejanía de los centros de donación o falta de tiempo libre; y (4) Psicológicas/físicas, como miedo a las agujas, al pinchazo, a ver sangre o experimentar ansiedad o mareos.

Finalmente, la acción para el cambio debe centrarse en el desarrollo de las conocidas políticas del marketing mix:

1. El producto, que es la conducta que se intenta animar o desanimar. No obstante, autores como Peattie y Peattie (2011) han cuestionado el término producto, en la medida en que la conducta no se crea, y proponen “proposición social” como término más adecuado. Por ejemplo, en el programa desarrollado en Vancouver (Canadá) con el objetivo de incrementar el uso de la bicicleta para acudir a los principales eventos locales, la estrategia de producto se vinculó a la creación de aparcamientos para bicicletas fáciles de montar y desmontar en el lugar del evento (Lafreniere y Bazil, 2019).
2. El precio, es el coste que tiene el segmento *target* por adoptar o abandonar la conducta y, en general, no tiende a ser monetario. Siguiendo a Bazil (2019), el cambio de conducta puede implicar diferentes costes tales

como costes sociales (“mis amigos pensarán que no soy como ellos si dejo de fumar”), costes de tiempo (“preparar comida en casa lleva mucho más tiempo que comprar en un *fast food*”), costes hedónicos (“sentirte mejor acostado en el sofá viendo la televisión que haciendo ejercicio”), costes psicológicos (“tener miedo a realizarse la prueba del VIH por si da positiva) y, por supuesto, también puede ocasionar costes económicos (“los productos de alimentación saludables son más caros”). Los costes asociados al cambio de conducta también pueden vincularse a las barreras a las que se ha hecho referencia anteriormente.

3. La distribución, que en marketing social puede tener diferentes significados, dada la amplia gama de programas de marketing social. En tal sentido, puede vincularse a un lugar (p.ej., centros donde donar sangre), a un servicio, (p.ej., actividades deportivas para reducir la drogadicción), al lugar donde las personas desarrollan el cambio de conducta (p.ej., haciendo una elección de comida más saludable en los mercados). En definitiva, la distribución se enfoca a facilitar el cambio de conducta, colocando convenientemente todos los elementos que apoyan o facilitan dicho cambio de conducta. Así, por ejemplo, si se desea incrementar el nivel de reciclado habrá que facilitar dicha conducta colocando contenedores cercanos a los domicilios de los ciudadanos; si se desea aumentar el uso de la bicicleta habrá que incrementar los carriles de bicicletas en las ciudades, etc.
4. La comunicación se corresponde con los diferentes medios a través de los cuales comunicar a la audiencia *target* los mensajes adecuados para persuadirla de que adopten el cambio de conducta deseado. La comunicación incluye “qué decir”, “a quién decirlo”, “en qué forma decirlo” y “a través de qué medios y formatos”. En definitiva, la comunicación constituye el conjunto de herramientas (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo) que, a través de diferentes medios, se puede usar para informar y motivar a los individuos. Por ejemplo, en un programa de marketing social para mejorar el consumo de alimentos más saludables, el mix de comunicación puede vincularse a campañas publicitarias utilizando el estilo testimonial, a patrocinios televisivos, *publicity*, promociones de descuentos en la compra de productos saludables, etc.

5. Por último, algunos autores consideran que los servicios requieren añadir a las tradicionales variables del marketing mix las personas, los procesos y elementos físicos que permitan tangibilizar el servicio. Dichas variables pueden ser relevantes en determinados programas de marketing social. Por ejemplo, en un programa de marketing social tendente a incrementar el nivel de donación de sangre, puede ser importante: (1) Desarrollar planes de formación al personal que tiene contacto directo con los donantes para que tranquilicen a los donantes, mejoren la calidad percibida del servicio, etc.; (2) Definir un proceso más cómodo y rápido para reducir los tiempos de espera del donante desde que llega al centro y termina la donación de sangre; y (3) Acondicionar mejor las salas en las que se lleva a cabo el proceso de donación, tales como una decoración relajante, música que invite a la relajación, televisión, etc.

#### 4. RETOS FUTUROS EN EL MARKETING SOCIAL

En los últimos años el marketing social está teniendo gran difusión y aplicación, tanto desde el punto de vista práctico como académico. Sin embargo, también es necesario hacer una reflexión crítica que nos lleve a consolidar los principios teóricos y prácticos que determinan programas de marketing social exitosos. En este sentido y siguiendo a Rundle-Thiele *et al.* (2013), los principales problemas que se perciben en la disciplina del marketing social están vinculados a 6 temas básicos, que a continuación se detallan:

1. La necesidad de alcanzar un consenso sobre los criterios y puntos de referencia que determinan el pensamiento del marketing social, para lo cual es fundamental que los académicos trabajen en equipos multidisciplinares.
2. Desde un punto de vista ético, actualmente el significado de lo que es y no es el bien social es relativamente limitado e impreciso, por lo que se hace necesario continuar con el debate multidisciplinar que nos lleve a definir de forma precisa la noción de bien social.
3. En vez de contemplar el marketing social desde una perspectiva multidimensional, se tiende a vincular a acciones de comunicación y, especialmente, publicitarias, por lo que es necesario superar esta limitación usando un proceso planificado basado en la comprensión teórica de la disciplina y la investigación rigurosa.

4. Todavía persiste la falta de teoría en los estudios de marketing social y, al mismo tiempo, una excesiva fundamentación en teorías basadas en la psicología. Por tanto, es necesario testar teorías actuales, que incluyan cambios conductuales, cultura del consumidor y economía conductual.
5. El marketing social hay que contemplarlo a través de programas a largo plazo, por lo que las campañas de cambio de conducta sostenida hay que abordarlas teniendo presente la complejidad de los problemas sociales y con una mejor coordinación entre todos los *stakeholders* implicados.
6. Finalmente, en muchos estudios se percibe falta de rigor metodológico, ya que la mayoría de las investigaciones se basan en *focus group* y encuestas, y apenas se realizan diseños controlados en la evaluación de los programas de marketing social.

Estos retos constituyen prioridades a las que prestar una mayor atención desde un punto de vista académico para ir consolidando esta disciplina y conseguir que los programas que se desarrollen de marketing social en el contexto práctico obtengan resultados exitosos.

## 5. CONCLUSIONES

El mundo actual se enfrenta a una gran cantidad de problemas y desafíos que afectan a todos los países, tanto desarrollados como no (cambio climático, contaminación, desigualdad social, drogadicción, problemas de salud pública, etc.). Si bien dichos problemas y sus soluciones son de gran complejidad, el marketing social puede contribuir en gran medida a cambiar actitudes y comportamientos sociales que afectan a un amplio abanico de problemas sociales. Partiendo de que el marketing social supone aplicar los principios básicos del marketing empresarial para influir en las conductas, tanto a nivel individual como colectivo, su aplicación práctica es más compleja, y la eficacia de los programas de marketing social depende de una adecuada comprensión de los obstáculos y factores que influyen en su aplicación práctica para alcanzar los resultados deseados. En este contexto, es fundamental una aproximación más estratégica e ir más allá de una visión del marketing social como un componente operacional de segundo orden, para convertirse en el núcleo de toda la política y estrategia social, marketing macro social.

La complejidad de los problemas relacionados con la conducta social hace necesario desviar los procesos de coordinación en marketing social desde un

pensamiento de sistemas reduccionistas a uno holístico, asegurando la integración de un sistema colaborativo en el que todos los *stakeholders* de cada nivel de la sociedad se integren completamente. En este sentido, la ciudadanía necesita ser parte del proceso de crear soluciones a los desafíos sociales. Este planteamiento coincide con el nuevo paradigma de marketing de la Lógica Dominante del Servicio en la medida en que el enfoque cambia de la optimización al aprendizaje en entornos dinámicos. Esta nueva perspectiva puede ser muy útil para el desarrollo de programas de marketing social, consistente en un proceso donde todos los actores se involucran en la integración de los recursos y en el intercambio del servicio. La involucración de los ciudadanos en la coproducción, codiseño y codistribución en todo el proceso estratégico y operativo de los programas de marketing social es fundamental en el éxito de dichos programas.

Desde un punto de vista práctico, antes de iniciar un programa de marketing social es necesario tener una visión amplia y clara del objetivo y una comprensión completa de todo el sistema, dentro del cual posicionar los esfuerzos de influir en la conducta y así poder clarificar el objetivo en el sentido de conocer qué conducta se desea influenciar. Posteriormente, se debe segmentar a la audiencia, elegir el *target* al que dirigirse y posicionar el programa (STP), teniendo en cuenta que el intercambio debe ser el eje central del programa, por lo que hay que estudiar lo que la audiencia *target* valora y posicionar el programa considerando los beneficios que pueden conseguir con el cambio de conducta. En un contexto operativo, la acción para el cambio debe centrarse en el desarrollo de las conocidas políticas del marketing mix, que además de las tradicionales cuatro P's, debe incluirse a las personas, los procesos y los elementos físicos que permitan tangibilizar el servicio.

Por último, se concluye este trabajo poniendo de manifiesto los principales problemas y prioridades futuras del marketing social que deben centrarse en alcanzar un consenso sobre los criterios que determinan el marketing social, desarrollar los programas con un elevado rigor metodológico, integrar en los programas a equipos multidisciplinares, seguir trabajando desde un punto de vista académico en un mayor desarrollo teórico, incrementar la cooperación, la orientación a largo plazo y continuar con el debate sobre lo que es el significado de bien social en orden a establecer claramente el contexto del marketing social.



## *Bibliografía*

- Algie, J. y Mead, N. (2019). *Fun ways to engage with rail safety through the dumb ways to die social marketing campaign*. Ed. Debra Z. Basil, Gonzalo Díaz-Meneses & Michael D. Basil. Springer. Switzerland.
- Andreasen, A.R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1), 3-13.
- Basil, D.Z. (2019a). The big picture in social marketing. In *Social Marketing in Action*. Ed. Debra Z. Basil, Gonzalo Díaz-Meneses y Michael D. Basil. Springer. Switzerland, 3-22.
- Basil, D.Z. (2019b). The Fundamentals of Social Marketing. In *Social Marketing in Action*. Ed. Debra Z. Basil, Gonzalo Díaz-Meneses y Michael D. Basil. Springer. Switzerland, 23-43.
- Beerli Palacio, A.; Martín Santana, J.D. y Porta M. (2008). El marketing como herramienta para incrementar la eficacia de los planes de salud pública. *Gaceta Sanitaria, Informe Sespas 2008*, Vol 22, 27-36.
- French, J. (2013). From the periphery to de core: embedding social marketing in the strategic DNA of all social programmes. In *Contemporary Issues in Social Marketing*. Ed. Drzyszt of Kubacki & Sharyn Rundle-Thiele. Cambridge Scholars Publishing.
- Kenny, A. y Parsons, A. (2012). Macro-social marketing and social engineering: a systems approach. *Journal of Social Marketing*, 2 (1), 37-51.
- Lafreniere, K.C. y Basil, D.Z. (2019). *Using social marketing to increase bicycle ridership to major events in Vancouver, Canada*. Ed. Debra Z. Basil, Gonzalo Díaz-Meneses & Michael D. Basil. Springer. Switzerland.
- Lee, N.R. y Kotler, P. (2011). *Social Marketing: Influencing behaviors for good*. Los Angeles. Sage.
- Lefebvre, R.C. (2012). Transformative social marketing: cocreationg the social marketing discipline and brand. *Journal of Social Marketing*, 2 (2), 118-129.
- Martín-Santana, J., Beerli-Palacio, A. y Romero-Dominguez, L. (2019). Recruitment strategies: non-donor segmentation based on intrinsic and extrinsic stimuli. *Vox Sanguinis*, 1-13.

- McKee M. y Raine R. (2005). Choosing health? First choose your philosophy. *The Lancet*. 369-371.
- McHugh, P. y Domegan, C. (2013). From reductionism to holism: How social marketing captures the bigger picture through collaborative system indicators. In *Contemporary Issues in Social Marketing*. Ed. Drzyszt of Kubacki & Sharyn Rundle-Thiele. Cambridge Scholars Publishing.
- Peattie, K. y Peattie, S. (2011). The social marketing mix. A critical review. En *The Sage handbook of social marketing*, 152-166.
- Pulzl, H. y Rametsteiner, E. (2009) Indicator development as 'boundary spanning' between scientists and policy makers. *Science and Public Policy*, 36 (10), 743-752.
- Roberts, N.C. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1 (1), 1-19.
- Robinson-Maynard, A., Meaton, J. y Lowry R. (2013). Identifying key criteria as predictors of success in social marketing: Establishing an evaluation template and grid (ETG). In *Contemporary Issues in Social Marketing*. Ed. Drzyszt of Kubacki & Sharyn Rundle-Thiele. Cambridge Scholars Publishing.
- Rundle-Thiele, S., Kuback, D; Cheryl, L., Arli, D., Carins, J., Dietrich, T., Palmer, J. y Szablewska, N. (2013). Social Marketing: Current Issues and Future Challenges. In *Contemporary Issues in Social Marketing*. Ed. Drzyszt of Kubacki & Sharyn Rundle-Thiele. Cambridge Scholars Publishing.
- Silchenko, K., Simonetti, F. y Gistri, G. (2019). The Second Life of Food: When Social Marketing Bridges Solidarity and Waste Prevention. In *Social Marketing in Action*. Ed. Debra Z. Basil, Gonzalo Díaz-Meneses y Michael D. Basil. Springer. Switzerland.
- Vargo, S.L., y Lusch, R.F. (2010). It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective on the marketing. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 181-187.
- Vargo, S.L., y Lusch, R.F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.
- Wymer, W. (2011). Developing more effective social marketing strategies. *Journal of Social Marketing* 1 (1), 17-31.

### *Webgrafia*

[www.aasm.org.au](http://www.aasm.org.au)

<http://asiansmn.ning.com>

[www.DumbWaystoDie.com](http://www.DumbWaystoDie.com)

<https://europeansocialmarketing.org/social-marketing/>

[www.i-socialmarketing.org](http://www.i-socialmarketing.org)

<https://www.i-socialmarketing.org/social-marketing-definition#>

<https://planetyouth.org/es/el-metodo/>

[www.social-marketing.org/](http://www.social-marketing.org/)

[www.toolsofchange.com/en/about-us/](http://www.toolsofchange.com/en/about-us/)

# EL LARGO VIAJE: OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO

Enrique Bigné  
Universitat de València

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo posee una creciente relevancia desde un punto de vista social, económico y de investigación. En consecuencia, la actividad turística se ve afectada por cambios sociales y del entorno que impactan en los destinos, agentes y turistas. Este trabajo sintetiza los cambios que, a nuestro juicio, marcan los retos de mayor impacto en turismo y que alimentan las futuras líneas de investigación que se proponen en la segunda parte del trabajo.

El interés acerca de los cambios que afectan a la investigación en turismo no es nuevo en la disciplina turística (Ryan, 2018). Nuestra visión aquí es sugerir fundamentalmente nuevas áreas que guiarán la investigación en turismo desde un previo análisis de los cambios que los motivan. Asimismo, nuestro interés es ofrecer estas reflexiones a modo de tributo al profesor Vázquez Casielles, cuya intachable trayectoria humana y académica estuvo guiada por el descubrimiento de nuevas fronteras en investigación y por el turismo como uno de sus campos de estudio. Ahora que emprendiste el largo viaje, los que nos quedamos seguimos inspirándonos en tu visión, liderazgo y saber hacer como maestro de muchos de nosotros.

## 2. CAMBIOS QUE IMPACTAN EN TURISMO

A continuación, se muestran cinco cambios que a modo de tendencias poseen un impacto en la investigación turística. Pueden verse otros cambios desde una perspectiva más profunda en turismo en Bigné y Decrop (2019).

### 2.1. Polarización social e inestabilidad

Las sociedades actuales en la mayoría de los países occidentales vienen mostrando signos evidentes de polarización en diversas cuestiones sociales. Polariza-

ción es diferente de diversidad o disparidad y hace referencia al mantenimiento de visiones extremas y generalmente antagónicas. A nivel social pueden observarse múltiples ejemplos en cuanto a posiciones acerca del feminismo, matrimonio entre personas del mismo sexo, voto político, uso de tecnologías o incluso distribución de la riqueza. En ocasiones, dicha polarización da lugar a una división en mitades, como por ejemplo en el caso del referéndum del Brexit de 2016 ([https://www.bbc.com/news/politics/eu\\_referendum/results](https://www.bbc.com/news/politics/eu_referendum/results)), donde el 51,9% de los británicos estuvo a favor de abandonar la Unión Europea y el 48,1% era partidario de permanecer. Asimismo, en las últimas elecciones presidenciales de Estados Unidos ([https://en.wikipedia.org/wiki/2016\\_United\\_States\\_presidential\\_election#Results](https://en.wikipedia.org/wiki/2016_United_States_presidential_election#Results)), Donald Trump obtuvo el 46% de los votos, Hillary Clinton el 48,1% y el resto 3% o menos del total.

En general, la polarización da lugar a inestabilidad, fruto del enfrentamiento entre posiciones antagónicas. La investigación acerca de la inestabilidad muestra que la inestabilidad política afecta al crecimiento económico (Dunne y Tian, 2014). De manera más específica, en turismo la inestabilidad política conlleva una reducción en el número de llegadas y en el gasto en el destino (Cataluña Perles-Ribes, Ramón-Rodríguez, Such-Devesa, y Moreno-Izquierdo, 2019). La mayor parte de la investigación sobre polarización e inestabilidad se ha centrado en el ámbito político. Por tanto, es necesario abordar los efectos de la polarización en ámbitos sociales o tecnológicos en el turismo. Por ejemplo, puede ser interesante analizar si la polarización en ciertas tecnologías como robots o inteligencia artificial genera efectos en el empleo en turismo, más allá de su funcionalidad. En ese sentido, el esquema proporcionado por Huang y Rust (2018), al diferenciar entre tareas mecánicas, analíticas, intuitivas y empáticas resulta útil para analizar el impacto de la inteligencia artificial en el empleo.

## **2.2. Desastres naturales y salud pública**

Este cambio se centra en dos dimensiones. Las derivadas de la naturaleza y las de la salud. Pese a que otros cambios derivados de conflictos sociales y guerras son igualmente importantes, a nuestro juicio poseen una naturaleza diferente y no se consideran a continuación.

En relación con los desastres naturales, en 2019 se contabilizaron 409 desastres naturales en el mundo que, según un informe de Aon plc (2020), causaron pérdidas de 232 mil millones de dólares. Los huracanes, tsunamis, incendios de

larga duración, o inundaciones de grandes áreas sacuden globalmente con implicaciones en turismo relacionadas con la interrupción de la actividad, reparación de infraestructuras y recursos turísticos, limitaciones a la accesibilidad y otros. Ejemplos de este tipo de desastres se han producido en todo el mundo, desde Australia, Brasil, California, Italia, Japón a Siberia, por citar algunos ejemplos (Aon plc, 2020). La mayor parte de la investigación se ha centrado en los agentes causantes como el cambio climático (Bigné, 2010; Fang, Yin y Wu, 2018) o la sostenibilidad (Farrell y Twining-Ward, 2005).

Recientemente la salud pública se ha visto amenazada de manera global por el Covid-19 con más de 14 millones de contagios y más de 600.000 muertes y dramáticas implicaciones en reducciones de viajes, destrucción de empleo, y sin precedentes en alojamiento y transporte. Algunas estimaciones sitúan la amenaza en 75 millones de empleos y más de 2,1 trillón de dólares US de ingresos (WTTC, 2020). Otras situaciones similares como el SARS o *influenza*, aunque a menor escala, ya mostraron las consecuencias para el turismo. Zenker y Kock (2020) identificaron las siguientes áreas de investigación relativas a los cambios en la imagen de los destinos, en el comportamiento del turista, y de los residentes, y los efectos sobre los agentes. Estas áreas deben complementarse con investigación sobre percepción de riesgo, simulación de escenarios en base a *agent-based simulation* (Gómez Cruz *et al.* 2017), la influencia de las redes sociales en el valor de las marcas (Stojanovic *et al.*, 2018), o la utilización de tecnologías de realidad virtual como sustitutivos de la experiencia de visita física.

### 2.3. Creciente poder del turista

Los turistas han aumentado gradualmente su poder debido a dos circunstancias. En primer lugar, la protección al turista ha aumentado en cuanto a la legislación protectora de sus derechos (puede verse en resumen en [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/understanding-legislation/regulation-tourism-activity-europe\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/understanding-legislation/regulation-tourism-activity-europe_en)). En segundo lugar, las redes sociales le han dotado de un poder en términos de influencia en las decisiones de otros turistas y en cuanto a valoración de los servicios a través de plataformas tipo TripAdvisor. Uno de los ejemplos que mejor muestra la influencia del consumidor en las redes sociales fue el de Dave Carroll, un músico canadiense, se embarcó en un viaje de Halifax a Omaha con United Airlines. Tras dañar su guitarra e intentar reparar dicho daño a través del servicio al cliente y no quedarse satisfecho, subió

a YouTube una canción (<https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>), que posee más de 20 millones de visitas, publicó un libro, ha sido conferenciante en numerosos foros empresariales y entrevistas en medios de comunicación. Como resultado del vídeo, el precio de las acciones de United Airlines cayó un 10%, lo que costó a los accionistas alrededor de 180 millones de dólares y una crisis reputacional importante. Junto a ello, el papel de los *influencers* en turismo supone una nueva vía de influencia. Magno y Cassia (2018) mostraron la influencia de la calidad de la información y la confianza en los *influencers* sobre la decisión turística. Sin duda, los cambios en las redes sociales están marcando un nuevo escenario de investigación donde surgen múltiples líneas de investigación que se mostrarán más adelante.

#### 2.4. Digitalización y nuevos datos

El proceso de digitalización en turismo abarca múltiples ámbitos. Desde el punto de vista del turista los más visibles son las páginas web, las redes sociales, reservas y compras online y la realidad virtual. Más allá de un análisis pormenorizado, todas esas manifestaciones comparten algo en común que es una mayor cantidad y variedad de datos. La digitalización ha permitido el desarrollo de investigación en campos como las reservas online y la confianza en los nuevos intermediarios digitales (Wang *et al.*, 2015), destinos inteligentes (Jovicic, 1919), o la aplicación de la realidad virtual al turismo (Guttenntag, 2010). Pero quizá el dato más sobresaliente y estimulante procede del tipo de información disponible para el análisis que abre nuevos horizontes de estudio. Nos referimos a lo que se denomina datos no-estructurados, como voz, textos y símbolos, expresiones faciales, posturas del cuerpo, geolocalización (Balducci, y Marinova, 2018) y el análisis de imágenes (Balducci, y Marinova, 2020) o videos. Como estima Rizkallah (2017), el 80% de la información que manejan las empresas es no-estructurada y además crece muy rápido. El análisis de la información no-estructurada es sin duda un campo amplio con múltiples dimensiones, textual, auditiva, corporal y visual de alto interés y que previsiblemente alcanzará un gran desarrollo en los próximos años.

#### 2.5. Cambio tecnológico: aparatos y procesos analíticos

La aplicación de la tecnología al turismo ha suscitado atención de los investigadores. El enfoque ha sido más bien de aplicación de tecnologías en términos



de innovación en turismo. Como acertadamente señala Hjalajer (2010), pueden distinguirse varios tipos de innovaciones: de producto, proceso, de gestión e institucional.

A nivel de producto pueden identificarse los asistentes de voz, robots y la realidad virtual que contribuyen a mejorar la búsqueda de información y la ayuda en la elección turística. El hotel Henn na en Maihama, Tokyo, es buen ejemplo de la utilización de la atención mediante robot en la recepción y otras zonas. Más allá de lo llamativo de su aplicación y su alta visibilidad, decisiones tomadas en base a inteligencia artificial tanto con apariencia humanoide (tipo robot) o no, son cada vez más frecuentes y suponen un reto importante a nivel tecnológico, pero también social y de empleo. La realidad virtual combina innovación en procesos con innovación en aparatos (gafas de realidad virtual tipo Hololens2) que transforman la experiencia del usuario, pueden sustituir el desplazamiento físico en ciertas actividades y contribuyen a promocionar. Por ejemplo, en este link <https://www.xplorit.com/santa-clara-california> puede hacerse un recorrido virtual en varias atracciones turísticas de Santa Clara mediante ordenador o con gafas de realidad virtual.

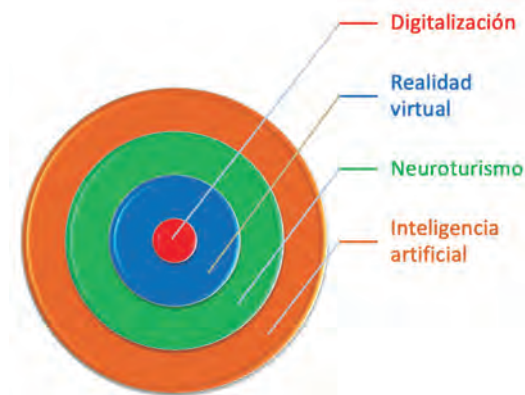
En cuanto a procesos, el denominado Internet de las cosas (IoT) tiene un impacto decisivo en los destinos inteligentes. Junto a ello un cambio trascendental en investigación viene de la mano de las innovaciones y su aplicación al turismo, como *data mining* y técnicas neurocientíficas. Ambas suponen un cambio radical en el modo de desarrollar la investigación. Tanto las de producto como las de procesos alimentan claramente la innovación de gestión (p.e., asistentes de voz y robots) como a nivel de gestión institucional (p.e., la integración de agentes en un destino inteligente).

### 3. OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN

Los cambios aludidos con anterioridad alientan múltiples líneas de investigación que exceden el propósito de este capítulo. Nuestro objetivo es mostrar algunas recomendaciones que hacen específica cada línea de investigación e ilustrar algunas investigaciones alineadas con dichas líneas. El fin último es estimular la futura investigación. Pretendemos, pues, ensanchar la investigación mediante un binomio de objeto de estudio y técnicas de investigación. Las opciones que se mostrarán a continuación constituyen oportunidades. No invalidan ni sustituyen otros objetos de estudio ni otras técnicas ya asentadas cuya validez ha sido am-

pliamente respaldada. Pretenden, eso sí, ensanchar las fronteras de la investigación en línea con otro trabajo realizado hace unos años (Bigné, 2015b), y en el cual se basan algunas de nuestras consideraciones que el lapso de cinco años no ha hecho más que reforzar, y en otros casos, ampliar. La figura 1 muestra los sucesivos anillos de investigación que conforman dichas líneas y que serán tratadas a continuación.

**Figura 1.** Anillos de oportunidades de investigación en turismo



Fuente: elaboración propia.

### 3.1. Investigación en el ámbito digital

Como ya señalábamos con anterioridad, el ámbito digital abarca desde el estudio de la web, redes sociales, comercio electrónico, a la realidad virtual. Esta última, dada su novedad, será tratada con más detalle de manera específica.

Tres consideraciones deben ser contempladas en la investigación relacionada con el ámbito digital. En primer lugar, debe cambiarse la escala de estudio. El número de sujetos a estudiar se amplía notablemente. Así, y a título de ejemplo, frente a un estudio con 600 sujetos basado en cuestionarios, en el ámbito digital se alcanzan los 600.000 sujetos, si bien en algunos casos con una menor cantidad de información por sujeto. Este es el caso del trabajo de Li, Liu y Zhang (2020) quienes analizaron la influencia de la valencia emocional de 600.686 comentarios obtenidos de la plataforma Yelp acerca de 300 restaurants en Estados Unidos. Para ello utilizaron análisis de textos y la utilidad del comentario online mediante una regresión binomial negativa para estimar la utilidad de los comentarios online en base a la intensidad de la emoción, enfado y ansiedad moderado por la longitud del comentario online y la experiencia del que pone el comentario online.

En segundo lugar, tal y como hemos señalado con anterioridad, una parte importantísima de la información digital no es numérica sino no-estructurada pudiendo adoptar la forma de textos, audios (p.e., *call center*), visual (p.e., fotografía o vídeos) y corporal (p.e., movimientos del cuerpo o de la cara). La investigación basada en procesamiento de lenguaje natural aplicado a textos en cualquiera de sus formas, como contenido de la web, emails, comentarios en redes sociales, posee cierta tradición (Guerreiro y Rita, 2020) y en los últimos años ha avanzado hacia la detección de emociones a partir de textos (Bilro *et al.*, 2019). Sin duda este campo posee prometedores avances para la investigación en turismo. Un paso relevante es el análisis de las imágenes de fotografías o vídeos. Esta incipiente línea de investigación adquirirá un gran desarrollo en los próximos años debido al paralelismo con los análisis de textos y la mejora de software disponible. Con el análisis de imágenes, el estudio de los contenidos generados por las organizaciones (FGC) y por los usuarios (UGC) se abre paso de manera integrada. La disciplina de *computer vision* ha desarrollado diversas soluciones para analizar el contenido de las imágenes en base a algoritmos matemáticos e inteligencia artificial. En este sentido un reciente trabajo de Nanne *et al.* (2020) analiza las 21.738 imágenes de Instagram de 24 marcas y concluye que los dos mejores softwares son Google Cloud Vision y Clarifai. Este tipo de aplicaciones se denominan *pre-trained* y requieren de una amplia base de imágenes. Para probar la calidad del resultado de Google Cloud Vision, a nivel ilustrativo, se subieron dos fotos privadas tomadas en zonas poco visitadas y que no han sido subidas a ninguna web o red social. Los resultados de identificación fueron realmente buenos. En cuanto a la detección de expresiones faciales y movimientos corporales, la reciente investigación en turismo muestra asimismo una alta capacidad para detectar emociones. Este tipo de estudios se encuadran dentro de las herramientas neurofisiológicas aplicadas y serán abordadas con posterioridad.

En tercer lugar, las redes sociales constituyen un campo reciente de estudio que ha tenido un amplio desarrollo en pocos años. El creciente número de plataformas y valoraciones online en dichas plataformas planteó la duda de si las valoraciones online difieren entre plataformas (Bigné *et al.*, 2020; Figini *et al.*, 2020). El elemento que caracteriza a las redes sociales no es solo el contenido generado (texto o imágenes), sino la interacción. La propia naturaleza de red supone un foco de atención investigadora que va más allá de los contenidos. El *social network analysis* (SNA), que permite analizar las relaciones entre miembros de la red y su aplicación a investigación en turismo, es relativamente reciente

(Casanueva *et al.*, 2016). Diversos programas como UCINET, Pajek, o Gephi muestran soluciones de análisis muy completas y son recomendables. El concepto de red fue explorado por Viglia *et al.*, (2018) a través de los comentarios en la página de Facebook con acceso restringido a los *stakeholders* involucrados en la Expo de 2015 de Milán. Los resultados obtenidos mediante regresiones y fsQCA mostraron que los aspectos emocionales y el uso de links en los comentarios online generaron alta interacción y *engagement* dentro de esta red cerrada.

El análisis de los efectos de los comentarios en una red social en las ventas de la empresa que pone comentarios ha atraído numerosas investigaciones tal y como muestran el meta-análisis de Yang *et al.*, (2018). Sin embargo, el estudio de la influencia de comentarios realizados por un tercer agente en el resto de agentes ha recibido menos atención investigadora. En este sentido, Bigné *et al.*, (2019) analizaron cómo influía la actividad en Twitter de las organizaciones de marketing de destinos, DMOs, en la ocupación de los hoteles. Mediante minería de textos y redes neuronales artificiales se obtuvo que los tweets de contenido relacionado con eventos, atracciones del destino y socialización afectan a la ocupación.

### 3.2. Realidad virtual

La realidad virtual se define como una simulación generada por ordenador de una situación que incorpora al usuario, quien lo percibe a través de uno o más de los sentidos (actualmente, principalmente, visión, oído y tacto) e interactúa con él de una manera que parece real (Sherman y Craig, 2018). Sus aplicaciones al turismo son numerosas. Así, Loureiro *et al.*, (2020) identificaron 155 publicaciones sobre realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA) en turismo en este siglo. Tras seleccionar 55 como objeto de análisis, los autores identificaron los siguientes temas que han suscitado más publicaciones: diseño de entornos; estudios basados en la ubicación y calidad de imagen; artículos seminales; patrimonio cultural y ciudades inteligentes con RA; basados en el modelo TAM; telepresencia y comunidades virtuales; estudios de casos; realidad aumentada.

Los principales beneficios para el turismo se centran en los siguientes aspectos. En primer lugar, permite preservar de visitas físicas aquellos recursos turísticos masificados, que desean controlar su capacidad de carga (Altamira VR para Samsung Gear) o que incluso han desaparecido (p.e., Notre Dame). En segundo lugar, potencia la comunicación (p.e., vídeo 360° de Asturias <https://www.you->

tube.com/watch?v=aAYx0TAq0\_I). En tercer lugar, permite potenciar la experiencia del usuario mediante la navegación e interacción. En cuarto lugar, la medición mediante herramientas neurocientíficas ha avanzado notablemente en los últimos años mediante inclusión de *eye tracking* en gafas de realidad virtual (<https://enterprise.vive.com/us/product/vive-pro-eye-office/>). Por último, la RV puede ser utilizada en diversos dispositivos como pantallas de ordenador, móviles, tabletas, gafas de realidad virtual, o CAVE (véase Wedel *et al.*, 2020) y en formatos 360° o 3D.

La RV abre un campo amplio de investigaciones para turismo. El sentido de presencia fue analizado por Tussyadiah *et al.* (2018). Otros trabajos han situado a la RV como nuevo canal de comercialización (Martínez Navarro *et al.*, 2019) o de visita (Kim *et al.*, 2020).

Wedel, Bigné y Zhang (2020) proporcionan un marco conceptual para la investigación de VR / RA en marketing que se centra en la experiencia proporcionada por el uso de VR / RA a lo largo de las etapas del *customer journey*.

### 3.3. Neuroturismo

Tres elementos configuran un nuevo tipo de investigación basado en la aplicación de herramientas de neurociencia a turismo. En primer lugar, la experiencia turística se basa en muchos casos en las emociones del turista. En segundo lugar, la interacción del turista con diversos elementos informativos (p.e., web, redes sociales) se produce de manera continuada. En tercer lugar, las reacciones del turista se producen de manera no consciente. Las herramientas de investigación basadas en cuestionarios poseen una capacidad limitada para medir las tres situaciones descritas. La neurociencia ha ido ampliando su foco de actuación desde la medicina, a la psicología y otros campos de la economía. Dada la naturaleza experiencial, interactiva y, en ocasiones, no consciente de las reacciones que se producen en el turismo, la extensión de dichas herramientas al turismo, configura un atractivo campo de estudio que puede denominarse Neuroturismo. Bigné (2015a) acotó el termino proponiendo la siguiente definición “*El estudio de la experiencia turística entre el turista y objetos de diversa naturaleza –físicos o digitalizados– que captura las reacciones sensoriales y emocionales mediante técnicas basadas en la neurociencia*” (pág. 13).

La realización de estudios neuroturísticos requiere de dos cambios fundamentales en el enfoque de investigación. En primer lugar, la variable tiempo se

incorpora de manera clara en el análisis. Así, la medición de la reacción a un estímulo puede ser medida continuamente y por tanto dicha reacción podría ser cambiante. En segundo lugar, las herramientas neurocientíficas incorporan la variable espacial en el sentido de que las reacciones pueden ser segmentadas por áreas o estímulos. A título ilustrativo, Bigné *et al.*, (2020) estudiaron que áreas de una página de TripAdvisor reciben más atención visual.

Es posible aplicar diversas técnicas de neurociencia a turismo. Entre ellas destacan las siguientes: respuesta galvánica de la piel (GSR) y variación del ritmo cardíaco, expresiones faciales, *eye tracking*, magnetoencefalografía, electroencefalografía (EEG), imagen por resonancia magnética funcional (fMRI), y espectroscopia del infrarrojo cercano funcional (fNIRS). Dichas herramientas responden a finalidades diversas y no son susceptibles de aplicación generalizada.

En relación a sus aplicaciones, es posible señalar entre otras las siguientes (Bigné, 2015a): (1) Evaluación de diseño de hoteles, restaurantes, o cualquier elemento físico o elementos concretos de los mismos, como por ejemplo el menú de la carta (Yang, 2012); (2) Estudios acerca de la experiencia turística en parques naturales, actividades o destinos mediante *eye tracking*, GSR o EEG (Bastiaansen, *et al.*, 2018); (3) Evaluación de la publicidad y otras formas de comunicación (Scott *et al.*, 2019); y (4) Contenido de la web u otros formatos digitales (Scott *et al.*, 2019).

### 3.4. Inteligencia artificial

Bajo el término inteligencia artificial se incluyen un conjunto de elementos que pueden actuar autónoma o combinadamente, como procesamiento de lenguaje natural, almacenamiento de conocimiento, razonamiento automático, *machine learning*, *computer vision* y robótica (Russell y Norvig, 2010).

Las funcionalidades de la inteligencia artificial pueden clasificarse en tres tipos: (1) Captura de información que incluye textos, imágenes, números, IoT o cualquier otro sistema o base de datos; (2) Analítica, que incluye el conjunto de algoritmos y analítica basados en estadística básica o avanzada como *machine learning*, redes neuronales artificiales o algoritmos genéticos (Sun *et al.*, 2019); y (3) Respuestas que abarcan desde las manuales, analíticas, intuitivas y empáticas (Huang y Rust, 2018). Las aplicaciones en turismo se despliegan tanto para turistas como para destinos (Tussyadiah, 2020).

Acerca de la captura de información, los anillos de oportunidades de investigación descritos anteriormente (ámbito digital, realidad virtual, neuroturismo) muestran la variedad e información susceptible de ser capturada. El área que más avances está mostrando es sin duda la analítica, gracias a los especialmente sistemas avanzados de *machine learning* con aprendizaje supervisado (regresión, clasificación SVM, redes neuronales artificiales), no supervisado (*cluster*) y reforzado (*deep learning*). En esta línea se sitúan trabajos para predecir el número de turistas (Sun *et al.*, 2019) o análisis de sentimiento con *machine learning* (Alaei *et al.*, 2019). Esta área se ve complementada por plataformas de análisis de datos avanzados tipo IBM Watson o Google Tensor Flow. La respuesta basada en inteligencia artificial puede adoptar diversos formatos, desde aplicaciones informáticas para búsquedas inteligentes, interacción, optimización y predicción de resultados, a robots humanoides que están abriéndose paso (p.e., Marriott's Mario, o Henn na Hotel) y cuyos efectos en la interacción con el turista son objeto de incipientes investigaciones (Choi *et al.*, 2019).

La inteligencia artificial abre interesantes líneas de investigación que pueden centrarse tanto en procesos *back-office* como *front-office* con diversas aplicaciones que abarcan desde aplicaciones para búsqueda y reserva, personalización de oferta, asistentes de voz, a sistemas de seguimiento de *omni-canalidad*, sistemas autónomos de entrega de equipajes y facturación en aeropuertos, entre otros.

Tussyadiah (2020) identifica cuatro áreas de investigación, con múltiples cuestiones a investigar que se sintetizan en: análisis de los beneficios de la aplicación de la inteligencia artificial, adopción de las aplicaciones, evaluación de los impactos de la automatización (p.e., en el empleo), y creación de un futuro sostenible con sistemas inteligentes.

#### 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo pretende identificar nuevas líneas de investigación en turismo que ensanchen las actuales fronteras del objeto y las técnicas de estudio. Nuestra visión esta basada en los cambios que más afectan al turismo, pero con una mirada innovadora. Nuestro propósito es rendir homenaje al profesor Vázquez Casielles, excelente maestro, innovador y docente con la vista puesta en el futuro. El largo viaje que emprendiste nos deja muchos recuerdos y experiencias compartidas, pero también nos anima a avanzar, a mostrar cómo la innovación y turismo pueden ir de la mano como tú sabiamente hiciste. Confío que los lectores sepan



recordarte al adentrarse en alguna de las áreas de investigación propuestas en este capítulo y que tu legado esté impulsándonos hacia la dirección correcta.

En este sentido cuatro líneas de investigación contribuirán a ensanchar las fronteras del conocimiento. La primera línea en importancia, por lo que supone de cambio más disruptivo que no sustitutivo, es la digitalización como proceso de intercambios, de co-creación de contenidos y valor, de nuevas herramientas de análisis no solo de datos sino de información no-estructurada. En segundo lugar, la realidad virtual y aumentada se están abriendo paso de manera rápida en turismo y es necesario desarrollar la investigación tanto desde el punto vista social de interacción con objetos y otros sujetos, como de su potencialidad como nuevo canal de comercialización. El neuroturismo, como plasmación del uso de las herramientas neurocientíficas al ámbito del turismo, abre una interesante oportunidad para medir respuestas emocionales y no conscientes momento a momento y de manera particularizada en algunos de los componentes de los estímulos turísticos. Por último, la inteligencia artificial en sus diversas manifestaciones debe ser adoptada como instrumento de análisis de información mediante métodos de *machine learning*, pero también debe ser estudiada en cuanto a sus funcionalidades, manual, analítica, intuitivas y empáticas, para los destinos y para los turistas.

La dimensión social y espacial del turismo debe recordarnos la necesidad de situar en la agenda de investigación los movimientos sociales polarizados como causa de inestabilidad y los efectos de los desastres naturales y de salud.

### *Bibliografía*

- Alaei, A.R., Becken, S., y Stantic, B. (2019). Sentiment analysis in tourism: capitalizing on big data. *Journal of Travel Research*, 58(2), 175-191.
- Andreu, L., Bigné, E., Amaro, S., y Palomo, J. (2020). Airbnb research: an analysis in tourism and hospitality journals. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 2-20.
- Aon plc (2020). *Weather, climate & Catastrophe Insight. 2019 Annual Report*. [http://thoughtleadership.aon.com/Documents/20200122-if-natcat2020.pdf?utm\\_source=ceros&utm\\_medium=storypage&utm\\_campaign=natcat20](http://thoughtleadership.aon.com/Documents/20200122-if-natcat2020.pdf?utm_source=ceros&utm_medium=storypage&utm_campaign=natcat20). Descargado el 15 de julio de 2020.

- Balducci, B. y Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 557-590.
- Bastiaansen, M., Straatman, S., Driessen, E., Mitas, O., Stekelenburg, J. y Wang, L. (2018). My destination in your brain: A novel neuromarketing approach for evaluating the effectiveness of destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 76-88.
- Bigné, E. (2010). Turismo: vector y víctima del cambio climático. En *Cambio climático y turismo: realidad y ficción*. Eduardo Fayos-Solà y Jafar Jafari (eds.). Universitat de València.
- Bigné, E. (2015a). Neuroturismo: Transpórtate a la nueva investigación en turismo. *Turismo y movilidad: Interrelaciones y nuevas oportunidades*. Diego López (ed.) València: Tirant lo Blanch.
- Bigné, E. (2015b). *Fronteras de la investigación en marketing, hacia la unión disciplinaria: lección magistral leída en el solemne acto de apertura del curso 2015-2016*. Publicacions de la Universitat de València. Disponible en <https://www.uv.es/mkdocs/Discursoapertura2015.pdf>
- Bigné, E., Chatzipanagiotou, K. y Ruiz, C. (2020). Pictorial content, sequence of conflicting online reviews and consumer decision-making: The stimulus-organism-response model revisited. *Journal of Business Research* 115, 403-416.
- Bigné, E. y Decrop, A. (2019). Paradoxes of Postmodern Tourists and Innovation in Tourism Marketing. En *The Future of Tourism* (pp. 131-154). Fayos-Solà, C. y Cooper, C. (eds.). Springer, Cham.
- Bigné, E., Oltra, E. y Andreu, L. (2019). Harnessing stakeholder input on Twitter: A case study of short breaks in Spanish tourist cities. *Tourism Management*, 71, 490-503.
- Bigné, E., William, E. y Soria-Olivas, E. (2020). Similarity and consistency in hotel online ratings across platforms. *Journal of Travel Research*, 59(4), 742-758.
- Bilro, R.G., Loureiro, S.M.C. y Guerreiro, J. (2019). Exploring online customer engagement with hospitality products and its relationship with involvement, emotional states, experience and brand advocacy. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 147-171.

- Casanueva, C., Gallego, Á. y García-Sánchez, M.R. (2016). Social network analysis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 19(12), 1190-1209.
- Choi, Y., Choi, M., Oh, M. y Kim, S. (2019). Service robots in hotels: understanding the service quality perceptions of human-robot interaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-23.
- Dunne, J.P. y N. Tian. (2014). Conflict Spillovers and Growth in Africa. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 20(4), 539-549.
- Fang, Y., Yin, J. y Wu, B. (2018). Climate change and tourism: A scientometric analysis using CiteSpace. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 108-126.
- Farrell, B. y Twining-Ward, L. (2005). Seven steps towards sustainability: Tourism in the context of new knowledge. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(2), 109-122.
- Figini, P., Vici, L. y Viglia, G. (2020). A comparison of hotel ratings between verified and non-verified online review platforms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 14(2) 157-171.
- Gómez-Cruz, N.A., Saa, I.L. y Hurtado, F.F.O. (2017). Agent-based simulation in management and organizational studies: a survey. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(3), 313-328.
- Guerreiro, J. y Rita, P. (2020). How to predict explicit recommendations in online reviews using text mining and sentiment analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 269-272.
- Guttentag, D.A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637-651.
- Huang, M.H. y Rust, R.T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Jovicic, D.Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282.
- Kim, M.J., Lee, C.K. y Jung, T. (2020). Exploring consumer behavior in virtual reality tourism using an extended stimulus-organism-response model. *Journal of Travel Research*, 59(1), 69-89.
- Li, H., Liu, H. y Zhang, Z. (2020). Online persuasion of review emotional intensity: A text mining analysis of restaurant reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102558.

- Liu, L., Dzyabura, D. y Mizik, N. (2020). Visual listening in: Extracting brand image portrayed on social media. *Marketing Science* 39(4), 669-686.
- Loureiro, S.M.C., Guerreiro, J. y Ali, F. (2020). 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, 77, 104028.
- Magno, F. y Cassia, F. (2018). The impact of social media influencers in tourism. *Anatolia*, 29(2), 288-290.
- Martínez-Navarro, J., Bigné, E., Guixeres, J., Alcañiz, M. y Torrecilla, C. (2019). The influence of virtual reality in e-commerce. *Journal of Business Research*, 100, 475-482.
- Nanne, A.J., Antheunis, M.L., van der Lee, C.G., Postma, E.O., Wubben, S. y van Noort, G. (2020). The use of computer vision to analyze brand-related user generated image content. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 156-167.
- Perles-Ribes, J.F., Ramón-Rodríguez, A.B., Such-Devesa, M.J. y Moreno-Izquierdo, L. (2019). Effects of political instability in consolidated destinations: The case of Catalonia (Spain). *Tourism Management*, 70, 134-139.
- Rizkallah, J. (2017). The big (unstructured) data problem. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2017/06/05/the-big-unstructured-data-problem/#274fef9493a>. Consultado el 15 de julio.
- Russell, S. y Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach*. Prentice Hall.
- Ryan, C. (2018). Future trends in tourism research—Looking back to look forward: The future of ‘Tourism Management Perspectives’. *Tourism Management Perspectives*, 25, 196-199.
- Scott, N., Zhang, R., Le, D. y Moyle, B. (2019). A review of eye-tracking research in tourism. *Current Issues in Tourism*, 22(10), 1244-1261.
- Sherman, W.R. y Craig, A.B. (2018). *Understanding virtual reality: Interface, application, and design*. Morgan Kaufmann.
- Stojanovic, I., Andreu, L. y Currás-Pérez, R. (2018). Effects of the intensity of use of social media on brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 83-100.

- Sun, S., Wei, Y., Tsui, K. L. y Wang, S. (2019). Forecasting tourist arrivals with machine learning and internet search index. *Tourism Management*, 70, 1-10.
- Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883.
- Tussyadiah, I.P., Wang, D., Jung, T.H. y tom Dieck, M.C. (2018). Virtual Reality, Presence, and Attitude Change: Empirical Evidence from Tourism. *Tourism Management*, 66, 140-54.
- Viglia, G.; Pera, R. y Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89, 404-410.
- Wang, L., Law, R., Guillet, B.D., Hung, K. y Fong, D.K.C. (2015). Impact of hotel website quality on online booking intentions: eTrust as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 108-115.
- Wedel, M., Bigné, E. y Zhang, J. (2020). Virtual and augmented reality: Advancing research in consumer marketing. *International Journal of Research in Marketing* <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.004>.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2020). <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2020/latest-research-from-wttc-shows-an-increase-in-jobs-at-risk-in-travel-and-tourism/> Descargado el 8 de julio de 2020.
- Yang, S.S. (2012). Eye movements on restaurant menus: A revisitation on gaze motion and consumer scanpaths. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1021-1029.
- Yang, Y., Park, S. y Hu, X. (2018). Electronic word of mouth and hotel performance: a meta-analysis. *Tourism Management*, 67, 248-260.
- Zenker, S. y Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic –A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 104164.

# MARKETING DIGITAL Y MARKETING INTELIGENTE: UNA SÍNTESIS

Águeda Esteban Talaya<sup>1</sup>  
Universidad de Castilla-La Mancha

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años, la progresiva incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todos los ámbitos de la vida y para todos los protagonistas de la sociedad: consumidores, empresas y administraciones públicas, está suponiendo un conjunto de transformaciones en todas las condiciones y, principalmente, en la manera de pensar, de hacer negocios y de gestionar los recursos.

El incremento del uso de la tecnología y los medios digitales han irrumpido en el marketing abriendo innumerables posibilidades de innovación en sus acciones e instrumentos, en consonancia con los cambios en el comportamiento de los consumidores y las empresas.

El marketing denominado tradicional ha evolucionado hasta convertirse en **marketing digital**. Las actuaciones de las organizaciones con otras organizaciones, como en la distribución comercial, o con los clientes, como en la comunicación comercial, emplean ahora medios tecnológicos y digitales.

El desarrollo y avance de nuevas tecnologías basadas en las herramientas digitales, cuya idiosincrasia básica es su carácter disruptivo, conforman las **tecnologías inteligentes**. El proceso disruptivo supone la incorporación de las innovaciones tecnológicas más allá de lo aceptado por el mercado y las empresas, provocando estrategias cambiantes en el tiempo y no sostenibles, por la obsolescencia que provocan en bienes, servicios y procedimientos. Las tecnologías inteligentes permiten el denominado **marketing inteligente** o *smart marketing*.

---

<sup>1</sup> Gracias Rodolfo por haberme regalado tu amistad.

La utilización por los consumidores y las organizaciones de las tecnologías inteligentes posibilita la creación de un entorno inteligente con las transformaciones de los diferentes mercados, creando nuevas experiencias, interacciones y comportamientos. Por ello, las organizaciones deberían acentuar la importancia de crear una relación digital con los clientes a través del uso de tecnologías inteligentes (Dai *et al.*, 2015).

Todos los protagonistas de los intercambios deben aprovechar la tecnología inteligente para crear, gestionar y ofrecer **experiencias**, con un intenso intercambio de información y de creación de valor conjunto. La **generación de valor** para todas las partes implicadas es un concepto empleado en el marketing a todos los niveles: tradicional y digital; de bienes y de servicios; de empresas, administraciones públicas y organizaciones no lucrativas.

La esencia del marketing y sus fundamentos no cambian por usar unas tecnologías más avanzadas, innovadoras o disruptivas. Las bases de la creación de valor, el establecimiento de relaciones a largo plazo, la personalización de ofertas o la primacía del enfoque del consumidor y del *consumidor-centrismo* (*customer focus, customer centricity*), son las mismas para el marketing tradicional, el digital o el marketing inteligente. Los instrumentos tecnológicos empleados, y su asunción por parte de los consumidores, son los que marcan las diferencias.

## 2. CONSUMIDOR INTELIGENTE

El avance del marketing se ha centrado principalmente en las estrategias de marketing digital y el comportamiento de los consumidores. Solo recientemente se ha introducido la noción de marketing inteligente en términos de experiencia inteligente e interacción. Los consumidores que hacen un uso extensivo de tecnologías inteligentes, en todos los niveles de su comportamiento de compra, siguen siendo poco investigados.

La tecnología, en este contexto, parece convertirse en una parte integral de la experiencia de los consumidores, impactando en las culturas tradicionales de compra, convirtiéndose en una cuestión crítica para la comprensión de la evolución de la comercialización. Así pues, el **consumidor inteligente** está emergiendo como un área prometedora para el futuro de la investigación de marketing.

Mulcahy *et al.* (2019) se centran en su estudio en la disposición de los consumidores hacia una tecnología inteligente específica, investigando las caracte-



rísticas de la preparación tecnológica, la participación de los consumidores, el riesgo percibido y la confianza (Mulcahy *et al.*, 2019). Los resultados de esta investigación demuestran que las opiniones y experiencias imaginadas por los consumidores con la tecnología doméstica inteligente tienen un impacto causal directo en la intención de adopción de esta tecnología.

Por otra parte, Roy *et al.* (2019) exploran los factores que influyen a los consumidores inteligentes a participar voluntariamente en actividades de creación de valor. Los resultados proporcionan el concepto de **co-creación de experiencias inteligentes** (*Smart Experience Co-creation*, SEC). También muestran el grado en que la tecnología y las condiciones ambientales de la prestación de servicios inteligentes tienen una influencia directa en la co-creación de una experiencia inteligente, y cómo la emergente experiencia de co-creación podría influir en el valor de la marca del servicio y su comunicación boca a boca.

Brill *et al.* (2019) investigan la interacción de los consumidores en sistemas avanzados de inteligencia artificial como asistentes digitales y similares, identificando las expectativas de los consumidores de la nueva interacción. Los resultados destacan que especialmente estas expectativas y su confirmación tienen un papel importante en la satisfacción de los consumidores con los asistentes digitales.

Fuentes (2019) define la figura del consumidor inteligente como un nuevo tipo de actor que ha surgido de la conexión y combinación de consumidores y dispositivos inteligentes, identificando específicamente cuándo y en qué condiciones la representación del consumidor inteligente falla.

También existen consumidores resistentes a las tecnologías inteligentes. Así, Mani y Chouk (2019) evalúan los impulsores de resistencia de los consumidores a los servicios inteligentes, centrándose en la perspectiva de la privacidad. Los resultados muestran la importancia que tienen la privacidad de la información, el uso secundario no autorizado de la información personal y la intrusión percibida en el impacto causal en la resistencia de los consumidores.

### 3. ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Las organizaciones se han ido adaptando de forma desigual a la economía digital. En la actualidad, la gran mayoría utiliza instrumentos digitales para atraer a los consumidores y conseguir que se conviertan en compradores, proceso fa-

cilitado por el uso masivo de las redes sociales. No obstante, muchas empresas han considerado que con estar presentes en el exterior de sus organizaciones y cargando la responsabilidad en los departamentos de marketing ya era suficiente. En muchos casos, no se han considerado los cambios que deberían hacerse primero de forma interna, como el aplanamiento de sus estructuras (discutido por algunos, entre otros Wulf, 2012), la interconexión de sistemas de procesamiento y comercialización o la imprescindible visión holística de integración entre lo externo y lo interno de la organización.

El marketing inteligente se puede desarrollar en organizaciones inteligentes. Esta obviedad se hace más patente cuando se analiza la evolución desde el marketing digital al inteligente. En términos amplios, una organización inteligente se basa en el conocimiento y, por lo tanto, es capaz de adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos organizativos y ha sabido aprovechar las oportunidades de la era digital. Otro aspecto imprescindible es la generación de redes de organizaciones inteligentes. Hay tres dimensiones que marcan esta creación (Filos, 2006): la virtualidad posibilitada por las TIC, el trabajo en equipo de la organización y la vinculación de los conocimientos. Además, la gestión de la organización inteligente requiere un enfoque de la gestión de los recursos inteligentes (las personas, la información, los conocimientos y la creatividad) mucho más “difuso”. La investigación también es clave para crear las condiciones en que las organizaciones se vuelvan inteligentes y la planificación como el elemento básico de actuación.

Todo lo anterior supone manejar gran cantidad de datos. Una organización inteligente tiene una gestión dinámica y robusta de los datos. Sin embargo, existe una brecha entre las empresas en función de su capacidad de asimilar y manejar los datos. Esta brecha se va acentuando a medida que se pasa de lo digital a lo inteligente. Afortunadamente, se van desarrollando tecnologías y metodologías de tratamiento de los datos: *Big data*, *data y text mining*, analíticas y métricas de interconexión, entre otros, además de los basados en sistemas expertos y en inteligencia artificial. Las herramientas de tecnologías inteligentes se caracterizan por la agregación de información, la conectividad móvil ubicua y la sincronización en tiempo real.

La combinación y confluencia de organizaciones y consumidores crean **ecosistemas inteligentes** que se conforman en torno a sectores de actividad: servicios, turismo; e implican a los principales instrumentos de marketing: distribución, comunicación.

Los clientes actuales interactúan con las empresas, a través de innumerables puntos de contacto en múltiples canales y medios, y las experiencias de los clientes son de naturaleza más social. Estos cambios requieren que las empresas integren múltiples funciones comerciales, e incluso socios externos, en la creación y entrega de experiencias de cliente positivas (Lemon y Verhoef, 2016). Así surge el concepto de **omnicanalidad** (relacionado con omnicanal u *omnichannel*) cuando se opera de forma integral en canales *online* y *offline*, como en el caso de los minoristas que ofrecen a sus clientes la opción de comprar en línea y recoger en la tienda los productos. No obstante, no todos los productos son adecuados para la recogida en los establecimientos (Gao y Su, 2017). La omnicanalidad mejora la experiencia de compra del cliente.

Ante el comportamiento del cliente, cada vez más complejo, se generan los conceptos de experiencia y viaje del cliente experiencial (*customer journey*), con un progresivo compromiso del cliente, reconociendo su papel en la experiencia (*customer engagement*) y la gestión de la experiencia por empresas y compradores. Todo ello caracterizado por un intenso intercambio de información y de creación de valor conjunto.

### 3.1. Recursos humanos y tecnología inteligente

La incorporación de tecnologías inteligentes en las organizaciones supone la automatización de algunas acciones, lo que crea desconfianza y descontento en el personal interno. Las percepciones de algunos empleados, como los agentes de ventas, están relacionadas con el grado de adopción de las TIC por parte de los agentes y sus empresas. En el marketing digital las TIC empleadas en marketing (sitio web, email, contratación por Internet, servicio personalizado, sistemas de pago, entre otras) suponían un esfuerzo de aprendizaje que en algunos casos era adoptado como forma de innovación. Sin embargo, en otros provocaban la percepción de canibalización e incluso la posibilidad de sabotaje, sobre todo en los servicios (Díaz *et al.*, 2015).

Con el marketing inteligente el esfuerzo de adopción tecnológica es aun mayor en consonancia con la percepción de riesgo personal sobre el puesto de trabajo. El estudio de Brougham y Haar (2018) sobre la probabilidad de que STARA (*Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms*) asumiera puestos de trabajo, indica que muchos de estos empleos no son puestos de baja cualificación, sino empleos de clase media bien remunerados, y muchos de

estos puestos se encuentran en el sector de los servicios. Y aquellos que no están en riesgo directo pueden ser modificados o alterados por estas tecnologías. La deducción lógica ante esta situación es que los empleados deben dejar de pensar en sistemas lineales en sus carreras profesionales y pensar más en las carreras multidireccionales, transversales y multifuncionales.

La historia ha demostrado que, a diferencia de lo que se pensó inicialmente, las revoluciones industriales trajeron, entre otros resultados, la creación de puestos de trabajo, distintos a los existentes en el momento inicial de cambio y más numerosos. Por eso, las estructuras de formación actuales y, por supuesto, las empresas deberían analizar cuáles son las áreas más fructíferas en términos de empleo y no depositar excesivas expectativas en áreas industriales en declive o que no pueden incorporar las tecnologías inteligentes.

En la actualidad, las organizaciones tienen un bajo compromiso con las tecnologías inteligentes, repercutiendo negativamente en la percepción de sus empleados. La realidad poco a poco va demostrando su gran influencia en actividades como el transporte, la automoción, la educación, la medicina, la investigación, las industrias manufactureras, e incluso la agricultura, la pesca y la silvicultura.

#### 4. INSTRUMENTOS DE MARKETING DIGITAL

Las herramientas que han ido apareciendo y utilizándose en la era digital constituyen una nueva revolución que, para las organizaciones, en general, y para el marketing, en particular, han supuesto:

- Mayor contacto y relación con los clientes.
- Mejor conocimiento sobre los clientes.
- Interactividad entre organizaciones y público objetivo.
- Costes más reducidos.
- Grandes cantidades de información (*Big Data*).
- Personalización de las ofertas.
- Diversidad en las oportunidades y modelos de negocio.

A continuación, se describen brevemente los principales instrumentos de uso habitual en marketing digital, distinguiendo entre de presentación e interacción, de comunicación, de venta, estratégicos y de análisis y de medición.

#### 4.1. Instrumentos de presentación e interacción

Las organizaciones desean tener una presencia digital y suelen elegir una **página web**. El denominado portal (*landing page*) como presentación de la organización es básico para la generación de interés de los visitantes, potenciales compradores, del sitio institucional.

El avance de la utilización de las tecnologías móviles ha supuesto el desarrollo de **aplicaciones (apps) para dispositivos móviles (smartphones y tablets)** con una versión adaptada y, generalmente, más amigable que el sitio web.

También se suelen generar *blogs* (texto) y *podcast* (audio) para temas más específicos conectados a sitios web y/o dispositivos de reproducción, mediante enlaces, para que los usuarios accedan de una forma cómoda a contenidos en consonancia con sus intereses.

Estos instrumentos posibilitan el acercamiento y el contacto entre los clientes y las empresas, es decir la **interacción**, que sirve para mejorar el conocimiento de la empresa y sus marcas, entender las necesidades y deseos de los clientes, establecer relaciones a largo plazo, reforzando las campañas de marketing, sea cual sea el formato tradicional o digital utilizado.

#### 4.2. Instrumentos de comunicación

La interacción, como se ha mencionado antes, es una de las principales características de la incorporación de las TIC en la sociedad y en las empresas. Una categoría de instrumentos de comunicación bilateral son las **redes sociales (social media)**. La proliferación de las redes virtuales, no solo desde la perspectiva empresarial, sino sobre todo social, ha supuesto el acercamiento entre las personas y las empresas, mejorando en estas últimas el conocimiento e imagen de las marcas. Con su utilización masiva, se están convirtiendo en auténticos instrumentos de diagnóstico y posicionamiento de la situación y evolución de las empresas y sus competidores. Por ello, se suelen desarrollar planes específicos de marketing para las redes sociales.

Cada red social tiene unas especificidades propias, es decir, destaca por algo, y las organizaciones, en función de sus objetivos de comunicación, intensifican sus esfuerzos de marketing en aquellas que pueden alcanzar mejor su cumplimiento. Las principales redes más utilizadas en la actualidad por las empresas son: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *YouTube* e *Instagram*.

La integración de medios *offline* y *online* ha supuesto la generación de formatos más clásicos difundidos por Internet, como las series *online* (*webseries*). Algunas han pasado de la red a los contenidos de plataformas *online* (*Netflix*) para ser visionadas por los usuarios en *streaming* (emisión en continuo).

### 4.3. Instrumentos de venta

El principal medio es el **comercio electrónico** (*e-commerce*). Los anteriores instrumentos de presentación, interacción y comunicación llevan al consumidor a la posibilidad de conocer la oferta de las empresas y acceder a sus productos.

En el marketing digital, el proceso que sigue un cliente potencial hasta convertirse en un cliente actual es el denominado **embudo de conversión**. Es decir, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta (véase la figura 1).

**Figura 1.** Embudo de conversión en marketing digital



Fuente: <https://www.isocialweb.agency/>

La huella que deja cada visitante, *lead*, o cliente en el proceso de conversión permite el *retargeting* y el *remarketing*. Ambos permiten identificar los intereses y gustos de los usuarios para alcanzar el mismo usuario más de una vez, con

anuncios, ofertas, temas de interés, entre otros, para aumentar la tasa de conversión en ventas.

El **correo electrónico** (*e-mail marketing*), una de las herramientas digitales más antiguas desde la aparición de Internet, sigue siendo uno de los instrumentos más presentes y utilizados para la consecución de ventas de las empresas. Además del carácter transaccional, el correo electrónico también puede tener una función informativa, educativa, para influir a tomar una decisión. Un tipo especial de *e-mail* es el que busca mantener una relación con el cliente mediante el envío de boletines periódicos o *newsletter*.

La mayoría de las **redes sociales** ofrecen la posibilidad de insertar anuncios pagados por las empresas (*Social Ads*): *Tweeter ads*, *Facebook ads*, *Instagram ads*, *Linkedin ads*, *You Tube ads*. *Google Ads*, por su parte, permite realizar campañas de anuncios integradas en su buscador, en la *Red de Display* (páginas web de terceros en las que Google gestiona la publicidad utilizando *Google AdSense*), para aplicaciones móviles y ofrece también la plataforma *Google Shopping*, conectable con acciones de *e-mail marketing*, que exige incluir todos los datos de los productos en *Google Merchant Center*.

El mundo de la **distribución comercial** ha evolucionado para adaptarse a las nuevas condiciones de logística que supone el comercio electrónico: localización de tiendas y productos en almacenes y gestión de inventarios, entre otros. Las *marketplaces* son plataformas *online* que agrupan y relacionan diferentes vendedores o empresas con compradores, para productos de uso general o especializado. Son una especie de centros comerciales virtuales donde los compradores pueden elegir entre un número elevado de ofertas.

La seguridad de las transacciones es una de las principales preocupaciones del comercio electrónico. La cadena de bloques o *blockchain* es un instrumento con capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo de cualquier compra con una plataforma que permite, a las partes involucradas en una transacción, seguir el proceso de la cadena de suministro. Todo ello mejora la transparencia a consumidores y vendedores. La cadena de bloques se estableció primero en el mundo financiero, pero se ha ido ampliando a otros sectores (Gurtu y Johny, 2019) como la automoción (orientada a compartir coche –*car sharing*– en una alternativa real al coche en propiedad), la salud (en la gestión de los historiales clínicos de los pacientes) o la administración de las ciudades (Nam, *et al.*, 2019).



#### 4.4. Instrumentos estratégicos

De nada sirve tener una excelente página web si el acceso a los visitantes es reducido o no se conoce lo suficiente para atraer visitantes y posibles clientes, es decir, ser visible. Para ello se debe estar en las primeras posiciones de los motores de búsqueda en Internet. Los principales formatos para una **estrategia de posicionamiento** son (Esteban y Lorenzo, 2013):

- **SEO** (*Search Engine Optimization*): proceso que mejora la visibilidad de un sitio web en motores de búsqueda de forma natural u orgánica sin pagar por la posición que se ocupa.
- **SEM** (*Search Engine Marketing*): forma de comunicación de marketing que tiene por objetivo aumentar la visibilidad de un sitio web en las páginas de resultados de los motores de búsqueda, mediante el pago de una cantidad de dinero por cada *click* realizado por los usuarios. SEM integra el denominado **SEA** (*Search Engine Advertising*), que consiste en publicidad de pago, como parte de la comercialización.

SEO, SEM y SEA son formas de hacer marketing en los buscadores y dependiendo de los autores se utiliza una denominación u otra (Estrella y Segovia, 2016).

Una estrategia muy utilizada a nivel general en marketing es la **segmentación**. Internet permite obtener una gran cantidad de datos de las personas e identificar perfiles con diferentes comportamientos de consumo. Algunas estrategias que apoyan la realización de segmentación con estas condiciones son el marketing de contenidos y el marketing de atracción o *inbound marketing*.

El objetivo del **marketing de contenidos** es conseguir atraer a un público objetivo mediante la creación de contenidos relevantes y acordes con sus gustos, preferencias y aquello que permita su compromiso con la marca y, en consecuencia, siguiendo el embudo de conversión, generar más *leads* interesados (cualificados) que se transformen en clientes efectivos y generen valor para la empresa. El contenido en cualquier instrumento digital es fundamental para el éxito o el fracaso de cualquier estrategia comercial.

El marketing de contenidos es esencial para la estrategia de *inbound marketing*. En este caso la atracción de los clientes se realiza de manera no invasiva, esperando que sea el propio cliente quien se acerque y acepte la comunicación ofrecida por la empresa. Se trata de generar confianza en la relación consumidor-

empresa, pedir permiso antes de abrumar al cliente con los mensajes y las ofertas. Este término es empleado desde que, en 1999, Seth Godin (Vicepresidente de Yahoo!) escribiera su famoso libro *Permission Marketing*. El fundador de Hubspot, Brian Halligan, ha desarrollado, analizado y puesto las bases del *inbound marketing* (HalliganyShah, 2009).

Ambas estrategias, de contenido y de atracción, ofrecen una serie de **ventajas**: comunicación abierta, mayor compromiso del consumidor, continuidad en las relaciones de intercambio, reconocimiento de las marcas, incremento del valor de tiempo de vida del cliente (*customer lifetime value*) y del valor de capital del cliente (*customer equity*), entre otras.

Algunas empresas utilizan instrumentos, con formatos tradicionales, para ambas estrategias de marketing como el *branded content* que supone crear y desarrollar contenidos vinculados a una marca (series, películas, historias o cuentos, comics) y distribuidos por internet. El principal objetivo es generar notoriedad de la marca mediante la presentación de argumentos atractivos y afines a los perfiles, gustos y preferencias de los consumidores, con su consecuente obtención de valor e incremento de ventas. Un ejemplo es *LEGO la película*, de la empresa danesa de juguetes, conocida por sus bloques de construcción.

#### 4.5. Instrumentos de análisis y medición

Todos los instrumentos citados suponen manejar gran cantidad de datos (generalmente digitales) que hay que recopilar, investigar, depurar, analizar y que generen valor, sirviendo de soporte a las organizaciones para la toma de decisiones de marketing, financieras y organizativas, entre otras. De todo esto se ocupa el *Big Data*.

En el citado *customer journey*, el comportamiento del consumidor deja una huella digital que, junto con el embudo de conversión, suponen una generación de datos con enorme potencial para un número notable de actividades (económicas, sociales, médicas, entre otras), las cuales no pueden ser tratadas con los procedimientos tradicionales. Por ello, están surgiendo métodos basados en el ciclo de vida de los datos que se manifiestan más útiles y adecuados para el tratamiento de los procesos descritos (Blazquez y Domenech, 2018). Las fuentes de datos que alimentan el *Big Data* son diversas (Pérez, 2015) y según su propósito (Blazquez y Domenech, 2018) pueden ser de:

- Búsqueda de **información**: *Google Trends*.
- Realización de una **transacción**: comercio electrónico, lectores de tarjetas.
- **Difusión** de información: webs institucionales, aplicaciones (*apps*).
- **Interacción** social: redes sociales, *blogs*.
- **Sin propósito** deliberado: uso (*cookies* de Internet), localización (GPS-*Global Positioning System* o sistema de posicionamiento global), personales (formularios).

Los métodos que se consideran adecuados para el *Big Data*, principalmente socioeconómicos son (Gandomi y Haider, 2014; Blazquez y Domenech, 2018):

- **Métodos para estructurar los datos** heterogéneos de diferentes fuentes (medios sociales y formatos: texto, audio, vídeo). Entre otros, se usa NLP (*Natural Language Processing*) como la minería de opiniones (*Opinion Mining* o *Sentiment Analysis*).
- **Métodos para modelizar y relacionar datos**: además de los profusamente utilizados, como la regresión en todas sus modalidades, han probado su utilidad un número elevado de procedimientos: arboles de decisión, redes neuronales, SVM (*Support Vector Machine*) o máquinas de soporte vectorial, *Bootstrap* (desarrollado inicialmente por *Twitter*) como conjunto de herramientas en código abierto para el diseño web que permite compartir los patrones con plantillas que dan uniformidad a los contenidos.
- **Métodos de evaluación de los modelos** para verificar su robustez y su precisión para hacer previsiones que incluyen la mayoría de los test estadísticos conocidos de validez, principalmente de desviación, probabilidad logística o el grupo de criterios de información: *Akaike Information Criterion* (AIC), o de *Schwarz* (BIC), entre otros. A estos métodos, poco preparados para afrontar una enorme cantidad de datos complejos, hay que incorporar otros más adecuados para los modelos de *Big Data* como la validez cruzada de *K-Fold*, análisis *Lift*, curvas de precisión y recuerdo (*Precision-Recall Curves*), curvas ROC (*Receiver Operating Characteristic*) y las matrices de confusión.

Un elemento muy empleado en la medición de las acciones de marketing digital son las denominadas **métricas** o medición de resultados, principalmente del marketing de contenidos y de atracción (*inbound*).

- **Medición de marketing de contenidos:** para conocer el comportamiento de los usuarios (páginas web vistas, tiempo medio en la página web, fuentes del tráfico, usuarios nuevos y frecuentes); el compromiso del usuario (“me gusta”, comentarios, número de veces compartido en redes sociales, menciones), resultados SEO (tráfico orgánico, tiempo de permanencia, posicionamiento de palabras clave, vínculos de retroceso o *backlinks*), de negocio (tasa de conversión, *leads* actuales alcanzados, nuevos *leads*, retorno de la inversión-ROI).
- **Medición de marketing de atracción:** muchos de los mencionados para la medición del marketing de contenidos sirven para el marketing de atracción: tráfico orgánico, tasa de conversión, alcance de las entradas en las webs y redes sociales (*posts*), *leads* obtenidos por campaña, canales de contactos (primero y siguientes), impacto real (*leads* y compradores).

Los indicadores empleados son los denominados **KPI** (*Key Performance Indicators*) de marketing digital. Es decir, métricas numéricas y específicas de marketing que las organizaciones investigan para medir su progreso hacia un objetivo definido dentro de sus canales *online* empleados.

La mayoría de las empresas con gran presencia en internet ofrecen instrumentos de medición y análisis como *Google Analytics*. La **analítica de medios sociales** se ocupa de desarrollar y evaluar herramientas y marcos informáticos para recolectar, monitorear, analizar, resumir y visualizar los datos de los medios sociales, generalmente impulsados por requisitos específicos de una aplicación de destino. La investigación de análisis de medios sociales sirve para facilitar las conversaciones y la interacción entre las comunidades *online*, extrayendo patrones y conocimiento útiles para las organizaciones (Zeng *et al.*, 2010).

La generación de **servicios de datos** se ha multiplicado exponencialmente en los últimos años. *Amazon* ha desarrollado *Amazon Web Services*, que en la actualidad es la unidad de negocio más rentable de la compañía por encima de su portal de comercio electrónico. *Microsoft* también crece gracias a su negocio de gestión de datos, principalmente con su plataforma *Azure*.

## 5. MARKETING INTELIGENTE

Como se ha expuesto anteriormente, el marketing inteligente utiliza unas tecnologías más avanzadas y disruptivas que el marketing digital. Las diferen-

cias tecnológicas también repercuten en comportamientos diferenciados de los clientes. Las empresas en sus procesos internos y hacia el mercado deben adaptarse a estas nuevas circunstancias. Se comentan a continuación las principales tecnologías inteligentes y sus implicaciones en el marketing.

### 5.1. Inteligencia artificial (IA)

Davenport *et al.* (2020) repasan las definiciones de IA en las ciencias sociales. En unos casos, son los programas, algoritmos, sistemas y máquinas que demuestran inteligencia (Shankar 2018), o máquinas que muestran aspectos de la inteligencia humana (Huang y Rust, 2018), o que implica a máquinas que imitan el comportamiento humano inteligente (Syam y Sharma, 2018), que pueden interpretar datos externos, aprender de ellos y mostrar una adaptación flexible (Kaplan y Haenlein, 2019). Otros autores definen la IA no en función de las tecnologías que emplea, sino en las aplicaciones de marketing, como la automatización de los procesos comerciales, la obtención de conocimientos a partir de los datos o la captación de clientes y empleados (Davenport y Ronanki, 2018).

Las principales tecnologías de la IA son el aprendizaje de máquinas, el procesamiento del lenguaje natural, los sistemas expertos basados en reglas, las redes neuronales, el aprendizaje profundo (*Deep learning*), los robots físicos y la automatización de procesos robóticos (Davenport, 2018). Existe una estrecha relación entre IA, *Big Data* y métodos avanzados de medición (véase la figura 2). Esta relación puede aplicarse en marketing para predecir lo que quieren comprar los consumidores, en qué están interesados (*lead scoring*), a qué precio y si ofrecer promociones de precios (Shankar, 2018). El *lead scoring* (grado de interés) predictivo permite segmentar de forma automática los clientes, decidir qué tipo de contenidos reciben y con qué frecuencia.

También se puede emplear en la optimización del gasto publicitario en su reparto en los diferentes medios, en función de los gustos y preferencias de los clientes. En los procesos de venta, la IA puede apoyar la organización del personal de ventas, la distribución de los vendedores y la reformulación de tareas y habilidades. La convivencia entre vendedores humanos y robóticos es ya una realidad con los asistentes virtuales y los *chatbots*. Estos elementos virtuales mejoran la experiencia del consumidor en búsqueda de información y en la atención al cliente, entre otros (Moriuchi, 2019). Los buscadores de voz están ya instalados

en las casas de los consumidores (*Alexa de Amazon, Google Home, Echo de Amazon, Siri de Apple, Google Assistant o Cortana de Microsoft*).

Figura 2. Modelo 360° de inteligencia artificial de *Microsoft*



Fuente: Microsoft AI Business School.

## 5.2. Internet de las cosas (*Internet of Things - IoT*)

*IoT* supone la interconexión de un conjunto de dispositivos o “cosas” a través de Internet para enviar y recibir datos. Estos dispositivos no tienen por qué ser los habituales (portátil, *smartphone*, *tablet*), sino que pueden ser elementos cotidianos, como un reloj o una pulsera, que permiten medir, controlar, activar o gestionar otros dispositivos comunes desde un único lugar: medir la temperatura de una habitación o activar la climatización de una zona industrial.

El número de dispositivos inteligentes que son reconocidos en Internet es cada vez mayor, ya que emplean protocolos, estándares y redes inalámbricas que amplían el tiempo y el espacio de interconexión (Verhoef *et al.*, 2017).

Las posibilidades de *IoT* son innumerables para mejorar la experiencia del consumidor en sus hogares, trabajos, en servicios sanitarios, de transporte, educación; en cualquier tipo de empresas y negocios y contexto. Un claro ejemplo son las denominadas **ciudades inteligentes** (*Smart City*) cuyos ámbitos de aplicación de tecnologías *IoT* son: recursos naturales y energía, transporte y movilidad, edificios, vivienda, gobierno y economía y personas (Neirotti *et al.*, 2014).

### 5.3. Realidad virtual (RV)

La realidad virtual (RV) sumerge completamente al usuario en una experiencia o mundo virtual mediante un sistema que integra pantalla, auriculares, controladores y otros periféricos que permiten la navegación inmersiva por esa experiencia. Los primeros adoptadores de esta tecnología fueron los videojuegos. En la actualidad, tiene diversas aplicaciones en marketing, como el diseño de productos, la comunicación y para mejorar la experiencia del cliente en todos los sentidos. La RV permite al cliente visitar establecimientos de alojamiento y comerciales en vistas de 360° y simular cómo le sienta la ropa, un peinado o un maquillaje antes de efectuar su compra, o visitar virtualmente un lugar mediante los mapas interactivos. Además, se puede compartir la experiencia en las redes sociales. El impacto de la utilización de RV en los consumidores no está todavía muy investigado, aunque se conoce su implicación en los mercados de consumo y de servicios tanto a nivel individual como social.

Sus posibles aplicaciones en las decisiones de comercialización son muchas y variadas, incluyendo: promoción, investigación de mercado, comercio electrónico, atención al cliente, gestión de marcas, relaciones públicas y en algunas estrategias de marketing como el posicionamiento, basado en la ubicación y la interactividad (Barnes, 2017).

### 5.4. Realidad aumentada (RA)

El creciente interés de los académicos en la realidad aumentada se apoya en la mejora que supone en la experiencia del cliente. Craig (2013) define la RA como un medio de información digital que se superpone gráficamente al



mundo físico, tanto en el espacio como en el tiempo, y de forma interactiva. La diferencia entre la realidad virtual y la realidad aumentada es que los usuarios de la RA siguen conectados con realidad, sin embargo, dicha realidad se incrementa a través de la información virtual. El uso de RA se ha aplicado en campos como juegos y deportes, educación, turismo, entretenimiento, redes sociales de contactos (*networking*) y en marketing con diferentes formatos como espejos, *smartphones* y otros elementos de uso habitual. El gran impulso y adopción de la RA se debe al desarrollo de apps para dispositivos móviles inteligentes, la conectividad física y virtual y a su interactividad a un coste inferior que la RV. Todo ello favorece el incremento de la usabilidad de la RA en cualquier lugar y en cualquier momento.

Las dos realidades mencionadas (RV y RA) suponen para el cliente la posibilidad de tener experiencias de forma híbrida o mixta, dando forma a un nuevo entorno donde los objetos físicos y virtuales se integran en diferentes niveles y perspectivas (Flavián *et al.*, 2019): tecnológica (materialización), psicológica (presencia) y conductual (interactividad).

### 5.5. Robótica, máquinas inteligentes y automatización

Las **máquinas inteligentes** están siendo ya muy utilizadas en procesos de venta y marketing. Los consumidores tal vez prefieran a las personas en las ventas físicas, pero en las interacciones digitales no hay mucha diferencia de apreciación, por parte de los compradores, entre un humano y una máquina. Según Borek y Reinold (2016), las tres fortalezas críticas de las máquinas inteligentes son: omnipresencia, cognición y autonomía.

Muchos de los procesos están ya parcial o totalmente **automatizados**: programación de citas y visitas de vendedores, auditorías, carga de mercancías en diferentes medios de transporte, diseño industrial y arquitectónico, aprendizaje adaptativo, sistemas de seguridad, reservas de alojamientos, conducción, transporte de viajeros, agricultura, diagnósticos médicos o cirugía, entre otros. En muchos de los procesos citados, la clave se encuentra en el aprendizaje automático (*machine learning*).

Los **robots**, entendidos como máquinas antropomórficas, pueden ofrecer beneficios a los consumidores, como comodidad, flexibilidad, disponibilidad y eficiencia; y a las empresas, sobre todo a los proveedores de servicios, en términos de ahorro de costes. No obstante, la falta de confianza dificulta la adopción por

parte de los consumidores (Van Pinxteren *et al.*, 2019). Interactuar con robots humanoides es más seguro, pero menos atractivo socialmente. Por ello, las tareas encomendadas en las acciones de marketing todavía están muy limitadas a: asistentes de compras, guías de museos o turísticos, recogida de datos de clientes, camareros en restaurantes, atención al cliente o traductores.

Existen otras tecnologías inteligentes que se están empezando a utilizar en algunos sectores y actividades de marketing como el **reconocimiento biométrico** (retina, huella dactilar, facial). Esta tecnología es polémica en ciertos casos (reconocimiento facial), ya que su utilización, con fines distintos a la seguridad y el interés público, pueden colisionar con el derecho a la privacidad y a la protección de datos personales.

## 6. CONCLUSIONES

En las páginas precedentes se ha ofrecido una breve perspectiva de las diferencias instrumentales entre el marketing digital y el marketing inteligente. Sin embargo, los objetivos y estrategias siguen siendo prácticamente las mismas, centradas en el consumidor, en la generación de valor y relaciones a largo plazo, en la gestión óptima de los recursos y en mejorar la experiencia de los compradores con la organización y sus marcas.

El marketing digital está siendo adoptado por la mayoría de las organizaciones y los consumidores utilizan muchos instrumentos asociados. El marketing inteligente todavía genera cierto rechazo, ya que algunas de sus tecnologías son más difíciles de adoptar que las digitales.

Las empresas y sus departamentos de marketing deben evolucionar hacia la utilización de tecnologías inteligentes que pueden mejorar sus resultados y desarrollar áreas como los servicios de datos que aumentan sus beneficios globales.

Socialmente, el desarrollo de instrumentos y tecnologías más avanzadas pueden reducir ciertos puestos de trabajo y, al mismo tiempo, desarrollar un número elevado de nuevos empleos. La clave de esta evolución se centra en la capacitación y formación generalizada en nuevas tecnologías.

### *Bibliografía*

Barnes, S.J. (2017). *Understanding Virtual Reality in Marketing: Nature, Implications and Potential*, Working Paper, King's College London.

- Bertacchini, F., Bilotta, E. y Pantano, P. (2017). Shopping with a robotic companion. *Computers in Human Behavior*, 77, 382-395.
- Blazquez, D. y Domenech, J. (2018). Big Data sources and methods for social and economic analyses. *Technological Forecasting and Social Change*, 130, May, 99-113.
- Borek, A. y Reinold, J. (2016). *Marketing with Smart Machines: Customer Interaction in the Algorithmic Economy*, Executing Digital Publishing, Berlin.
- Brill, T., Munoz, L. y Miller, R. (2019). Siri, Alexa, and other digital assistants: A study of customer satisfaction with artificial intelligence applications. *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1401-1436.
- Brougham, D. y Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management and Organization*, 24(2), 239-257.
- Craig A.B. (2013). *Understanding augmented reality: concepts and applications*. Morgan Kaufmann (Elsevier), Waltham (MA).
- Dacko, S.G. (2017). Enabling smart retail settings via mobile augmented reality shopping apps. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 243-256.
- Dai, H., Luo, X., Liao, Q. y Cao, M. (2015). Explaining consumer satisfaction of services: The role of innovativeness and emotion in an electronic mediated environment. *Decision Support Systems*, 70, 97-106.
- Davenport, T.H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. y Bressgot, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(48), 24-42.
- Davenport, T.H. y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D. y Esteban, A. (2015). Is ICT good for employees? An analysis of its effects on sales agents' perceptions of service cannibalization. *Computers in Human Behavior*, 51, 263-271.
- Estrella Ramón, A. y Segovia López, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*, Esic, Madrid.

- Filos, E. (2006). Smart Organizations in the Digital Age, en Mezgar, I. (ed.): *Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations*, 1-38, IGI Global. Hershey, PA.
- Flavián C., Ibáñez-Sánchez S. y Orús C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547-560.
- Fuentes, C. (2019). Smart consumers come undone: Breakdowns in the process of digital agencing. *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1514-1562.
- Gandomi, A. y Haider, M. (2015). Beyond the hype: big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
- Gao, F. y Su, X. (2017). Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store, *Management Science*,
- Godin, S. (1999). *Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers*, Simon & Schuster, New York.
- Gurtu, A. y Johny, J. (2019). Potential of blockchain technology in supply chain management: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(9), 881-900.
- Halligan, B. y Shah, D. (2009). *Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs*, John Wiley & Sons, New York.
- Heller J., Chylinski M., de Ruyter K., Mahr D. y Keeling D.I. (2019). Let me imagine that for you: transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. *Journal of Retailing*, 95(2), 94-114.
- Huang, M.H. y Rust, R.T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Inman, J.J. y Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28.
- Isocialweb (mayo, 2020). <https://www.isocialweb.agency/>.

- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Lemon, K.N. y Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Mani, Z. y Chouk, I. (2019). Impact of privacy concerns on resistance to smart services: Does the “big brother effect” matter? *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1460-1479.
- Microsoft AI Business School (junio, 2020). <https://www.microsoft.com/en-us/ai/ai-business-school>.
- Moriuchi, Emi (2019). Okay, Google! An Empirical Study on Voice Assistants on Consumer Engagement and Loyalty. *Psychology & Marketing*, 36(5), 489-501.
- Mulcahy, R., Letheren, K., McAndrew, R., Glavas, C. y Russell-Bennet, R. (2019). Are households ready to engage with smart home technology? *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1370-1400.
- Nam K., Dutt S.S., Chathoth P. y Khan M.S. (2019). Blockchain technology for smart city and smart tourism: latest trends and challenges. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 60, 1-15.
- Neirotti, P., De Marco, A., Cagliano, A.C., Mangano, G. y Scorrano, F. (2014). Current trends in Smart City initiatives: Some stylised facts. *Cities*, 38, 25-36.
- Pantano, E. (2019). The role of smart technologies in decision making: developing, supporting and training smart consumers. *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1367-1369.
- Pantano, E., Priporas, C.V. y Dennis, C. (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 264-282.
- Pérez, M. (2015). *Big Data: técnicas, herramientas y aplicaciones*. RC Libros. Madrid.
- Rauschnabel P.A., Felix R. y Hinsch C. (2019). Augmented reality marketing: how mobile ARapps can improve brands through inspiration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 43-53.

- Rese A., Baier D., Geyer-Schulz A. y Schreiber S. (2017). How augmented reality apps are accepted by consumers: a comparative analysis using scales and opinions. *Technological Forecasting and Social Change*, 124:306-319.
- Rockcontent (2019). Fundamentos del Customer Centricity, *Rockcontent Magazine*, 2, 6-23 y 38-53.
- Roy, S., Singh, G., Hope, M., Bang, N. y Harrigan, P. (2019). The rise of smart consumers: Role of smart servicescape and smart consumer experience co-creation. *Journal of Marketing Management*, 35(15–16), 1480-1513.
- Roy, S.K., Balaji, M.S., Quazi, A. y Quaddus, M. (2018). Predictors of customer acceptance of and resistance to smart technologies in the retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4, 147-160.
- Shankar, V. (2018). How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing, *Journal of Retailing*, 94(4), vi–xi.
- Syam, N. y Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.
- Van Pinxteren, M.M.E., Wetzels, R.W.H., Rüger, J., Pluymaekers, M. y Wetzels, M. (2019). Trust in humanoid robots: implications for services marketing. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 507-518.
- Verhoef, P.C., Stephen, A.T., Kannan, P.K., Luo, X., Abhishek, V. Andrews. M., Bart, Y., Datta, H., Fong N., Hoffman, D.H., Hu, M.M., Novak, T., Rand, W. y Zhang, Y. (2017). Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Product. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1-8.
- Wu, J., Chen, J. y Dou, W. (2017). The Internet of Things and interaction style: The effect of smart interaction on brand attachment. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 61-75.
- Wunderlich N.V., Wangenheim F.V. y Bitner M.J. (2013). High tech and high touch: a framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services. *Journal of Services Research*, 16, 3-20.
- Zeng, D., Chen, H., Lusch, R.F. y Li, S.H. (2010). Social media analytics and intelligence. *IEEE Intelligent Systems*, 25(6), 13-16.

## EL SERVICIO PÚBLICO PRESTADO POR LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Eduardo Estrada Alonso  
Universidad de Oviedo

La etapa de confinamiento mundial que está produciendo la pandemia del Covid-19 ha puesto en evidencia muchos de los esquemas que dábamos por entendidos y seguros.

Sectores como la sanidad, la seguridad, el sector energético, el farmacéutico o la distribución comercial, en este periodo, han alcanzado especial relevancia. Sirva este especial alcance para recapacitar sobre algunos aspectos de la política económica que ha de regir la producción, la distribución, el cambio y el consumo de los bienes materiales.

En el *Ensayo sobre la Ceguera*, relata Saramago la ansiedad que provoca la falta de alimentos, causada por irregularidades en el suministro, en una población afectada por una pandemia que se extiende por todo el mundo.

Me interesa detenerme en la distribución comercial como sector de la economía que necesariamente ha de unir los centros de producción con los centros de consumo, la oferta de las empresas con su demanda, cuya responsabilidad está delegada en la organización social a las empresas productoras, distribuidoras, intermediarios y comerciantes.

Sirva el argumento para resaltar la distribución comercial como actividad económica y asistencial desempeñada por el sector privado cuya funcionalidad ha sido contrastada en el actual estado de alarma y confinamiento. Especialmente, en lo correspondiente al suministro de alimentos y productos de primera necesidad, dicha actividad ha cumplido y cumple la función de servicio al interés general con un acreditado y sacrificado pragmatismo.



Ni siquiera en el estado de alarma<sup>1</sup> –que permite al Estado practicar requisas temporales de todo tipo de bienes e imponer prestaciones personales obligatorias e intervenir y ocupar transitoriamente industrias, fábricas, talleres, explotaciones o locales de cualquier naturaleza, limitar o racionar el uso de servicios o el consumo de artículos de primera necesidad e impartir las órdenes necesarias para asegurar el abastecimiento de los mercados y el funcionamiento de los servicios de los centros de producción– ha dejado de contar con el sentido de responsabilidad de los distribuidores.

Tal como reza la Exposición de Motivos de la Ley 12/2013, de 2 de agosto, sobre medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria: *“La importancia por tanto de todo lo relacionado con los alimentos, no deriva solo de la necesidad de satisfacer una función primaria de todo ser humano, sino de la intrínseca relación que la alimentación ha venido tradicionalmente manteniendo con la sociedad, la economía y el medio rural en España”*.

En los más álgidos momentos de extensión del coronavirus, no ha habido el mínimo atisbo por parte del Estado, de reserva o control público en la distribución y, cuando lo ha hecho, ha sido con resultados estrepitosos de conocimiento y de eficacia.

Son muchas las actividades que desarrolla la distribución y que inciden en el interés general, pero que no son asumidas directamente por la Administración.

---

<sup>1</sup> Artículo once. Con independencia de lo dispuesto en el artículo anterior, el decreto de declaración del estado de alarma, o los sucesivos que durante su vigencia se dicten, podrán acordar las medidas siguientes:

- a) Limitar la circulación o permanencia de personas o vehículos en horas y lugares determinados, o condicionarlas al cumplimiento de ciertos requisitos.
- b) Practicar requisas temporales de todo tipo de bienes e imponer prestaciones personales obligatorias.
- c) Intervenir y ocupar transitoriamente industrias, fábricas, talleres, explotaciones o locales de cualquier naturaleza, con excepción de domicilios privados, dando cuenta de ello a los Ministerios interesados.
- d) Limitar o racionar el uso de servicios o el consumo de artículos de primera necesidad.
- e) Impartir las órdenes necesarias para asegurar el abastecimiento de los mercados y el funcionamiento de los servicios de los centros de producción afectados por el apartado d) del artículo cuarto.

Mientras, la distribución ha ensalzado los principios de solidaridad, igualdad de oportunidades, cohesión social y corrección de desequilibrios o privilegios.

En ningún caso se ha producido en España, durante el estado de alarma, desabastecimiento de productos de primera necesidad. Ello significa que a las empresas que la gestionan no les está permitido suspender su actividad, ni reducirla, ni alterar el plan de prestación.

Pese a satisfacer una necesidad pública, la Administración no ha asumido ni puede asumir la gestión y organización de la distribución, cumpliéndose tradicionalmente por la iniciativa privada quien se ha ocupado de crear las infraestructuras.

Es ya costumbre que la Administración se aproveche de los distribuidores y se limite a algunas cuestiones que pueden tener trascendencia pública como la recaudación de impuestos, la ordenación urbanística o la intervención o control en algunos aspectos de la actividad comercial como los horarios o el tiempo de rebajas.

Los distribuidores han cumplido su función, arriesgando la salud de sus empleados, cumpliendo infinitos reglamentos de cada producto, exigencias extremas de los consumidores, afrontando el pago de impuestos asimétricos como el IGEC o la pasividad fiscal del Estado para regular el potente desarrollo del *e-commerce* de entidades que tributan en países extranjeros, sin necesidad de contribuir a las arcas municipales con un IBI similar al que pagan los establecimientos españoles.

El Real Decreto 463/2020 atribuyó competencia a las autoridades competentes para garantizar el abastecimiento de productos sanitarios y de alimentación pudiendo sancionar penal o administrativamente el incumplimiento de las órdenes que se dictasen. También la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) puede perseguir con dureza cualquier acuerdo abusivo para fijar precios, limitar la producción o distribución de bienes o repartirse mercados o fuentes de aprovisionamiento.

Pese a todo, en el ámbito de la alimentación prácticamente no ha habido sanciones por el alto nivel de responsabilidad de los operadores.

El distribuidor privado se ve obligado a examinar los indicadores cuantitativos y cualitativos, como las capacidades necesarias para dirigir con éxito todos los condicionantes de la distribución (por ejemplo, tener importantes conoci-

mientos sobre las características de los productos del fabricante y de la competencia); debe abordar si el fabricante ha tenido o no frecuentes problemas para lograr que el distribuidor participe en su programa comercial; debe estar pendiente y atender las quejas de los clientes sobre las personas que intervienen y arreglarlas, por poner algunos ejemplos.

Como la sanidad o el suministro eléctrico, la distribución satisface una necesidad colectiva de seguridad y de bienestar que no puede ya ser solo una responsabilidad individual.

Aunque sea la distribución comercial desarrollada con riesgo y estrategia privados, es una actividad necesaria desde la óptica del interés general y, como tal, no debe dejar de ser responsabilidad del Estado al que corresponde establecer su protección e incentivación en las mejores condiciones.

Está demostrado que las mejores condiciones de resultado se desarrollan bajo los principios del *favor libertatis*, protegiendo la competencia, con el fin de satisfacer los intereses de los ciudadanos en su condición de productores, distribuidores o consumidores, pero estos principios no pueden servir como justificación de todo desentendimiento público.

Sin llegar a constituir un servicio público en términos jurídicos, se trata de una actividad de contenido económico y asistencial, que, aunque esté prestada por el sector privado de forma continua y universal para satisfacer necesidades esenciales de una colectividad social, es responsabilidad de la Administración en cuanto es indispensable en la vida social.

La distribución consiste en gestionar la llegada de los bienes al mercado para satisfacer a los consumidores, sin que pueda seguir justificándose para desatenderse de ella que se trata de una actividad prestacional y no de fomento porque, aun cuando se ejerza por particulares, cumple la función de proporcionar a los ciudadanos bienes y necesidades sociales relevantes. Que no sea propia del Estado no justificaría que este fuese absolutamente irresponsable de su mantenimiento y continuidad.

En el estado de alarma generado por el Covid-19, se ha puesto en evidencia que no existe causa justificativa para que la distribución comercial pudiera interrumpirse. Desde entonces, reivindico un futuro de la distribución comercial distinto, más favorable.

Al menos, no imponerle cargas innecesarias que perturben el acceso a la utilización del servicio en idénticas condiciones y sin discriminación alguna respecto de otros sectores y, a cambio, eliminar todas aquellas circunstancias que, dependiendo de la Administración, la perjudiquen.

Aunque el art. 28.2 de la CE que exige el mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad, no incluya la distribución, lo cierto es que de ella no se puede prescindir.

Invito a reflexionar sobre cómo, desde la Administración, se podrían compensar sus desvelos o garantizar más sólidamente su equilibrio.

La realidad es que el Estado aprovecha una organización que atiende la intendencia de los ciudadanos. Cualquier persona, por su cuenta y riesgo, puede desarrollar la empresa distribuidora –libertad de mercado (art. 38 CE), con una jerarquía constitucional superior a los principios rectores de la política social y económica (arts. 39 a 51 de la CE) y a la que representa la economía planificada (art. 128 CE)– pero no sé si en términos de fuerza mayor como la situación de confinamiento deba ser abandonado el distribuidor a su suerte.

Desde esta perspectiva, que el Estado asumiera la actividad de la distribución con técnicas de gestión pública sería una calamidad incluso en los países súper-desarrollados. Sin llegar a esos extremos, tampoco la distribución puede cargar con excesivas situaciones pasivas a las empresas distribuidoras que estrangule su desarrollo. El futuro de la distribución pasa por mejorar que el Estado fomente la actividad en cuanto productora de bienes y servicios destinados a los ciudadanos y a toda la comunidad.

El sacrificio que acompaña al servicio distribuidor es incompatible con el espíritu de trabajo al que acostumbran los servidores públicos. Ni siquiera las prestaciones de la distribución son compatibles con la participación pública en las sociedades mercantiles privadas, ni con los regímenes estatutarios. Menos aun, con los niveles de exigencia actual de los consumidores, el Estado podría alcanzar las condiciones actuales de normalidad.

Pese a que el servicio a los demás es su función, no es necesario advertir que solo en manos privadas puede prestarse en régimen de competencia, lo que hace mejorar los precios, los niveles de calidad, el bienestar y la mayor satisfacción de los consumidores.

La distribución incide de modo muy intenso en el interés general. De modo tanto positivo como negativo, porque sus anomalías pueden ser causa de graves perjuicios.

El estado de alarma ha puesto en evidencia la ineficiencia de los poderes públicos en este sector tan estratégico. El Estado no maneja eficazmente los lugares, el tiempo, las formas, los canales, la logística, los flujos de información, la financiación, las formas de pago, el transporte, la información relevante sobre las cosechas, la cadena de valor, los costes, el almacenamiento, los precios, las promociones, las devoluciones y los reciclados, limitándose a exigir el cumplimiento de normas imperativas fiscales y de consumo que normalmente son sancionadoras.

En definitiva, el sistema de distribución está en manos privadas, se produce mediante relaciones de intercambio entre oferta y demanda, pero cumple un servicio público de primera necesidad.

A ello añadiría que el empleo de la distribución es vocacional y de servicio, como ha quedado patente con el riesgo de contagio asumido por el Covid-19 y su organización, requiere un alto grado de compromiso, y de conocimientos muy variados, en un escenario de competencia y de sujeción al Derecho Público y Privado, sin el que el servicio sería inane. Las decisiones sobre distribución son sumamente relevantes al afectar a necesidades básicas y también arriesgadas, razón por la que deben ser racionales desde cualquier punto de vista y desarrolladas por quienes demuestren mayor capacitación para generar un mayor beneficio colectivo. Existe toda una planificación en la distribución comercial para alcanzar el menor coste y un nivel de servicios predefinido en función de las expectativas de los consumidores.

El Estado no tiene espíritu emprendedor, ni le interesa evaluar la mayor eficiencia de cada canal, ni tendrá en cuenta los aspectos cualitativos, ni cuantitativos cada vez más complejos que exige la distribución. La Administración, sin embargo, no parece tampoco que deba de responder por los daños causados por la situación de alarma, teniendo los particulares la obligación de soportar el daño si este se considera como una carga general. Otra cosa distinta podría plantearse en el caso de los daños concretos al personal que desarrolla la distribución.

El futuro no puede ser de total liberalización o desregulación, sino más bien al contrario, la de legislar para proteger la función. Igualar las cargas entre distribuidores presenciales y telemáticos, entre pequeños y grandes, entre nacionales

y extranjeros. Imponiendo proporcionales deberes fiscales, iguales obligaciones de conducta, iguales ayudas. Sin privilegios, eliminando diferencias territoriales contrarias a la unidad de mercado y sistemas selectivos de subvenciones que estén basados en la mayor eficiencia y que no perjudiquen el libre juego de las fuerzas del mercado o falseen el mecanismo de la libre competencia.

Este fue el objetivo de la Directiva de Servicios o Directiva Bolkenstein 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre, tratando de liberalizar el acceso al mercado de los servicios económicos a todos los operadores comunitarios que lo deseen, pero que se ha encontrado en España con impedimentos justificados en un inexistente interés general y con una disparidad de mercados en función de la estructura autonómica a las se pertenezca, que echa por tierra la unidad de mercado.

En esta Directiva se trata de liberalizar el acceso, pero no ha conseguido liberalizar las condiciones en que debe desarrollarse en cada Comunidad Autónoma.

Este reparto de funciones públicas en manos privadas produce contradicciones tales como la de que cualquier ayuda al sector de la distribución pudiera penalizarse como ayuda de estado selectiva en el sentido peyorativo que tiene en la legislación europea. No obstante, la Comisión Europea ha señalado expresamente que, si bien comprende que estas intervenciones estarán justificadas en la mayoría de los casos, vigilará que las medidas adoptadas por los Estados miembros no pondrán en riesgo la integridad del mercado interior. Por regla general, la legislación europea es flexible con este tipo de situaciones y permite autorizar y considerar compatibles con el mercado interior aquellas ayudas estatales destinadas a reparar los perjuicios causados por acontecimientos de carácter excepcional.

Por otro lado, la Comisión Europea se ha comprometido a priorizar la gestión de este tipo de expedientes y ha preparado un marco temporal, especificando la manera en que pretende aplicar la normativa de ayudas de Estado a las medidas adoptadas por los Estados miembros para ofrecer liquidez a las empresas.

En este contexto, lo mismo que se ha desarrollado un programa de avales del ICO, en apoyo de las empresas, podría considerarse un apoyo fiscal. Por ejemplo, por las Autoridades Autonómicas en las que asimétricamente se exige el IGEC, podría considerarse su condonación o reducción durante el tiempo que se vean afectadas las grandes superficies por el Covid-19, o la reducción del IBI a quien ha desarrollado un servicio público.

# DE MODELOS DE NEGOCIO, ESTRATEGIAS Y DEMÁS FORMAS DE COMPETIR: ALGO NUEVO, ALGO VIEJO, ALGO PRESTADO, ALGO AZUL

Zulima Fernández Rodríguez  
Universidad Carlos III de Madrid

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué las empresas son sistemáticamente diferentes en términos de resultados? La respuesta a esta pregunta es clave en cualquier análisis sobre competitividad y formas de competir. La dirección estratégica se construye, precisamente, sobre el hecho de que hay empresas que son, y deben ser, mejores que sus competidores (Jacovides *et al.*, 2012; Revilla y Fernández, 2013; Durand *et al.*, 2017).

Los planteamientos clásicos que estudian las diferencias en resultados los explican en términos de poder de mercado o de posesión de recursos escasos y valiosos; sin embargo, en los últimos años estamos asistiendo a una serie de cambios que afectan indefectiblemente a la competitividad de las empresas. La economía del conocimiento y las tecnologías de la información están revolucionando la forma de hacer negocios, ofreciendo oportunidades desconocidas hasta ahora, pero también abriendo interrogantes sobre cómo convertirlas en retorno para las empresas. La economía digital no solo está trastocando la forma en la que clásicamente se ha entendido la competitividad, sino cómo relacionarse con el resto de miembros del sistema de valor. Muchas empresas no dependen de clientes a los que vender su producto, sino de su capacidad para atraer el interés, o los datos, de los consumidores. En contrapartida, estos no tienen capacidad para comparar ofertas que no se basan en precios. Los límites sectoriales desaparecen y ya no está claro quiénes son los competidores, ni con quién hay que colaborar. Estos, y otros cambios, aconsejan que revisemos nuestro conocimiento sobre las fuentes de ventaja competitiva.

Las empresas asumen nuevos retos y la investigación en dirección estratégica debe ser capaz de afrontarlos. De algunos de ellos se preocupa un enfoque



relativamente reciente que destaca el papel de la demanda y la importancia de clientes y consumidores en la creación de valor, en especial en un entorno digital. Un concepto antiguo<sup>1</sup>, pero que es probable que deba su recuperación a causas similares, es el de modelo de negocio. Se trata de una expresión muy utilizada por empresarios, inversores y académicos, pero cuya evolución no va pareja con su difusión. Bien es cierto que en los últimos años se aprecian avances significativos, en parte debidos a su integración con el enfoque basado en la demanda, que prometen ser útiles para entender y gestionar la realidad empresarial contemporánea.

La economía y sus supuestos sobre racionalidad humana constituyen el sustrato convencional de la dirección estratégica; sin embargo, la propia economía se ha visto enriquecida en los últimos años por las aportaciones de la psicología, capaz de proporcionar una versión mucho más realista de la conducta de los decisores. Finanzas y marketing son sendas disciplinas que también están siendo enriquecidas por este planteamiento. El estudio de las estrategias y la competitividad no puede quedarse al margen de esta oportunidad de ampliar nuestro conocimiento de la realidad empresarial.

Las páginas que siguen pretenden hacer una rápida revisión de todas estas ideas. En el siguiente apartado se hablará del nuevo enfoque basado en la demanda; para continuar con la revisión del ya viejo concepto de modelo de negocio, así como de las aportaciones que proporciona la integración entre modelos de negocio y estrategias basadas en la demanda. Tras ello se hará una breve presentación de las estrategias conductistas para terminar con unas conclusiones finales.

## 2. ALGO NUEVO: EL ENFOQUE BASADO EN LA DEMANDA

El estudio de la competitividad de las empresas se ha centrado históricamente en el análisis de las estrategias competitivas; así como de los factores en los que se basan. Entre estos últimos destacan los recursos que las sustentan, de acuerdo

---

<sup>1</sup> Bien es cierto que hay principios básicos que parecen inmutables. La actualidad de muchas de las ideas de Drucker es un buen ejemplo de ello, como se puede apreciar en *La gerencia de empresas* (1979, edición original 1854). No deja de llamar la atención cómo artículos recientes se hacen eco de las recomendaciones de Drucker, en particular su afirmación de que “el propósito de un negocio es crear un cliente” (1954, 31) (véanse, por ejemplo, Casadesus-Masanell y Ricart, 2010, o Fjeldstad y Snow, 2018).

con el enfoque basado en los recursos (EBR), que es el paradigma dominante en el ámbito de la dirección estratégica, próximo a la teoría de la ventaja comparativa en los recursos (*Resource-Advantage, R-A theory*) (Hunt, 2018) muy utilizada en Marketing, al igual que el EBR (Vargo y Lurch, 2004).

El EBR se caracteriza por centrar su atención en los recursos que maneja la empresa y los mercados de factores estratégicos en los que los adquiere; mientras que supone que los mercados de productos están en equilibrio (Foss y Halberg, 2017). En los últimos años, sin embargo, ha surgido un enfoque que reivindica el papel de la demanda y sus características en la formulación estratégica de la empresa (Priem, 2007; Priem *et al.*, 2012). Las estrategias basadas en la demanda centran la atención en identificar, y atender, las preferencias de clientes y consumidores, de manera que sean estas la base de dichas estrategias<sup>2</sup>. En este planteamiento, la creación de valor está determinada por la percepción que tenga cada consumidor de la utilidad que le proporciona el producto en un contexto determinado. La creación de valor se convierte así en un fenómeno que tiene que ver con el lado de la demanda, no solo de la oferta; los consumidores se convierten en “los árbitros del valor” (Priem, 2007, 219).

Este enfoque se orienta aguas abajo, hacia los mercados de productos y los consumidores últimos, destinatarios finales de todo el sistema de valor. Considerar el sistema de valor completo permite tener en cuenta las oportunidades de co-creación de valor por parte de proveedores, compradores, consumidores y otros miembros del ecosistema de valor como los complementadores. En definitiva, no solo las empresas crean valor, también lo hacen sus coo-petidores (Brandenburger y Stuart, 1996). Airbnb, Uber o IKEA son otros tantos ejemplos en los que la participación de clientes y/o usuarios es básica en la generación de valor.

La innovación constituye la primera forma de creación de valor. La participación de usuarios y consumidores en los procesos innovadores y en la adopción de una arquitectura dominante está bien documentada (Von Hippel, 2005). En muchos casos, los usuarios tienen posibilidades o incentivos para mejorar o incluso crear un producto que resuelva su necesidad concreta. Además, ahora existen

---

<sup>2</sup> Esta perspectiva se está extendiendo a campos afines, como la dirección internacional (véase, por ejemplo, el monográfico dirigido por Siqueira *et al.* (2015) en *Journal of International Management*) y la gestión de la cadena de suministros (Priem y Swink, 2012).

nuevas opciones, como las comunidades de usuarios o la innovación abierta. Hay empresas que han diseñado arquitecturas basadas en infraestructuras y protocolos compartidos para organizar recursos e intercambios entre los actores clave (Fjeldstad y Snow 2018). La nueva lógica del marketing centrado en la provisión de servicios también involucra siempre al consumidor en la producción de valor (Vargo y Lurch, 2004). A todo ello se añade que los consumidores son un elemento imprescindible para la obtención de información valiosa sobre sus necesidades, proporcionada tanto por ellos como por otros socios (Priem *et al.*, 2018).

La digitalización ha facilitado extraordinariamente la colaboración entre empresas y otros miembros de su ecosistema. Las plataformas digitales ofrecen una base que da acceso a desarrolladores externos que proporcionan bienes y servicios complementarios (Cenamor *et al.*, 2013). Más aún, cuando hay economías de red, clientes y complementadores pueden crear valor solo por el hecho de participar; cuanto más participantes tenga una red o una plataforma más valor puede aportar a todos ellos.

En resumen, los recursos de la empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993) aportan valor, pero también pueden hacerlo clientes y consumidores. Ambos factores pueden participar en la creación de valor de manera simultánea, en lugar de ser incompatibles, como otros enfoques han postulado. La creación de valor se convierte así en un fenómeno con dos caras (Massa *et al.*, 2017, 75), oferta –recursos y posición en el mercado– y demanda –preferencias de los consumidores–, donde el valor no solo es generado por los productores, sino también por clientes y otros miembros del ecosistema de valor.

El enfoque basado en la demanda puede ayudar a resolver una de las críticas más profundas al EBR: cómo definir el valor de los recursos endógenamente. Al EBR se le suele criticar por tautológico, ya que para él los recursos valiosos son los que permiten a la empresa aprovechar una oportunidad o protegerse frente a una amenaza (Barney, 1997), es decir porque aumentan la eficacia y eficiencia de la empresa, lo que, a su vez, se traduce en una ventaja competitiva, identificable porque aumenta la eficacia o la eficiencia de la empresa (Priem y Butler, 2001, Priem y Swink, 2012). Las preferencias, heterogéneas, de los consumidores pueden ser básicas en el éxito de muchos movimientos estratégicos; tomar en consideración cómo consumidores heterogéneos hacen sus

propias determinaciones de valor de manera independiente ayuda a complementar el EBR y con ello a resolver esta tautología (Priem *et al.*, 2012, 368).

El enfoque basado en la demanda pretende, pues, superar algunas limitaciones del EBR; además utiliza, evidentemente, las aportaciones del marketing. La diferencia estriba en el nivel jerárquico al que se toman las decisiones que analiza cada uno de ellos. La investigación centrada en la demanda se centra en el nivel corporativo o de negocio, mientras que la investigación en marketing lo hace en el funcional. Para la primera, decisiones estratégicas como diversificación (Aversa *et al.*, 2020, Sohl *et al.*, 2020b) o integración vertical pueden aportar una ventaja competitiva basada en los consumidores; mientras que la segunda, por ejemplo, analiza cómo diferentes surtidos de productos en una industria pueden atraer a diferentes tipos de consumidores (Siqueira *et al.*, 2015, 262). A medida que las investigaciones en ambas disciplinas progresen previsiblemente se podrán conectar aún más los estudios en marketing y en dirección estratégica (Priem *et al.*, 2012).

### 3. ALGO VIEJO: LOS MODELOS DE NEGOCIO

La utilización del concepto de modelo de negocio ha crecido extraordinariamente en los últimos años; no obstante, el concepto en sí mismo no es nuevo. Las primeras menciones a modelos de negocio aparecen en 1957 (Wirtz *et al.*, 2016) y desde entonces se ha utilizado de muy diversas maneras. Probablemente parte de su éxito reciente se deba a la proliferación de negocios en internet; negocios con características muy diferentes a las habituales y que exigían, exigen, tomar en consideración más elementos de los que las estrategias competitivas clásicas incorporan.

Existe una gran variedad de interpretaciones sobre lo que significa este concepto, tanto para empresarios y directivos como para los investigadores. En principio, un modelo de negocio describe cómo la empresa crea valor y se apropia de parte de ese valor creado. A partir de ahí, en su revisión de la literatura Massa *et al.* (2017) identifican hasta tres tipos de significado y función de los modelos de negocio. El primero los trata como fenómenos empíricos, que describen los atributos de empresas reales y especifican qué actividades se realizan, quién lo hace, cómo y con qué recursos. Para ello se apoya en la identificación de arquetipos como los modelos de navaja y cuchillas, *fremium* o suscripción, entre otros. La segunda interpretación concibe el modelo de

negocio como un esquema cognitivo/lingüístico, que los directivos utilizan para fijar las imágenes de cuál es el negocio real de su empresa, y que expresa la lógica dominante de la compañía. Por último, un tercer bloque de autores considera el modelo de negocio como la representación conceptual de cómo funciona una organización. Según esta concepción se trata de modelos formales, con distintos grados de abstracción, que usan los directivos para explicar cómo funciona su empresa.

La convivencia de múltiples interpretaciones de qué es un modelo de negocio dificulta el avance de la investigación autónoma en este campo. Como indicaba Teece (2010, 174), se trata de un concepto que “carece de base teórica tanto en economía como en la literatura de negocios”. Diez años más tarde, es mucho lo que se ha escrito sobre él, pero la investigación sigue siendo fragmentaria y poco desarrollada, incapaz de producir acuerdos sobre los aspectos clave (Foss y Saebi, 2018, 10), incluido el concepto, como venimos de ver.

Peor aún, existen dudas razonables de que los modelos de negocio aporten algo nuevo al estudio de las estrategias competitivas. Donde su éxito es indudable es en el mundo de la práctica donde, a diferencia de buena parte de la investigación académica sobre estrategias, es muy utilizado (aunque sea de formas muy diversas, y sin que haya un consenso entre los profesionales). El modelo de negocio es una herramienta muy útil para cartografiar, primero, y gestionar, después, la complejidad en entornos intensivos en información (Arend, 2013). Se trata, pues, de un concepto que puede ser útil para los directivos que afrontan entornos complejos y crecientemente interdependientes; pero, probablemente, esta es una de las razones que explican la dificultad que existe para avanzar en la construcción teórica (Bigelow y Barney, 2020).

¿Aporta o no aporta algo el modelo de negocio al estudio de las estrategias y de la competitividad? Las opiniones difieren, pese a la mucha atención que ha recibido tanto por parte de la academia como de los directivos. Para algunos de los más destacados representantes del EBR el concepto de modelo de negocio no deja de ser otra manifestación de un vino viejo en odres nuevos, ya que es similar al de estrategia y no incorpora nada que no esté en las teorías sobre estrategia al uso (Arend, 2013; Bigelow y Barney, 2020).

En sentido contrario, para otros investigadores, el modelo de negocio constituye una unidad de análisis a añadir a las de producto, empresa, sector o red; que además puede ser fuente de ventajas competitivas, así como tanto

un vehículo para la innovación como una forma de innovación<sup>3</sup> (Zott *et al.*, 2011) a añadir a las clásicas de producto, proceso y organizativa establecidas por Schumpeter (Massa *et al.*, 2017). De ahí sus aplicaciones al estudio de la innovación y el emprendimiento.

La concepción de modelo de negocio como un esquema conceptual que define la arquitectura que emplea la empresa para crear valor y apropiarse de parte de él (Teece, 2010) permite identificar sus elementos constitutivos y centrar la atención de la empresa en lo que, desde siempre, se ha debido considerar como fundamental. De acuerdo con ello, incluye, por lo tanto:

- Una propuesta de valor, junto con los destinatarios de esa propuesta, tanto los clientes que pagan como los usuarios que puedan recibir valor gratuitamente.
- La forma en la que se ofrece ese valor, lo que supone especificar las principales actividades a realizar y cómo organizarlas.
- La posición del negocio en el sistema de valor correspondiente, lo que lleva aparejado la identificación de los participantes/socios que se necesitan para garantizar la supervivencia a L/P del negocio.
- La forma de apropiación de parte del valor creado.

El concepto de modelo de negocio no es el primero en poner el acento tanto en la creación de valor como en la apropiación de parte de ese valor; pero la orientación simultánea hacia creación y apropiación hace que los modelos de negocio permiten integrar el EBR y la estrategia orientada a la demanda (Massa *et al.*, 2017; Priem *et al.*, 2018; Ritter y Lettl, 2018).

En primer lugar, el modelo de negocio enfatiza la necesidad de generar valor para clientes, consumidores finales o usuarios. Para crear valor, de acuerdo con el EBR, la empresa necesita disponer de recursos escasos y valiosos. En la medida en que, además, esos recursos sean difícilmente imitables y carezcan de sustitu-

---

<sup>3</sup> Pese a ello, la innovación en modelos de negocio adolece de las mismas limitaciones que el estudio de los modelos de negocio: hay demasiadas definiciones y pocas respuestas a los problemas relevantes de la dirección estratégica. En palabras de Foss y Saebi (2017), quienes analizan 15 años de investigación en el tópico: “la literatura sobre innovación en modelos de negocio se caracteriza por una investigación desconectada y conceptualmente ambigua” (p. 221).

tos, el valor que generen podrá sostenerse en el tiempo (Barney, 1991). Ahora bien, la mera posesión de recursos no garantiza que creen valor. La gestión de los recursos, que incluye su estructuración, mezcla y apalancamiento, es la que permite construir y desplegar capacidades que creen valor de forma sostenida para clientes y propietarios (Sirmon *et al.*, 2007). Recursos genéricos, comprados en el mercado, que la empresa va adaptando y co-especializando con otros pueden convertirse así en fuente de ventajas competitivas (Jacovides *et al.*, 2012; Barney, 2018) al dar origen a capacidades. A la postre, empresas similares, con recursos similares y enfrentando contingencias parecidas, tendrán resultados diferentes como consecuencia de cómo gestionen sus recursos y de las capacidades que puedan construir. El diseño y la operación de los modelos de negocio dependen de las capacidades de la empresa; más aún, el diseño, refinamiento, puesta en práctica y transformación de un modelo de negocio son el resultado de capacidades dinámicas (Teece, 2018).

La creación de valor está determinada por la disposición del consumidor a pagar (Brandenburger y Stuart, 1996) y es el elemento nuclear de cualquier negocio. Ahora bien, la economía digital y del conocimiento ha propiciado la aparición de muchos negocios que requieren atraer a usuarios que esperan recibir algo gratuitamente. La proliferación de plataformas y mercados con varios lados (*twosidemarkets*) hace obligado incluir en el análisis los casos en los que la empresa ofrece simultáneamente valor a distintos grupos; unos a los que podrá cobrar, clientes, y otros que recibirán gratuitamente algo a cambio de su tiempo o de sus datos. El papel de clientes y usuarios en el diseño y puesta en práctica de muchos negocios es evidente. Los modelos de negocio permiten ampliar el foco y considerar simultáneamente ambas formas de creación de valor, la basada en la oferta, según los postulados del EBR o de Porter (1980), y la que destaca el papel de la demanda, lo que incluye la participación de clientes, consumidores y otros socios en la generación de valor.

En segundo lugar, el modelo de negocio recuerda que la empresa debe capturar parte del valor creado. La cuestión clave de la estrategia competitiva es precisamente cuánto valor puede capturar una empresa dentro de un sistema de valor. La irrupción de los modelos de negocio basados en internet ha provocado que hayan surgido multitud de propuestas de generación de valor, sin que se vea cómo “monetizar” y hacer rentable esa hipotética oportunidad que se trata de aprovechar.



El énfasis en la apropiación de parte del valor creado es, precisamente, la principal crítica que los defensores de las estrategias basadas en la demanda hacen al EBR (Priem *et al.*, 2018). Una ventaja competitiva se define como una posición frente a los competidores que se traduce en la posibilidad de obtener resultados superiores a los de ellos (Besanko *et al.*, 1996, 441). Semejante definición, conduce indefectiblemente a identificar como fundamental la apropiación de parte del valor generado por la empresa, sin tener, al menos aparentemente, en consideración que para apropiarse del valor antes hay que generarlo.

Este planteamiento tiene sus raíces en la escuela del posicionamiento en el mercado, desarrollada por Porter (1980). Las estrategias competitivas que este postula son formas de ganar más que los competidores, bien porque los costes son más bajos que los de estos, bien porque se ofrece algo distinto de la oferta de los competidores. La ventaja competitiva, pues, se define frente a los competidores, hay que hacer algo mejor, o más barato que ellos.

En el caso del EBR, sin embargo, el análisis VRIO establece que para ser capaces de proporcionar una ventaja competitiva los recursos deben ser en primer lugar escasos y valiosos (Barney, 1991); lo que remite a la creación de valor, con carácter previo a su apropiación por la empresa. Esta, por su parte, dependerá de la habilidad para obtener recursos en los mercados de factores, donde, en principio, el precio pagado por ellos debería anticipar el valor creado con su contribución. La posesión de diferentes expectativas sobre el valor futuro de esos recursos, consecuencia de las asimetrías informativas de los decisores, y la posibilidad de integrarlos con otros recursos, junto con la suerte, explica las decisiones que se toman sobre ellos y permite que se adquieran recursos con un precio inferior al valor que se espera proporcionen (Barney, 1986, 2018). En la medida en que la combinación de recursos propios y comprados proporcione recursos nuevos o susceptibles de nuevos usos será posible que se los pueda obtener por precios inferiores a su verdadero valor para la empresa con la información disponible (Denrell *et al.*, 2003).

En resumen, la captura de parte del valor creado está determinada por la estructura del mercado y la propiedad de los recursos. Ahora bien, ¿qué pasa cuando la estructura de la industria no ofrezca protección a la imitación y los recursos sean de fácil acceso, imitación o copia? Pues bien, en estas situaciones, las empresas podrían usar diferentes modelos de negocio para diferenciarse (Lanzolla y Markides, 2020). Así, el estudio de Sohl *et al.* (2020a), sobre el sector minorista

textil entre 2005 y 2016 encuentran que el modelo de negocio explica una parte significativa de la varianza del ROA (5,1%) y de la cuota de mercado (7,9%), un efecto comparable al efecto industria.

En tercer lugar, los modelos de negocio establecen la arquitectura del sistema de actividades interconectadas que permiten generar valor y apropiarse de parte de él (Teece, 2010). Todas las empresas utilizan actividades “genéricas”, necesarias para el desarrollo del negocio, pero que no aportan valor por sí mismas; lo que importan aquí son, precisamente las que contribuyen a la creación de valor del modelo de negocio (Zhao *et al.*, 2019). Diseñar, entender, implantar y refinar arquitecturas viables comercialmente son críticos para el éxito de un negocio (Teece, 2010).

La formulación estratégica siempre ha parecido recibir más atención que la puesta en práctica y la identificación de las actividades a realizar; actividades que parecían entenderse como una consecuencia de la estrategia elegida: determinada esta, aquellas se establecerían sin dificultad. Muchas estrategias competitivas difieren, sin embargo, en las actividades que se utilizan para llevarlas a cabo y que además pueden ser desarrolladas por la empresa o por terceros. El ejemplo más obvio es la distinción entre distribución *online* y *offline*; pero existen muchas más posibilidades. Distintos grados y tipos de subcontratación o de distribución de la cadena de valor entre países, entre otras posibilidades, se traducen en modelos de negocio completamente distintos para ofrecer valores similares a clientes similares. El énfasis en las actividades y sus interrelaciones para proporcionar valor constituye una nueva lente para aproximarse tanto al EBR como a la escuela del posicionamiento en el mercado. La consideración de las interdependencias, tanto internas como externas, como una variable independiente permitirá completar las teorías sobre ventajas competitivas y avanzar en el desarrollo teórico (Lanzolla y Markides, 2020, 4).

La investigación ha dedicado muchos esfuerzos a analizar cómo afectan a los resultados variables estratégicas como recursos, actividades y entorno; los modelos de negocio pueden ayudar a identificar cómo lo hacen las interacciones entre esas tres variables individuales (Fjelstad y Snow, 2018, 37); de ahí que para algunos autores esta sea precisamente la principal aportación de los modelos de negocio (Zott *et al.*, 2011; Zhao *et al.*, 2019).

La consideración de las actividades, además, no concluye con las que realiza la empresa, sino que incluye las de clientes, proveedores y socios (Teece, 2010).

Por ello, el último elemento clave del modelo de negocio lo constituye la consideración del ecosistema que sostiene el negocio y su proposición de valor (Adner, 2017). Clientes y consumidores últimos, proveedores, complementadores y otros *coo-petidores*, todos los que participan en el proceso de creación y captura del valor de un modelo de negocio configuran su ecosistema. La última aportación sería, pues, su apuesta por extender las fronteras de la empresa, al incluir tanto los mercados de factores como los de productos, lo que incluye a los consumidores últimos y configura una visión holística de la formulación estratégica (Priem *et al.*, 2018, 23).

La formulación actual de la investigación sobre modelos de negocio permite integrar las aportaciones del enfoque basado en la demanda<sup>4</sup>, con su insistencia en incluir a clientes, consumidores y otros *coo-petidores* en el proceso de creación de valor, con las de enfoques tradicionales como el EBR. En resumidas cuentas, el concepto de modelo de negocio, tal como se ha ido desarrollando en los últimos años, presenta algunas novedades que ayudan a completar la formulación de la forma en la que la empresa compete. Sigue sin hacer una convención clara sobre qué se entiende por modelo de negocio, pero, al menos de acuerdo con el enfoque aquí adaptado, sí parece que aporta elementos distintos de lo que se entiende por estrategia competitiva, que es un concepto definitivamente establecido. En la tabla 1 aparecen las principales distinciones entre estrategia competitiva y modelo de negocio. La consideración simultánea de ambos permitirá seguramente contribuir a mejorar la competitividad de la empresa.

---

<sup>4</sup> La diversificación de los modelos de negocio es un buen ejemplo de esta aplicación del enfoque basado en la demanda. La operación simultánea de varios modelos de negocio aumenta el valor proporcionado a los clientes, generando sinergias basadas en la demanda (Sohl *et al.*, 2020b). La distribución minorista es un ejemplo claro: muchas empresas tienen tiendas y venta electrónica a través de internet; de manera tal que utilizan distintas combinaciones de ambos canales para vender, recoger y devolver los productos vendidos. Zara, al igual que La casa del libro trabajan así. La enseñanza “*blended*” que proporcionan muchas universidades es otro: el mismo curso se puede seguir en las aulas, a distancia o de forma combinada. Aquí las sinergias de la diversificación relacionada basada en la demanda surgen de ofrecer más posibilidades a los clientes, pero con diferentes modelos de negocio y, por lo tanto, haciendo uso de diferentes actividades.

**Tabla 1. Comparación entre modelos de negocio y estrategia competitiva**

	<b>Modelo de negocio</b>	<b>Estrategia competitiva sostenible</b>
Definición	Cómo crear valor y apropiarse de una parte de ese valor.	Cómo construir una ventaja competitiva en un mercado.
Cuestiones más relevantes	<p>Qué valor se ofrece.</p> <p>Actividades, recursos y socios que se necesitan para ello.</p> <p>Cómo se reparte el valor creado.</p>	<p>Cómo construir una posición ventajosa frente a los competidores que se traduzca en la posibilidad de obtener mejores resultados.</p> <p>Cuándo optar por ventajas en costes, diferenciación o combinadas.</p>
Unidad de análisis	El negocio y el ecosistema en el que se incluye.	El negocio: qué producto se vende y en qué mercado se vende.
Foco	Sistema de valor.	Empresa.

#### **4. ALGO PRESTADO: ASPECTOS CONDUCTUALES DE LA ESTRATEGIA**

Rentas de monopolio o la posesión de recursos valiosos y escasos no pueden ser las únicas razones que explican las diferencias en resultados entre empresas. El juicio sensato, así como las arquitecturas organizativas que lo favorezcan, pueden aumentar los resultados empresariales, lo que hace recomendable aplicar los descubrimientos de la psicología al estudio de las estrategias y su efecto sobre los resultados (Powell *et al.*, 2011, 1370).

El EBR, al igual que el resto de las teorías que sustentan la dirección estratégica están basados sobre la asunción de que los decisores son racionales. Los límites de la racionalidad de los decisores fueron puestos de manifiesto por Simon (1955); según esto, los individuos carecen de información completa, pero en cualquier caso siguen tomando decisiones racionales sobre la base de la información disponible; deciden, por lo tanto, con una racionalidad limitada. La psicología cognitiva, sin embargo, sugiere que individuos con la misma información pueden hacer valoraciones diferentes (Foss y Hallberg, 2017).

Se asume que los decisores maximizan su utilidad sin tomar en consideración la complejidad de la tarea que deban abordar, lo que es claramente poco realista (Thaler, 2016). Para la psicología cognitiva los individuos carecen de capacidad cognitiva para tomar decisiones óptimas e insesgadas en entornos complejos;

por ello emplean heurísticas simplificadoras que producen sesgos sistemáticos (Tversky y Kahneman, 1974). Decidir es un proceso costoso, que consume recursos y obliga a pensar, por lo que es habitual el empleo de atajos; el cerebro optimiza el esfuerzo que requiere la toma de decisiones. Esto no supone que se tomen malas decisiones, al contrario, las heurísticas ayudan a resolver con rapidez, y correctamente, muchas situaciones complejas. En contrapartida, provocan sesgos sistemáticos que pueden inducir a error en muchos casos.

Heurísticas y sesgos decisorios condicionan, por ejemplo, la toma de decisiones de los directivos relacionadas con la selección y manipulación de los recursos de la compañía (Garbuio *et al.*, 2011); pero también su interpretación de la demanda del mercado y las preferencias de los compradores. Estas diferencias en el juicio de los directivos sobre la heterogeneidad en la demanda de los consumidores les llevarán a tomar diferentes decisiones, lo que explicaría la heterogeneidad en la dotación de recursos de las empresas (Priem *et al.*, 2012). El reconocimiento de que los decisores tienen sesgos cognitivos es fundamental para que la organización diseñe procesos que permitan identificar de manera sistemática nuevas formas de creación de valor (Nickerson *et al.*, 2007).

Los sesgos decisorios también subyacen en la teoría de la perspectiva o *Prospect Theory* (Kahneman y Tversky, 1979). Frente al supuesto convencional de que las personas calculan racionalmente su utilidad esperada en función de los riesgos y resultados esperados de cada alternativa, la evidencia muestra que muchas veces no hacen cálculos racionales. Los decisores emplean puntos de referencia para valorar ganancias y pérdidas y dan más peso a las posibles pérdidas –aunque sean pequeñas– que a las ganancias, lo que les hace adversos a las pérdidas y no al riesgo.

La *Prospect Theory* tiene aplicación a nivel individual, por lo que puede ser muy útil para analizar las decisiones de directivos clave de las empresas, como sus CEOs; además, combinada con otras teorías puede extender su ámbito de estudio (Shimizu, 2007). Su aplicación al estudio de los modelos de negocio ya ha producido resultados francamente interesantes, como la comparación entre modelos *freemium* y *premium* que hace Rietveld (2017). Por su parte, Saebi *et al.* (2017) encuentran que los directivos son más dados a arriesgarse y adaptar sus modelos de negocio cuando perciben la existencia de amenazas (en lugar de mantenerse fieles a sus rutinas anteriores como predicen otras teorías).

La aplicación de la psicología conductista al campo de la estrategia puede ser de gran utilidad y hacer contribuciones relevantes, al igual que ha ocurrido con las finanzas conductistas y la economía conductista y puede realizar una aportación rigurosa a la investigación tradicional. Con una diferencia respecto a otras disciplinas como el marketing y las finanzas, que utilizan la psicología para explotar los sesgos de otros. En el caso de las decisiones estratégicas, los líderes no solo necesitan detectar y reducir los sesgos cognitivos de los demás, sino conocer los suyos propios (Kahneman *et al.*, 2011), lo que, según un estudio de McKinsey, aumenta los resultados un 7% (Lovallo y Sibony, 2010).

## 5. CONCLUSIONES. ALGO AZUL

En los últimos años la dirección estratégica se ha beneficiado de las aportaciones del enfoque basado en la demanda. Frente a las ideas imperantes en la disciplina, centradas en recursos y factores, este último destaca la importancia de clientes y consumidores, algo especialmente potente para abordar la multitud de negocios surgidos al socaire de la economía digital y del conocimiento. El concepto de modelo de negocio también incorpora la preocupación por clientes y usuarios. Es este un concepto antiguo y muy utilizado en la práctica. Pese a ello ha tardado mucho en perfilarse y consolidarse como base de una investigación científica rigurosa. En la actualidad sigue sin existir acuerdo sobre él, pero, con todo, sí se aprecian una serie de líneas de investigación prometedoras, que complementan los planteamientos tradicionales, como el EBR y su orientación hacia los mercados de factores estratégicos. La importancia que el modelo otorga a las actividades, propias y ajenas, necesarias para desarrollar un negocio ayuda a completar la visión estratégica convencional. En resumidas cuentas, pese a ser un concepto antiguo, tiene una potencialidad aún por desarrollar, máxime cuando se integra con el enfoque basado en la demanda.

Ambos enfoques, nuevos, viejos o revitalizados, comparten un sustrato de raíz económica. Se trata de analizar, y mejorar, las decisiones tomadas por individuos racionales en el ámbito de sus organizaciones. El problema es que no siempre somos así; por eso, merece la pena dedicar más atención a las aportaciones de la psicología conductiva y sus posibles aplicaciones al ámbito de la estrategia; nos ayudarán a mejorar y entender mejor las decisiones estratégicas.

Algo nuevo, algo viejo, algo prestado, algo azul. Azul, blue en inglés, donde también tiene el significado de triste. Y triste es como me siento yo por la razón

que me ha llevado a escribir estas páginas. El profesor Vázquez Casielles y yo estamos juntos desde el principio de nuestras carreras (me resulta imposible no hablar en presente). Desde entonces Rodolfo ha demostrado ser un gran académico, pero también, y sobre todo, una bellísima persona, lo que los asturianos llamamos un paisano, que deja un hueco que no puede llenarse.

### *Bibliografía*

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43 (1), 39-58.
- Arendt, R.J. (2013). The business model: present and future beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11, 390-402.
- Aversa, Haeffigera, P.S., Huellera, F. y Reza, D.G. (2020). Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101985>.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-41.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must adapt a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39, 1-21.
- Besanko, D., Dranove, D. y Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.
- Bigelow, L. S. y Barney, J. B. (2020). What can strategy learn from the business model approach? *Journal of Management Studies*, 1-12.
- Brandenburger, A.M. y Stuart, W.S.H. Jr. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5, 5-24.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2), 195-215.



- Cenamor, J., Usero, B. y Fernández, Z. (2013). The role of complementary products on platform adoption: Evidence from the video console market. *Technovation* 33, 405-416.
- Denrell, J., C. Fang y S. Winter. 2003. The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10) 977-990.
- Drucker, P. (1979). *La gerencia de empresas*. Edhasa, Barcelona.
- Durand, R., Grant, R.M. y Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38, 4-16.
- Fjeldstad, Ø.D. y Snow, C.C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51, 32-39.
- Foss, N.J. y Hallberg, N.L. (2017). Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization. *Strategic Organization*, (15)3, 410-422.
- Foss, N.J. y Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43 (1), 200-227.
- Foss, N.J. y Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51, 9-21.
- Garbuio, M., Wilcox King, A. y Lovallo, D. (2011). Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources. *Journal of Management*, 37 (5), 1444-1463.
- Hunt, S.D. (2018). Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?). *Journal of Marketing Management*, 34 (1-2). 16-51.
- Jacobides, M.G., Winter, S.G. y Kassberger, S.M. (2012) The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 33 (12), 1384-1410.
- Kahneman, D., Lovallo, D. y Olivier Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*, junio, 50-60.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.

- Lanzolla, G. y Markides, C. (2020). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*. doi:10.1111/joms.12580.
- Lovallo, D. y Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*. marzo, 1-14.
- Massa, L., Tucci, C. y Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 73-104.
- Nickerson, J.A., Silverman, B.S. y Zenger, T.R. (2007). The ‘problem’ of creating and capturing value. *Strategic Organization*, 5(3), 211-225.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press. Nueva York.
- Powell, T.C., Lovallo, D. y Fox, C.R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369-1386.
- Priem, R.L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235.
- Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R.L., Li, S. y Carr, J.C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*, 38(1), 346-374.
- Priem, R.L. y Swink (2012). A demand-side perspective on supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, abril, 7-13.
- Priem, R.L., Wenzel, M. y Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51(1), 22-31.
- Revilla, A.J. y Fernández, Z. (2013). The dynamics of company profits: A latent growth model. *Strategic Organization*, 11(2), 180-204.
- Rietveld, J. (2018). Creating and capturing value from freemium business models: A demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 171-193.

- Ritter, T. y Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51, 1-8.
- Saebi, T. Lien, L. y Foss, N.J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50, 567-581.
- Shimizu, K. (2007). Prospect Theory, Behavioral Theory, and the Threat-Rigidity Thesis: Combinative Effects on Organizational Decisions to Divest Formerly Acquired Units. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1495-1514.
- Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Siqueira, A.C.O., Priem, R.L. y Parente, R.C. (2015). Demand-side Perspectives in International Business: Themes and Future Directions. *Journal of International Management*, 21, 261-266.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. y Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273-92.
- Sohl, T., Vroom, G. y Fitz, M. (2020a). How much does business model matter for firm performance? A variance decomposition analysis. *Academy of Management Discoveries*, 6, 61-80.
- Sohl, T., Vroom, G. y McCann, B.T. (2020b). Business model diversification and firm performance: a demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14 (2), <https://doi.org/10.1002/sej.1342>.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40-49.
- Thaler, R.H. (2016). Behavioral Economics: Past, Present, and Future. *The American Economic Review*, 106 (7). Julio, 1577-1600.
- Tversky A. y Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge MA.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. y Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36-54.
- Zhao, Y., von Delft, S., Morgan-Thomas, A. y Buck, T. (2019). The evolution of platformbusiness models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

# NUEVOS PRODUCTOS: TECNOLOGÍA DISCONTINUA *VERSUS* DISRUPTIVA

Esteban Fernández Sánchez  
Universidad de Oviedo

## 1. INTRODUCCIÓN

La innovación radical es algo nuevo para el mundo, constituye una ruptura profunda con la forma establecida de hacer las cosas, suele abrir nuevos mercados y aplicaciones potenciales, cambia las bases de la competencia, crea grandes dificultades a las empresas establecidas redefiniendo la industria y puede suponer la entrada con éxito de nuevas empresas (Fernández, 2019). De acuerdo con Schumpeter (1934), la innovación radical tiene lugar cuando acontece alguna de las cinco situaciones siguientes: (1) La introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien; (2) La introducción de un nuevo método de producción; (3) La apertura de un nuevo mercado; (4) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas; y (5) La creación de una nueva organización de cualquier industria. Estas innovaciones radicales, o “nuevas combinaciones” de los factores de producción, provocan una destrucción creativa al destruir el antiguo orden y crear al mismo tiempo nuevos negocios que alimentan el cambio y provocan un mayor crecimiento económico (Schumpeter, 1942). Estos nuevos negocios detentan una superioridad decisiva en el coste o en las prestaciones del producto y atacan, no ya a los márgenes de beneficio de las empresas establecidas, sino a sus cimientos y a su misma existencia.

Este cambio radical en el orden de las cosas necesita ser estudiado con cuidado, siendo necesario entender cómo los pioneros introducen las innovaciones radicales en el mercado, cuáles son sus efectos y cómo las empresas establecidas reaccionan y responden. Centrándose exclusivamente en las innovaciones radicales en productos, el propósito de este capítulo es abordar teóricamente todos estos aspectos.

Así, si bien se parte de la apreciación general de la tecnología, como el conocimiento científico (u otro conocimiento organizado) aplicado a tareas prácticas, en el análisis realizado se restringe su uso a los conocimientos que sustentan un producto. Por tanto, no se tienen en cuenta las tecnologías de los procesos productivos ni las de otro tipo de innovaciones radicales, con independencia de las áreas funcionales donde se desarrollen (OECD, 2005).

Dentro de las tecnologías de producto, a una nueva combinación *shumpeteriana*, con independencia de que se introduzca en un nicho o directamente en el mercado mayoritario, se le denominará tecnología emergente, mientras que a una tecnología que ya haya triunfado en el mercado mayoritario (de masas), se le denominará tecnología principal.

El camino del progreso establecido por la elección de un concepto tecnológico central en el comienzo de su desarrollo se denomina trayectoria tecnológica. Las decisiones sobre la tecnología, limitadas por las elecciones técnicas anteriores y por la evolución de las preferencias de los clientes, influyen en esa trayectoria (Utterback y Suarez, 1993). La trayectoria tecnológica se representa mediante una curva *S*: un gráfico sinuoso que relaciona el tiempo (más bien, las inversiones realizadas para mejorar el producto a lo largo del tiempo) con el desempeño tecnológico. Al principio, el progreso es muy lento, debido a que los fundamentos de la tecnología son poco conocidos. Después, el ritmo se acelera vertiginosamente, conforme los investigadores consiguen un conocimiento más profundo sobre la tecnología. Finalmente, cada vez es más difícil y costoso lograr progresos técnicos, por lo que el desempeño de la tecnología se irá aproximando asintóticamente a un límite físico o natural. Años de experimentación y de mejoras incrementales habrán agotado muchas de las oportunidades para reducir el coste y mejorar la eficacia; la curva *S* se aplana (Foster, 1986).

Por otra parte, se considera que una tecnología cuenta con varias dimensiones de desempeño tecnológico (o métricas), que, para simplificar, resumiremos en una dimensión tecnológica primaria y otras secundarias. La primaria representa la prestación tecnológica en la que se centran los clientes al comprar un producto. Las dimensiones secundarias caracterizan las otras prestaciones tecnológicas del producto esperadas por los clientes en un nivel satisfactorio; no contribuyen a mejorar la competitividad de la empresa, pero son unos requisitos tecnológicos básicos que, si el producto no los posee en los niveles adecuados, serían fuente de desventaja competitiva.

Un mercado mayoritario es un mercado muy rentable en el que una tecnología principal sustenta productos con prestaciones muy definidas, de forma que las diferencias entre las distintas marcas competidoras son menores que las similitudes. No obstante, las exigencias del mercado mayoritario respecto a la considerada dimensión tecnológica primaria aumentan con el tiempo. En consecuencia, las empresas establecidas deben evolucionar las prestaciones de su producto en esa dimensión. La competencia tecnológica entre las empresas es elevada, pues existe el temor de que, si un competidor consigue mejorar la dimensión primaria, captará clientes de las empresas establecidas que no lo hayan hecho (Langlois y Robertson, 1995).

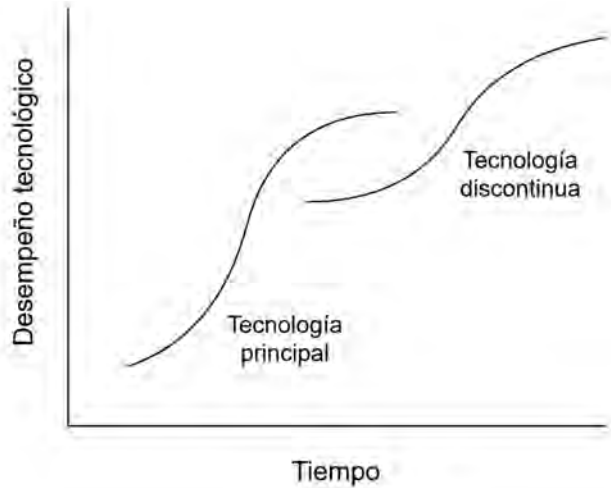
## 2. TECNOLOGÍA EMERGENTE: DISCONTINUA *VERSUS* DISRUPTIVA

El mercado mayoritario puede ser atacado por una tecnología emergente, que puede ser discontinua o disruptiva. Una tecnología emergente discontinua es aquella que supone una mejora radical en la dimensión tecnológica primaria y ataca directamente al mercado mayoritario, provocando lo que se conoce como una discontinuidad. La tecnología discontinua se escenifica mediante una pareja de curvas *S* que se cruzan en el primer cuadrante de un plano cartesiano (figura 1). El salto entre las dos curvas de la pareja representa una discontinuidad tecnológica: un cambio no evolutivo. Comparativamente, en el momento de introducir la tecnología discontinua en el mercado mayoritario, la tecnología principal tiene un mejor desempeño en la dimensión primaria, pero un potencial de mejora menor. Además, la tecnología discontinua tiene un límite técnico intrínsecamente superior al de la tecnología principal (Tushman y Anderson, 1986). En algún momento, en lo que respecta a la dimensión primaria, el desempeño de la tecnología discontinua superará las prestaciones de la tecnología principal, provocando que los clientes se desplacen a la nueva tecnología (Foster, 1986; Utterback, 1994).

El mercado mayoritario también puede ser atacado por una tecnología disruptiva, término alrededor del cual existe mucha confusión. De hecho, como apuntan Thiel y Masters (2014), la disrupción se ha metamorfoseado en un término complaciente para cualquier asunto presuntamente novedoso o de moda. Christensen fue quien acuñó el calificativo disruptivo para la tecnología, si bien, luego lo generalizó a una gran variedad de innovaciones, inclu-



Figura 1. Tecnología discontinua



Fuente: Foster (1986).

yendo las innovaciones en modelos de negocios, las innovaciones en servicios o las innovaciones sociales, con objeto de crear una teoría de la disrupción (Christensen *et al.*, 2018). De acuerdo con sus observaciones, en muchas ocasiones, mientras las empresas establecidas se centran en competir por mejorar la dimensión primaria de la tecnología principal, puede emerger una nueva tecnología que logre proporcionar prestaciones superiores en una dimensión secundaria. Sin embargo, en el inicio de su trayectoria, sus prestaciones en la dimensión primaria no satisfacen las necesidades del mercado mayoritario. Por tanto, las empresas establecidas rechazan comercializar esta nueva tecnología porque sus clientes actuales no la valoran y, a su vez, tampoco está claro su potencial de mejora, pudiendo quedar estancada en una isla de aplicación (Adner y Levinthal, 2000).

Ahora bien, el conjunto de prestaciones que proporciona esta tecnología emergente puede satisfacer plenamente las necesidades del segmento del lado bajo del mercado mayoritario (Bower y Christensen, 1995) o de un nicho no atendido (Christensen y Raynor, 2003). Con el tiempo, la tecnología emergente en el segmento o en el nicho, que, al igual que Sood y Tellis (2011), denominamos tecnología disruptiva potencial, irá mejorando sus prestaciones en las dimensiones primaria y secundaria. Cuando la mejora en la dimensión primaria

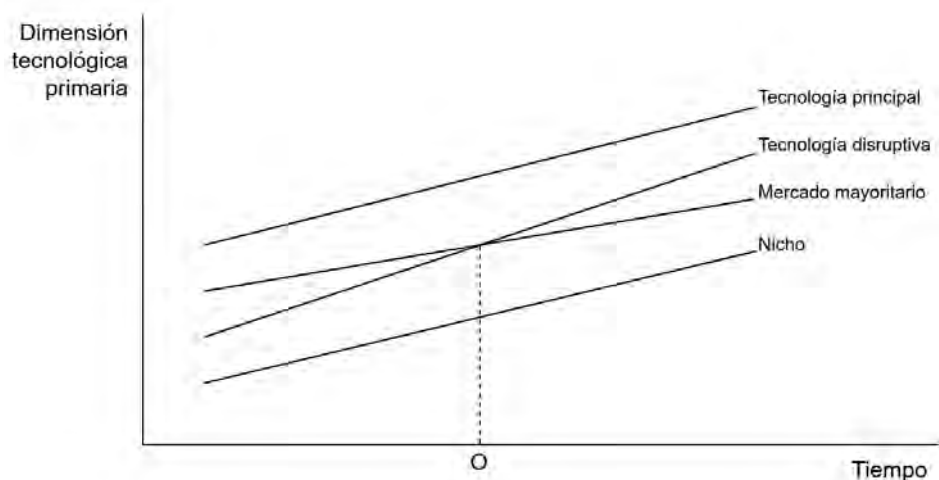
logra superar el nivel satisfactorio que exige el mercado mayoritario, la tecnología disruptiva potencial lo invadirá, pasando en ese momento a denominarse tecnología disruptiva.

Considerando el concepto original, la tecnología disruptiva potencial posee tres características importantes (Christensen, 1997; Christensen *et al.*, 2015): (1) Es más simple y más barata que la tecnología principal del mercado mayoritario, y, por tanto, de rentabilidad baja y futuro incierto; (2) Atiende las necesidades de un nicho no servido o de segmentos del lado bajo del mercado; y (3) Cambia la base de la competencia, desplazando la dimensión tecnológica primaria en las que las empresas compiten. El planteamiento de Christensen también considera que las tecnologías disruptivas describen procesos por los cuales una empresa más pequeña y con menos recursos es capaz de desafiar con éxito a otras empresas más grandes y establecidas en el mercado mayoritario (Christensen, 1997; Christensen *et al.*, 2018).

Así pues, respecto a la dimensión tecnológica primaria, la tecnología principal continúa manteniendo un desempeño superior al de la tecnología disruptiva, aunque a veces sea a costa de provocar una sobreoferta tecnológica que el mercado mayoritario no estará dispuesto a pagar (Christensen, 1997). En esa dimensión, la tecnología disruptiva mejora a un ritmo paralelo y por debajo de la tecnología principal, por lo que sus trayectorias tecnológicas no se cruzan. Por tanto, no se trata de buscar la intersección de la dimensión primaria de las dos tecnologías, sino de determinar si se va a producir un cambio en las necesidades tecnológicas del mercado mayoritario, desplazando la dimensión secundaria a la primaria como prioridad tecnológica. Ese cambio se producirá cuando la mejora de la dimensión primaria a lo largo de su trayectoria supere las necesidades del mercado mayoritario. La representación gráfica del modelo de Christensen en un plano cartesiano conlleva: (1) Dos curvas de desempeño que no se cortan (para no complicar el gráfico, Christensen las representa mediante sendas rectas con pendientes positivas; en el eje de abscisas, el tiempo y, en el eje de ordenadas, la dimensión tecnológica primaria); y (2) Una recta que representa la evolución de la demanda tecnológica del mercado (figura 2). Esta recta de demanda, con menor pendiente que la recta de la tecnología disruptiva, evoluciona siempre por debajo de la recta de la tecnología principal y por encima de la recta de la tecnología disruptiva potencial. La tecnología disruptiva potencial en su inicio se introduce en un nicho no atendido o un segmento del lado bajo del mercado, hasta que, a partir del punto de corte (punto 0, momento en que la tecnología

disruptiva potencial pasa a ser disruptiva), presenta un desempeño superior a la demanda tecnológica del mercado mayoritario.

Figura 2. Disrupción tecnológica desde el lado bajo del mercado o de un nicho no atendido



Fuente: Christensen (1997).

Si comparamos la tecnología disruptiva con la tecnología discontinua, la tecnología discontinua ataca la tecnología principal mejorando de manera extraordinaria las prestaciones de la dimensión tecnológica primaria. En terminología de Grove (1996), en un factor 10X; es decir, multiplicando por 10 el desempeño de la dimensión primaria de la tecnología principal. Sin embargo, la tecnología disruptiva ataca a la principal con unas prestaciones menores en la dimensión primaria (aunque por encima de las necesidades del mercado mayoritario), pero unas prestaciones muy superiores en una dimensión secundaria. El mercado mayoritario, al tener satisfechas sus necesidades en relación con la dimensión primaria, comienza a valorar las prestaciones de la dimensión secundaria, que llega a convertirse en la nueva prioridad tecnológica. Cuando se produce un cambio en las preferencias de la dimensión tecnológica, es cuando surge la disrupción tecnológica.

Hasta ahora, parece claro que, como apunta Danneels (2004), una tecnología disruptiva es una tecnología que cambia las bases de la competencia cambiando la métrica de rendimiento tecnológico con la que las empresas compiten. Sin embargo, si bien el cambio en la métrica de desempeño es una “condición necesaria” para que aflore la tecnología disruptiva, no es una condición suficien-

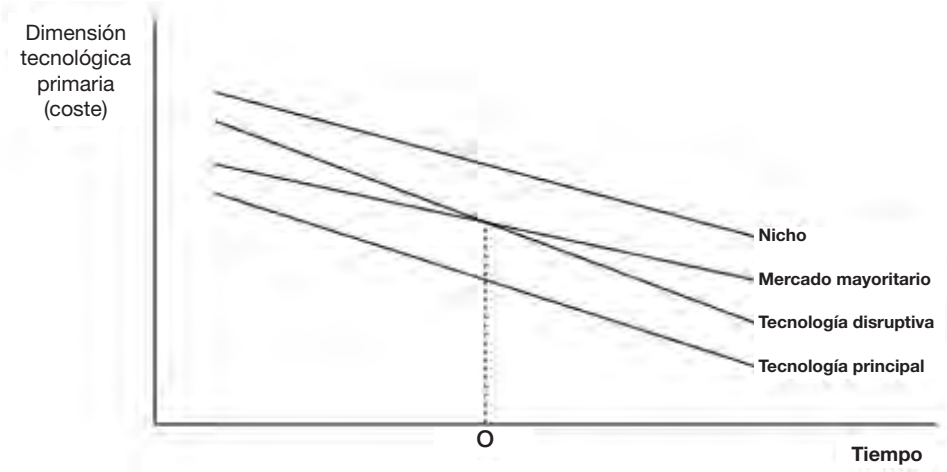
te, pues la tecnología puede cambiar la métrica y no ser disruptiva, como ocurrió cuando IBM introdujo la máquina de escribir eléctrica (una tecnología discontinua) en el mercado de las máquinas mecánicas (tecnología principal). En este sentido, Fernández *et al.* (2020) consideran que, para ser disruptiva, se requiere como “condición suficiente” que, antes de atacar el mercado mayoritario, la tecnología disruptiva potencial haya sido comercializada en algún otro mercado.

Esta delimitación del término, además de permitir definir claramente lo que es una tecnología disruptiva, también amplía el escenario abarcado por el concepto original de Christensen. En este sentido, la tecnología disruptiva, en su inicio como tecnología disruptiva potencial, puede aportar un valor inferior o superior a la tecnología principal y, por tanto, tener un precio más bajo o más alto. Es decir, no solo puede comercializarse previamente en nichos o segmentos del lado bajo del mercado mayoritario, sino también en segmentos de su lado alto o en cualquier otro mercado. Asimismo, en el contexto planteado, no existen impedimentos para que la tecnología disruptiva la puedan introducir no solo pequeñas empresas, como se consideraba en origen, sino todo tipo de empresas, pequeñas o grandes, nacionales o extranjeras, nuevas o establecidas en el mercado mayoritario. De hecho, trabajos alternativos al de Christensen, ampliaron el origen de la tecnología disruptiva a segmentos del lado alto del mercado (elevadas prestaciones y altos precios), considerando igualmente que las grandes empresas establecidas en el mercado mayoritario pueden introducir este tipo de tecnologías (Utterback y Acee, 2005; Govindarajan y Kopalle, 2006; Sood y Tellis, 2011). Asimismo, otros trabajos argumentan que puede ser disruptiva una tecnología inversa originada en las filiales de las multinacionales (Corsi y Di Minin, 2013).

Cuando el ataque procede del lado alto del mercado, la tecnología disruptiva, en relación con la tecnología principal, tiene un precio muy alto que provoca el rechazo del mercado mayoritario (en este caso, el precio actúa como dimensión primaria) y una superioridad manifiesta en la dimensión secundaria (que viene representada por el desempeño tecnológico). Con el paso del tiempo, las mejoras en la tecnología disruptiva potencial logran reducir el precio/coste hasta un nivel aceptable para el mercado mayoritario, momento en que lo invadirá con éxito cambiando la métrica del desempeño. La tecnología disruptiva va a proporcionar una prestación superior a la de la tecnología principal, a un precio aceptable. Si representamos este concepto gráficamente, obtenemos la figura 3. Se observa que la tecnología disruptiva potencial tiene un precio/coste superior a la principal hasta el punto 0. A partir de ese momento, el precio/coste de la tec-

nología disruptiva empieza a ser aceptable para el mercado mayoritario, aunque se mantiene superior al de la tecnología principal. No obstante, el mercado mayoritario comienza a valorar las mejores prestaciones de la tecnología disruptiva, que finalmente desplazará a la principal.

Figura 3. Disrupción tecnológica desde el lado alto del mercado



Fuente: Fernández *et al.* (2019).

Todo lo expuesto puede sintetizarse en una tabla que recoge las características distintivas de las tecnologías discontinuas y disruptivas. Ambas son innovaciones radicales que provocan la destrucción creativa *schumpeteriana*, pero presentando diferencias claras (tabla 1).

Tabla 1. Características determinantes de las tecnologías disruptiva y discontinua

Tipo de tecnología	Mercado atacado	Factor clave del éxito
Tecnología discontinua	Mercado mayoritario	Dimensión primaria
Tecnología disruptiva potencial ↓	Nicho no atendido	Dimensión primaria
	Segmento (bajo o alto)	
	Mercado extranjero	
Tecnología disruptiva	Mercado mayoritario	Dimensión secundaria

Fuente: Fernández *et al.* (2019).

### 3. REACCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS ANTE UNA TECNOLOGÍA EMERGENTE

Ya sea el ataque disruptivo o discontinuo, en el mercado mayoritario se desencadena una batalla entre el pionero y las empresas establecidas. Se considerará vencedor de la contienda a la empresa que logre que la tecnología emergente (discontinua o disruptiva) se convierta en el nuevo diseño dominante que sustituirá a la tecnología principal en el mercado mayoritario. ¿Quién será esa empresa: el pionero que introduce la tecnología emergente o la empresa establecida que se ve atacada por ella?

A la hora de dar respuesta a esta pregunta, la evidencia muestra que el resultado varía según se trate de una tecnología disruptiva o una discontinua. En el caso de la tecnología disruptiva, parece observarse que la batalla en el mercado mayoritario la suele ganar el pionero. Así, es ampliamente aceptado que la tecnología disruptiva la introducen pequeñas empresas recién llegadas que logran provocar la salida de la mayoría de las empresas establecidas (Christensen, 1997). Sin embargo, en el caso de la tecnología discontinua, lo que constata la evidencia es que son las empresas establecidas las que suelen ganar la contienda. Es decir, a pesar de ser el pionero el que introduce la tecnología discontinua, es la empresa establecida la que finalmente logra comercializarla con éxito (Christensen, 1997; Markides y Geroski, 2005). Esta evidencia resulta un tanto sorprendente, por lo que requiere un análisis detallado que ayude a explicar tales resultados.

En el inicio de una tecnología emergente, existen diferentes variaciones (diseños) de la misma, a menudo incompatibles, una de las cuales triunfará y se convertirá en el diseño dominante que sustituye a la tecnología principal (Fernández y Valle, 2019). El diseño dominante es una combinación de componentes principales y conceptos medulares básicos que no cambia considerablemente de una arquitectura (combinación) de producto a otra y que permiten satisfacer las necesidades del mercado mayoritario (Abernathy y Utterback, 1978).

Antes de que finalmente un diseño se erija en dominante, los pioneros se centran en la mejora del producto, ya que, debido a la variedad de diseños incompatibles, existe una gran incertidumbre tecnológica (Abernathy y Utterback, 1978). Una vez que surge el diseño dominante, el centro de atención de las empresas se desplaza a la fábrica (Suárez y Utterback, 1995). El campo de batalla pasa de la innovación del producto a la innovación del proceso productivo. Por tanto, el diseño dominante proporciona una ventaja competitiva a las empresas

capaces de conseguir mayores capacidades en la innovación e integración de los procesos productivos (Utterback, 1994). ¿Qué jugador logra finalmente desarrollar el diseño dominante?

En un primer momento, es necesario tener en cuenta si la tecnología emergente está protegida por un régimen de apropiabilidad fuerte o, por el contrario, débil. En el primer caso, los factores protectores derivados de dicho régimen – patentes, secretos industriales, tiempo de liderazgo y conocimiento tácito, entre otros –, provocan directamente que las empresas establecidas no puedan imitar la tecnología emergente (Dosi, 1982; Utterback, 1994). En el segundo caso, cuando el régimen de apropiabilidad es débil, la casuística es muy diferente y diversa, dependiendo de la rapidez de reacción de las empresas establecidas para imitar la tecnología emergente, y de los recursos asignados a su desarrollo (Fernández y Valle, 2018).

De acuerdo con Gilbert (2005), la asignación de recursos al desarrollo de una tecnología depende de que sea percibida como una amenaza o como una oportunidad. En general, las empresas establecidas perciben la tecnología discontinua como una amenaza, al provocar una disminución de sus ingresos porque algunos clientes de la tecnología principal cambian a la tecnología discontinua; y la disruptiva potencial como una oportunidad de ganancia, ya que contribuye a aumentar sus ingresos porque incorpora nuevos clientes de nichos u otros segmentos o mercados afines no atendidos.

La pérdida de una parte de los clientes y el alto potencial de desarrollo de la tecnología emergente hacen que los directivos de las empresas establecidas concentren su atención y recursos en la defensa del mercado mayoritario, tratando de imitar rápidamente la nueva tecnología (Christensen y Raynor, 2003). En la batalla que comienza, las empresas establecidas cuentan con importantes ventajas de partida para lograr que su diseño sea el dominante. Así, el hecho de acumular ingentes recursos económicos, abundantes capacidades transferibles (Mansfield *et al.*, 1977; Helfat y Lieberman, 2002), detentar amplia experiencia acumulada en el mercado mayoritario (Cheng *et al.*, 2012), poseer los activos complementarios (Teece, 1986) y poder aprovecharse de los errores y derrames del pionero (Lieberman y Montgomery, 1988) les permite ser las vencedoras. Los pioneros pierden su única ventaja de mover primero por no tener tiempo ni suficientes recursos acumulados para desarrollar las capacidades adecuadas para competir con éxito en el mercado mayoritario cuando el régimen de apropiabilidad es débil.



Lo contrario ocurre con las tecnologías disruptivas potenciales que, mientras se están desarrollando en un nicho o segmento, son percibidas por las empresas establecidas como una oportunidad de ingresos poco interesante que está fuera del mercado mayoritario. Con una perspectiva de beneficio poco clara y, en cualquier caso, menos atractiva que la de la tecnología principal, resulta difícil justificar la inversión en la tecnología disruptiva potencial bajo el criterio del rendimiento económico (Utterback, 1994). Por ello, las empresas establecidas prefieren defender el *statu quo* concentrándose en la tecnología principal, que sigue proporcionando pingües beneficios (Hüsig *et al.*, 2005) y un alto potencial de crecimiento que contribuye a mejorar la cotización de las acciones (Christensen, 1997). Este comportamiento deja el camino libre a los pioneros que, durante el tiempo que ocupan el nicho o segmento donde se han introducido previamente, pueden acumular recursos y experiencia que les permitan convertir la tecnología disruptiva potencial en el nuevo diseño dominante capaz de atacar y sustituir a la tecnología principal. El pionero disruptivo desarrolla en el nicho o segmento la innovación radical en producto y la posterior innovación radical en proceso (que es la esencia del diseño dominante), por lo que, al atacar el mercado mayoritario, cuenta con un producto y un proceso coespecializados (Teece, 1986), lo que favorece una mayor productividad (Milgrom y Roberts, 1992) y representa una fuerza competitiva devastadora.

Por su parte, el comportamiento de los mandos intermedios también juega un papel relevante al valorar la idoneidad de la tecnología disruptiva potencial. En muchas ocasiones, ellos son los que deciden en qué proyectos tecnológicos invertir valorando dos tipos de riesgos: tecnológico y de mercado (Bower, 1970). Si apoyan proyectos que fracasan, sus carreras profesionales pueden verse muy deterioradas, aunque no todos los fracasos suponen idéntica penalización. Aquellos proyectos que fracasan porque la tecnología no ha podido desarrollarse no suelen percibirse como fracasos, ya que se considera que el esfuerzo realizado permite obtener algunos conocimientos y que, además, el desarrollo tecnológico está sometido a prueba y error. Esto es lo que podría ocurrir con los proyectos de investigación relacionados con la tecnología principal, que tendrían que enfrentarse tan solo a un riesgo tecnológico, puesto que el riesgo de mercado, debido a que las mejoras siempre van a satisfacer al mercado mayoritario, sería casi inexistente. Sin embargo, los proyectos que fracasan porque no satisfacen las necesidades del mercado mayoritario tienen consecuencias mucho más graves para los mandos intermedios, ya que la ortodoxia empresarial no acepta que des-

conozcan las necesidades de sus clientes. Las tecnologías disruptivas potenciales tienen un riesgo tecnológico pequeño, debido a que en el inicio son fácilmente mejorables, pero un riesgo de mercado muy alto, porque el mercado mayoritario tiende a rechazar las primeras mejoras, por muy avanzadas que sean técnicamente (Christensen, 1997). En consecuencia, para evitar posibles penalizaciones, los mandos intermedios tienden a respaldar solo aquellos proyectos que satisfacen las necesidades del mercado mayoritario.

A todo ello hay que añadir que la alta dirección sobreestima muchas veces su nivel de competencia en relación con sus rivales y no le preocupa seguir centrándose en la tecnología principal porque considera que, si algo nuevo tiene futuro, podrá imitarlo rápidamente (Grove, 1996). Esta seguridad quizás obedezca a que las empresas establecidas son muy hábiles en acumular creatividad (Pavitt, 1986) en el mercado donde compiten, por lo que cosechan un gran éxito durante la evolución de la industria. En el fondo, las empresas establecidas, cuando deciden seguir invirtiendo en la tecnología principal por resultar su acumulación más rápida, menos costosa y más probable, están cayendo en la trampa de su propio éxito (o paradoja de Ícaro) (Leonard-Barton, 1995).

Todos los factores señalados provocan que las empresas establecidas a menudo subestimen el valor de la tecnología disruptiva potencial mientras se está desarrollando en un nicho o en un mercado afín. Es cuando irrumpe en el mercado mayoritario como una tecnología disruptiva cuando las empresas establecidas desean imitarla; sin embargo, no son capaces de reaccionar a corto plazo, debido a que sus procesos productivos son coespecializados (Teece, 1986) y, por tanto, altamente inflexibles. A las empresas establecidas les resulta muy difícil hacer rápidamente los cambios necesarios para conseguir atender la dimensión tecnológica del valor que en este momento comienza a demandar el mercado mayoritario. También suelen tener compromisos con proveedores y clientes y una alta dependencia de la trayectoria tecnológica desarrollada (Christensen y Rosenbloom, 1995).

Por su parte, los atacantes disruptivos han tenido tiempo suficiente para perfeccionar su producto y realizar innovaciones radicales en el proceso, logrando un acoplamiento muy eficiente e idiosincrásico. En consecuencia, pueden obtener economías de escala y aprovechar el efecto experiencia. Además, el ataque es muy rápido (Walsh, Kirchoff y Newbert, 2002) y la prioridad tecnológica cambia abruptamente. Llegado ese punto, las empresas establecidas no tienen

tiempo ni recursos tecnológicos para, en un periodo de tiempo aceptable, imitar las innovaciones del atacante disruptivo. Aunque en la innovación de producto se puede aplicar la ingeniería inversa y replicarla en un tiempo adecuado (Mansfield, 1986), no ocurre lo mismo con la innovación radical en el proceso. Al ser muy compleja, no visible en el mercado (lo que dificulta la ingeniería inversa) y apoyarse en conocimiento tácito, la innovación en el proceso resulta mucho más difícil de imitar (Utterback, 1994).

La interconexión de activos tecnológicos y sociales, tangibles e intangibles, del atacante disruptivo juega igualmente en contra de la empresa establecida (Dierickx y Cool, 1989). El atacante disruptivo entra en el mercado mayoritario con una tecnología que, durante su desarrollo, puede que haya necesitado de fabricantes y proveedores de productos y activos complementarios con los que ha podido crear *joint ventures* o firmar acuerdos de cooperación exclusivos (Teece, 1986). En una situación así, puede que las empresas establecidas ni siquiera encuentren aliados o proveedores de tales productos y activos complementarios, y desarrollarlos internamente requeriría elevadas inversiones y, sobre todo, tiempo y conocimientos especializados que seguramente no poseen. También hay que tener en cuenta que los clientes son leales a la primera marca y que el pionero ha podido lograr una buena reputación que refuerza su posición en el mercado (Lieberman y Montgomery, 1988).

#### 4. CONCLUSIONES

A través de la reflexión teórica desarrollada en el análisis realizado sobre los efectos que tiene introducir en el mercado innovaciones radicales en productos (tecnologías emergentes), se pueden extraer una serie de deducciones. La introducción de innovaciones radicales en producto, con el paso del tiempo, acaba transformando totalmente el mercado mayoritario y el entorno competitivo. Esta transformación es consecuencia del resultado de la batalla que se desencadena entre el pionero y las empresas establecidas. En este sentido, la predicción de que el vencedor sea uno u otro se puede asociar a la naturaleza de la tecnología emergente: discontinua versus disruptiva. Asimismo, también se puede asociar a la posición de las empresas establecidas respecto a dos variables clave e interrelacionadas: la percepción de la tecnología emergente y la velocidad de reacción ante ella, velocidad que finalmente determinará las posibilidades de éxito en el desarrollo del diseño dominante en el mercado mayoritario.

A su vez, estas deducciones provocan nuevos interrogantes que pueden dirigir la investigación en este campo hacia nuevas direcciones. Por ejemplo, desde la perspectiva de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), el pionero de la tecnología discontinua es percibido por las empresas establecidas como un competidor real, sin embargo, el pionero de la tecnología disruptiva no. En este sentido, al diferenciar entre tecnología disruptiva potencial y tecnología disruptiva, es necesario que los gerentes de las empresas establecidas también perciban a los pioneros que introducen tecnologías disruptivas potenciales como una amenaza, como competidores potenciales que pueden provenir de múltiples mercados y que en un futuro pueden canibalizar las inversiones tecnológicas actuales. Las estrategias competitivas que deben desarrollar los gerentes de las empresas establecidas para afrontar una u otra amenaza son muy diferentes. Reconocer el tipo de amenaza a tiempo les va a permitir implementar procesos que les ayuden a dirigir el cambio y a vencer las dificultades.

### *Bibliografía*

- Abernathy, W.J. y Utterback, J.M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 41-47.
- Adner, R. y Levinthal, D.A. (2000). Technology speciation and the path of emerging technologies. En G.S. Day, J.H. Schoemaker y R.E. Gunther (Eds.), *Wharton on managing emerging technologies* (pp. 55-74). New York: John Wiley.
- Bower, J. (1970). *Managing the resource allocation*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Bower, J.L. y Christensen, C.M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Chen, P.L., Williams, C. y Agarwall, R. (2012). Growing pains: Pre-entry experience and the challenge of transition to incumbency. *Strategic Management Journal*, 33(3), 252-276.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. y Raynor, M.E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.

- Christensen, C.M. y Rosenbloom, R.S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics and the value network. *Research Policy*, 24, 233-257.
- Christensen, C.M., Raynor, M. y McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Christensen, C.M., McDonald, R., Altman, E.J. y Palmer, J. (2018). Disruptive innovation: Intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078.
- Corsi, S. y Di Minin, A. (2013). Disruptive innovation ... in reverse: Adding a geographical dimension to disruptive innovation theory. *Creativity and Innovation Management*, 23, 76-90.
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 246-258.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1514.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11, 147-162.
- Fernández, E. (2019). *Innovar para competir*. Madrid: Pirámide.
- Fernández, E. y Valle, S. (2018). Tecnología disruptiva: La derrota de las empresas establecidas. *Innovar*, 28(70), 9-22.
- Fernández, E. y Valle, S. (2019). Battle for dominant design: A decision-making model. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 72-78.
- Fernández, E., Valle, S. y Pérez-Bustamante, G. (2019). Ataque Tecnológico a un mercado: Disrupción versus discontinuidad. *Economía Industrial*, 413, 127-137.
- Fernández, E., Valle, S. y Pérez-Bustamante, G. (2020). Disruption versus discontinuity: Definition and research perspective from behavioral economics. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 963-972.
- Foster, R. (1986). *Innovation: The attacker's advantage*. New York: Summit Books.
- Gilbert, C.G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.

- Govindarajan, V. y Kopalle, P.K. (2006). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 12-18.
- Grove, A.S. (1996). *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company and career*. New York: Doubleday.
- Helfat, C. y Lieberman, M. (2002). The birth of capabilities: Market entry and the importance of prehistory. *Industrial and Corporate Change*, 11, 725-760.
- Hüsig, S., Hipp, C. y Dowling, M. (2005). Analysing disruptive potential: the case of wireless local area network and mobile communications network companies. *R&D Management*. 35(1), 17-35.
- Langlois, R.N. y Robertson, P.L. (1995). *Firms, markets and economic change*, London: Routledge.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lieberman, M.B. y Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Mansfield, E. (1986). Patents and innovation: An empirical study. *Management Science*, 32(2), 173-181.
- Mansfield, E., Rapoport, J., Romeo, A., Villani, E., Wagner, S. y Husic, F. (1977). *The production and application of new industrial technology*. New York: Norton.
- Markides, C. y Gerosky, P.A. (2005). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new market*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- OECD (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.), Paris: OECD.
- Pavitt, K. (1986). Chip and trajectories: how does the semiconductor influence the sources and directions of technical change? In R. MacLeod (Ed.), *Technology and the human prospect* (pp. 31-54). London: Frances Pinter.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper&Row.
- Sood A. y Tellis G.J. (2011). Demystifying disruption: A new model for understanding and predicting disruptive technologies. *Marketing Science*, 30(2), 339-354.
- Suárez, F.F. y Utterback, J.M. (1995). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, 16(6), 415-430.
- Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.
- Thiel, P. y Masters, B. (2014). *Zero to one*. New York: Crown Business.
- Tushman, M.L. y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Utterback, J.M. y Acee, H.J. (2005). Disruptive technologies: An expanded view. *International Journal of Innovation Management*, 9(1), 1-17.
- Utterback, J.M. y Suárez, F.F. (1993). Innovation, competition, and industry structure. *Research Policy*, 22(1), 1-21. [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)90030-I](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(93)90030-I).
- Walsh, S.T., Kirchhoff, B. A. y Newbert, S. (2002). Differentiating market strategies for disruptive technologies. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 49.



# **BASES PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE SIMULACIÓN DE POLÍTICAS DE CRECIMIENTO**

Rafael M.<sup>a</sup> García Rodríguez  
Universidade da Coruña

## **1. INTRODUCCIÓN**

El crecimiento es uno de los objetivos más importantes de la mayoría de las empresas. Sin embargo, los resultados obtenidos por las empresas que compiten en mercados en fuerte crecimiento son muy dispares. De hecho, si uno observa la dinámica de los resultados obtenidos puede constatar patrones de comportamiento diferentes. Aunque el objetivo de crecimiento es el objetivo preponderante de las empresas, los factores que distinguen el crecimiento coronado por el éxito de unas empresas del crecimiento fracasado de otras no son claramente comprendidos.

A partir del modelo de Bass (Bass, 1969), mediante la metodología de dinámica de sistemas, estableceremos un esquema conceptual para el desarrollo de un modelo de simulación para el análisis del crecimiento empresarial, identificando aquellos factores internos a la empresa que se comportan como elementos limitadores del crecimiento empresarial.

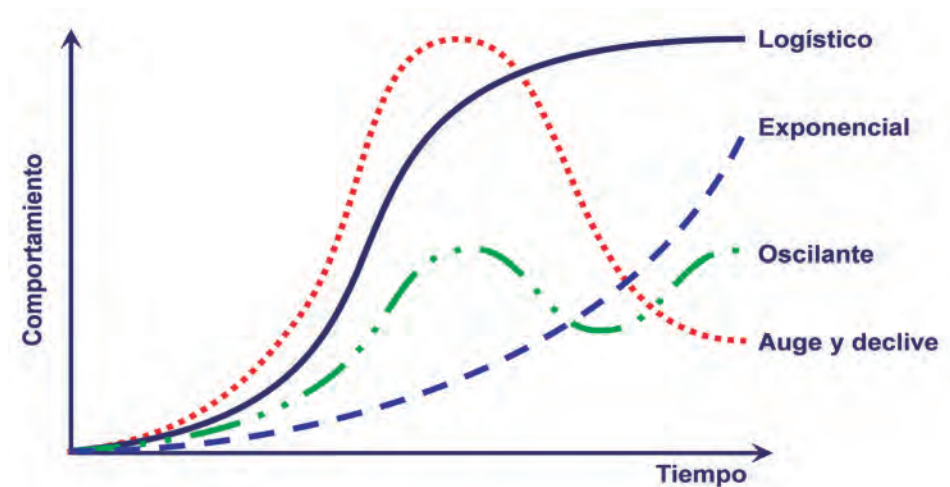
## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

No es infrecuente constatar cómo una gran proporción de nuevas empresas fracasan. Algunas alcanzan una senda de crecimiento sostenido en el tiempo, mientras que otras se estancan, otras logran un crecimiento que experimenta repetidos periodos de recesión y solo unas pocas parecen ser capaces de crecer de forma rápida durante largos periodos de tiempo.

La figura 1 refleja algunos de los patrones típicos de evolución del comportamiento del crecimiento de las empresas. En principio podría suponerse que los comportamientos de crecimiento con altibajos de estancamiento y declive

pueden estar causados por el comportamiento exógeno de la demanda, pero un análisis más profundo revela otra posibilidad mucho más interesante desde el punto de vista del análisis de las políticas de empresa: que dicho comportamiento sea consecuencia de la existencia de límites del crecimiento y de las políticas bienintencionadas aplicadas por las empresas para superarlos.

**Figura 1.** Patrones de comportamiento típicos del crecimiento



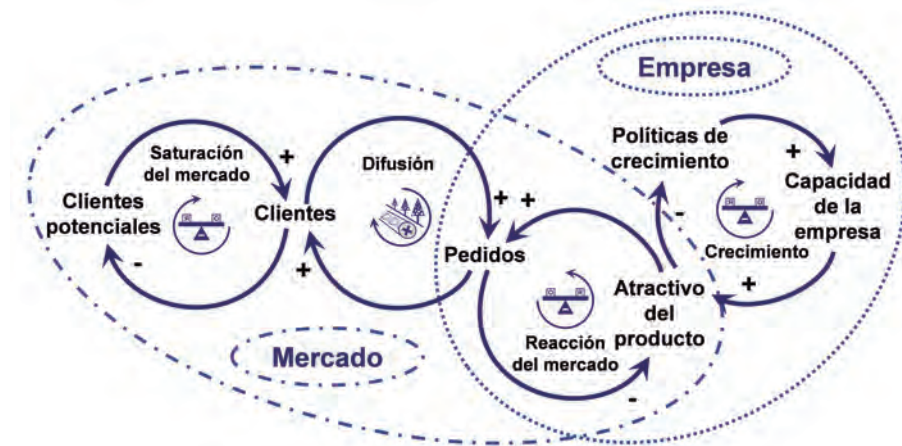
Fuente: elaboración propia.

Buscar una explicación a esta diversidad de comportamientos observados empíricamente exige explicitar tanto un marco teórico como una metodología de trabajo en los que se enmarca el trabajo.

La hipótesis dinámica es que los factores que provocan los patrones de crecimiento de las empresas responden a una estructura causal que se ajusta a la estructura reflejada en la figura 2.

En esencia, el patrón de crecimiento se puede explicar por la confluencia del propio proceso de difusión de un producto en el mercado y por el atractivo del producto en el mercado originado por las políticas de crecimiento llevadas a cabo por la empresa. Esta confluencia se concreta en la reacción del mercado al atractivo relativo del producto de la empresa en dicho mercado, y del atractivo del producto ofrecido por los competidores presentes en dicho mercado.

Figura 2. Estructura causal que refleja la hipótesis dinámica de partida



Fuente: elaboración propia.

### 3. BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS

El proceso de difusión de un producto en el mercado se modela siguiendo las bases teóricas del modelo logístico de crecimiento, concretamente la ecuación logística cuya modificación originó el clásico modelo de difusión de nuevos productos de Frank Bass (Bass, 1969).

Para modelizar las políticas de crecimiento aplicadas por la empresa tomamos como punto de partida tres premisas relevantes que se desprenden de la teoría de recursos y capacidades que tiene su génesis en Penrose (1959)<sup>1</sup>:

1. Cualquier acción estratégica de la empresa solo será posible si se dispone de la combinación de recursos, capacidades y competencias apropiadas en el momento oportuno.
2. La evolución de los recursos capacidades y competencias de la empresa determina el comportamiento estratégico de la empresa.

<sup>1</sup> El trabajo pionero de la teoría es el de Penrose (1959). En Foss (1997) se puede encontrar una colección de trabajos pioneros de la teoría de recursos y capacidades y su papel relevante en el análisis estratégico de la empresa.

3. Las políticas de empresa determinan la evolución de los recursos, capacidades y competencias de la empresa.

En Dierickx *et al.* (1989) podemos ver la relación directa entre la evolución de un recurso y la conveniencia de representarlo mediante los diagramas de flujo utilizados en dinámica de sistemas. Concretamente, para hacer operativa la premisa 3 anterior es necesario considerar explícitamente que:

- El comportamiento dinámico de un recurso viene determinado por el comportamiento dinámico de cada uno de sus flujos (figura 3).
- Toda política se centra en controlar alguno de los recursos necesarios para que la estrategia consiga el logro de los objetivos de la empresa.
- La representación de cualquier política ha de relacionar los elementos constituyentes de la información en la que se basa la política con las decisiones que pretenden regular cada uno de los flujos.
- Las decisiones derivadas de una política determinada han de afectar a los puntos del sistema a los que este sea más sensible, es decir a los “puntos de apalancamiento” del mismo.

**Figura 3.** Relación entre el comportamiento dinámico de un recurso y las políticas que lo gestionan



Fuente: García Rodríguez (2019).

La figura 3 recoge de forma esquemática los elementos constitutivos de cualquier política:

- Información actual de los recursos que trate de controlar.
- Identificación de los puntos de apalancamiento sobre los que actuar. El análisis de sensibilidad de un modelo de simulación facilita esta labor.
- Selección de los factores exógenos relevantes y establecer “previsiones y escenarios” sobre los mismos.

#### 4. ESTRUCTURA BÁSICA DE UN MODELO DE CRECIMIENTO

Dado que el enfoque de dinámica de sistemas<sup>2</sup> mantiene como elemento central para explicar los comportamientos de un sistema su estructura de bucles de realimentación existentes, de acuerdo con lo reflejado en la figura 2, comenzaremos por reflejar los bucles necesarios para generar una **dinámica de crecimiento** de tipo sigmoidal o logístico. Comenzaremos con un modelo de difusión de productos capaz de generar una dinámica de crecimiento y estancamiento en forma de S en el ciclo de vida de las ventas de nuevos productos y servicios.

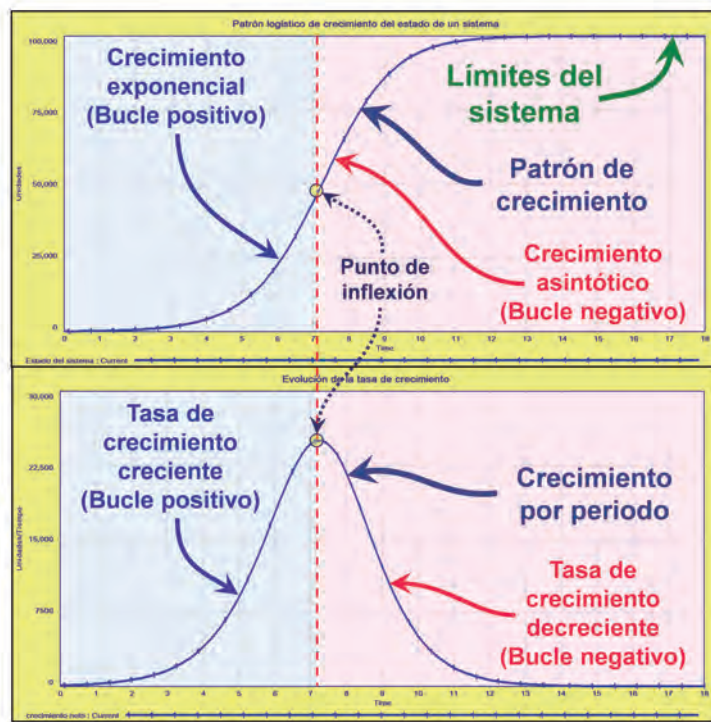
Las dos estructuras básicas de cualquier modelo de dinámica de sistemas son el bucle de realimentación positivo y el bucle de realimentación negativo. Cualquier estructura de un problema puede ser reflejada como una combinación de estas dos estructuras básicas, (Sterman, 2000; pp. 13 y ss.). El bucle positivo genera crecimiento exponencial. Pero ningún sistema puede crecer exponencialmente de forma permanente. Todo sistema cuyo comportamiento esté dominado por un bucle positivo llegará un momento en el que se encontrará con límites a su capacidad de crecimiento. A medida que los límites al crecimiento se van alcanzando, se produce una transición no lineal del dominio de bucles positivos al dominio de bucles negativos. Bajo determinadas condiciones, el resultado es el crecimiento en S o crecimiento logístico. Mostraremos cómo se puede modelar el crecimiento logístico y su aplicación, tanto a los procesos de difusión de innovaciones como al crecimiento del mercado de nuevos productos.

---

<sup>2</sup> La dinámica de sistemas es una metodología desarrollada por Jay Forrester en el MIT en la década de los 50 del pasado siglo (Forrester, 1961 y 1968). Un tratado ya clásico es (Sterman, 2000).

La curva logística o crecimiento en forma de S aparece en numerosos modelos de diferentes disciplinas. Se encuentra en los sistemas biológicos y ecológicos, en los que el crecimiento exponencial de una especie tropieza con un límite natural en los recursos disponibles, como la tierra o el alimento disponible. En nuestro caso es el límite impuesto por el tamaño del mercado. Un patrón típico de comportamiento en el tiempo se muestra en la figura 4. En la parte superior se muestra la evolución del estado del sistema, mientras que el gráfico inferior refleja la evolución de la tasa de crecimiento. Consideremos brevemente la naturaleza cualitativa del crecimiento exhibido en la figura 4. En los dos primeros periodos apenas se hace evidente el crecimiento. Sin embargo, en los siguientes periodos, el poder de duplicación del crecimiento exponencial se hace evidente, provocando un crecimiento explosivo del estado del sistema. A partir del periodo 7 (punto de inflexión del crecimiento), el crecimiento del estado del sistema va disminuyendo hasta estabilizarse en un estado final de equilibrio. En el gráfico inferior de la figura 4 se observa una primera

Figura 4. Comportamiento del crecimiento logístico



Fuente: elaboración propia.



fase de crecimiento de la tasa de crecimiento, hasta el momento 7, en el que la tasa de crecimiento alcanza su valor máximo, a partir del cual la tasa de crecimiento va disminuyendo hasta hacerse cero en el momento 14, a partir del cual el sistema permanece en equilibrio.

Las consideraciones anteriores nos permiten establecer la conexión entre estructura de bucles de realimentación y comportamiento del crecimiento. En efecto, el comportamiento reflejado en la figura 4 sugiere una estructura formada por dos bucles de realimentación: un bucle positivo que domina hasta el momento 7 generando el crecimiento exponencial hasta ese momento y un segundo bucle, en este caso negativo, cuyo dominio a partir del momento siete es el responsable de la segunda fase de crecimiento hasta el equilibrio final. Por tanto, parece adecuado iniciar el tema abordando la naturaleza del crecimiento logístico desde el punto de vista sistémico.

Para ello, hemos de desentrañar la naturaleza de los bucles de realimentación, que, bajo una óptica sistémica, pueden generar dicho comportamiento.

Una primera aproximación sugiere que el bucle positivo ha de estar asociado con la fase de crecimiento y expansión del mercado, mientras que el bucle negativo estará vinculado con el inevitable proceso de saturación del mercado.

Aunque existe una creciente confusión sobre los términos a emplear debemos clarificar los que vamos a utilizar a lo largo del presente trabajo. Para ello estableceremos dos definiciones de partida:

- Proceso de difusión: es el proceso por el que el producto es conocido por el mercado. La naturaleza de dicho proceso es incorporada en los modelos clásicos de crecimiento logístico como un proceso de contagio entre clientes potenciales y clientes.
- Proceso de adopción: es un proceso de decisión de los consumidores por el que aceptan el nuevo producto, bien en una nueva compra o bien en una compra de reemplazo. Si el producto es de compra frecuente, el proceso de adopción se completará cuando se consiga la fidelización del cliente.

## 5. EL MODELO DE DIFUSIÓN DE BASS

Uno de los defectos en el modelo logístico de difusión es el problema del inicio de la difusión. En la curva logística, cero es un equilibrio: **el modelo logís-**



**tico no puede explicar la génesis inicial de los adoptantes.** Frank Bass (1969) desarrolló un modelo para la difusión de innovaciones que se ha convertido en uno de los modelos más populares del crecimiento de nuevos productos y es ampliamente utilizado en dirección estratégica y en gestión tecnológica.

El modelo de Bass, con objeto de subsanar la limitación del modelo logístico para explicar la aparición de los primeros adoptantes del producto, incorporó políticas de empresa al modelo, que consta de dos mecanismos básicos: el mecanismo de adopción por difusión (modelo logístico) y el mecanismo de adopción por publicidad (política de empresa<sup>3</sup>).

Por tanto, el modelo de Bass añade al modelo logístico un bucle de retroalimentación específico para la publicidad y sus efectos sobre la adopción de productos. Aunque en este modelo consideramos que es la publicidad el medio del que se vale la empresa para crear los primeros clientes, en realidad cualquier sistema de promoción, regalo inicial de productos al público, puede considerarse igualmente reflejado en la estructura de este modelo completo<sup>4</sup>.

Las dos fuentes de adopción se supone que son independientes. La tasa de adopción, de acuerdo con lo reflejado en el diagrama de la figura 5 integra dos componentes diferenciados. La adopción por difusión, la única contemplada en el modelo logístico y la adopción por publicidad que incorpora al mismo el modelo de Bass.

El modelo reflejado en la figura 5 resuelve el problema del crecimiento inicial al asumir que los primeros clientes del producto tendrán conocimiento de la innovación a través de fuentes de información externas cuya magnitud y capacidad de persuasión son más o menos constantes en el tiempo. En definitiva, el índice de adopción por publicidad no depende del número de clientes existentes. Cuando el nuevo producto innovador es introducido, el índice de adopción consiste enteramente en las personas que se enteraron de la innovación por fuentes externas de información, como la publicidad. A medida que la población de clientes potenciales adoptantes disminuye, la población de clientes aumenta,

---

<sup>3</sup> De hecho, Bass únicamente plantea la publicidad como un parámetro del modelo, para eliminar así la imposibilidad de explicar la génesis inicial de clientes.

<sup>4</sup> De hecho, en nuestro modelo la efectividad de las políticas de empresa estará determinada por el atractivo del producto, tal y como se refleja en la figura 2.

Figura 5. Modelo completo de Bass sin reemplazo. Modelo logístico más publicidad



Fuente: elaboración propia.

y consecuentemente la efectividad de la publicidad en la adopción disminuye mientras que la aportación de la difusión aumenta. Pronto, el efecto del boca a boca domina el proceso de crecimiento comportándose de forma similar al comportamiento generado por el modelo logístico de difusión.

Han de existir vías de conocimiento del nuevo producto que puedan estimular la adopción de nuevas innovaciones, además del efecto del boca a boca y de los efectos derivados de los bucles de realimentación que dependen del número de clientes. Estos incluyen tanto la publicidad como la presencia en los medios de comunicación y los esfuerzos de la fuerza de ventas. Lo destacable en este modelo es que incorpora las políticas de la empresa (publicidad) y los procesos puros de difusión (contagio) como elementos condicionantes del crecimiento de un nuevo producto en el mercado. En definitiva, responde a nuestro planteamiento recogido en el diagrama causal de la figura 2.

En los diferentes modos de comportamiento reflejados en la figura 1 aparecen reflejados el patrón logístico, el exponencial, el oscilante y el de auge y declive.

Nuestra hipótesis es que el comportamiento logístico es el generado por el proceso de difusión en el mercado, mientras que tanto el patrón de comportamiento oscilante como el de auge y declive son consecuencia de la interferencia

de las políticas de empresa aplicadas en cada momento. La comprobación de dicha hipótesis la haremos en dos pasos:

- Comprobar que el modelo de Bass es capaz de generar el patrón logístico de comportamiento.
- A partir del modelo de Bass desarrollar un modelo<sup>5</sup> que permita generar tanto el patrón de comportamiento oscilante como el de auge y declive, al incorporar al mismo diferentes políticas de empresa.

Terminaremos este apartado comprobando la capacidad del modelo de Bass para generar el patrón logístico de crecimiento. En el apartado siguiente exponemos la estructura básica de ampliación del modelo de Bass capaz de generar los patrones de comportamiento oscilantes y de auge y declive reflejados en la figura 1.

Ya que el modelo de Bass incorpora como caso particular el modelo logístico de difusión generando crecimiento aun en el caso de que no existan clientes iniciales, es conveniente separar los efectos de la publicidad y de la difusión en el crecimiento de un producto. Para modelar el ciclo de vida del producto con el modelo logístico de difusión era necesario iniciar la simulación después de que el producto se haya introducido en el mercado, por lo que se partiría de un valor distinto de cero de los clientes iniciales.

El resultado más destacable de la incorporación de la publicidad al modelo es la reducción del plazo de tiempo necesario para que el mercado se llegue a saturar.

Para poder visualizar mejor la comparación, y comprender la importancia que la publicidad tiene para el crecimiento de un nuevo producto, en la figura 6 se muestran los resultados de dos simulaciones resaltando el impacto de la publicidad en la velocidad de difusión del producto y el patrón logístico de crecimiento de dichos resultados.

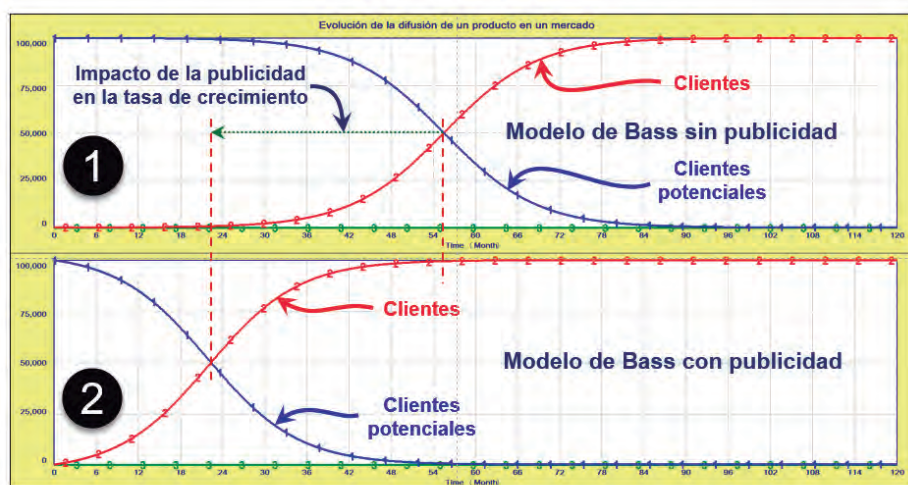
Como se puede observar, la presencia de la publicidad tiene un importante impacto en la dinámica del crecimiento, tomando como referencia el punto en el que los clientes comienzan a superar a los clientes potenciales. En dicho punto, que coincide con el punto de inflexión de las curvas de clientes y de clientes

---

<sup>5</sup> Las limitaciones de espacio nos obligan a presentar únicamente la estructura causal del modelo y algunos resultados obtenidos con simulaciones relevantes del mismo.

potenciales, se detiene el patrón de crecimiento exponencial de los clientes generado por el bucle positivo, y comienza el periodo de crecimiento asintótico fruto del dominio del bucle negativo.

**Figura 6.** Comparación de los resultados con el modelo sin publicidad (gráfico 1) y con publicidad (gráfico 2) para idénticos valores de clientes iniciales > 0



Fuente: elaboración propia.

## 6. DESARROLLO DE UN MODELO AMPLIADO<sup>6</sup>

Como reflejábamos en la figura 2, para poder generar los patrones no logísticos de crecimiento debemos de incorporar al modelo las diferentes políticas de crecimiento aplicadas por la empresa. La variable central para generar patrones de comportamiento, que son el resultado de la propia dinámica del mercado y de la dinámica generada por las políticas de crecimiento aplicadas, es **el atractivo del producto** de la empresa.

El propósito del modelo nos permite limitar a dos las características del producto que influyen en el atractivo de este: el precio y el plazo de entrega<sup>7</sup>. En el

<sup>6</sup> Se omiten tanto los diagramas de flujo del modelo como las ecuaciones de este.

<sup>7</sup> Dado el carácter simplificado del modelo, únicamente se consideran como variables de atractivo el precio, variable explícita, y el plazo de entrega que de alguna manera es interdependiente con otras variables como la calidad, el nivel de servicio, etc.

epígrafe de bases teóricas sustentábamos que cualquier estrategia estará condicionada por la disponibilidad de los recursos necesarios y que su disponibilidad está condicionada por las políticas aplicadas. En definitiva, **la capacidad de la empresa**<sup>8</sup> para atender a los pedidos del mercado será la variable central de nuestro análisis, en cuanto que será el resultado de la aplicación del conjunto de políticas de la empresa.

El crecimiento ha de desarrollarse de forma conjunta con el mercado y además ha de hacerlo de una manera equilibrada y mantenida en el tiempo, consiguiendo un crecimiento sostenible que puede garantizar en cierta medida la supervivencia de la empresa. En caso contrario, la vida de una empresa podría asimilarse al ciclo de vida de un producto (introducción, crecimiento, madurez y declive).

Una forma de concretar el crecimiento sostenible lo hacemos asumiendo la necesidad de mantener la empresa equilibrada tanto económicamente (la adecuada rotación de activos y/o productividades) y el equilibrio financiero (adecuada y equilibrada estructura financiera) a la vez que analizar la posibilidad de autofinanciar el crecimiento<sup>9</sup>.

Los equilibrios mencionados obligan a incorporar de forma explícita la interdependencia entre las diferentes políticas para explicar los diferentes patrones de comportamiento que las empresas exhiben en sus sendas de crecimiento.

La figura 7 refleja la estructura conceptual del modelo. En ella hay que destacar los siguientes elementos fundamentales:

- La *interdependencia* entre todas las políticas de empresa.
- El papel determinante de las *capacidades directivas* en el crecimiento, en cuanto que de ellas depende la naturaleza de cada una de las políticas aplicadas (Penrose, 1959).
- La necesaria confluencia de la *capacidad económica*, la *capacidad financiera* y la *capacidad comercial* de la empresa en la senda de crecimiento.

---

<sup>8</sup> Es importante destacar aquí el trabajo pionero de Jay Forrester (Forrester, 1968b).

<sup>9</sup> Omitimos el papel relevante que debe de desempeñar el análisis del crecimiento sostenible en la estrategia de crecimiento y en el análisis de los posibles comportamientos dinámicos. Sin embargo los bucles 6, 7, 8 y 9 incorporan la estructura financiera necesaria para su análisis. Véase: Sepúlveda y Tornabell, 1984; y Sallenave, 1984.

Figura 7. Estructura lógica del modelo de simulación





Fuente: elaboración propia.

- La necesidad de considerar *escenarios alternativos* de cada uno de los factores exógenos para comprobar la solidez del conjunto de políticas aplicadas.

Los elementos anteriores justifican por sí solos el uso de la metodología de dinámica de sistemas para la elaboración del modelo de simulación.

Por su parte, en la figura 8 aparece el diagrama causal que contiene los bucles de realimentación esenciales para entender el funcionamiento del modelo elaborado.

El diagrama causal de la figura 8 es un mapa simplificado de las interdependencias en las relaciones de causa-efecto constitutivas de bucles de retroalimentación del modelo.

Cada uno de esos bucles de retroalimentación   representa dos tipos de procesos: un proceso reforzador, o un proceso equilibrador.







Los bucles positivos o reforzadores son los motores del crecimiento o del colapso, ya que amplifican el cambio en una dirección con aun más cambio en esa misma dirección acelerando el cambio en una dirección particular. Por esta razón, estos bucles son conocidos como círculos virtuosos o viciosos dependiendo del impacto del cambio.

Tabla 1. Descripción de los bucles del modelo representados en el diagrama causal de la figura 8

	Bucles	Tipo	Naturaleza	Descripción
Modelo de Bass	1	(+)	Crecimiento de ventas	Refleja el proceso de difusión incorporando las políticas comerciales de la empresa
	2	(−)	Saturación del mercado	Refleja el proceso de saturación de mercado
Ampliación del modelo de Bass	3	(−)	Reacción del mercado	Refleja la reacción del mercado al plazo de entrega. Busca equilibrar la demanda con la capacidad de la empresa
	4	(−)	Crecimiento de la capacidad	Refleja la reacción de la empresa al plazo de entrega. Busca equilibrar la capacidad de la empresa con la demanda
	5	(+)	Erosión de objetivos	Refleja el proceso de erosión de objetivos que amplía el objetivo de plazo de entrega ajustándolo a la capacidad de la empresa. Erosiona el bucle 4 anterior
	6	(+)	Autofinanciación	Refleja la autofinanciación de la empresa mediante la retención de beneficios y la dotación de reservas
	7	(−)	Capitalización	Refleja la capitalización de la empresa mediante ampliaciones de capital para equilibrar la estructura financiera de la empresa
	8	(−)	Endeudamiento	Refleja la política de endeudamiento de la empresa
	9	(−)	Limitaciones financieras	Refleja el papel de las limitaciones financieras como restricciones del crecimiento de la empresa
	10	(−)	Reacción del mercado	Refleja el uso de la política de precios para ajustar la demanda a la capacidad de la empresa
	11	(−)	Reacción del mercado	Refleja el uso de la política de precios para ajustar las restricciones financieras de la empresa

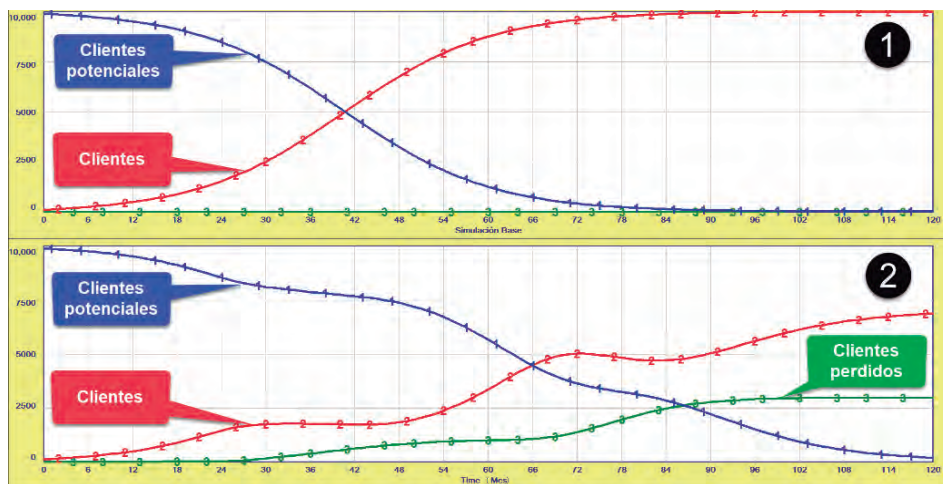
Fuente: elaboración propia.

En cambio, los bucles negativos o equilibradores generan fuerzas de equilibrio capaces de neutralizar el crecimiento exponencial de los bucles positivos. Los bucles negativos tratan de alcanzar un objetivo y mantenerlo.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL MODELO

El primer paso es comprobar nuestra hipótesis que atribuye los patrones de comportamiento no logísticos de la figura 1 a la interferencia de las políticas de crecimiento con el proceso de difusión del producto en el mercado. El elemento que activa dicha interferencia es la capacidad de la empresa (véase la figura 2). Por tanto, si la empresa no presenta límites de capacidad, el comportamiento será el indicado por el modelo de Bass. Si, por el contrario, existen límites de capacidad, los patrones de crecimiento seguirán comportamientos diferentes al logístico. En la figura 9 se reflejan los resultados. En el gráfico 1 de la figura, cuando se desactivan en el modelo los límites de capacidad de la empresa, la difusión sigue el patrón logístico de crecimiento. En cambio, en el gráfico 2, cuando se activan los límites de capacidad, aparecen comportamientos oscilantes, e incluso la reacción del mercado a dichos límites, que se concreta en la aparición de pérdida de clientes.

**Figura 9.** Comportamiento sin límites de capacidad (gráfico 1) y con límites de capacidad (gráfico 2)



Fuente: elaboración propia.

Es evidente que una vez activados los límites de capacidad, que son consecuencia de las políticas aplicadas, cada combinación diferente de políticas originará patrones de comportamiento también diferentes. Una forma rápida de constatarlo será, manteniendo los límites de capacidad, hacer modificaciones en las políticas y así comprobar sus efectos en el comportamiento.

En aras de la brevedad, nos limitaremos a realizar solo las simulaciones necesarias para poner de manifiesto el papel central que las capacidades directivas desempeñan en el patrón de crecimiento de las empresas, de acuerdo con la tesis central de Penrose (1959). Aunque el modelo contempla las restricciones impuestas por el necesario equilibrio financiero, solo nos centraremos en los recursos económicos de la empresa, y lo haremos, además, limitándonos a diferenciar dos aspectos de las capacidades directivas:

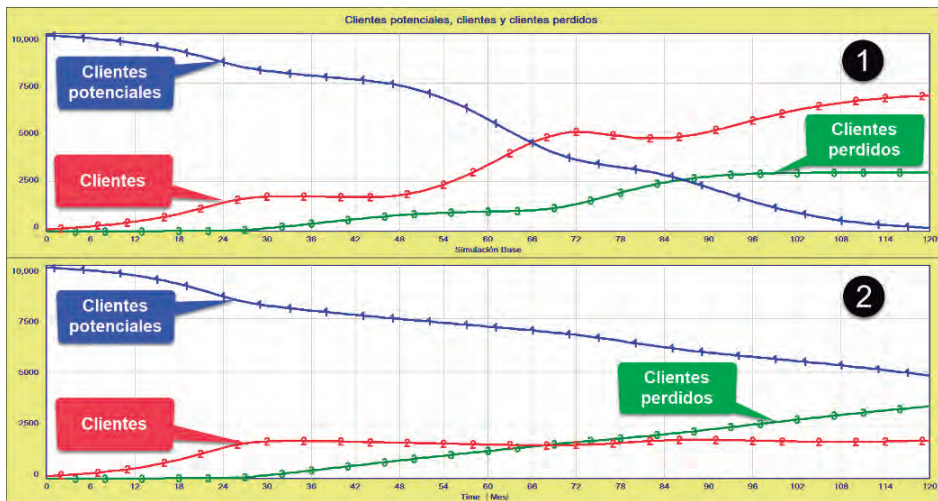
- Los intrínsecamente vinculados a la adecuación de las políticas aplicadas (crecimiento de la capacidad).
- Los vinculados a las actitudes de los directivos frente a la aplicación de sus políticas (propensión al riesgo y erosión de objetivos).

Un caso extremo de ello se refleja en los dos gráficos de la figura 10. En el gráfico 1 con límites de capacidad, se mantiene la política existente de crecimiento de la capacidad, mientras que en gráfico 2 se desactiva dicha política de crecimiento (bucle 4). Se observa que en el comportamiento resultante la difusión prácticamente se detiene a partir del momento 30. Además, en el gráfico 1 se observa que la política de ampliación de capacidad no está resultando efectiva, ya que la falta de capacidad está ocasionando pérdida de clientes.

A modo ilustrativo el propio modelo nos da la clave de los errores estructurales de la política de expansión de capacidad. La figura 11 muestra cómo la política de ampliación de capacidad tiene un carácter reactivo, puesto que la expansión de capacidad se produce después de periodos de sobreutilización de capacidad provocando un parón en el crecimiento y la pérdida de clientes que abandonan la empresa. El modelo podría ayudar a probar políticas alternativas de carácter anticipativo basadas en previsiones de demanda en un mercado en crecimiento.

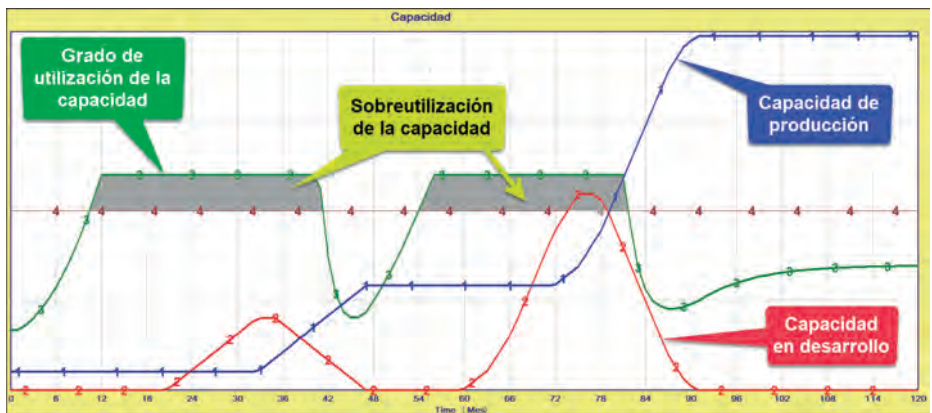
Para finalizar ilustraremos el papel fundamental que las actitudes de los directivos desempeñan en las sendas de crecimiento de las empresas.

**Figura 10.** Comportamiento con límites de capacidad y ampliación de capacidad (gráfico 1) y con límites de capacidad sin ampliación de capacidad (gráfico 2)



Fuente: elaboración propia.

**Figura 11.** Carácter reactivo y no anticipativo de la política de ampliación de capacidad

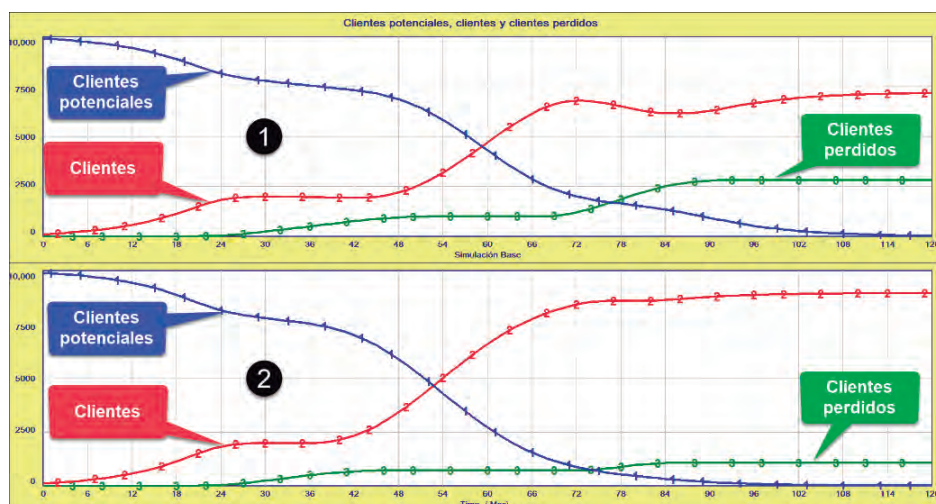


Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, el efecto que la actitud al riesgo tiene en la senda de crecimiento de las empresas. Cuanto mayor sea la propensión al riesgo, mayor será el crecimiento de la capacidad de las empresas y por tanto mayor la aproximación

del patrón de comportamiento al patrón logístico de crecimiento. Esto se constata comparando el gráfico 1 con el gráfico 2 de la figura 12.

**Figura 12.** Comportamiento con directivos neutrales al riesgo (gráfico 1) y con directivos muy propensos al riesgo (gráfico 2)



Fuente: elaboración propia.

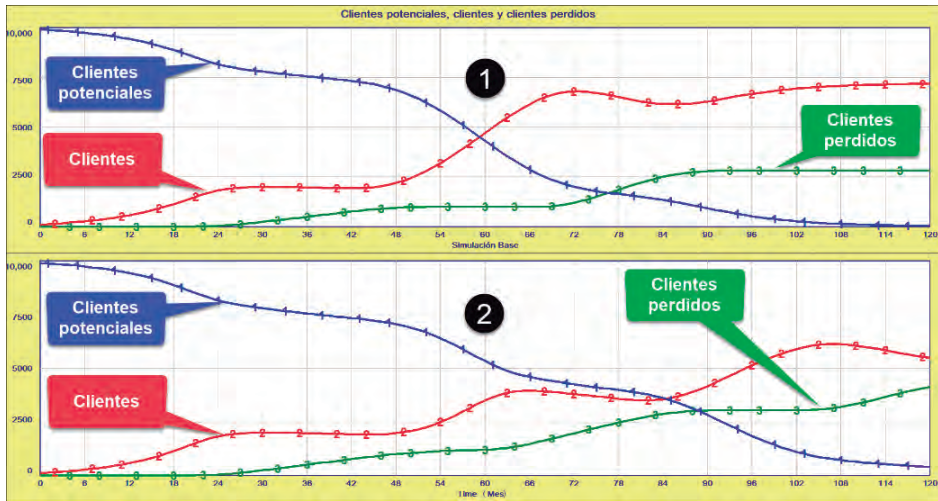
En segundo lugar, el efecto de la erosión de objetivos –cuando los objetivos de crecimiento se vinculan a resultados pasados del plazo de entrega y no a valores competitivos del mismo–. La figura 13 muestra dos gráficos en los que se pueden comparar los efectos del grado de erosión de objetivos en el crecimiento. Cuanto mayor sea el grado de erosión de objetivos menor será el crecimiento y mayor la pérdida de cuota de mercado. El gráfico 2 de la Figura 13 muestra el impacto de la erosión de objetivos comparándolo con la ausencia de erosión en el gráfico 1. El grado de erosión de objetivos determina la fortaleza del bucle 5 del modelo.

Igualmente se podría analizar el impacto del grado de flexibilidad financiera<sup>10</sup> que determina la fortaleza del bucle 9 del modelo.

<sup>10</sup> El significado del grado de flexibilidad financiera se podría reflejar como el porcentaje de aumento del coeficiente de endeudamiento que se está dispuesto a permitir por encima del deseado en aras a posibilitar una mayor capacidad financiera de crecimiento. Arriesgando el equilibrio financiero de la empresa.



**Figura 13.** Impacto del grado de erosión de objetivos en el comportamiento. Sin erosión de objetivos (gráfico 1) y con un grado moderado de erosión de objetivos (gráfico 2)



Fuente: elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

La naturaleza y la estructura del mercado en el que opera la empresa determina el patrón de crecimiento de las empresas. Dicho comportamiento debería de seguir un patrón logístico de crecimiento. Sin embargo, la realidad muestra que diferentes empresas exhiben sendas de crecimiento diferentes. Como hipótesis explicativa de dichas diferencias, y de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, se postula que son las capacidades directivas y su efecto en las políticas de crecimiento de la empresa las responsables de los diferentes patrones de comportamiento del crecimiento de las empresas. La naturaleza del mercado delimita el patrón logístico de crecimiento de este, las políticas de empresa, la capacidad de la empresa para atender dicho mercado y su confluencia en atractivo del producto de la empresa que finalmente determinará la capacidad de mantener su cuota en el mercado. Las posibles incapacidades temporales de la empresa tienen su impacto en las variaciones del patrón de crecimiento observadas en diferentes empresas en un mismo mercado. La estructura causal del modelo es capaz de reproducir dichas diferencias.

## *Bibliografía*

- Bass, Frank (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management Science* 15 (5): 215-227.
- Dierickx, Ingemar y Cool, Karel (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12).
- Forrester, J.W. (1961). *Industrial Dynamics*, MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Forrester, J.W. (1968a). *Principles of Systems*, MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Forrester, J.W. (1968b). Market growth as influenced by capital investment. *Industrial Management Review*, 9(2), 83-105.
- Foss, Nicolai J. (Ed.) (1997). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford Management Readers.
- García Rodríguez, R.M. (2019). Introducción al pensamiento sistémico. *Apuntes de dirección estratégica y política de empresa II*. La Coruña.
- Martin, F.G., Schaffernicht y Stefan N. Groesser (2018). *Growth Dynamics in New Markets. Improving Decision making through Model-Based Management*. John Wiley & Sons.
- Morecroft, J. (2015). *Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Penrose, Edith. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley & Sons.
- Sallenave, J.P. (1984). *Direction générale et stratégie d'entreprise*. Les éditions d'organisation. Paris.
- Sepúlveda, P. y Tornabell, R. (1986). *Estrategia financiera*. Colección Diagnóstico de la PME. La Caixa, Barcelona.
- Sterman, J.D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Warren, K. D. (2008). *Strategic Management Dynamics*. Chichester, John Wiley & Sons.



# ¿FOMENTA EL MARKETING LAS CRISIS ECONÓMICAS? REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ECONOMÍA

Víctor Iglesias Argüelles  
Universidad de Oviedo

## 1. INTRODUCCIÓN

En plena recesión económica, nada menos que Philip Kotler (2012), el mayor teórico del marketing, hizo una declaración sorprendente: *“El marketing ha alimentado la crisis”*. Una declaración sin duda dolorosa para su autor, tratándose de una persona que ha dedicado su vida a la conceptualización y desarrollo de esta disciplina, pero, precisamente por ello, la declaración obtiene una credibilidad mucho mayor que si procediera de un crítico del marketing.

El objetivo de este texto es transcribir, en forma de ensayo, algunas reflexiones sobre el papel del marketing en el conjunto de la economía y, muy particularmente, en la generación y evolución de las crisis económicas.

## 2. LAS CRÍTICAS AL PAPEL DEL MARKETING

Es difícil establecer un origen histórico a las críticas al papel de marketing en la economía. Sabemos que ha existido actividad de marketing desde la existencia de mercados y de la necesidad de buscar contrapartes para realizar intercambios. Incluso es conocido algún texto del antiguo Egipto con contenido publicitario. En paralelo, se fue desarrollando una línea de crítica al sobreconsumo que podemos rastrear en la Grecia clásica (ej. los estoicos), la antigua Roma (ej., Petronio y Séneca), distintos movimientos religiosos dentro del cristianismo y otras religiones, Rousseau, Veblen... hasta los actuales movimientos antiglobalización, teniendo quizás como muestra más representativa el libro *No logo: el poder de las marcas* de Naomi Klein.

El marketing como instrumento para estimular la demanda acabó convirtiéndose –explícita o implícitamente– en un blanco de las críticas de estos grupos. La idea de fondo es que el marketing alimenta el sobreconsumo y, con ello, el agotamiento de recursos que podrían ser dirigidos hacia otros fines, dificultando la consecución de una sociedad más sostenible y equitativa.

Los economistas teóricos aportaron algunas teorías e instrumentos analíticos que permitieron profundizar en la idea del sobreconsumo. Así, la discusión sobre la diferencia entre trabajo productivo/improductivo típica de los economistas clásicos o, más adelante, la relacionada con la utilidad marginal decreciente aplicada a la renta. No obstante, en términos generales, no dejaron de reconocer la importancia del marketing en el funcionamiento de la economía, como veremos en el siguiente apartado.

Una crítica refinada del sobreconsumo y el papel del marketing fue realizada por Galbraith (1998), especialmente en el capítulo “*El efecto dependencia*” incluido en su libro *La sociedad opulenta*. La idea de fondo es que el consumismo creciente es, en parte, autoimpulsado. Esto se debe a un efecto emulación. El marketing estimula el consumo y esto tiene efectos de segunda vuelta, viendo el consumo de las personas de nuestro entorno tratamos de ponernos a su altura, generándose así una necesidad superior de consumo que nuevamente se retroalimenta. Parte de las necesidades a satisfacer por el consumo son, en cierta forma, ficticias. Esta línea de análisis sigue viva en la actualidad con contribuciones como las de Frank, Levine y Dijk (2014) y Currid-Halkett (2017).

Aunque Galbraith no lo mencionaba expresamente, este fenómeno podría conllevar un efecto procíclico en la economía, potenciando el crecimiento en épocas de auge y ahondando en la recesión en las épocas de crisis. A ello se une que, en los primeros momentos de crisis, las empresas suelen sacrificar el presupuesto y actividad de marketing como una de las primeras medidas (aunque esto supone más bien un cambio en el tipo de marketing –menos comunicación y más promociones y precio– que una marginación del mismo). Si el marketing sobreimpulsa la demanda en épocas de auge, su reducción provocaría caídas igualmente desproporcionadas en el consumo. El consumo “ostentatorio/suntuario” pasa, en estos periodos de depresión, de ser considerado un elemento de estatus a insolidario y reproble.

El comentario de Kotler es más específico que el de Galbraith, refiriéndose concretamente al papel del marketing en la recesión de 2008. El marketing inci-

tó previamente a los ciudadanos a consumir incluso más allá de sus posibilidades reales, llevando al sobreendeudamiento y, así, a generar una situación de vulnerabilidad económica que, ante una desaceleración y alguna destacada quiebra puntual, acabó arrastrando a todo el sistema financiero y, tras él, a la economía en su conjunto.

En ambos autores subyace la creencia en un poder considerable del marketing para influir en la demanda global hasta llevarla a niveles artificialmente elevados.

### 3. EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ECONOMÍA

El estudio académico del marketing se realiza en buena lógica dentro del marco de la economía de la empresa. En ese ámbito no hay dudas acerca de las aportaciones del marketing. Solo empresas en un monopolio protegido de potenciales competidores podrían permitirse el lujo de evitar crear una estrategia de marketing. Pero incluso en ese caso ciertas actividades de comercialización serían necesarias. De todas formas, la mayor parte de las empresas no se encuentra en esa aventajada posición y el marketing debe formar parte esencial de su estrategia y actividad corporativa.

Ahora bien, si pasamos de un nivel micro al macro, ¿caemos en la falacia de la composición? ¿Es posible que el marketing sea una de esas actividades que son buenas para el que la ejerce –y, quizás, su público objetivo– pero que generan una externalidad negativa en el conjunto de la sociedad haciendo que el cómputo global sea negativo?

Ya ha sido mencionado el reconocimiento de los economistas clásicos, podemos ahora recopilar algunas de sus ideas relacionadas con la contribución macro del marketing.

El primer argumento tiene que ver con la denominada *Ley de Say*, aquella que afirma que la oferta crea su propia demanda. El que vende lo hace con la expectativa de adquirir algo a cambio. Esto es evidente cuando el intercambio consistía en el trueque, pero el surgimiento de mercados más complejos tampoco cambia el fondo del asunto. El dinero puede generar un retardo, pero el que vende lo hace para poder ampliar su capacidad de compra, que tarde o temprano acabará manifestándose. En una primera lectura de la *Ley de Say* parece hacer innecesaria la actividad de marketing, sin embargo, hay que matizar que los conceptos de oferta y demanda utilizados son aplicables a nivel agregado, se recono-

ce la posibilidad de existencia puntual de mercancías que no encuentran salida en el mercado. Say (1803) se pregunta: “¿*De dónde provienen las cantidades de mercancías que en algunas oportunidades atascan la circulación sin poder hallar compradores?*”, para a continuación responder que “*ciertos productos sobreabundan porque otros productos escasean*”. Puede ocurrir que las empresas realicen puntualmente sobreinversiones en la producción de determinados productos quedando la producción de otros por debajo de su demanda. Para conseguir que estos desequilibrios sean efímeros bastaría, según Say, con dejar actuar al mercado: “*Si todas las producciones fueran dejadas siempre en completa libertad sería muy raro que un género se adelantase a los otros y sus productos rara vez se abaratarían desproporcionadamente*”. El marketing puede ayudar en alguna medida al equilibrio, quizás no tanto por impulsar la demanda global, como por dirigir la oferta hacia lo efectivamente demandado (o potencialmente demandable).

No obstante, la Ley de Say no recibió una aceptación unánime. Surgieron voces críticas cualificadas, entre las cuales destacaron la de Malthus (1820) y, posteriormente, la de Keynes (1936).

En todo caso, tanto los creyentes en esta ley como sus críticos coinciden en reconocer la **conveniencia de que exista un esfuerzo en la comercialización que aproxime la demanda a la oferta**, minimizándose así la producción que no encuentra salida en el mercado. Así, el propio Say (1803) afirma: “*No basta el consumo puro y simple para fomentar la industria: es menester favorecer el desarrollo de los gustos y las necesidades que hacen nacer en la población el deseo de consumir; lo mismo que para favorecer las ventas hace falta ayudar a los consumidores a que obtengan las ganancias que los coloquen en condiciones de comprar*”.

Pero también Malthus (1820), crítico con la denominada *Ley de Say*, señala: “*(...) por muy grande que sea la capacidad productiva, no es suficiente por sí sola para asegurar la creación de una riqueza proporcional. Parece que para poder aprovechar al máximo esa capacidad es necesario algo más: una demanda, eficaz y sin obstáculos, de todo lo que se produce. Lo que más parece contribuir a ese resultado es una distribución del producto y una adaptación del mismo a las necesidades de los que lo consumen, capaces de aumentar sin interrupción el valor de cambio del total producido*”.

La actividad de marketing, incluyendo desde la investigación de mercados hasta la distribución y venta del producto, contribuye así a facilitar el intercambio y a que la oferta, mejor orientada, encuentre eficientemente su demanda.

Un segundo enfoque que desvirtúa las críticas al marketing tiene curiosamente que ver con las **limitaciones del poder del marketing**. Los críticos del marketing suelen atribuir a esta actividad un poder enorme sobre los comportamientos de compra de los ciudadanos.

El debate protagonizado por Say y sus críticos se centraba en el problema de conseguir que exista demanda suficiente para la oferta. La relevancia del problema es clave para entender las crisis económicas. Sin embargo, contrasta con el problema planteado por muchos de los escépticos del marketing que más bien suelen preocuparse por el exceso de demanda y la capacidad del marketing para “generar” necesidades. Se trataría de unas necesidades artificiales, no naturales, pero que impulsan a los consumidores al sobreconsumo. ¿Es esto realmente así?

Para analizarlo en profundidad es preciso distinguir entre *necesidades* y *deseos*. Los individuos tenemos una serie de necesidades que van desde las fisiológicas más básicas hasta las de reconocimiento social y autorrealización (Maslow, 1943). Podemos sentir las con mayor o menor intensidad, pero poco puede hacer el marketing para generarlas. Ahora bien, esas necesidades se manifiestan en deseos, los cuales ya están vinculados a productos o servicios concretos. Aquí sí que el marketing puede desempeñar una labor al potenciar la satisfacción de una necesidad mediante la utilización de un determinado producto en lugar de otro. Por ejemplo, la aparición y comercialización de smartphones no generó nuevas necesidades. Las necesidades de comunicación, de interacción, de movilidad, de organización de información y de computación ya existían. El lanzamiento de ese producto ocasionó la actividad de marketing, que destacaba las posibilidades de satisfacción de esas necesidades de una forma conjunta con el nuevo producto. Incluso cuando el producto se compraba o utilizaba como un símbolo de estatus, no se puede afirmar que la necesidad fuera nueva (la necesidad de reconocimiento social también existía) sino que esa necesidad era cubierta mediante un producto distinto. El nuevo producto puede dar lugar a un nuevo campo de sobreconsumo (en el sentido de Galbraith) que se suma a los ya existentes. No obstante, no cabe ignorar la mayor eficiencia que el nuevo producto tiene (a ojos del consumidor) para satisfacer esas necesidades, y ello debería compensar con creces cualquier efecto negativo. A ello se une que otros productos van poco a poco haciéndose obsoletos con el cambio tecnológico (o cambios en las modas y gustos dominantes) y, lo que en otros tiempos era objeto de consumo ostentatorio, hoy apenas cuenta con una demanda residual. Una parte de la demanda podría estar efectivamente inflada (si consideramos ese tipo de consumo osten-

tatorio como cubriendo una necesidad artificial), pero no se acumularía en el tiempo, sino que sus manifestaciones irían cambiando.

En todo caso, no parece que este tipo de consumo sea consecuencia de la actividad del marketing, sino más bien de esa necesidad humana de buscar la admiración ajena. Incluso en este campo del consumo ostentatorio el efecto del marketing no sería tanto el de incrementar la demanda global como el de orientarla hacia unos productos en lugar de a otros. Las personas que sienten con fuerza esa necesidad difícilmente dejarán de manifestarla si la actividad de marketing disminuye. El estímulo viene de las personas del entorno (incluido hoy el entorno virtual de las redes sociales), no tanto del esfuerzo comercial de las empresas. Los ejemplos históricos de consumo ostentatorio en siglos lejanos, donde la actividad de marketing era primitiva y de corto alcance (Babilonia, Persépolis, Versalles...), nos muestran la enorme capacidad de consumo de esta naturaleza que los humanos podemos desarrollar y hacen palidecer a los ejemplos de consumo ostentatorio de los tiempos recientes. El hecho de que el consumo de productos de lujo sea hoy muy superior en los países del oriente asiático que en Occidente también nos hace ver que el marketing ocupa en todo caso un lugar secundario (frente a factores culturales) como variable estimulante de ese consumo.

Pero no es solo que el marketing apenas puede, si es que puede, generar *necesidades*, es que también en la generación de *deseos* no es tan poderoso como podría pensarse. Esta impotencia del marketing constituye un límite a sus potenciales efectos negativos. Somos víctimas de un sesgo perceptual, el consumo máximo que consideramos aceptable por persona de una categoría de producto concreta es un cierto porcentaje por encima de nuestro consumo personal en esa categoría. Tenemos, por una parte, ceguera selectiva ante la publicidad de productos que no nos interesan y, por otra, una lupa sobre el sobreconsumo ajeno. La publicidad nos aparece así como algo nocivo que afecta significativamente al consumo... de los demás. Si analizamos con calma qué publicidad es la que realmente nos afecta veremos que solo la de productos concretos en circunstancias concretas llama nuestra atención y, aunque pueden existir efectos indirectos a través de personas de nuestro entorno, también aquí los efectos son bastante limitados. Si analizamos datos vemos que, incluso en empresas líderes que no escatiman en inversión publicitaria para el lanzamiento de nuevos productos (véase el ejemplo de Danone), se encuentran con que la mayoría de sus lanzamientos son fracasos. Saben que la publicidad es necesaria para comunicar el lanzamiento (junto con las otras políticas de marketing), pero, más allá de eso, el proceso

de generación del deseo de compra sigue siendo una incógnita incluso para estas empresas con amplia experiencia. Ese proceso de generación sigue unas pautas de naturaleza caótica en la que situaciones muy similares de partida pueden dar lugar a resultados muy diferentes unos meses más tarde, el marketing desempeña un papel limitado (relevante pero no determinante) entre estas fuerzas.

Pero es que incluso en ese estrecho margen en que tiene efectos, la mayor parte de los mismos no repercute en la demanda global, sino en el reparto de la demanda entre competidores de un mismo sector. **El marketing actúa principalmente compitiendo contra sí mismo.** El éxito de unas campañas es el fracaso de otras. Es una lucha entre competidores en el que el más eficiente en los procesos de diseño, producción y comercialización tiene ventaja. En términos generales esto es un beneficio final para la sociedad.

Finalmente, hay otro argumento en defensa del marketing frente al sobreconsumo. Hay marketing compitiendo entre distintas alternativas de consumo y también entre consumo e inversión. Hay marketing para fomentar el consumo, pero también intensas campañas para comercializar productos de inversión, fomentando así el ahorro, e incluso también hay actividad de marketing que trata de promover ideas y comportamientos ligados a la sostenibilidad, la economía circular o comportamientos ecológicos.

#### 4. CONCLUSIONES

El marketing es una actividad que puede ser desarrollada de distintas formas. Pero es la sociedad la que manda y orienta. No al contrario. Son las empresas las que tratan de adaptarse a las tendencias sociales y, aunque en conjunto pueden tener una cierta influencia sobre estas, la capacidad de una empresa individual, por importante que sea, no deja de ser una gota en el océano y más en la época de los *social media*, en que buena parte de la información sobre las marcas que llega al consumidor no ha sido generada por las empresas, sino por los propios consumidores, *influencers* y otros generadores de contenidos en internet.

El marketing desempeña su papel en la economía, orientando la actividad empresarial hacia el mercado y tratando de minimizar las pérdidas de lanzamientos e inversiones fracasadas. ¿Cómo sería un mundo sin marketing? La actividad empresarial estaría menos orientada a la demanda y las posibilidades de desarrollar ofertas diferenciadas serían sustancialmente menores y, aunque hay muchos otros factores que influyen en ello, se incrementarían en alguna medi-



da los porcentajes de actividad empresarial finalmente fracasada, lo cual implica mayores probabilidades de concurrencia aleatoria de estas situaciones, con el consiguiente mayor riesgo de inicio de crisis económica. La demanda global seguiría existiendo, pero se encauzaría a soluciones menos valiosas para el consumidor y menos eficientes para el crecimiento económico.

Hay, sin duda, prácticas que fomentan distorsiones y externalidades negativas, pero el propio sistema tiende a penalizar estas prácticas y nuevas actividades surgen para denunciarlas y apartarlas de la corriente principal. Así nuevos ejes de comunicación (por ejemplo, la sostenibilidad) sustituyen a los antiguos dentro de las estrategias de marketing, que quedan rápidamente obsoletos.

Es preciso reconocer cierto efecto procíclico en el marketing, pero también rápidas adaptaciones al nuevo entorno y fomento del consumo en el momento en que es necesario. La línea que separa un saludable estímulo a la demanda respecto al estímulo a un peligroso endeudamiento para el consumo es muy tenue. No obstante, hay que recordar que el papel del marketing no es unidireccional, realizando no solo propuestas de consumo, sino también de ahorro, de inversión y de promoción de comportamientos sostenibles.

En definitiva, en el marketing confluye todo lo bueno y lo malo de la comunicación e interacción entre humanos. Sus virtudes y defectos presentan un paralelismo con la retórica y su posible caída en la demagogia. Como la retórica, es un instrumento que puede ser utilizado para difundir y facilitar las actuaciones más nobles y las más perversas. No debemos juzgarlo como un todo, sino cada actuación en su contexto.

### *Bibliografía*

- Currid-Halkett, E. (2017). *The sum of small things: A theory of the aspirational class*, Princeton University Press.
- Frank, R.H., Levine, A.S. y Dijk, O. (2014). Expenditure cascades, *Review of Behavioral Economics*, 1(1-2), 55-73.
- Galbraith, J.K. (1998). *La sociedad opulenta. Edición 40º aniversario*. Ediciones Altaya. Barcelona.
- Keynes, J.M. (1936). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Edición en español (1997). Fondo de Cultura Económica. México.

- Kotler, P. (2012). “El marketing ha alimentado la crisis”. Entrevista realizada por Manuel A. Méndez y publicada en el *diario El País* (27 de mayo de 2012). Madrid.
- Malthus, R. (1820). *Principios de Economía Política*. Traducción en Rodríguez-Braun, C. (Ed.) (1997), *Grandes economistas*. Pirámide. Madrid.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): pp. 370-396.
- Say, J.B. (1803). *Tratado de Economía Política*. Traducción en Segura, J. y Rodríguez-Braun, C. (Eds.) (1998), *La economía en sus textos*. Taurus. Madrid.

# EL ENFOQUE EXPERIMENTAL EN MARKETING Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Miguel Jerez Méndez  
Daniel Santín González  
Universidad Complutense de Madrid  
Fundación Ramón Areces

## 1. INTRODUCCIÓN

La aplicación del enfoque experimental en un contexto de marketing y distribución comercial plantea oportunidades y desafíos singulares. En este trabajo se revisan algunas ideas fundamentales sobre este enfoque y se proporcionan ejemplos concretos de aplicación.

*“Toda ciencia tiene que ver con la relación de causa y efecto. Cada descubrimiento científico aumenta la capacidad del hombre para predecir las consecuencias de sus acciones y, por lo tanto, su capacidad para controlar eventos futuros”* (Laurence J. Peter).

Gran parte del avance en ciencias de la vida y la materia en los últimos siglos se debe a la aplicación sistemática del *método experimental*. Al aplicar esta metodología, el científico contempla la realidad objeto de estudio como un sistema que viene definido por una serie de estados (*estados del sistema*) que están afectados por variables, algunas de las cuales se encuentran bajo control del investigador (*variables de control*) mientras que otras se toman como datos sobre los que es posible influir (*estados de la naturaleza*). En este contexto, una investigación experimental consiste en manipular una o más de las variables de control para influir sobre los estados del sistema de una manera que se considera favorable, al tiempo que se controlan rigurosamente los estados de la naturaleza que definen el contexto en que se desarrolla el experimento.

En este artículo nos centramos en un tipo concreto de experimentos: las pruebas controladas aleatorizadas o RCTs (*Randomized Controlled Trials*). La idea

básica de una RCT consiste en llevar a cabo una intervención en una población aplicando ‘un tratamiento’ a un grupo de individuos previamente seleccionados al azar ‘grupo tratado’, mientras que no se aplica a otra parte de la población a la que denominamos ‘grupo de control’.

El éxito de los RCTs en otros campos, muy especialmente en el desarrollo de medicamentos, ha estimulado su aplicación en economía. Algunos ejemplos tempranos de RCT en economía son los programas *Perry Preschool Project* (1962-1967) destinados a ofrecer educación infantil de calidad (Schweinhart, 2004), el programa de transferencias condicionadas PROGRESA (1997-2002) para la reducción de la pobreza extrema (Schultz, 2004) o el *RAND Health Insurance Experiment* (1974-1982) en el que se estudió la demanda de servicios sanitarios ante distintas coberturas en los seguros sanitarios (Newhouse, 1993).

No obstante, el espaldarazo definitivo a esta metodología lo dio en octubre de 2019 la Real Academia Sueca de Ciencias, al galardonar a Abhijit Banerjee, Esther Duflo y Michael Kremer con el Premio *Sveriges Riksbank* en Ciencias Económicas por su aplicación del enfoque experimental a aliviar la pobreza en el mundo. Desde entonces se ha producido un intenso debate acerca de lo deseable que es aplicar estas técnicas a la evaluación de políticas públicas y, en general, a la toma de decisiones económicas.

En este capítulo hablaremos sobre el enfoque experimental basado en RCTs y daremos algunas ideas concretas acerca de cómo aplicarlo para resolver problemas de marketing y distribución comercial. En los siguientes apartados desarrollaremos estas ideas y las ilustraremos con ejemplos. Para ello, en la sección 2 revisamos dos conceptos previos que subyacen a todo el planteamiento: los de correlación y causalidad. En la sección 3 se discute un ejemplo de aplicación en marketing, consistente en medir la eficacia de una campaña comparando los resultados obtenidos con los correspondientes a un *escenario contrafactual*, en el que la campaña no se ha llevado a cabo. En la sección 4 se presenta una aplicación al diseño de incentivos en un contexto de distribución comercial. Por último, la sección 5 recapitula algunas ideas que nos parecen especialmente relevantes para aplicar esta metodología.

## 2. CAUSALIDAD Y CORRELACIÓN

Correlación no es causalidad. Obtener correlación entre dos variables, bien a lo largo del tiempo, bien en un único periodo, es relativamente fácil y no requie-

re más que procesar la información utilizando cualquier software estadístico. Sin embargo, obtener evidencia científica de causalidad del tipo  $X \rightarrow Y$  (el programa  $X$  es causa del cambio en el indicador  $Y$ ) es muy costoso en todos los sentidos: tiempo, recursos económicos, diseño, implementación, análisis, etc. Este alto coste explica por qué en muchas ocasiones no será viable encontrar una estrategia de identificación de la causalidad correcta y solo será posible hacer estudios de correlación basados en observaciones.

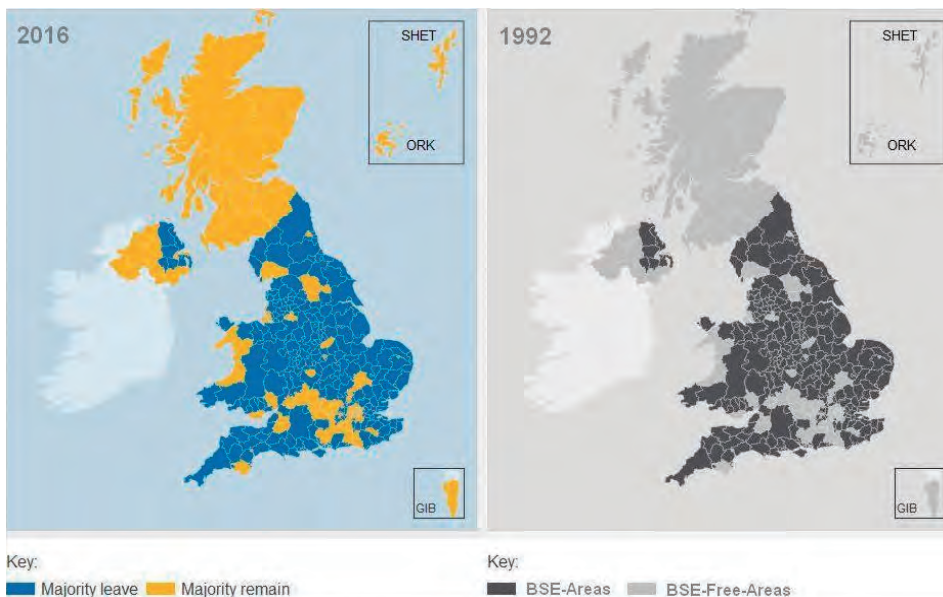
### 2.1. Correlación espuria

Como acabamos de mencionar, una elevada correlación entre dos variables no implica que exista una relación causal entre ellas. En estos casos se habla de ‘correlación espuria’, entendida como una relación entre dos variables sin conexión lógica. La correlación espuria puede deberse a dos causas: a la existencia de un tercer factor no considerado aún (llamado “factor de confusión” o “variable escondida”) que vincula ambas variables o, simplemente, al uso inadecuado de instrumentos estadísticos.

No es difícil mostrar ejemplos de ambos tipos de relaciones. En cuanto al primer caso (variables vinculadas por un factor latente) la figura 1 muestra una clara relación entre las zonas del Reino Unido afectadas por el llamado “mal de las vacas locas” y las zonas en que el voto *leave* superó a la opción *remain* en el referéndum británico sobre el Brexit de 2016. Mirando más allá de la conclusión jocosa, no es difícil concluir que el voto pro-Brexit fue mayoritario en las zonas agrícolas y ganaderas del Reino Unido que, lógicamente, fueron las más afectadas por el mal de las vacas locas.

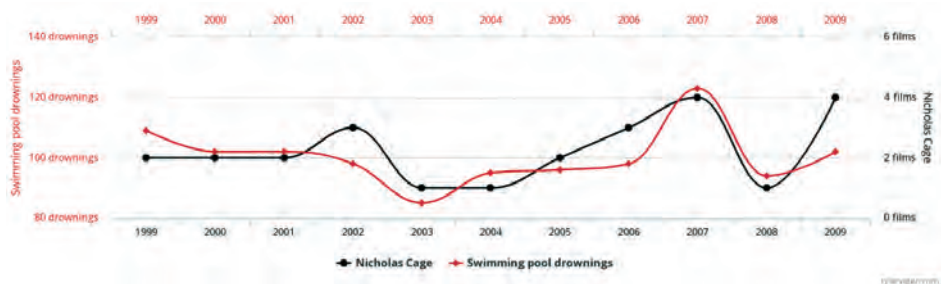
En un contexto de series temporales, es fácil obtener una correlación elevada entre series con tendencia. Por ejemplo, la figura 2 compara el número de personas fallecidas por ahogamiento en una piscina desde 1999 hasta 2009 en los Estados Unidos y el número de películas en las que aparece Nicholas Cage en cada año del mismo periodo. La correlación muestral entre ambas variables asciende a 0,666 y es estadísticamente significativa. En este caso, la correlación espuria no se debe a un factor de confusión, sino al hecho de que se está usando un estadístico (coeficiente de correlación muestral) que supone implícitamente que la media de las variables a las que se aplica es estable dentro de la muestra, lo que no ocurre en este caso.

**Figura 1.** Resultados del referéndum de 2016 sobre permanencia en la Unión Europea frente al mapa de áreas afectadas por el BSE (*Bovine Spongiform Encephalopathy*) o “mal de las vacas locas”



Fuente: [twitter.com/TerribleMaps/status/747833798256168960](https://twitter.com/TerribleMaps/status/747833798256168960) (abreviado: [bit.ly/2988PEG](https://bit.ly/2988PEG)).

**Figura 2.** Número de personas fallecidas por ahogamiento en una piscina frente a número de películas en las que aparece Nicholas Cage en el mismo periodo.  
La correlación muestral entre ambas variables asciende a 0,666



Fuente: <http://www.tylervigen.com/spurious-correlations>

## 2.2. Causalidad en el sentido de Granger

Si correlación no es causalidad, cabe preguntarse cómo puede obtenerse, con rigor, evidencia sobre la relación causal entre dos variables para fundamentar la toma de decisiones racionales.

En un contexto de series temporales, este problema puede abordarse mediante el concepto de *causalidad en sentido de Granger* (Granger, 1969). Se dice que dos series temporales están conectadas por este tipo de causalidad si el valor presente de al menos una de ellas<sup>1</sup> ayuda significativamente a prever el futuro de la otra. A partir de esta idea central, se han desarrollado infinidad de contrastes de causalidad para series temporales escalares, vectores de series y datos de panel.

Contrastar con rigor este tipo de causalidad no es sencillo y tiene dos limitaciones fundamentales: solo es aplicable a series temporales y no permite atribuir la correlación instantánea a una dirección causal concreta. Para un tratamiento estadístico completo véase Hamilton (1994) o Lütkepohl, H. (2010). En contraposición a este instrumento, cabe considerar la realización de RCTs.

## 2.3. Contraste de causalidad mediante RCTs

La estrategia de un RCT para contrastar causalidad parte de una población objetivo (tiendas, clientes, personal, etc.) sobre la que queramos analizar el impacto de un cambio. La población se divide de forma aleatoria en un grupo tratado y un grupo contrafactual o de control. A partir de aquí, el objetivo del RCT es comparar cómo evolucionan en los dos grupos los indicadores de interés (facturación, beneficios, satisfacción de los clientes, frecuencia con la que se alcanzan los objetivos, bienes sin vender, etc.) obteniendo por diferencia el impacto del tratamiento respecto al grupo de control. La evaluación de impacto en ciencias sociales se basa, pues, en la misma lógica que las ciencias experimentales, aunque en un entorno social es difícil realizar experimentos de laboratorio. Por este motivo, en este contexto las técnicas experimentales tienen su propio diseño y metodología (Gertler *et al.* 2017).

La esencia de los RCTs consiste en que, cuando son implementados correctamente, sus resultados pueden extrapolarse a la población de la que proceden los

---

<sup>1</sup> Cuando esta relación existe en los dos sentidos de causalidad, se dice que la relación es bidireccional o de feedback.



grupos de control y tratamiento, de forma que la relación causal tendría validez externa y, si el tratamiento fuera efectivo, podría aplicarse a toda la población con una expectativa de éxito similar.

Para poner en marcha un cambio o una campaña relevante en nuestra organización utilizando un RCT, conviene recordar tres resultados importantes. En primer lugar, los RCTs son, actualmente, la metodología más robusta para obtener evidencia causal en ciencias sociales (Angrist, 2004) y, por tanto, siempre que sea posible será deseable su implementación.

En segundo lugar, los RCTs llevan a cabo la aleatorización de los individuos en los grupos de tratamiento y de control para tratar de evitar el conocido como ‘sesgo de selección,’ que es el problema más relevante con el que nos encontraremos a la hora de encontrar evidencia causal. Cuando los individuos no son asignados a los grupos de tratamiento y control de forma aleatoria puede ocurrir que las características observables, pero sobre todo no observables, no sean semejantes en ambos grupos.

Existen fundamentalmente dos tipos de sesgo, el de ‘heterogeneidad observable’ y el de ‘heterogeneidad no observable’. En primer lugar, incluso después de aleatorizar, puede existir una heterogeneidad observable en alguna variable entre los dos grupos<sup>2</sup> que podría afectar a las diferencias en resultados entre los grupos de tratamiento y de control. Por ejemplo, tamaño medio de las tiendas, nivel socioeconómico de los clientes, edad de los empleados, etc. Este problema puede controlarse, bien volviendo a aleatorizar, o bien controlando las diferencias entre los grupos incluyendo estas variables en el modelo econométrico. En segundo lugar, un problema más difícil de resolver es el sesgo de heterogeneidad no observable o ‘de autoselección’. Este sesgo surge cuando existen diferencias significativas entre los grupos en características individuales no observables como pueden ser la motivación, habilidad, perspectivas, ventaja de información, etc. que influyen tanto en pertenecer al grupo tratado como en los resultados del

---

<sup>2</sup> Sería como tirar al aire una moneda treinta veces y hacer un recuento de ‘caras’ y ‘cruces’. Dado que ambos sucesos tienen la misma probabilidad de aparecer la esperanza matemática sería obtener quince caras y quince cruces. Sin embargo, es también factible obtener por ejemplo diez caras y veinte cruces, creando un desequilibrio entre las dos variables. Estas diferencias son más probables que aparezcan cuantas más variables comparemos y por ello los p-valores son corregidos cuando se realizan las comparaciones de medias.

programa. En este caso, los individuos más motivados de la organización son los que se ‘autoseleccionan’ en el grupo tratado, quedando entonces los menos motivados en el grupo de control. La autoselección da lugar a que, al comparar los grupos de tratamiento y de control, no sabremos si las diferencias son debidas a la intervención realizada o al hecho de que fue llevada a cabo por los más motivados.

El tercer resultado relevante que queremos destacar es que las técnicas de evaluación tradicionales, basadas en contrastes de diferencias de medias o en regresiones lineales, no permiten distinguir correlación de causalidad si alguna de las variables incluidas en el modelo no es realmente exógena. Determinar el grupo contrafactual que servirá para hacer la comparación no es tarea fácil y resulta, por tanto, el elemento clave en el diseño experimental previo a una intervención. Pero aun encontrando un grupo de población no beneficiario de la intervención, deberemos comprobar que esta comparación tiene sentido para garantizar que las diferencias entre los grupos son debidas al cambio producido y no a otras variables que pueden sesgar los resultados obtenidos. Aunque en ningún modo cabe generalizar, algunos de los análisis que se realizan en los departamentos de investigación de las grandes cadenas de *retail* son de tipo observacional y pueden ser clasificados en análisis ‘Antes - Después’ o en análisis ‘Con - Sin.’

Un estudio de evaluación clásico compara los resultados de la organización antes y después de la intervención (análisis ‘Antes - Después’). Si solo tenemos estos dos puntos no sabremos si la variación en la variable de interés a lo largo de este tiempo es debida a los efectos del programa o a otras variables de la compleja realidad social, como pueden ser otros cambios en la empresa, factores económicos, cambios en la competencia, etc. En una evaluación ‘Con - Sin,’ comparamos el grupo en el que hemos llevado a cabo el cambio en la empresa con el grupo de control, pero sin atender a los factores que motivaron la división de la población en los dos grupos (no hubo aleatorización). En este caso, incluso controlando por características observables en una regresión múltiple las diferencias obtenidas por el grupo ‘con la intervención,’ no es posible establecer una relación de causalidad.

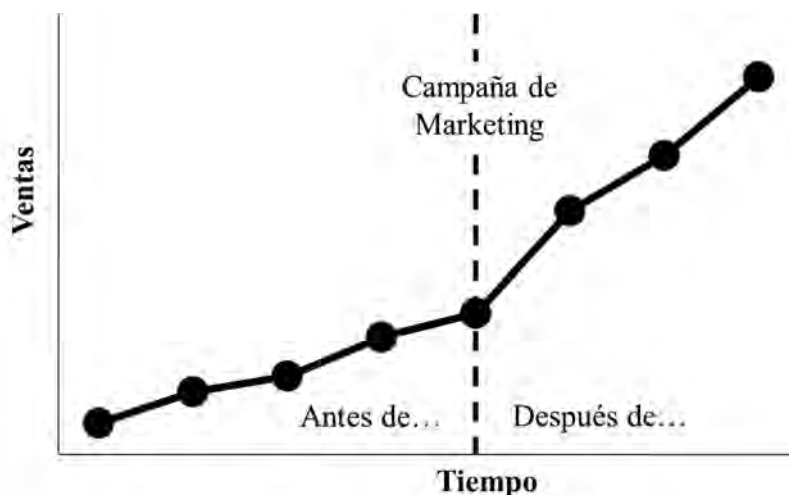
Por ejemplo, consideremos un cambio en los escaparates de las tiendas para conseguir que entren más clientes. Una forma de evaluar este cambio sería medir los clientes que entraron en las tiendas tratadas respecto a los controles unos meses después del cambio. Sin embargo, es posible que exista un sesgo de selección y

que ambos grupos no sean comparables si las tiendas que decidieron participar en el cambio son aquellas más propensas a introducir cambios, o si solo se cambió el escaparate de las tiendas más dinámicas que, por alguna razón, tenían mejores expectativas de éxito o que se postularon voluntariamente a realizar dichos cambios. Existe, por tanto, una diferencia no observable entre los dos grupos que sesga los resultados, ya que no sabremos si los mejores resultados del grupo tratado son consecuencia de sus mejores expectativas o del cambio en los escaparates.

### 3. EJEMPLO DE APLICACIÓN EN MARKETING

La figura 3 ilustra una situación muy común tras la realización de una campaña de marketing. La serie de resultados (ventas, número de clientes nuevos, notoriedad o calidad percibida de la marca, etc.) se observa antes y después de una campaña que tiene un fechado preciso. En este contexto uno se pregunta: ¿Cuál es el impacto de la campaña? ¿Ha sido positivo? ¿Negativo?

Figura 3. El problema de medición del efecto de una campaña de Marketing



Fuente: elaboración propia.

Si bien una primera mirada a la figura 3 nos podría llevar a concluir que la campaña ha tenido un impacto positivo sobre la variable de interés, con la información disponible no es suficiente para llevar a cabo dicha conclusión. Para responder con rigor acerca de la causalidad de la campaña es necesario crear una

situación contrafactual, esto es, estimar el resultado que se obtendría si no hubiera tenido lugar la campaña y comparar las estimaciones con los resultados observados.

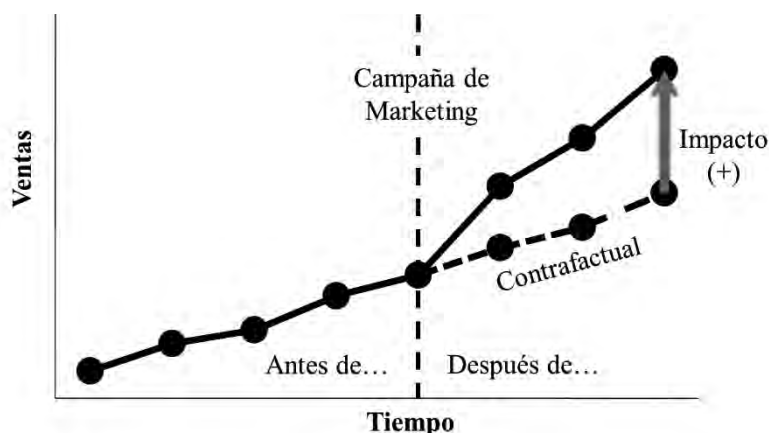
La estimación del efecto de una intervención externa y, por tanto, del resultado contrafactual puede abordarse mediante métodos de series temporales (Box y Tiao, 1973), métodos cuasi-experimentales como la metodología de control sintético (Abadie y Gardeazábal, 2003, Abadie *et al.*, 2020) o, finalmente, a partir de los resultados de un RCT.

En este último caso, daríamos los siguientes pasos:

1. Se parte de una población o conjunto de unidades; que pueden ser puntos de venta, clientes o cualquier otro elemento relevante, sobre los que queremos llevar a cabo el experimento.
2. Antes de comenzar el experimento, definimos el indicador o indicadores de interés que queremos modificar con nuestra campaña; ventas, clientes, productos no vendidos, etc. También definiremos si creemos que la intervención podría tener efectos heterogéneos en función de distintas características de las tiendas; establecimientos en grandes ciudades vs pequeñas ciudades, con competencia cerca vs sin competencia cerca, en empleados con más edad vs empleados con menos edad, etc.
3. Mediante aleatorización, dividimos el conjunto de unidades en dos grupos esencialmente iguales en términos estadísticos; uno de ellos recibe la campaña de marketing y el otro no.
4. Los resultados del grupo de control se utilizan para estimar el resultado contrafactual en el grupo de tratamiento y, finalmente.
5. Se comparan los resultados observados en el grupo de tratamiento con el resultado contrafactual estimado en aquellas variables definidas en el punto dos.
6. Si los resultados son positivos y estadísticamente significativos la campaña o la innovación que estemos probando habrá superado la fase experimental. Con la evidencia causal podremos extender los cambios a toda la empresa. Si los resultados no son estadísticamente significativos, seguiremos experimentando con nuevas ideas hasta que tengamos evidencia causal de que los cambios funcionarán.

Los resultados finales de esta comparación mediante RCT se muestran de forma estilizada en la figura 4.

Figura 4. Medición contrafactual del efecto de una campaña de marketing



Fuente: elaboración propia.

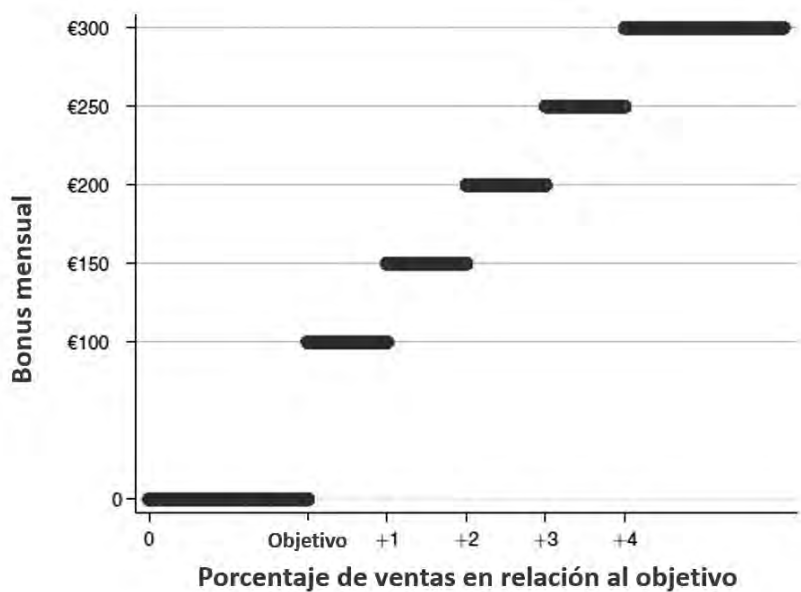
#### 4. EJEMPLO DE APLICACIÓN EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Las grandes empresas de *retail* son grandes generadoras de datos, que pueden explotarse y que ofrecen una oportunidad única para realizar RCTs. Si bien los RCTs no están ni mucho menos generalizados en el mundo del marketing, su uso es creciente y cada vez existen más publicaciones en las que se detallan tanto los experimentos realizados como los resultados obtenidos (para una síntesis ver Simester, 2017).

Para ilustrar esta idea, revisaremos un ejemplo concreto de aplicación que se describe en Friebe *et al.* (2017). El contexto de este experimento viene dado por una conocida red de panaderías alemana, creada en 1980 y que, en el momento en que se plantea el caso, tenía 193 tiendas y 1.300 empleados. En 2011, Aldi y Lidl abrieron en sus supermercados una sección especializada en productos de panadería, que es bien acogida por el público que percibe una oferta de calidad similar a precios más bajos. Ante esta amenaza competitiva, la cadena de panaderías decide: (1) Entrar en el negocio de cafés, snacks, sándwiches y bebidas;

(2) Cambiar el diseño de las tiendas; y (3) Diseñar una política de incentivos para el personal de tienda, cuya estructura se muestra en la figura 5.

**Figura 5.** Relación entre el nivel de consecución del objetivo y el bonus mensual que recibe el empleado



Fuente: Friebe *et al.* (2017).

Tal y como muestra la figura 5, el incentivo para el personal de tienda consiste en ofrecer una remuneración extra creciente a medida que se superan los objetivos de ventas establecidos por la compañía. El RCT se plantea para responder a dos preguntas básicas sobre este sistema: ¿Qué efecto tiene sobre las ventas? ¿Es eficiente en coste?

El primer paso del proceso consiste en seleccionar 97 tiendas que reciben “el tratamiento”, esto es, el nuevo incentivo, y 96 tiendas que forman el grupo de control. La selección se lleva a cabo de manera que:

1. Los grupos se definen mediante selección al azar, de forma que ni los trabajadores ni las tiendas pueden elegir si forman parte del grupo de tratamiento o del grupo de control.

2. Solo la alta dirección, representantes de la empresa que colaboran con los investigadores y un representante del Comité de Empresa, conocen el experimento.
3. A los trabajadores de las tiendas tratadas se les explica que se va a realizar una prueba piloto, que es el término usado por la empresa para referirse a pruebas de corta duración.

La aleatorización se hizo con éxito, ya que tras la misma no existían diferencias de media estadísticamente significativas entre las variables relevantes del grupo tratado y del grupo de control. El experimento tuvo una duración de tres meses y los principales resultados muestran que cada dólar gastado en el bonus generó un aumento de 3,80 dólares en ventas y 2,10 dólares en beneficios en el grupo tratado en relación al grupo de control. Por su parte, las ventas aumentaron un 3% y los salarios de los empleados aumentaron en promedio un 2,2% y hasta un 12% para algunos empleados. A partir de estos resultados, la cadena de panaderías decidió aplicar el sistema a todas las tiendas y el margen de beneficio se incrementó en un 60%.

## **5. A MODO DE CONCLUSIÓN: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS**

En un contexto empresarial donde la presión de la competencia es creciente, no es difícil encontrar motivos convincentes para llevar a cabo de forma sistemática experimentos aleatorizados. Esto da lugar a oportunidades y desafíos.

### **5.1. Oportunidades**

Los experimentos controlados ayudan a mejorar la gestión de los recursos. En la línea de los ejemplos que hemos mostrado en las secciones previas, las mejoras pueden consistir en medir el ROI de las campañas de marketing, refinar su diseño, comprobar el efecto de un sistema de remuneración variable, contrastar los efectos de distintas promociones comerciales, estudiar la eficiencia de los métodos antirrobo, etc. Las posibilidades en este sentido son tan amplias que no cabe plantearse una enumeración mínimamente rigurosa. Grandes empresas como Facebook (Gordon *et al.*, 2019) o Amazon ya usan sistemáticamente estos métodos, pero aún no están plenamente implantados en el mundo de la empresa, en



general, y en el sector de *retail*, en particular. Las empresas pioneras tendrán una ventaja sustancial si saben aprovechar esta oportunidad.

En segundo lugar, la metodología experimental es inteligible por la dirección de las empresas. Con esto queremos decir que los ingresos, la reputación y, en última instancia, el puesto de trabajo de los gestores depende de la calidad y el acierto de sus decisiones. En nuestra experiencia, a estos gestores les resulta difícil asumir como propias las recomendaciones basadas en métodos cuantitativos complejos. La realización de experimentos tiene, en cambio, una lógica nítida que resulta perfectamente digerible por la alta dirección.

En tercer lugar, habrá ocasiones donde no será posible llevar a cabo un RCT o donde el objetivo será evaluar una determinada campaña de forma *ex-post* para la cual no diseñamos la aleatorización. En este caso, la gran cantidad de datos que generan las organizaciones de *retail* ofrecen una excelente oportunidad de recurrir a técnicas de cuasi-experimentación. Los métodos cuasi-experimentales tratan de explotar los experimentos naturales que se producen como consecuencia de cambios legislativos, fenómenos naturales o por otro tipo de cambios exógenos que afectan a un grupo de unidades, pero no a otro. Una vez identificado el cambio que tuvo lugar de manera exógena existen distintas técnicas para construir un grupo contrafactual que permita eliminar o minimizar al máximo los sesgos a los que ya nos hemos referido en este capítulo.

Estos métodos tienen la ventaja potencial de que permiten encontrar causalidad de forma más rápida y barata que los experimentales ya que su implementación se lleva a cabo con las bases de datos de la empresa o bases de datos secundarias existentes, donde ya se dispone de información de beneficiarios y no beneficiarios. Sus desventajas son su menor fiabilidad respecto a los métodos de aleatorización y que no siempre podremos analizar la pregunta que en cada caso sea relevante para la empresa. Los métodos de diferencias en diferencias, control sintético, regresión en discontinuidad o variables instrumentales pertenecerían a este conjunto de técnicas (véase Angrist y Pischke, 2014).

## 5.2. Desafíos

La oportunidad que abren los métodos RCT no está exenta de desafíos. En primer lugar, muchas empresas son proclives a innovar mediante prueba y error, pero no aplican la aleatorización. Esto da lugar a que los resultados de las pruebas no tengan una interpretación clara y, en concreto, a que no resulten claras

las implicaciones de causalidad de los resultados (recordemos los problemas de las investigaciones; “Antes - Después”; “Con - Sin”). Invertir recursos en campañas, incentivos o sistemas que no han probado su efectividad puede presionar los costes de la empresa y presionar a la baja los beneficios dando margen a la competencia.

Por otra parte, incorporar los RCTs en un contexto empresarial es potencialmente muy productivo, pero encuentra a menudo resistencias importantes.

La primera dificultad es disponer del tiempo y atención de los altos directivos y mandos intermedios de los que depende, en última instancia, la puesta en marcha y aplicación de las conclusiones de los RCTs. Prestar atención a análisis detallados o esperar a sus conclusiones antes de decidir a veces no encaja con el ritmo y la presión de la vida ejecutiva. Por este motivo a veces se ve la intuición como un camino más rápido y corto hasta la “decisión correcta”.

En tercer lugar, la adopción de nuevas metodologías siempre implica un cierto riesgo. Por este motivo, en ausencia de presiones o amenazas importantes, es fácil preferir las “soluciones probadas,” es decir, lo que ya se usa y se conoce. En sentido contrario, es poco probable que un alto directivo que afronta una amenaza inmediata aplaze las decisiones hasta disponer de los resultados de un análisis.

Por último, la realización de un RCT no tiene grandes requisitos técnicos ni costes de entrada, pero, como todo en la vida, requiere una cierta experiencia y no abundan en el mercado los expertos en este tipo de pruebas.

Siendo así las cosas, los RCTs abren una oportunidad sustancial para la colaboración entre el mundo académico y el de la empresa con ganancias para ambas partes. El mundo académico se beneficia de la oportunidad de abordar problemas reales, explorar nuevas teorías y mejorar la calibración de esta metodología en un ámbito en el que los RCTs no están bien desarrollados. Por otra parte, una empresa receptiva se beneficiará del pensamiento crítico y la metodología que aportan los académicos para mejorar las múltiples dimensiones de la empresa.

Nuestro desafío para los directivos sería empezar explorando la posibilidad de llevar a cabo RCTs sobre ideas que estén en la agenda, pero cuya implantación no sea urgente y cuyo coste sea bajo o moderado. De esta manera la organización tendrá la oportunidad de experimentar cómo obtener evidencia causal para una toma de decisiones racional.

## *Bibliografía*

- Abadie, A. y Gardeazábal, J. (2003). The Economic Costs of Conflict: A Case Study of the Basque Country. *American Economic Review*, 93, 1, 113-132.
- Abadie, A. Diamond, A. y Hainmueller, J. (2010). Synthetic Control Methods for Comparative Case Studies: Estimating the Effect of California's Tobacco Control Program. *Journal of the American Statistical Association*, 105, 490, 493-505.
- Angrist, J.D. (2004). American education research changes tack. *Oxford Review of Economic Policy*, 20(2), 198-212.
- Angrist, J.D. y Pischke, J.S. (2014). *Mastering Metrics: The path from cause to effect*. Princeton University Press.
- Box, G.E.P. y Tiao G.C. (1975). Intervention Analysis with Applications to Economic and Environmental Problems. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 349, 70-79.
- Friebel, G. Heinz, M. Krueger, M. y Zubanov, N. (2017). Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain. *American Economic Review*, 107, 8, 2168-2203.
- Gertler, P.J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L.B. y Vermeersch, C.M. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*, segunda edición. Banco Mundial.
- Gordon, B.R., Zettelmeyer, F., Bhargava, N. y Chapsky, D. (2019). A comparison of approaches to advertising measurement: Evidence from big field experiments at Facebook. *Marketing Science*, 38(2), 193-225.
- Granger, C.W.J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods. *Econometrica*, 37, 424-438.
- Hamilton, J.D. (1994). *Time Series Analysis*. Princeton University Press.
- Lütkepohl, H. (2010). *New Introduction to Multiple Time Series Analysis*. Springer.
- Newhouse, J.P. (1993). *Free for all? lessons from the RAND health insurance experiment*. Harvard University Press.
- Schultz, T.P. (2004). School subsidies for the poor: evaluating the Mexican Progresa poverty program. *Journal of Development Economics*, 74(1), 199-250.

- Schweinhart, L.J. (2004). *The High/Scope Perry Preschool study through age 40: Summary, conclusions, and frequently asked questions*. High/Scope Educational Research Foundation.
- Simster, D. (2017). *Field experiments in marketing*. In Handbook of economic field experiments (Vol. 1, pp. 465-497). North-Holland.

# MARKETING EN TIEMPOS VIRULENTOS

Teodoro Luque Martínez  
Universidad de Granada

## 1. INTRODUCCIÓN

Afronto estas reflexiones que conectan nuestra disciplina con el panorama convulso del mundo actual que muestra, una vez más, que el futuro no es lo que fue. Para ello me parece muy oportuno comenzar recordando una de las experiencias compartidas con él.

En 2017 se constituyó una comisión designada por el entonces Presidente de AEMARK (Asociación Española de Marketing Académico y Profesional), profesor Salvador Ruiz de Maya, para la elaboración de una definición de marketing para el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. La comisión estuvo presidida por el profesor Miguel Santesmases Mestre y compuesta, además de por el profesor Rodolfo Vázquez Casielles<sup>1</sup>, por los profesores Enrique Bigné Alcañiz, Carlos Flavián Blanco, María Jesús Yagüe y, quien esto suscribe, Teodoro Luque Martínez.

---

<sup>1</sup> La estela del profesor Vázquez Casielles. Al redactar este capítulo, al comenzar estas líneas he de reconocer que me encuentro en una situación contradictoria. Por un lado, la participación en esta iniciativa me produce tristeza, al estar el origen de la misma en la pérdida de alguien tan querido como profesor, como compañero y amigo: el profesor Rodolfo Vázquez Casielles. Por otro lado, aceptada de manera irremediable la situación, me produce cierto regocijo el recuerdo de lo vivido o el tiempo compartido, que nada nos quitará, a lo largo de muchos años mediante experiencias en tribunales de tesis o de plazas, en las actividades docentes y en reuniones diversas.

El profesor Vázquez Casielles deja una reconocida y reconocible estela en lo personal y en lo profesional. Su herencia comprende una vasta actividad docente e investigadora, un compromiso universitario íntegro que ha generado conocimiento y afectos a la vez que equipos y redes de relaciones, en suma un extraordinario patrimonio de capital humano, de conocimiento y relacional.

Unos meses después, ya en 2018, y tras un proceso de participación abierta y de deliberación, la comisión presentó las dos acepciones del término marketing:

- Marketing como actividad: *“Conjunto de procesos que incluyen (i) identificar las necesidades de los públicos de interés de una organización lucrativa o no lucrativa; (ii) crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes actuales y potenciales, socios y la sociedad en general”*.
- Marketing como ciencia: *“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”*.

La concreción de estas dos perspectivas viene bien para reflexionar sobre el papel del marketing en estos tiempos nuevos, en estos tiempos virulentos.

## 2. TIEMPOS VIRULENTOS, TIEMPOS DE RESETEADO

Estas líneas se comenzaron a fraguar en periodo de confinamiento, en pleno estado de alarma declarado como consecuencia de la pandemia por la Covid-19, literalmente se iniciaron en tiempos virulentos. Algo que es virulento se asocia a algo malo, algo que está relacionado con consecuencias malignas debidas a un virus. En primer lugar, se trata de tiempos virulentos en lo relativo a la salud, pero a la vez en lo que se refiere a nuestra disciplina, es decir, en lo relativo al comportamiento en el intercambio y en la comunicación.

Asumida nuestra incompetencia en el ámbito sanitario, es sobre comportamiento en el intercambio sobre lo que podemos hablar con algo de conocimiento o experiencia. Eso es lo que constituye el objeto de esta reflexión, en definitiva, desde una perspectiva de marketing.

No deja de ser curioso que virus se asocie principalmente a las ramas del conocimiento de salud e informática, precisamente las más dinámicas en estos tiempos.

La Covid-19 en muy poco tiempo ha supuesto un “reseteado” del estatus quo, ha puesto en evidencia fallos, imperfecciones o cuestiones que se consideraban asentadas y ha aflorado términos, conceptos, ideas o perspectivas diferentes, bien podría decirse que olvidadas o descuidadas.

Una primera cuestión que surge es que diferentes gobiernos de varios países afirmaban tener la mejor sanidad del mundo. Obviamente, todos no podían tener razón. Algo parecido ya pasó con el sistema bancario en la crisis de 2008, pero podría extenderse al sistema educativo o a otros. Esto conecta con la medida de la calidad percibida, de la imagen o de la reputación, con su uso y su abuso. Esto es aplicable al sistema sanitario, al bancario, a las universidades, a las marcas o las empresas. A la dificultad de la medida hay que añadir que no se deben comparar aproximaciones a la medida realizadas de manera muy diferente. Por todo eso se debiera ser muy cauto a la hora de hacer determinadas afirmaciones en este terreno. La cuestión es si desde la investigación académica se está contribuyendo a la medida con rigor y al uso adecuado de la misma.

Por otro lado, al ya de por sí convulso mundo del intercambio –es decir del marketing– que en los últimos años está marcado por la aparición de Internet como aspecto más disruptivo (Del Barrio-García, Kamakura y Luque-Martínez, 2019) y el progresivo desarrollo del *soft*, del *hard*, de los procesos y formas de comunicación, ahora se añade la pandemia que pone en tela de juicio y cuestiona convicciones sobre el intercambio mismo. Esto tiene consecuencias directas sobre el comportamiento de la demanda, el comportamiento de la oferta, las nuevas reglas y principios básicos del propio intercambio y sus consecuencias a nivel macro. Emerge con fuerza el concepto de seguridad y de comportamiento más individualizado, más micro y más virtual.

Efectivamente, se puede calificar de “reseteado”, puesto que implica la aceptación repentina y generalizada de nuevas formas de compra, de consumo, de viaje, de visita o de trabajo. El principio de seguridad sanitaria marca las directrices de esos comportamientos que condicionan las características de la oferta y de la demanda.

Tratando de extraer aprendizaje de esta pandemia trasladable al marketing, dividamos estos tiempos virulentos en tres etapas: aceptación, respuesta y desescalada.

Primero, la fase de aceptación. Desde la aparición de los primeros casos hasta la toma de conciencia del problema y de la aceptación de la gravedad. Es un periodo de tiempo que se inicia con desconcierto y se caracteriza por ignorar o restar importancia, por incredulidad, por la circulación de informaciones contradictorias, existencia de mucho ruido informativo, por improvisación, por comportamientos oportunistas o por el comportamiento de rebaño, *herd beha-*



*vior* (Banerjee, 1992). Durante este tiempo la gente no especialista ha oído y se ha familiarizado con un nuevo vocabulario, como contagio y curva de contagio, paciente cero, carga viral, retroviral, pandemias, estimaciones y aplanamiento de curvas, neutralizantes, vacunas pasivas, respuesta inmunitaria, entre otros. También ha tenido oportunidad de observar la importancia de la utilización con precisión de los conceptos y las agrias discusiones y las, a veces graves, consecuencias que pueden producirse de no hacerlo.

Comienza el boom de investigaciones y también una pandemia de estimaciones.

Segundo, la fase de respuesta. El reconocimiento del problema y la toma de conciencia conducen a la toma de medidas, en muchos casos drásticas, tanto en el ámbito social como en el individual.

Esas decisiones no están exentas de debate ni de contradicción respecto de las opciones posibles, en cuanto al grado de intervención y con qué instrumentos. El conocimiento científico disponible (a pesar de sus limitaciones) y el buen uso de los datos rigurosos debieran ser los principales criterios orientadores.

Las medidas conllevan encierro, contención en consumo de determinados productos y servicios, aunque hay excepciones, y mayor “consumo” de comunicación. Esto conduce al ahorro, a la constatación de que se puede vivir sin el nivel de consumo previo y sin actividades consideradas casi imprescindibles (retransmisiones deportivas o viajes, por ejemplo).

Al mismo tiempo comienza el reto del seguimiento de las medidas adoptadas y sus efectos, que no son inmediatos. Tampoco ahora se está exento de bulos, de desinformación, de agitación de intereses más o menos explícitos.

La rapidez, eficacia y contundencia en la actuación son determinantes porque los efectos pueden ser letales.

Tercera fase, la desescalada post o con-Covid-19. Es el tiempo en que los efectos de la pandemia decrecen, es el tiempo de seguir controlando y no bajar la guardia a la vez que de sacar conclusiones y de la oportunidad para reconducir. También el del análisis de las consecuencias, de extraer aprendizaje y preparar el futuro. Es posible que se consiga la inmunidad de rebaño, que se consiga una vacuna en cualquier caso supondrá la constatación de la transformación del intercambio, de las relaciones interpersonales e intersociales.

### 3. ALGUNOS INDICADORES DE LO QUE HA SUPUESTO LA PANDEMIA

En los momentos en lo que esto se escribe, no se puede decir que la pandemia esté totalmente controlada o que ya se conozcan y se tengan medidos completamente sus efectos. No obstante, hay algunas evidencias disponibles directamente relacionadas con el intercambio, que ahora resumimos.

#### a) Respecto a la demanda

Sin duda, la declaración de pandemia ha constituido una experiencia traumática con consecuencias directas e inmediatas en la cesta de la compra (en cantidad y calidad), en el modo de compra –desde la búsqueda de información a la decisión– y por sistema de distribución, recurriendo más a lo “en línea” y la proximidad.

En marzo de 2020, el término Covid-19 pasa a estar presente en la mente de todos los habitantes del planeta (se convierte en “*top of mind*”). Sus efectos sobre la salud y las medidas adoptadas para combatirlos tienen consecuencias económicas de hondo calado.

La confianza del consumidor de acuerdo con el índice que elabora el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) cae a mínimos históricos en mayo de 2020, solamente comparables a los mínimos de la crisis internacional de 2008, en concreto a los de final de 2008 y final de 2012. Este índice tiene dos componentes, un indicador de la situación actual (haciendo una retrospectiva de 6 meses) y otro de expectativas (lo que se espera en 6 meses). La confianza en el presente, en la situación actual, es mucho más pesimista que la percepción que se expresa sobre las expectativas. La magnitud de este desfase solamente tiene parangón, durante la serie histórica, para los años que van desde 2009 a 2011.

En mayo de 2020, el índice de confianza del consumidor está en 44 puntos menos que hace un año, sobre todo debido a la valoración de la situación actual. Esa valoración es consecuencia de la menor valoración según orden de importancia del mercado del trabajo; en segundo lugar, por la valoración de la situación de los hogares y, finalmente, por la situación de la economía.

El índice de expectativas se recupera en mayo sobre todo por la valoración relativa al mercado de trabajo, seguida de la valoración de la situación económica y, por último, por situación de los hogares. De alguna forma la situación en el hogar es un contrapeso de la mala situación en el empleo y la economía.

## **b) Respecto a la oferta**

La pandemia pone a prueba la capacidad de adaptación y de innovación de la oferta para responder a la nueva situación. En pocas semanas ha habido muestras de la capacidad de adaptación de consumidores y de empresas. Empresas del sector del automóvil que han pasado a fabricar respiradores sanitarios y empresas del sector textil o del plástico produciendo mascarillas, trajes sanitarios o protectores. Comercios y restaurantes introduciendo modificaciones en la prestación de sus servicios.

En España, las medidas adoptadas en el Real Decreto 10/2020, de 29 de marzo, definieron las empresas que prestan servicios esenciales, lo que condicionaba la oferta de bienes y servicios de una forma determinante. Según dicha información, las empresas consideradas esenciales son, sobre todo, las relativas a los ámbitos de producción de bienes y servicios de primera necesidad (alimentos, bebidas, productos farmacéuticos), suministros y recogida de residuos; las de comunicaciones, informática y telecomunicaciones, así como las que tienen que ver con actividades sanitarias-veterinarias y de consultoría. En el lado opuesto están las empresas relativas a ingeniería, construcción y servicios técnicos de arquitectura, edición, transportes (marítimo, aéreo), reparaciones, alojamientos, determinadas industrias (madera, corcho, prendas de vestir...) o comercio al por mayor e intermediarios de comercio.

En el conjunto del país, el porcentaje de empresas calificadas como de servicios esenciales era del 67,32% del total y representaban el 74,10% del empleo del sector. Es decir, en general son empresas más intensivas en empleo.

En suma, esto hace que la crisis económica derivada de la pandemia sea, sobre todo, una crisis del sector turístico y de la cultura, son los sectores que más sufren las consecuencias.

### c) Respecto al precio

La pandemia complica la medida de los precios. En primer lugar, porque puede que no haya un precio como tradicionalmente se venía considerando; pero también por las dificultades de acceso a informantes, o directamente por la no comercialización del producto o servicio. Siguiendo las directrices propuestas por Eurostat, consensuadas por los estados miembros de la UE, el INE ha tomado una serie de medidas diseñando procedimientos estadísticos especiales vinculados a la Covid-19 y relativas a datos sociodemográficos, datos económicos, datos de salud y mortalidad y datos de movilidad. Así es posible calcular índices de precios para bienes y servicios *cuyo consumo es el habitual en esta situación*, se trata del grupo especial de “Bienes Covid-19” y de “Servicios Covid-19”.

Durante los meses de marzo, abril y mayo, los Bienes Covid-19 tienen un precio superior a los del año anterior entre un 2% y un 3%, sobre todo debido a la subida de los alimentos sin elaboración (más de un 7% más caros que en abril de 2019), también a los alimentos y bebidas no alcohólicas (+4,1% que abril 19), también debido a los alimentos elaborados y otros productos médicos (véase tabla 1).

El precio de los servicios Covid-19 se comporta de manera opuesta, descendiendo con respecto al año anterior, más de un 4% (un 4,68% en abril). Esto se debe sobre todo al importante descenso del precio de electricidad, gas y otros combustibles (tiene una caída del 18,5% en abril) y de los soportes pregrabados. Dentro de estos servicios destaca la subida de precio de las cuotas por licencia y suscripciones a redes de televisión y radio, los seguros, servicio de telefonía y servicios funerarios.

Las variaciones mensuales de precios más importantes se producen en abril. Este mes es en el que mayores incrementos de precios se producen en los bienes Covid-19, mientras que las mayores variaciones de precios de servicios Covid-19 (en este caso suele ser disminución) se producen tanto en marzo como en abril.

En suma, un comportamiento de precios desigual con episodios que han puesto de relieve, lo que puede calificarse como un distópico proceso de formación de precios. Determinados productos de primerísima necesidad (como mascarillas, guantes o geles) subieron su precio de manera desorbitada.

**Tabla 1. Diferencia de índices de precios anual  
(con respecto al mismo mes del año anterior) y al mes anterior**

	Diferencias de índice de precios					
	Entre 2020 y 2019 para el mismo mes			Respecto al mes anterior (año 2020)		
	Mayo	Abril	Marzo	Mayo	Abril	Marzo
Bienes Covid-19	2,88	3,14	1,97	0,04	1,14	0,13
Alimentos sin elaboración	5,82	7,28	4,13	-0,38	2,65	-0,10
Alimentos elaborados	2,34	2,19	1,60	0,21	0,69	0,29
01 Alimentos y bebidas no alcohólicas	3,64	4,10	2,58	-0,01	1,41	0,14
02 Bebidas alcohólicas y tabaco	0,76	0,73	0,52	0,12	0,16	0,04
0561 Bienes no duraderos para el hogar	1,53	1,33	0,58	0,21	1,15	0,17
0611 Productos farmacéuticos	0,52	0,51	0,69	0,03	0,01	0,00
0612 Otros productos médicos	2,52	2,18	1,94	0,12	0,30	0,47
09342 Productos para animales domésticos	2,53	1,08	0,16	1,47	0,93	0,73
1213 Otros aparatos, artículos y productos para el cuidado personal	0,95	0,49	0,18	0,06	0,46	0,07
<b>Servicios Covid-19</b>	<b>-4,21</b>	<b>-4,68</b>	<b>-3,25</b>	<b>0,04</b>	<b>-1,53</b>	<b>-1,18</b>
041 Alquiler de vivienda	1,20	1,27	1,37	0,04	0,02	0,07
044 Suministro de agua y otros servicios relacionados con la vivienda	0,65	0,65	0,55	0,01	0,18	0,16
045 Electricidad, gas y otros combustibles	-16,83	-18,50	-14,15	0,12	-5,18	-4,91
0830 Servicios de telefonía y fax	1,61	1,61	1,74	0,00	-0,16	1,48
09141 Soportes pregrabados	-3,42	-3,14	-1,99	-0,59	-0,59	-1,36
09423 Cuotas por licencia y suscripciones a redes de televisión y radio	4,77	4,77	4,77	0,00	0,00	0,00
125 Seguros	2,86	2,86	2,90	0,00	0,00	0,00
12621 Comisiones bancarias y de oficinas de correo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12703 Servicios funerarios	1,39	1,57	1,45	-0,02	0,13	0,31

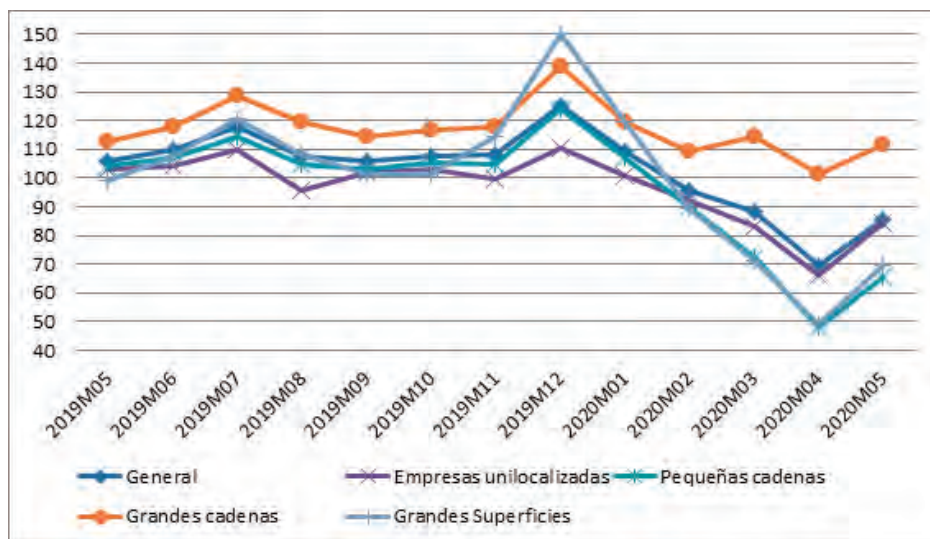
Fuente: elaborado a partir de índices nacionales de precios de componentes para el análisis de la COVID-19 del INE.

#### d) Respecto a la distribución

Sin lugar a dudas, el comercio electrónico es el gran ganador de la pandemia. No obstante, para tener una idea de la evolución de la distribución se pueden tomar los índices de comercio al por menor (base 2015) del INE. Hace un año todos estos indicadores superaban la cantidad de 100, con la excepción del de grandes superficies que se situaba en el 99,05. Tras el nivel máximo conseguido a final de 2019, comienza el descenso. Entre febrero y abril –mes que alcanza el mínimo– del año 2020, las grandes superficies y las pequeñas cadenas (más de un local pero menos de 25 locales y menos de 50 asalariados) pierden 40 puntos; mientras que las empresas de un solo local pierden 26,4 puntos; las que menos pierden son las grandes cadenas, solamente 8 puntos (véase figura 1). El índice general cae 26,3 puntos. Aunque en el mes de mayo recupera algo más de 16 puntos, esta recuperación es para todos los formatos, el que más el de las grandes superficies (sube 21 puntos) y el que menos el de las grandes cadenas (aumenta 10,2 puntos).

Según datos de Eurostat, el índice del volumen de negocios del comercio deflactado para UE-27 en mayo 2020 es de 104,5 (en 2015 era 100) mientras que en España es de 88,6, que junto con Italia (86,5) son los países que tienen

Figura 1. Evolución de los índices generales por modo de distribución



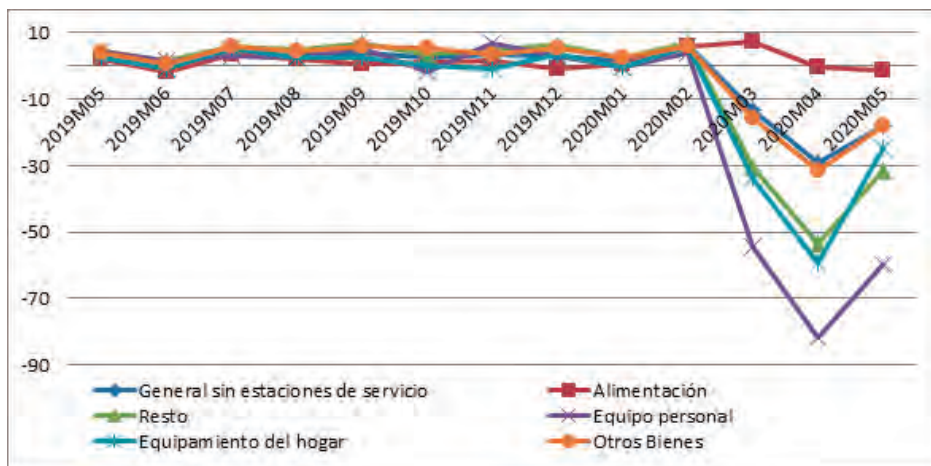
Fuente: INE (2020). Índices de comercio al por menor.

menor índice. No hay mucha diferencia para el índice de los productos de alimentación-bebidas-tabaco, la diferencia sobre todo se debe a productos no de alimentación para los que el índice UE-27 es 104,8 mientras que para España es 75,6 (80,7 para Italia, que es uno de los pocos que se le aproximan) y combustible para automóvil con 79,8 para la UE-27, 59,3 para España y 65,9 para Italia.

#### e) Respecto al producto

En cuanto a la facturación por productos, también obtenida de los datos de comercio al por menor del INE, en general, la facturación cae un 13,1% respecto al mes de marzo del año anterior. La caída es del casi 29% en el mes de abril, se produce una cierta recuperación en mayo, pero aun así cae un 18% con respecto al año anterior (véase figura 2). La variación es muy desigual por productos. Mientras que alimentación tiene un considerable crecimiento en marzo, para luego mantenerse con respecto siempre al mismo mes del año anterior; el resto de productos tienen descensos muy importantes. Los productos de equipo personal llegan a caer un 81,5% y los de equipamiento personal un 59,4% respecto a abril del año pasado.

Figura 2. Evolución de tasa anual de variación de comercio al por menor por producto



Fuente: INE (2020). Índices de comercio al por menor.

#### f) Respecto a comunicación

Según datos de InfoAdex, en el primer trimestre de 2020 la inversión publicitaria cayó un 10,2%. El descenso es generalizado para todos los medios superan-



do el 26% para cine y diarios, del 16% al 19% para la publicidad exterior, radio y dominicales: el 11,7% para televisión que es el de mayor volumen. Los medios digitales también caen aunque menos, solamente se salvan las redes sociales. Para el mes de marzo se estima el descenso en un 27,8%.

En el mes de abril la disminución es del 50,1%, prácticamente todos los medios tradicionales superan el 50% a excepción de los diarios que se quedan cerca de esa cifra. En algún caso se llega al 100%, como en el cine o un porcentaje próximo, como en publicidad exterior (95%) o dominicales (85%). La inversión publicitaria en televisión desciende un 62,6%. La inversión en medios digitales es la que cae menos, aunque lo hace en un 30,3%, de nuevo en redes sociales es donde se produce el resultado menos malo (desciende “solo” un 11%).

El mes de mayo presenta unos datos similares a los del mes de abril puesto que el descenso es del 51,3% y con magnitudes parecidas a las comentadas para abril.

#### g) Heterogeneidad de las consecuencias

Suele ocurrir que las consecuencias de los fenómenos no son homogéneas, tampoco lo son las consecuencias de la pandemia. Prueba de ello, además de los datos aportados previamente, es la diferencia de la confianza empresarial existente tanto distinguiendo por sectores como por territorios, ya sea entre comunidades autónomas o entre países.

El índice de confianza empresarial armonizado (ICEA) que elabora el INE es la media geométrica normalizada entre el índice de situación (diferencia entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables sobre la marcha del nego-

**Tabla 2. Indicadores de confianza empresarial armonizados, por sectores de actividad**

	2020 T3	2019 T3	Variación absoluta	Variación anual
<b>Total nacional</b>	95,5	135,0	-39,5	-29,26
Industria	91,3	127,2	-35,9	-28,22
Construcción	105,3	147,8	-42,5	-28,76
Comercio	104,9	136,5	-31,6	-23,15
Transporte y Hostelería	87,2	143,3	-56,1	-39,15
Otros servicios	92,4	131,7	-39,3	-29,84

Fuente: INE (2020). Indicadores de confianza empresarial armonizados.

cio del trimestre que acaba) y el índice de expectativas (ídem para el trimestre que entra). Hace un año ese índice estaba en el 135, siendo los sectores de la construcción (con 147,8) y transporte y hostelería (con 143,3) en los que se mostraba más confianza empresarial y el que menos el sector industrial (con 127,2), como muestra la tabla 2. Un año después la caída del índice de confianza empresarial en el país ha sido de casi 40 puntos (un 29,3%) y los sectores que más caen en términos absolutos son los que tenían un índice de confianza mayor. En términos relativos destaca sobre todo la caída del sector de transporte y turismo que pasa a ser el sector con menor índice de confianza.

**Tabla 3. Indicadores de confianza empresarial armonizados, nacional y por comunidades autónomas**

	2020 T3	2020 T2	2019 T3	2019 T2	Diferencia 2020-2019	
					T3	T2
Total nacional	95,5	95,5	135,0	132,9	-39,5	-37,4
01 Andalucía	96,9	96,2	135,3	131,7	-38,4	-35,5
02 Aragón	97,3	95,0	135,3	134,9	-38,0	-39,9
03 Asturias, Principado de	102,0	96,7	134,3	131,7	-32,3	-35,0
04 Balears, Illes	86,9	90,1	139,4	137,9	-52,5	-47,8
05 Canarias	86,4	85,7	122,6	123,4	-36,2	-37,7
06 Cantabria	104,6	100,9	145,2	139,5	-40,6	-38,6
08 Castilla - La Mancha	106,7	103,0	146,0	142,1	-39,3	-39,1
07 Castilla y León	100,6	99,9	140,2	133,7	-39,6	-33,8
09 Cataluña	94,9	93,9	138,2	137,1	-43,3	-43,2
10 Comunitat Valenciana	89,9	90,2	128,2	126,9	-38,3	-36,7
11 Extremadura	103,5	94,5	141,3	136,8	-37,8	-42,3
12 Galicia	93,1	97,0	131,9	128,7	-38,8	-31,7
13 Madrid, Comunidad de	90,3	94,1	129,7	130,4	-39,4	-36,3
14 Murcia, Región de	94,0	95,8	128,0	128,2	-34,0	-32,4
15 Navarra, Comunidad Foral de	98,3	100,8	137,4	135,4	-39,1	-34,6
16 País Vasco	95,3	98,4	137,2	132,0	-41,9	-33,6
17 Rioja, La	94,8	91,9	131,8	130,8	-37,0	-38,9

Fuente: INE (2020). Indicadores de confianza empresarial armonizados.

Por comunidades autónomas, las que tienen menores índices de confianza empresarial son las comunidades insulares, por su gran dependencia del turismo de sol y playa. Canarias y Baleares no llegan a un índice de 87, la Comunidad Valenciana está en el 90 (véase tabla 3). Frente a Castilla-La Mancha, Cantabria, Extremadura, Asturias y, aunque por poco, Castilla y León que son las que superan el valor de 100. En este año las comunidades que más han descendido en confianza empresarial son Islas Baleares, Cataluña, País Vasco y Cantabria, y las que menos Asturias y Murcia.

En general, las valoraciones y percepciones sobre las consecuencias de la pandemia son muy diferentes por países y por características socio demográficas. La incertidumbre ha sido el estado emocional más citado por los europeos durante la pandemia, predominando las emociones negativas especialmente en España, Polonia, Francia, Grecia e Italia y casi el 60% de los europeos han experimentado dificultades financieras personales con porcentajes más altos en Hungría, Bulgaria, Grecia, Italia y España. Un 68% justifica las medidas de restricción de libertad individual impuestas para luchar contra la pandemia y un 51% se muestra favorable de la utilización de aplicaciones en los móviles para contenerla, todo ello según el estudio encargado por el Parlamento Europeo (Kantar, 2020).

#### 4. APRENDIZAJE A EXTRAER

No se pretende ahora un análisis exhaustivo de las consecuencias de la Covid-19, sin embargo de los datos aportados se pueden extraer aprendizajes. En realidad, existen precedentes, hay patrones que recuerdan a lo que ocurrió hace 40 años cuando se vivió otra pandemia, aunque de magnitud diferente, la del SIDA (Gupta, 2020). Estos patrones pueden ser de utilidad para el marketing, ya sea como actividad, ya sea como disciplina científica. A continuación se comentan algunos de ellos.

Para empezar, se trata de un “**experimento global**” que puede calificarse de cisne negro. Según Nassim (2008) un fenómeno cisne negro es aquel altamente improbable, que tiene consecuencias enormes y que se explica a posteriori. La pandemia ha supuesto un reseteo, un experimento generalizado en todo el mundo y desconocido hasta ahora por el contexto tan globalizado. Un experimento que somete a prueba tanto comportamientos individuales como de grupos sociales o cualquier otra agrupación administrativo-política. Ha su-

puesto un test de estrés en muchos aspectos, sometiendo a prueba la capacidad de producción y de distribución de productos o la prestación de servicios esenciales. Al mismo tiempo han aflorado comportamientos generosos y solidarios junto a comportamientos oportunistas, egoístas, tanto en el ámbito comercial como en el social o en el político. Todas estas manifestaciones de comportamientos individuales, de manada o de otro tipo constituyen un interesante material de estudio para situaciones futuras. Al mismo tiempo trae a colación la necesidad de no despreciar lo altamente improbable en la planificación de marketing y la pertinencia de diseñar escenarios alternativos.

Desencadenada la pandemia, la primera cuestión es cómo **luchar contra la desinformación**. La ausencia de estadísticas fiables en un principio junto al miedo existente es una combinación muy favorable para la generación de ideas falsas o equivocadas. Esto trae a colación la importancia del vocabulario y los datos.

La pandemia recuerda que el asunto del vocabulario no es baladí. En marketing hay una ligereza y proliferación de términos cuya entidad no está muy precisada, de manera que el concepto marketing combina con prácticamente todo como: alternativo, b2b, c2c, mb2c, de contenidos crítico, colaborativo, digital, directo, emocional, experiencial, ecológico, guerrilla, holístico, interno, integrado, interactivo, islámico, *inbound*, jurídico, multinivel, *network*, neuro, relacional, redes sociales, transaccional, social, sensorial, tradicional, viral, verde, web; por poner algunos ejemplos y obviando los referidos a sectores específicos. Hasta cierto punto esta proliferación puede ser normal en una disciplina nueva. La creciente jerga terminológica puede ser un indicador del dinamismo o de la innovación en el campo, pero introduce ruido y no facilita la comunicación. Por eso, son necesarios esfuerzos para elaborar diccionarios que precisen los términos (por ejemplo, el de la AMA) y, de esta manera, evitar lo que cabría denominar como la maldición de la Torre de Babel. Es decir, evitar una consecuencia nefasta para el objetivo perseguido por la confusión terminológica (de lenguas).

En cuanto a los datos, lo vivido y lo que estamos aun viviendo con las estadísticas de la Covid-19, subrayan la extraordinaria relevancia de los datos, de la información, del ruido y de los bulos. La disponibilidad de datos fiables es imprescindible para conocer, tomar decisiones, esclarecer responsabilidades, aprender y desarrollar inteligencia. Las diferencias entre países (como China,

Alemania, Francia, Bélgica o España), por no hablar de las deficiencias en la recogida, respecto a cómo se contabilizan los contagios o las muertes por Covid-19, hace que las comparaciones deban tomarse con suma precaución. Los datos constituyen la principal materia prima para el desarrollo del marketing. Pero, como afirma Han (2018), la exuberancia de datos disponibles en la sociedad actual no hace superflua la teoría ni que los modelos puedan ser suplantados. Conviene tenerlo presente.

Una segunda lección a extraer de la pandemia del Covid-19 o del SIDA siguiendo a Gupta (2020), es evitar el impulso de culpar a un grupo en particular (“virus chino” o en el caso del SIDA “plaga gay”). Esto se puede traducir de la siguiente forma: evitar extraer precipitadamente relaciones de causa-efecto, para buscar explicaciones cómodas ante problemas complejos. El antídoto es **investigación rigurosa frente a investigación ligera (*fake*)**. La investigación precisa tiempo y recursos. Es un proceso no exento de contradicciones, (baste recordar las noticias sobre posibles remedios como: hidroxiclороquina, remdesivir, relación con el tabaco...), en el que no caben los milagros y que debe desarrollarse con rigor. Aún no se conocen por completo los efectos secundarios o cómo responde el cuerpo ante una segunda afección de la enfermedad.

Ahora, y en el futuro próximo, la investigación sobre la Covid-19 se multiplicará por muchas veces, serán miles de publicaciones. Se está ante un crecimiento exponencial, la producción científica se duplica cada 15 días (Torres-Salinas, 2020). La cuestión que queda por saber es el valor de esa avalancha de publicaciones. En cierta forma, esto es trasladable a la investigación de mercados tradicional y, por descontado, a la investigación académica de marketing.

Una tercera lección es que, si no se reacciona con una **respuesta rápida y eficaz**, los efectos pueden ser devastadores. En este punto toma sentido la **relevancia de lo verdaderamente importante**. En situación de pandemia los agentes implicados en el intercambio toman decisiones con escalas de valores diferentes. Se toma conciencia de los aspectos básicos y fundamentales de la decisión de demanda o de oferta, reduciendo el espacio para lo superfluo. En esto tiene mucho que decir la **innovación tecnológica**, como instrumento fundamental para la detección, para el remedio y para el seguimiento. Implica desarrollo de aplicaciones como forma de luchar contra la enfermedad, pero también para aprovechamiento de los datos y ganar algo

de cuota de control sobre los mismos. Todo ello sin perder de vista la forma de conciliar con la privacidad, aunque para Han (2018) el hombre ni siquiera es transparente para sí mismo, y transparencia no es lo mismo que verdad, de manera que la sociedad de la transparencia es una sociedad de desconfianza y sospecha.

La innovación tecnológica siempre ha sido un determinante clave del intercambio. No es nada nuevo el vínculo que tiene con la estrategia de marketing, con la investigación y la comunicación, solamente hay que revisar las prioridades de marketing indicadas por el Marketing Science Institute (2020).

La cuarta lección es la **educación y formación** de la gente para mitigar el riesgo, como estrategia de reducción de los daños. Gente con mayor información y conocimiento, mejor preparada para tomar decisiones, tendrá comportamientos más inteligentes a largo plazo, algo evidente en marketing social. Educación y compromiso son instrumentos importantes contra la pandemia, ayuda a reducir el riesgo, a convivir y a gestionar nuestra vida en situación de riesgo. Eso mismo es trasladable desde una perspectiva de macromarketing al intercambio. Agentes del intercambio formados y con compromiso social son una buena base para construir un mundo mejor. Toda esta experiencia es posible que haya impulsado el desarrollo del concepto de comportamiento de consumo socialmente responsable (Nova-Reyes, Muñoz-Leiva y Luque-Martínez, 2020), y también para el comportamiento de oferta.

Finalmente, con seguridad esta no será la última pandemia, por lo que es necesario desarrollar **capacidad de adaptación**, lo que condiciona la propia supervivencia. Lo mismo que la adaptación a la situación de confinamiento o a las nuevas normas evitan contagios, también esa capacidad condiciona la supervivencia de empresas, de sectores, de formas de comercio o de tipos de establecimiento. Por definición, una pandemia afecta a todos, esto favorece un **compromiso colectivo**. Somos seres sociales, *soy porque somos*, de acuerdo con el principio ético sudafricano “ubuntu” con el que se alude a la lealtad en las relaciones entre personas.

El periodo de confinamiento obligado que bruscamente ha cambiado hábitos y comportamientos sociales ha tenido graves consecuencias para la actividad económica y para el empleo, pero también ha puesto de manifiesto que en un plazo reducido de tiempo se pueden disminuir ruidos ambientales, recuperar calidad del aire, bajar los indicadores de contaminación o recuperar el paisaje

natural. De alguna forma se ha revitalizado la toma de conciencia de la importancia de nuestros comportamientos individuales y de las consecuencias globales que tienen para la calidad y sostenibilidad de la vida. De ahí la importancia de fomentar un consumo social y medioambientalmente responsable y de valores éticos en el intercambio, como postulaban Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010).

## 5. A MODO DE CONCLUSIÓN

De esta breve e incompleta reflexión, desde una perspectiva académica, proponemos algunas cuestiones para el desarrollo de la investigación en la disciplina de marketing.

La pandemia ha puesto en evidencia la fragilidad de aspectos que se daban por establecidos por lo que habría que revisar, en primer lugar, la agenda de prioridades de investigación, sobre todo desde una óptica de macromarketing, la cual, si no es adoptada por los investigadores académicos, difícilmente se adoptará por otros y, en segundo lugar, el proceso mismo de investigación.

Se trata de redefinir esa agenda para identificar lo realmente importante. Sería muy ilustrativo conocer hasta qué punto los temas objeto de investigación están marcados por intereses generales de la sociedad o por intereses de parte. Incluyendo entre ellos los propios intereses del investigador enfocado (cuando no obsesionado) a alcanzar determinados indicadores bibliométricos.

En esa agenda debería ocupar un espacio el análisis del intercambio marcado ahora por el valor de la seguridad, y por una interrelación menos personal y más virtual. Otro asunto destacable sería el de los cambios en la estructura de consumo, en los cambios en la cartera de productos y servicios o en los procesos de la formación de precios. Así como la revisión de la estructura de producción y su localización, de la concentración y dependencia de la oferta, tanto desde una perspectiva territorial como de propiedad. En suma, la redimensión de un ecosistema sostenible de oferta.

Otro aspecto a destacar es el análisis de los cambios en las formas de distribución y de comunicación, los nuevos desafíos de la logística y de la distribución para evitar el riesgo de ruptura de existencias en productos básicos.

También hay necesidad de investigación acerca de la generación y difusión de falsas noticias, la utilización del ruido y la intoxicación en la comunicación



sobre todo en la de formación de opinión pública, lo que implica cómo combatir este fenómeno.

Finalmente, el estudio de los nuevos condicionantes de la generación de valor, la distribución de ese valor y los conflictos que ello conlleva, un tema tan crucial como escasamente tratado en marketing. El determinante papel en la generación de valor de nuevos paradigmas que tienen que ver con la colaboración masiva (Harari, 2014), con la riqueza de la red más que la de las naciones, con el procomún colaborativo, el coste marginal cero o cuasi cero (Rifkin, 2014). En esta agenda de investigación crítica debería ser prioritaria la conexión de su contenido con los retos de la Agenda 2030.

Por otro lado, el proceso de investigación necesita precisión terminológica, perspectiva crítica en objetivos y creatividad en hipótesis comprometidas con un desarrollo sostenible, es decir, sería conveniente un barniz de macromarketing crítico para este contexto nuevo. Se trata de revisar de manera decidida un proceso de investigación demasiado orientado a generar perfiles que queden bien en las métricas: biblio, *online* o de redes sociales. Un proceso marcado a veces por patrones demasiado parecidos respecto a los problemas y la forma de abordarlos, los diseños o las herramientas a utilizar, estando las decisiones sobre esos aspectos del proceso de investigación determinadas de manera considerable por aquello que facilite la publicación, dejando un papel secundario a los aspectos que afectan al interés social.

En definitiva, sería necesaria una investigación académica más comprometida con necesidades del conjunto de la sociedad y con un desarrollo sostenible, que pusiera más el foco en los retos que implican tales necesidades con una perspectiva más crítica. Como afirma Harari (2014), la especie humana domina a las otras especies, controla el entorno, ha aumentado la capacidad de producir alimentos, ha levantado imperios y creado redes comerciales, pero siendo más poderosa de lo que nunca fue ¿ha reducido la cantidad de sufrimiento, ha conseguido aumentar la satisfacción?

En fin, un diminuto agente infeccioso ha puesto en jaque a la especie humana y toda su obra. De ahora en adelante, a este imprevisto *stakeholder* hay que tenerlo en consideración, y pasa a ocupar un destacado papel en el análisis del comportamiento en el intercambio, en definitiva, en el marketing, ya sea como actividad ya sea como disciplina científica.

## *Bibliografía*

- Banerjee, A.V. (1992). A simple model of herd behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797-817.
- Del Barrio-García, S., Kamakura, W.A. y Luque-Martínez, T. (2019). A longitudinal cross-product analysis of media-budget allocations: How economic and technological disruptions affected media choices across industries. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 1-15.
- Centro de Investigaciones Sociológicas CIS (2020). Índice de Confianza del Consumidor (ICC). [http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13\\_Indicadores/Indicadores/ICC/index.jsp](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13_Indicadores/Indicadores/ICC/index.jsp).
- EUROSTAT (2020). COVID-19 and European Statistics.
- Gupta, S. (2020). Learning from the AIDS Epidemic. Coronavirus: fact vs fiction. <https://edition.cnn.com/audio/podcasts/corona-virus?episodeguid=93cc5d55-b78b-4c69-84c7-abe801819dd7>.
- Han, B.C. (2018). *La sociedad de la transparencia*. Ed. Herder.
- Harari, Y.N. (2014). *Sapiens. De animales a dioses*. Ed. Debate.
- Instituto Nacional de Estadística (2020). Información estadística para el análisis del impacto de la crisis COVID-19. [https://www.ine.es/covid/covid\\_inicio.htm](https://www.ine.es/covid/covid_inicio.htm).
- Kantar (2020). Uncertainty/EU/hope. Public opinion in times of COVID-19. European Parliament.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Marketing Science Institute (2018). Research priorities 2018-2020.
- Nassim, N.T. (2008). *El cisne negro*. Editorial Paidós.
- Nova-Reyes, A., Muñoz-Leiva, F. y Luque-Martínez, T. (2020). The Tipping Point in the Status of Socially Responsible Consumer Behavior Research? A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 12(8), 3141.
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: Paidós.

Torres-Salinas y Daniel (2020). Ritmo de crecimiento diario de la producción científica sobre Covid-19. Análisis en bases de datos y repositorios en acceso abierto. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290215. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.15>.

# VALOR PERCIBIDO, PRECIO Y VENTAJA COMPETITIVA

Pablo Antonio Muñoz Gallego  
Universidad de Salamanca

## 1. EL CONCEPTO DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

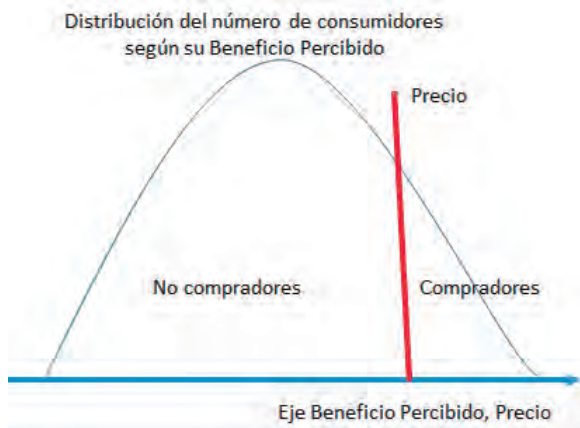
Compramos un bien porque consideramos que satisfará nuestros deseos de una manera beneficiosa; es decir, porque es mayor el beneficio que obtenemos que el sacrificio que debemos asumir para obtenerlo o utilizarlo. El valor que el consumidor asocia a un producto-servicio nace de su experiencia neta con la oferta. Por tanto, es una valoración subjetiva del conjunto de atributos positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) que identifican una oferta. Cuando los primeros superan a los segundos, se crea valor para el consumidor. El marco de referencia que utiliza para establecer sus preferencias son las ofertas de los competidores que considera directamente sustitutivas. El consumidor elegirá entre las alternativas disponibles aquella que mayor valor ofrezca.

Dada una distribución del beneficio atribuido a una oferta, el número de consumidores que aceptarán comprar el producto, su función de demanda, serán aquellos cuyo valor de los beneficios supere al del precio tal y como se muestra en la figura 1.

La diversidad de segmentos que haya en el mercado se corresponderá con la diversidad de valores asociados a una oferta y con la diversidad de marcos competitivos con los que se compara. ¿Qué aspectos de esa combinación de beneficios más sacrificios es sobre los que se asienta la percepción de superior valor de la oferta de la empresa a los ojos del consumidor objetivo? ¿Es ese carácter diferencial sostenible a corto y medio plazo? ¿Es difícilmente imitable o compensable?

Las empresas diseñan propuestas de valor al mercado y las comunican, pero son los consumidores los que asignan un valor. Es el consumidor y no la empre-

**Figura 1.** El número de consumidores depende de la distribución del beneficio percibido atribuido a la oferta



sa el que juzga dicho carácter superior, porque ese valor se asocia al uso que el consumidor hará del mismo y del contexto de consumo en el que se encuentra. El procedimiento para llegar a una oferta más satisfactoria pasa por contar con la participación del consumidor objetivo, tanto en la fase de ideación como en la forma de gestionar cada uno de los puntos de contacto clave en el proceso de compra. Hacer partícipe al consumidor en la creación de valor.

El valor percibido por el consumidor cambia con el tiempo a partir de la experiencia acumulada, del uso del cliente del producto-servicio, por tanto, tiene un carácter dinámico; es decir, tiene una vinculación relacional y no solo transaccional.

Hay tres recursos fundamentales para disponer de una ventaja competitiva frente a la competencia en términos de valor: (1) Mejor conocimiento del mercado y de la tecnología disponible en cada momento; (2) Mejor capacidad técnica y organizativa para materializar la oferta de forma ágil; y (3) Capacidad para comunicar la propuesta de valor al mercado objetivo. Lo ideal sería ser mejor que la competencia en las tres facetas, aunque no siempre es posible.

Toda la organización (departamentos, empleados, proveedores, distribuidores) debe ser consciente de que comparte una estrategia centrada en la entrega de valor al cliente, lo que exige un liderazgo y un sistema de incentivos que hagan creíble esta prioridad. Una forma de conseguir esto es fijar la creación de valor para el cliente como la primera métrica de la empresa, a partir de la que dise-

ñar la estrategia y medir los resultados. Una única métrica, una “estrella polar” que permita que todos los decisores en la empresa tengan la misma orientación. Como mínimo esto debería estar presente entre los empleados que tienen una relación directa con el cliente. Establecer incentivos para que los empleados aporten ideas, colaboren en el diseño de los cambios y en su puesta en marcha, además de valorar su aportación en la generación de valor cliente a cliente, debe formar parte del marketing interno y del sistema de retribución y promoción profesional en la empresa.

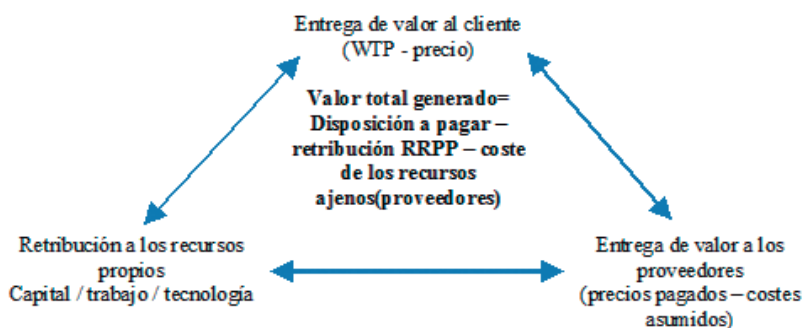
La creación de valor a medio y largo plazo tiene que ser inclusiva. En un negocio debe haber una “propuesta de valor” satisfactoria para todos los socios involucrados en el negocio: para los clientes (producto, servicio, marca, precio), para los empleados y directivos (retribución, promoción profesional, esfuerzo), para los proveedores (precios, márgenes), para los accionistas (valor de la empresa, rentabilidad de los fondos propios, capital aportado). En definitiva, la empresa debe establecer un modelo en el que quede claro lo que cada uno aporta a la creación de valor y la participación que tiene en su rendimiento.

El valor total generado por la empresa es el resultado de restar la “disposición a pagar por parte del cliente” de los costes internos asumidos y los costes de contratación a otros agentes intervinientes en la cadena de valor (figura 2). Generar el interés (económico y reputacional) de los proveedores más innovadores o más fiables sin duda refuerza la posición de la empresa en los atributos que generan el valor percibido por el consumidor. Por otra parte, ser más eficiente en costes (tecnología, organización) también aumenta el valor generado por la empresa. Por tanto:

*Valor total generado = Precio al que está dispuesto a pagar el cliente – coste de los inputs internos de la empresa – coste de los inputs contratados a proveedores de productos o servicios.*

El primer peldaño para crear valor para el accionista es proponer una oferta de valor al mercado. Las marcas más valoradas por el mercado suelen corresponder además con empresas que proporcionan un valor significativo a sus accionistas. Las empresas que tienen una marca que mejora su valor a los ojos de sus clientes, previsiblemente en el próximo periodo de tiempo también mejorarán sus resultados económicos y financieros. Es decir, que, en el cuadro de mando de un directivo comercial, la mejora del valor para el cliente debe ser considerado un indicador adelantado de lo que más tarde obtendrá la empresa en términos

**Figura 2.** Generación total de valor y entrega de valor a los agentes participantes en la cadena de valor



de crecimiento de las ventas, márgenes, rentabilidad y, en su caso, cotización de la acción en el mercado de capitales.

El valor de una empresa suele argumentarse a partir de su balance, de la calidad de su equipo humano, de su posicionamiento en mercados con alto potencial de crecimiento; pero todo esto hay que verlo como inputs que solo se justifican si provocan un resultado claro: una cartera de clientes altamente satisfechos, rentables, fieles y en continuo crecimiento. Los clientes son los que finalmente hacen que los flujos futuros de dinero sean una realidad en la empresa.

## 2. COMPONENTES DEL VALOR DE UNA OFERTA

Podemos distinguir cuatro componentes del valor para el cliente (elaborado a partir de Gupta, 2014<sup>1</sup>):

- Técnico y funcional: utilidad derivada de la calidad técnica (solución del problema o necesidad) y de la calidad funcional (servicios vinculados al uso del producto por el cliente: facilidad de disposición, rapidez, servicio técnico...), servicios que requieren el contacto con los empleados de la empresa y de las empresas (distribuidores, subcontratas...) incluidas en el ecosistema en el que se apoya la oferta. El cumplimiento de normas técnicas de carácter social (consumo, residuos, reciclado, medioambientales, transparencia...) tienen cada vez un mayor peso en la valoración de ofertas

<sup>1</sup> Gupta, Sunil (2014). *Creating Customer Value*. Harvard Business Publishing.



y decisiones de compra, lo que implica mayor disposición para pagar precios más elevados.

- Social: también denominado *Capital Social*, son los beneficios obtenidos en la mejora de relación con los demás (familia, amigos), compartiendo información, imágenes con otras personas en redes sociales, lo que conlleva una búsqueda de reconocimiento e identificación con su grupo de referencia. La creación de comunidades virtuales en torno a la marca favorece este componente del valor, al igual que contar con un importante número de menciones en redes sociales y blogs. La percepción que se tenga de la marca y de la empresa sobre su comportamiento social (trato a los empleados, implicación en eventos...), tiene hoy una alta influencia en este componente de la creación de valor.
- Experiencial: beneficios emocionales o psicológicos de felicidad, placer, comodidad, reputación, tiempo... derivados de la experiencia de compra y uso del producto de la marca.
- Económico: menores costes soportados por la compra, uso y eliminación del producto en relación al producto-marca de referencia. Lo lógico es que un consumidor esté dispuesto a pagar por una oferta mejor un sobreprecio que será igual al precio de compra del producto de la marca competidora de referencia más el importe de los ahorros obtenidos por el uso del nuevo producto en relación a esa marca competidora. Este valor económico es diferente para dos consumidores diferentes si uno y otro tienen un distinto producto competitivo de referencia o diferente contexto de consumo; por tanto, es de carácter relativo. Hay que considerar si lo que se desea ofrecer al cliente es la propiedad del bien o solo el derecho de uso, lo que influye obviamente sobre el precio o los costes a soportar por el cliente. Los costes a considerar incluyen el precio de compra, los costes de búsqueda, costes de acceso al producto (tiempo, desplazamiento, distribución...), de mantenimiento, coste de los recambios o consumibles que periódicamente se requieran y el coste de su eliminación o reciclado al término de su vida útil. Costes todos ellos vinculados a la propiedad del producto y a su uso a lo largo de la vida del producto adquirido.

Una forma de medir cada uno de estos componentes es la realización de encuestas a consumidores, a partir de preguntas como las que se muestran en la tabla 1. La importancia de cada uno de estos cuatro componentes varía entre sec-

tores, países, segmentos y a lo largo del tiempo debido al desarrollo tecnológico y a la intensidad competitiva.

**Tabla 1. Ejemplo de variables a considerar en la construcción de una escala de valor percibido**

<p>TÉCNICO-FUNCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una calidad consistente.</li> <li>• Está bien hecho.</li> <li>• Durará mucho tiempo.</li> <li>• Funcionará bien.</li> </ul>
<p>EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutaré de él, será placentero.</li> <li>• Querré utilizarlo.</li> <li>• Me sentiré bien utilizándolo.</li> <li>• Me gusta.</li> </ul>
<p>ECONÓMICO-PRECIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un precio razonable.</li> <li>• Es una buena compra.</li> <li>• Ofrece una buen relación calidad-precio.</li> </ul>
<p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Me ayudará a ser más aceptado.</li> <li>• Mejorará la forma en la que soy percibido.</li> <li>• Causaré una buena impresión a otra gente.</li> </ul>

Fuente: elaborado a partir de Sweeney *et al.* (2001)<sup>2</sup>.

En general, los atributos técnicos-funcionales y económicos son el primer filtro del proceso de compra que hace un potencial cliente y, una vez superados los mínimos deseables, son los sociales y experienciales los que cuentan a la hora de elegir la marca o el proveedor preferido.

Uno de los principales instrumentos para mejorar al menos los componentes técnico, funcional, experiencial y económico, es la personalización de la oferta (precios, promociones...) a partir de la utilización de programas informáticos de

---

<sup>2</sup> Sweeney, J.C. y Sutar, G.N. (2001). *Consumer perceived value: the development of a multiple item scale*. Journal of Retailing 77(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0).

automatización de marketing digital y de la inteligencia artificial; por tanto, a partir de la tecnología precisa para poner en marcha un marketing anticipativo. Muchas plataformas de comercio electrónico (Amazon, Netflix...) incorporan ya aplicaciones de recomendación que pueden facilitar la toma de decisiones de compra del cliente, aumentando la facturación y mejorando la experiencia del cliente. Los recursos (activos y habilidades) distintivos que posea la empresa son claves en la creación de valor<sup>3</sup>. La introducción de “Amazon Prime” permitió a muchos consumidores reducir el tiempo de compra, los costes, ampliar la variedad de oferta, disponer rápidamente del producto, incluyendo servicios de almacenamiento ilimitado en la nube (comodidad) y acceso a medios audiovisuales.

### 3. ATRIBUTOS A INCLUIR EN EL ANÁLISIS DEL VALOR DE LA OFERTA

La forma en la que nos perciben los consumidores debe ser un reflejo de las ventajas competitivas perseguidas por la marca a la hora de ocupar el puesto que desea en el mercado y por tanto entre las marcas competidoras. Lo lógico es que haya una congruencia entre los aspectos diferenciales de la marca y la ventaja competitiva desplegada por la empresa. ¿Cómo buscar estos aspectos diferenciales y cómo hacer que los perciba el consumidor objetivo?

Para encadenar el análisis de la imagen de la marca con el análisis del valor percibido por el consumidor, deberíamos partir de la misma clasificación propuesta en el anterior epígrafe. Los atributos que deben incluirse en cada apartado deberán corresponder con aquellos que, o bien tengan una repercusión en el grado de satisfacción del cliente, o tengan esta misma repercusión en el grado de insatisfacción, o los dos efectos a la vez. El método Kano<sup>4</sup> nos proporciona la forma de realizar esta reflexión como puede apreciarse en la tabla 2.

Los atributos claves a la hora de buscar una diferenciación de nuestra oferta deben ser los correspondientes a los cuadrantes 1 (su presencia aumenta nota-

---

<sup>3</sup> Peteraf, M.A. y Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.

<sup>4</sup> Kano, Noriaki, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi y Shinichi Tsuji (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality, presented at the 12th Annual Meeting of the Japan Society of Quality Control.

blemente el grado de satisfacción y su ausencia no genera insatisfacción) y cuadrante 2 (su presencia aumenta el grado de satisfacción y su ausencia genera una insatisfacción significativa). El cuadrante 1 posiblemente ofrece las mayores posibilidades de diferenciación ya que corresponde a características/atributos libremente adoptados por la empresa, los de carácter más innovador. Lo adecuado sería fijarse en los atributos que sean más difícilmente imitables por la competencia para que los resultados sean perdurables. A diferencia del cuadrante 1, en el cuadrante 2 todos los competidores también ofrecerán esos atributos; por tanto, la diferenciación provendrá de la calidad o magnitud con la que se oferte. Por ejemplo, un hotel puede ofrecer wifi gratuita a sus clientes, pero unos ofrecerán un ancho de banda pequeño que plantee dificultades de uso y otro hotel puede ofrecer un wifi sin estas limitaciones. No merecería la pena dedicar recursos a atributos que se encuadren en el cuadrante 3, por tanto, serían irrelevantes competitivamente hablando. Los atributos del cuadrante 4 son el núcleo básico que identifica la categoría de producto; por tanto la empresa debe aportar información al cliente para facilitar la correcta identificación de la categoría de producto a la que queremos que nos asocie, pero no deberá buscar aquí un punto de apoyo para la diferenciación competitiva y, por tanto, de la marca ya que son atributos comunes a todos los competidores que operan en dicho negocio; es decir, son atributos importantes pero no discriminantes a los ojos del cliente objetivo.

Tabla 2. Atributos clave en la conformación de la imagen de la marca

Alta satisfacción	1 Atributos atractivos	2 Atributos lineales
	3 Atributos indiferentes	4 Atributos básicos
	Baja insatisfacción	Alta insatisfacción

Hay que considerar que posiblemente una parte de los atributos determinantes dependa de la participación de proveedores o distribuidores en su generación; de ahí la importancia de atraer a los que dispongan de los recursos y capacidades buscados y alcanzar con ellos acuerdos de colaboración estables que se apoyen en la cocreación y en las ganancias mutuas a medio y largo plazo.

Una empresa puede producir un producto de buena calidad, pero puede generar un pobre valor al consumidor si este no desea pagar un precio premium por los atributos diferenciales del producto, lo que conduce a que no se justifiquen los sobrecostes en los que se ha incurrido para fabricarlo. Por tanto, una mejora (que implique un aumento del coste) solo se justifica si el cliente está dispuesto a admitir un mayor precio que la haga rentable para la empresa.

Este análisis debe partir de una identificación de los segmentos de mercado y realizarse de forma separada para cada uno de ellos. Cada segmento de mercado espera una combinación de beneficios y costes percibidos (algo o muy) diferente del que espera otro segmento de mercado.

Lo deseable es que la empresa encuentre el modelo de negocio que permita que un buen valor para el consumidor se transforme también en valor para la empresa, es decir, conseguir que la actividad sea rentable para la empresa. Las nuevas empresas suelen nacer ofertando un producto tecnológica y comercialmente novedoso y mejor que los productos preexistentes, pero necesitan más tiempo para encontrar la forma de rentabilizar su actividad o al menos de generar ingresos suficientes.

#### **4. VALOR PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR**

El cálculo del valor percibido (VP) o valor para el consumidor es el resultado de restar los beneficios percibidos por el cliente de los costes que implica la compra y utilización del producto o servicio. El beneficio percibido es una forma de establecer el precio que como máximo estaría dispuesto a pagar un consumidor por un producto. Por tanto, la diferencia entre ese precio que estaría dispuesto a pagar y el que realmente paga por la marca o producto es el excedente o valor que percibe por su compra. La empresa podría, si las condiciones competitivas lo permiten, fijar un precio igual a ese precio máximo dejando el excedente del consumidor en cero.

Aumentar el valor de nuestra oferta a través de disminuir el precio, requiere que los esfuerzos de la dirección (inversiones, tiempo) se centren en la disminución de costes fijos y variables para que el margen no se reduzca. Las empresas temen aumentar el precio como forma de mejorar sus márgenes porque piensan que es una vía más arriesgada que la anterior (hay que explicarlo adecuadamente al mercado y a los distribuidores, posible migración de clientes a la competencia) pero, de acuerdo a los datos de McKinsey<sup>5</sup>, el precio ocupa el sexto lugar en el orden de preocupaciones de los distribuidores y, de acuerdo a la encuesta realizada entre grandes empresas de productos de consumo, aumentar un punto porcentual el precio, manteniendo igual el resto de los componentes del negocio, aumenta un 22% el beneficio de la empresa (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización o EBITDA), mientras que actuar a partir de los costes variables lo hace en un 18% y actuando sobre los costes fijos, un 3%. Para ver hasta dónde es posible aprovechar los incrementos de precios, es preciso comprender la disposición a pagar del cliente por los principales componentes no-precio de nuestra oferta: disponibilidad de productos exclusivos, entrega a tiempo y rápida, amplia gama de marcas y modelos, facilidades de pago, políticas de devolución flexibles o experiencia en productos.

El beneficio percibido se calcula como media ponderada de los beneficios técnicos, funcionales, sociales y experienciales y los proporcionados por la continuidad de la relación comercial (programas de fidelización y reconocimiento ofrecidos por la empresa). La ponderación debe reflejar la importancia que el cliente da a cada uno de estos componentes. Cada uno de los beneficios antes señalados son el resultado de valorar nuestro producto, atributo a atributo, en comparación con las marcas directamente competidoras a los ojos del cliente. Pueden compararse distintas marcas-modelos aplicando el método “compensatorio” de importancia por valor (véase tabla 3). Para mejorar la preferencia del consumidor se requiere rediseñar el producto (mejora de la valoración), cambiar la importancia atribuida a cada atributo (es más complejo), o añadir en la comparación otro atributo relevante en el que confíe el consumidor en sus decisiones de compra. Por ejemplo, en el caso de la elección de una habitación de hotel, se

---

<sup>5</sup> Abdelnour, A. y Baker, W. (2019): *Pricing: Distributors’ most powerful value-creation lever*. McKinsey & Company. September. Resultados similares, en términos relativos también se han obtenido para el sector financiero: Walter Baker *et al.* (2019): *Pricing: The next frontier of value creation in private equity*. McKinsey & Company, October.

considerarán la localización, flexibilidad en la reserva, equipamientos y servicios, transparencia en las condiciones de uso y contratación, etc. En mercados con alta presión competitiva no vale que cumplamos con las expectativas del cliente, sino que es preciso que logremos que estén encantados y sorprendidos con lo que experimentan.

Tabla 3. Método Importancia x valor para comparar diferentes atributos del producto: ordenador portátil

Importancia	Disco duro	RAM	Peso	Tarjeta gráfica	Preferencia
	0,4	0,3	0,1	0,2	
Acer	10	8	4	8	8,4
Asus	10	10	4	6	8,6
Microsoft	4	6	8	5	5,2
Appel	4	6	10	3	5,0

Nota: puntuaciones de 1 (peor) a 10 (mejor). A menores precios, valores más altos.

### 5. FIJACIÓN DE PRECIOS A PARTIR DEL VALOR PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR

La fijación del precio de una empresa se moverá en un margen que va desde el coste total de fabricación y comercialización, hasta el *verdadero valor económico* (VVE) que se correspondería con el precio máximo que un cliente estaría dispuesto a pagar por un producto-servicio determinado en condiciones de información y racionalidad perfecta: cliente *bien informado, con buena capacidad para valorar la información técnica y perfectamente racional*. Cuando esta información o la racionalidad son limitadas, el cliente descuenta el riesgo vinculado a la compra del producto a partir de la información que realmente conoce y de la forma que la interpreta y valora. En este caso, el precio que está dispuesto a pagar es en consecuencia más bajo y se denomina valor percibido (VP). Solo comprará el producto si el VP es superior al precio (más otros costes asumidos) fijado por el fabricante o el distribuidor.

La introducción de un nuevo producto a partir de clientes innovadores (*early adopter*) que hagan pública su satisfacción con el producto, permitirá que el resto de potenciales compradores disponga de un VP más cercano al *verdadero va-*



*lor económico*, puesto que la falta de experiencia previa dificulta la fijación de un VP por el consumidor adecuado para hacer rentable el nuevo producto. Otras acciones podrían ser conseguir una certificación de una agencia de calificación reconocida en el sector o incluir garantías o devoluciones sin coste para el cliente. Estas acciones deben mejorar el grado de conocimiento y certidumbre que el consumidor tiene sobre la calidad técnica (solución del problema o necesidad) y sobre la calidad funcional (servicios vinculados al uso del producto por el cliente: facilidad de disposición, rapidez...) de la oferta. En el caso de un nuevo producto/servicio/marca, también el precio puede ser una señal de la calidad relativa de la oferta. Hay que minorar el descuento que el consumidor hace del VVE como consecuencia del riesgo de identificación de la calidad real del producto o servicio. Todo ello está supeditado a que disponemos de una solución innovadora mejor que la ofrecida por la competencia en atributos determinantes para el consumidor objetivo, y que nuestro objetivo es demostrar que esto es así.

Podemos distinguir, de acuerdo a la figura 3, entre el margen actual ( $P - C$ ), el margen mejorado ( $VP - C$ ) y el margen potencial ( $VVE - C$ ). La relación margen actual / margen potencial, nos indica las posibilidades de mejora del valor para la empresa y que podría ser alcanzada a través de las acciones de información sobre el mercado. De la misma forma podríamos comparar el valor diseñado u ofertado por la empresa ( $VVE - \text{precio}$ ), la expectativa de valor que

Figura 3. Relación entre el valor y el precio

Valor total creado	Gap comunicación	Verdadero valor económico (VVE) o Precio máximo admisible
	Valor para el cliente	Valor Percibido (VP)
	Valor para la empresa (margen)	Precio
	Innovación	Coste de fabricación y comercialización

tiene el cliente o valor percibido ( $VP - P$ ) y el valor realmente entregado o experimentado (valor experimentado  $- P$ ). La relación (valor experimentado / valor ofertado), es un indicador de las posibilidades de mejora del valor para el cliente a través de las acciones de comunicación y distribución de la empresa, lo que redundará en un mayor grado de satisfacción y fidelidad del cliente.

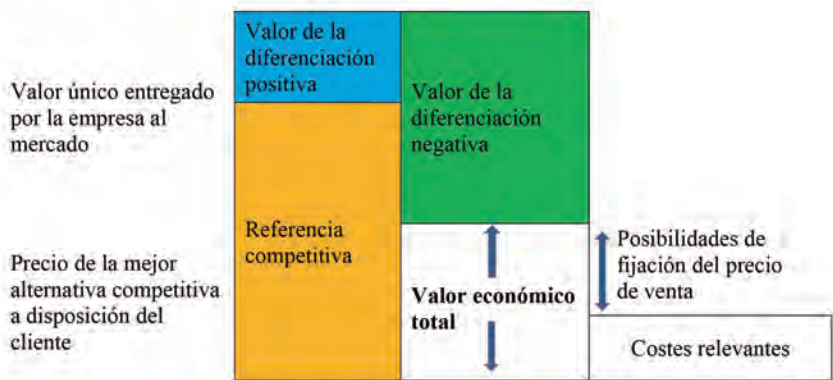
El valor percibido (VP) de nuestra marca por el consumidor de un segmento concreto tiene como punto de referencia inicial el precio de la mejor alternativa competitiva disponible, más el valor único entregado por la marca a partir de sus atributos diferenciales, tanto positivos como negativos, en relación a esas marcas competidoras (ver figura 4). El consumidor identifica tres posibles grupos de

Figura 4. Valor económico total generado

(a) *Producto con diferenciación positiva:*



(b) *Producto con diferenciación negativa:*



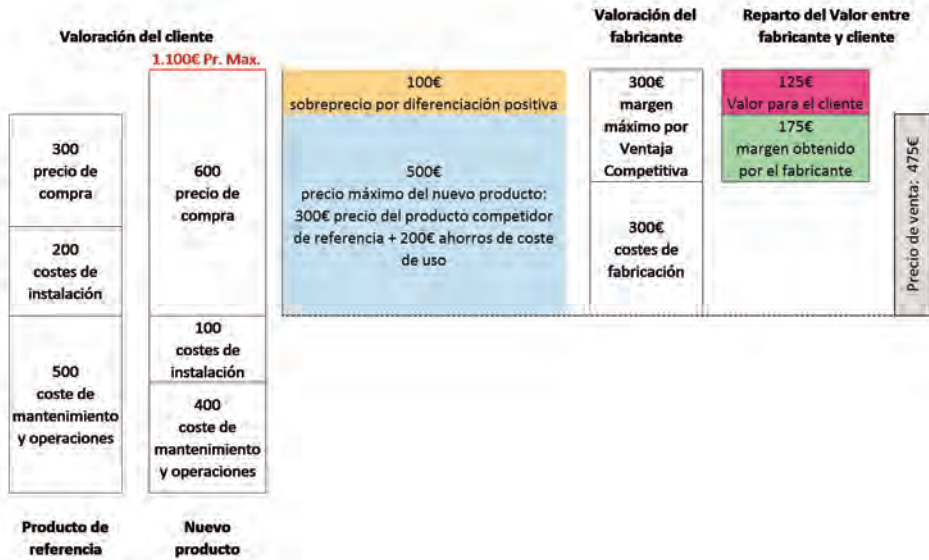
atributos en relación a la competencia: (1) *Atributos en paridad*, similares a la competencia; (2) *Atributos diferenciales*, que son claramente mejores en nuestra oferta (diferenciación positiva) o en las marcas competidoras (diferenciación negativa); y (3) *Atributos en discrepancia*, en los que la marca considera que son mejor/peor que la competencia y el consumidor piensa lo contrario. Estos últimos requieren, en su caso, una estrategia de comunicación mejorada y son los responsables de la diferencia entre VP y el verdadero valor económico.

El valor económico total creado por la marca combina el precio de la mejor alternativa con la variación de valor debido a los factores diferenciales netos (positivos o negativos) del producto o marca. Este valor es el que permite retribuir a todos los factores y agentes que han intervenido en la producción y comercialización del producto. El margen que potencialmente puede obtener la empresa será la diferencia entre el coste de producir y comercializar el producto (y de generar los atributos diferenciales) y el valor económico total, que corresponde al precio admisible por parte del cliente o precio que iguala al VP. Sería el margen potencial al que puede aspirar la empresa. El precio de la empresa se moverá entre ese valor percibido y el precio de la marca competidora de referencia, en el caso de diferencia neta positiva; o entre el VP y el coste del producto, en el caso de diferencia neta negativa.

En la figura 5 se muestra un ejemplo de fijación de precio, margen obtenido por la empresa y el valor obtenido por el cliente. En este ejemplo, un cliente dispone de una oferta de sustitución de su fotocopiadora por parte de la marca que actualmente tiene y una nueva empresa hace una oferta con una fotocopiadora que ofrece menos costes de instalación y mantenimiento, y además el número de páginas por minuto es mayor. Si el nuevo proveedor fija un precio de 475 euros, el cliente claramente optará por la nueva marca, ya que es inferior en 125 euros a lo que estaría dispuesto a pagar (valor percibido).

Dos potenciales clientes que tengan un producto de referencia (producto con el que nos comparan) diferente permitirían a la empresa ofertar a precios diferentes el mismo producto, siempre que los dos clientes no tuviesen posibilidades de intercambiar información. Pensemos como ejemplo que un hotel A está situado en Málaga y tiene un sistema de aire acondicionado que se usa principalmente para dar frío. En cambio, el hotel B está en el norte de España y tiene un sistema de aire acondicionado que se utiliza principalmente para dar calor. Nuestra empresa vende un sistema de aire acondicionado y desea presentar una

Figura 5. Ejemplo de valor para el cliente y para la empresa



Fuente: Nagle, T. et al. (2011)<sup>6</sup> y elaboración propia.

propuesta a cada uno de estos dos hoteles. Si ambos clientes quieren sustituir su sistema de aire acondicionado, tendrán como referencia cada uno la oferta de su proveedor actual; posiblemente el de uno y otra serán distintos.

El precio finalmente ofrecido por la empresa a los clientes depende de las condiciones presentes en el mercado, las características de los clientes y de los objetivos de cuota y beneficios fijados por la empresa. Entre las condiciones presentes en el mercado podemos destacar del exceso (o déficit) de capacidad de producción en relación a la demanda global y la sensibilidad al precio del segmento o del mercado (elasticidad). Las preferencias y características del cliente objetivo se refieren a su grado de aversión al riesgo y el deseo de minorarlo a partir de su “predisposición a pagar más” o *premium* por marcas conocidas (en vez de marcas con menor reconocimiento) y por el asesoramiento en el momento de la compra a través de establecimientos con atención personal (en vez de *online* o utilizando comparadores de precios).

<sup>6</sup> Nagle, T., Hogan, J. y Zale, J. (2011). *The strategy and tactics of pricing. A Guide to Growing More Profitable*, New Jersey: Pearson.

La relación entre valor y precio no debe partir por tanto del producto y su precio para conocer el valor que aporta al cliente, sino que debe partir de las preferencias del propio cliente, para decidir cuál es el valor relativo que queremos para nuestro producto y a partir de ahí fijar el precio, tal y como se muestra en la siguiente secuencia:

*Clientes objetivo (segmento) → Creación de valor: posición relativa deseada a partir de los atributos determinantes del beneficio percibido y carestía del producto → Apropiación de una parte del valor generado: precio → Beneficios obtenidos: costes y margen.*

## **6. CÓMO VINCULAR EL ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO CON LA VENTAJA COMPETITIVA**

El mercado es heterogéneo en cuanto a los gustos o preferencias (expresadas o tácitas) de los consumidores. Cuanto más se acerque nuestra oferta a las preferencias de un cliente o grupo de clientes, mayor será nuestra generación de valor para el cliente. Por tanto, una diferenciación de oferta que conduzca a un mayor valor relativo a los ojos del consumidor es una ventaja competitiva que permite entrar en el segmento cualitativo de consumidores. Este segmento está compuesto por aquellos que desean comprar un producto que mejor se acomode a sus preferencias técnicas, de funcionalidad, social y experiencial de la marca. Ocuparían la parte alta del mercado ya que en buena lógica sería esperable que los sobrecostes que conlleva la elaboración de esa oferta por parte de la empresa muy probablemente conllevarán mayores precios de venta por parte de los competidores que apuestan por centrarse en ese segmento.

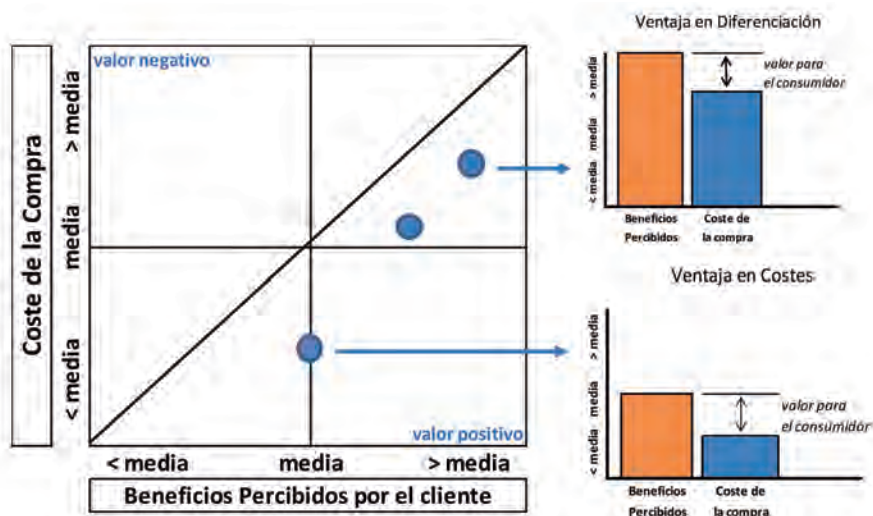
En cambio, otros consumidores, debido a sus restricciones presupuestarias o a sus preferencias, buscarán pagar un precio relativamente bajo por el producto. Por tanto, las empresas que quieran operar en este segmento deben ofrecer precios por debajo de los competidores, bien a través de economías vinculadas a un acceso a la contratación de inputs de manera ventajosa (deslocalización), sus economías de escala (tamaño), o siendo más eficientes en los procesos productivos y comerciales (mejores capacidades organizativas, subcontratación...). En general, estos menores costes conducen a una oferta de productos de menores calidades. No obstante, no hay que obviar la situación en la que una marca innovadora sea capaz de ofrecer mayores beneficios al cliente a precios más bajos que la competencia. Esta situación en parte explica el éxito de las marcas de distri-

buidor que se han posicionado en ofrecer una buena relación calidad/precio. La figura 6 muestra una representación de las ventajas competitivas a partir del VP.

No siempre la marca que ofrece el mayor VP acaba triunfando en el mercado. Los mercados que presentan mayores imperfecciones dificultan la elección óptima por parte del consumidor: barreras a la entrada en un mercado o en un área geográfica, la dificultad para tener una información completa de las ofertas, o los costes de cambio de una marca a otra; sobre todo en el caso de las pymes que entran por primera vez al mercado y que ofrecen productos innovadores o más eficientes, por su dificultad para vencer estas barreras y la limitación financiera con la que operan. Por tanto, es posible que la empresa no pueda apropiarse de la totalidad del “valor creado” (precio que el cliente está dispuesto a pagar menos los costes en los que incurre para fabricar y comercializar el producto) y se vea obligada a vender a un precio más bajo. En cambio, las empresas con recursos financieros suficientes podrán invertir en dar a conocer de manera más efectiva a su público objetivo el beneficio y el valor que ofrece la empresa al mercado, lo que permitirá a la empresa obtener el reconocimiento necesario para transformar ese VP en ventas.

La principal preocupación de las nuevas empresas es conseguir llegar a los clientes y que estos se sientan interesados por la novedad de producto o servicio

Figura 6. Ventaja competitiva y valor percibido



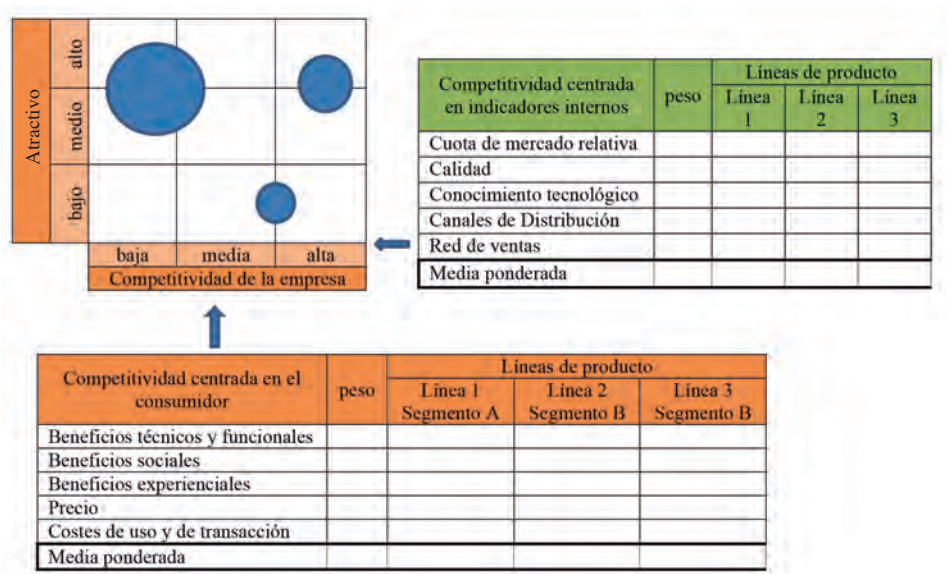


que se ofrece. Sin generar las primeras ventas o si estas son insuficientes o se generan de forma más lenta de lo esperado, los emprendedores pueden llegar a pensar que el producto/servicio no interesa, cuando quizás lo que deba mejorarse es la capacidad para generar “tráfico” para provocar las compras por primera vez y, posteriormente, las compras repetidas.

7. CÓMO VINCULAR EL VALOR PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR CON LA POSICIÓN COMPETITIVA

En general, el primer paso para visualizar la posición competitiva de los productos de la cartera de una empresa es definir la matriz de atractivo-competitividad. La dimensión competitividad se construye a partir de variables vinculadas a la posición en recursos (interna) que la empresa tiene en relación al sector o a los competidores más importantes. Esto no asegura que se alcanza un posicionamiento favorable a los ojos del consumidor que le lleve a preferir la marca. Podría sustituirse esa posición en recursos por otra forma de explicar y planificar la ventaja competitiva de la empresa a partir del VP por el consumidor (figura 7): técnico, funcional (servicios), experiencial (emocionales vinculadas a la reputación de la empresa, confianza en la marca, visibilidad en

Figura 7. Evaluación de la competitividad de la empresa





el mercado) y costes/precios, propia de una orientación centrada en el consumidor (de fuera hacia dentro).

Hasta el momento la primera aproximación es la única que se está teniendo en cuenta por parte las consultoras y en los manuales académicos al uso. Esta está centrada en indicadores de recursos, se hace por líneas de producto sin especificar el segmento de mercado de interés. En la segunda aproximación, centrados en el consumidor, debería plantearse por línea y segmento de mercado, ya que la ventaja competitiva y por tanto la cartera de recursos que ayuda a generarla, debe diseñarse por segmento de mercado. Dos segmentos de mercado diferentes pueden requerir posicionamientos diferentes para adaptar la oferta a las expectativas tácitas o explícitas del cliente y el marco competitivo que utiliza como “referencia competitiva”.

Una mejora en el VP conlleva una mejora en el valor de la dimensión de competitividad en esta matriz estratégica y por tanto afecta a las alternativas de estrategia competitiva a considerar por la empresa. Podemos, por tanto, plantear la valoración de la competitividad a partir de variables indicadoras de la asignación de recursos en la empresa o podemos hacerlo, como aquí planteamos, a partir de las variables indicadoras de atributos generadores de valor para el cliente. Una y otra aproximación deben ser consideradas como complementarias.

El planteamiento interno es más fácilmente identificable por el empresario, porque se corresponde con actividades a presupuestar de las que se dispone de información interna y que se explicitan en su plan anual, pero no refleja de manera directa el posicionamiento deseado y la mejora de la preferencia del público objetivo. En cambio, la segunda orientación, centrada en el valor entregado, refleja más claramente la posición en el mercado a los ojos del cliente y por tanto debería ser la que mejor explique los resultados que previsiblemente pueda alcanzar la empresa en términos de respuesta del consumidor: ventas, márgenes, cuota, que a su vez explican una parte sustancial de la rentabilidad de la empresa.

Se supone que la asignación de recursos entre las actividades internas debe hacerse considerando los objetivos buscados; es decir, garantizar la consecución de los beneficios que queremos que perciba el cliente por nuestra oferta y la percepción de carestía; en definitiva, el valor entregado al cliente. Pero lo lógico sería representar directamente ese VP como mejor indicador de competitividad, lo que requeriría disponer de canales de contacto con el consumidor que nos permita disponer de esta información de forma objetiva y sistemática.

## *Bibliografía*

- Abdelnour, A. y Baker, W. (2019). *Pricing: Distributors' most powerful value-creation lever*. McKinsey & Company. September. Resultados similares, en términos relativos también se han obtenido para el sector financiero: Walter Baker et al. (2019): *Pricing: The next frontier of value creation in private equity*. McKinsey & Company, October.
- Gupta, Sunil (2014). *Creating Customer Value*. Harvard Business Publishing.
- Kano, Noriaki, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi y Shinichi Tsuji (1984). *Attractive Quality and Must-Be Quality*, presented at the 12th Annual Meeting of the Japan Society of Quality Control.
- Nagle, T., Hogan, J. y Zale, J. (2011). *The strategy and tactics of pricing: A Guide to Growing More Profitable*, New Jersey: Pearson.
- Peteraf, M.A. y Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Sweeney, J.C. y Sutar, G.N. (2001). *Consumer perceived value: the development of a multiple item scale*. *Journal of Retailing* 77(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0).

# PROFUNDIZANDO EN EL ESTUDIO DE INTERACCIONES

Yolanda Polo Redondo  
Universidad de Zaragoza

## 1. INTRODUCCIÓN

Asistimos a un momento apasionante para nuestra disciplina, en el que aumenta el tiempo que los consumidores pasan en medios y canales interactivos. De esta forma, las empresas pueden y deben fomentar el contacto inmediato con los consumidores, la cantidad y velocidad de la comunicación e influir en sus experiencias (Polo, 2015). Este contacto permite aumentar el impacto y la eficiencia de la comunicación, fomentar la participación activa del cliente y personalizar la oferta, haciendo que el cliente se sienta realmente único e importante. Tal es la importancia de este fenómeno que recientemente el MSI ha establecido como la primera de las prioridades de investigación para el periodo 2020-2022 las estrategias de entrega de valor a través de todos los puntos de contacto e interacciones en un “*omnichannel customer journey*”.

En este sentido, una gestión integral del marketing pasa, por tanto, por buscar el equilibrio entre el entorno tradicional y el digital (Dekimpe *et al.*, 2020) mediante la gestión de un número creciente de interacciones entre empresas y clientes que se producen a través de un abanico de canales cada vez más amplio. Estas interacciones presentan perfiles heterogéneos dependiendo de quién inicie el contacto (empresa o cliente) o entre qué tipo de agentes se produzcan (ej., empresa-cliente, cliente-cliente). El objetivo es potenciar la fluidez, regularidad y sinceridad para crear entornos relacionales de confianza y compromiso. Además, hay que recordar la importancia de las interacciones entre clientes (Libai *et al.*, 2010) que pueden conectarse entre sí a través de diversos medios como *blogs*, redes sociales, foros, etc., convirtiendo esta forma de comunicación en un canal mucho más creíble y veraz que la comunicación que emana desde la empresa

hacia los clientes. Por tanto, las empresas tienen que ser capaces de generar experiencias positivas para que este boca-a-oido desinteresado sea favorable.

Esta proliferación de canales, tanto para transmitir información como para adquirir productos también ayuda a incrementar el valor del cliente, a mantener la relación activa, a recopilar más información sobre la situación cambiante del consumidor y su nivel de satisfacción; en definitiva, a prolongar la relación, ajustarse más y mejor a las necesidades y gustos de cada cliente y a incrementar la rentabilidad de cada uno de ellos (Kumar y Venkatesan, 2005; Polo, 2015).

Es importante reconocer la existencia de varios tipos de comportamientos no transaccionales (Van Doorn *et al.*, 2010): la difusión de información entre un grupo de influencia (WOM), recomendaciones realizadas por clientes pero propiciadas por la empresa para atraer nuevos clientes a la entidad, la co-creación de valor a través de la participación activa de los clientes en actividades de innovación y creación de nuevos productos, los contactos multicanal o la gestión de quejas y procesos de recuperación del servicio. Ya desde hace algún tiempo observamos perfiles más activos de consumidores, más propensos a colaborar; no aceptan ser meros receptores pasivos de las propuestas de las empresas (Payne *et al.*, 2008). Las empresas, conscientes de este escenario, intentan aprovechar este perfil proactivo de muchos clientes como fuente de información comercial. Además, refuerzan esta situación con estrategias de adaptación y personalización de la oferta con aquellos clientes de mayor interés para conseguir incrementar su nivel de *engagement*.

Esta interacción continua y activa permite, pues, conocerlos mejor, asignar mejor los recursos a cada cliente, y determinar medidas objetivas de rendimiento. En sentido contrario, no considerar estos elementos puede conducir a un cálculo del valor de cada cliente impreciso y hacer que los recursos se asignen de forma imprecisa e ineficiente. Ya es posible medir el impacto de las acciones de marketing sobre cada uno de nuestros clientes. Esta interactividad implica un proceso cognitivo y emocional, en relación con el valor experiencial percibido por el cliente (Mollen y Wilson, 2010).

Desde un punto de vista académico resulta interesante saber si los clientes utilizan los mismos canales para diferentes tipos de interacciones, entender los antecedentes de la elección de canales en cada situación e identificar posibles diferencias en las consecuencias financieras de estas decisiones. También, en función del perfil del cliente, saber cuántos canales utiliza, qué factores explican el

uso de un canal u otro, si se utilizan de forma simultánea y cuál es la reacción de los clientes ante los estímulos recibidos desde cada canal.

Así, asumiendo las ideas anteriores, este ensayo presenta el estado de la cuestión, ilustra algunos conceptos con varios ejemplos e identifica posibles líneas de interés para investigaciones futuras.

## **2. MULTICANALIDAD Y *CUSTOMER JOURNEY***

### **2.1. Interacciones y multicanalidad: hacia la omnicanalidad**

El concepto de interacción en marketing no es nuevo. A finales del siglo pasado los trabajos de File *et al.* (1995) y de Haeckel (1998) hablaban de interacción en marketing como aquellos contactos entre personas o entre personas y tecnología diseñados para generar cambios en el nivel de conocimiento o de comportamiento de al menos un agente. En este sentido, las empresas debían crear programas de marketing que fomentaran esta interactividad, adaptados al perfil de cada grupo de consumidores y basados en la empatía y significatividad del contacto, así como en los aspectos tangibles del mismo. Las empresas asumirían un papel facilitador de estos posibles contactos para escuchar, hoy más que nunca, al cliente a lo largo de todo el proceso de su ciclo de vida.

Sin embargo, los importantes avances en sistemas y tecnologías de información han favorecido la proliferación de múltiples canales a través de los cuales es posible interactuar. Así, Neslin *et al.* (2006, p. 96) definieron la gestión multicanal de clientes como el diseño, organización, coordinación y evaluación de canales para aumentar la entrega de valor al cliente. Desde ese momento se consideran los canales como puntos de contacto con los clientes a través de los cuales se puede (y debe) fomentar la interacción en un sentido bidireccional. En un sentido estricto este enfoque excluye los medios masivos tradicionales tales como la publicidad televisiva.

Esta multicanalidad ha modificado la forma de interactuar con los clientes y entre clientes (Beckers *et al.*, 2013; Gensler *et al.*, 2012). Existen muchos canales que fomentan distintas opciones de conexión e incrementan de manera exponencial el número de contactos entre los distintos grupos de interés (Rapp *et al.*, 2013; Kushwaha y Shankar, 2013): internet, dispositivos móviles (móviles o *tablets*), redes sociales, líneas de atención al cliente, *smart-tv*, entre otros. La oferta de un abanico amplio de canales de contacto y distribu-

ción supone una fuente de valor muy importante que debe ayudar a mejorar las relaciones empresa-clientes (Rangaswamy y Van Bruggen, 2005; Neslin y Shankar, 2009), pues aumenta los puntos de contacto, permite establecer y desarrollar relaciones más estrechas y cercanas, enviar un mayor número de estímulos comerciales y mejorar el conocimiento mutuo (Payne y Frow, 2005; Venkatesan *et al.*, 2007).

La evolución natural de la multicanalidad ha generado la aparición y consolidación de estrategias omnicanal, definidas por Verhoef *et al.* (2015) y Melero *et al.* (2016) como la gestión coordinada y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto con el consumidor disponibles, de tal forma que se optimice la experiencia global del consumidor y el resultado. Estos autores reconocen la interacción y complementariedad entre canales y sugieren, cuando así se entienda adecuado, su uso simultáneo. Comparado con las estrategias multicanal, la omnicanalidad considera un número mayor y coordinado de canales. Los diferentes canales se vuelven borrosos a medida que las fronteras naturales entre canales comienzan a desaparecer. De acuerdo con Brynjolfsson *et al.* (2013), este desarrollo está afectando a las estrategias competitivas de las empresas a medida que los nuevos canales rompen las viejas barreras como la geografía. Por tanto, las empresas deben repensar necesariamente las estrategias competitivas para crear y gestionar relaciones más fluidas y provechosas con sus clientes (Ramaswamy y Ozman, 2018).

## 2.2. En busca de la experiencia global

La revolución acontecida en el ámbito multicanal repercute en la experiencia global de los consumidores y ha generado un interés creciente por el marketing de experiencias, entendido como el conjunto de actividades de marketing dirigidas a proporcionar experiencias satisfactorias y personales al cliente a lo largo de la totalidad de las interacciones y canales de contacto. Se trata de una nueva forma de entender la gestión de relaciones con clientes (Bolton *et al.*, 2014). El estudio de la experiencia global del consumidor ha representado una de las grandes líneas de interés en nuestra disciplina, vinculando aspectos de marketing con ideas propias de otras disciplinas como la psicología y la sociología para entenderlo desde una visión holística (De Kyser *et al.*, 2015). Estos autores, ganadores del *MSI Top Download Award* en 2016, sugieren considerar la experiencia de compra y consumo en el contexto cotidiano de los

consumidores, más allá de una relación diádica empresa-consumidor –es decir, bajo una perspectiva de ecosistema de servicio–, bajo un horizonte temporal que toma como referencia el largo plazo y una serie consecutiva de puntos de contacto más que como el análisis de “momentos de la verdad” aislados. Las empresas, por tanto, deberán ser capaces de diseñar ofertas globales que se ajusten a las experiencias deseadas por los consumidores, pero que generen resultados positivos para ellas.

En este punto nos parece interesante recordar que en este contexto en el que parecen imperar las soluciones tecnológicas y en las que un consumidor suele utilizar varios canales distintos en los procesos de búsqueda de información, prueba o análisis, el establecimiento físico y la fuerza comercial siguen jugando un papel fundamental (Cambra *et al.*, 2020) porque generan una experiencia especial en los clientes, especialmente en aquellos productos/industrias donde la implicación del consumidor en el proceso de decisión es mayor y las relaciones personales se hacen más importantes.

Por tanto, parece razonable apostar por el fomento de interacciones *online* y *offline* entre empresas y consumidores, tanto si estos contactos son iniciados por las empresas (FICs) como por los clientes (CICs). El objetivo tiene que ser establecer más y mejores contactos. La tecnología facilita todo este proceso, pero hace falta una visión estratégica del mismo. Habrá que tener en cuenta todas las ventajas y limitaciones de cada canal, lo que a buen seguro aumentará la complejidad de las interacciones, pero repercutirá en mayores niveles de éxito. Sin embargo, también hay que aclarar que estos contactos pueden tener un perfil diverso. Por ejemplo, los FICs pueden ser estandarizados o customizados, informativos, persuasivos... mientras que los CICs pueden tener carácter proactivo o reactivo, de solicitud de información o de transmisión de quejas, etc., cuya gestión e impacto en resultados será muy distinta, y que abre una línea de investigación de gran interés.

La era de la información y las nuevas tecnologías han cambiado completamente la dinámica de las relaciones cliente-proveedor y cada interacción puede ser vital para la relación y generar distintas respuestas en distintos clientes (Agarwal *et al.*, 2020). Desde el punto de vista de la investigación, se observa cómo una de las prioridades del *Marketing Science Institute* para 2018-2020 ha sido centrar la atención sobre el cliente y estudiar su recorrido con la empresa a lo largo de todas las interacciones.



Ante este contexto, la mayoría de la investigación de los últimos cinco años se centra en el impacto de las nuevas tecnologías en las interacciones entre consumidores y empresas. Se presentan aspectos como el uso de la inteligencia artificial (Davenport *et al.*, 2020; Thomaz *et al.*, 2020), la aparición de nuevos canales de comunicación (Borah *et al.*, 2020; Tong *et al.*, 2020) o la aparición de nuevas herramientas, como la realidad aumentada, que influye en la eficiencia de las interacciones (Heller *et al.*, 2019; Hilken *et al.*, 2020). Otro aspecto relevante del uso de la tecnología es la preocupación de los consumidores por la privacidad y el uso de sus datos por las empresas (Appel *et al.*, 2020). Por otro lado, varios trabajos sugieren que estos nuevos cambios tecnológicos llevan a un incremento en la personalización de los servicios para adaptarse mejor a las necesidades de cada consumidor (Agarwal *et al.*, 2020; Davenport *et al.*, 2020).

### **2.3. La importancia de las interacciones entre consumidores: la influencia social**

A lo largo de este ensayo ya hemos adelantado que las interacciones entre consumidores resultan de especial interés. El aumento del uso de correos electrónicos, presencia en redes sociales, participación en foros o uso de plataformas específicas favorecen la proliferación de los contactos e interacciones entre consumidores (Borah *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2020) y determinan, por un lado, un mayor empoderamiento de los consumidores, que esperan productos y servicios más adaptados a sus necesidades y una atención al cliente mejor; pero por otro lado pueden plantear una gestión de relaciones con los clientes más compleja (Hilken *et al.*, 2020; Kuehnl *et al.*, 2019).

Desde el punto de vista del comportamiento del consumidor y experiencia de compra, la influencia social sigue siendo uno de los elementos que más influyen (Argo y Dahl, 2020; Bilgicer *et al.*, 2015; Henkel *et al.*, 2017). En este contexto, el WOM, o más concretamente el e-WOM, es sumamente importante para comprender las decisiones de compra, dado que los consumidores hacen uso de las reseñas de otros consumidores para ayudarse en la toma de decisiones (Li *et al.*, 2020; Shen y Senguspta, 2018). Un ejemplo clásico son las opiniones de usuarios en páginas como *TripAdvisor* o *Booking* en las que los consumidores explican sus experiencias en hoteles y restaurantes, y que sirven de referencia para que otros consumidores decidan. *TripAdvisor* permite que el establecimiento

pueda establecer una conversación virtual con los usuarios agradeciendo sus comentarios, explicando posibles fallos en el servicio y ofreciendo soluciones. Sin embargo, llama la atención que algunas de las respuestas de las empresas responden a un perfil estandarizado que no siempre se ajusta a los comentarios de los usuarios y que genera una imagen negativa del desempeño de la empresa. Hay situaciones, sin embargo, donde se observan respuestas personalizadas y adecuadas que contribuyen a reforzar la imagen de la empresa y generan opiniones y comentarios positivos entre el resto de usuarios de la web. Otras veces las empresas intentan tomar el control de este e-WOM utilizando, por ejemplo, campañas de marketing sembradas en los que *influencers* y *bloggers* crean conversaciones en internet y promueven las marcas (Dost *et al.*, 2019). Un ejemplo de este tipo de acciones son las desarrolladas por el Banco de Sabadell que, en palabras de Xavier Gassó, director de Presencia Digital del banco, pretende “*aumentar la notoriedad de la marca y, sobre todo, estar donde está el cliente... buscando nuevos espacios donde ganar credibilidad*”, reforzando su estrategia de presencia en el ecosistema digital.

Las redes sociales han sido referencia en muchas investigaciones recientes. A través de ese canal han proliferado el número de contactos y comunicaciones entre consumidores y también entre empresas y consumidores (Appel *et al.*, 2020; Ramaswamy y Ozcan, 2018). Elementos como la espontaneidad y el humor que las empresas manifiestan en sus redes sociales pueden influir en el comportamiento del consumidor, valorándose positivamente publicaciones más improvisadas y menos planificadas (Borah *et al.*, 2020). Además, la actividad indirecta en redes sociales de una empresa, la que se genera sin el control de la empresa, a través de menciones y recomendaciones de otros consumidores, es mucho más valorada por los consumidores e impacta de manera más significativa en su intención de compra (Colicev *et al.*, 2018).

El uso de dispositivos móviles también es relevante, entre otros aspectos por su gran presencia y por la comodidad de uso. Por ejemplo, se ha demostrado que el uso del teléfono móvil como canal de interacción determina que los consumidores sean más propensos a divulgar más información utilizando este canal (Melumad y Meyer, 2020).

Sin embargo, como también indicábamos con anterioridad, la interacción cara a cara o en tiendas físicas sigue siendo relevante. En este sentido, el papel del personal de venta y de los empleados de primera línea es fundamental.

Se trata de actores que deben hacer juicios rápidos y adaptarse a cada cliente (Hall *et al.*, 2015, Marinova *et al.*, 2017). Estas interacciones se pueden complementar con el uso de las nuevas tecnologías en las tiendas físicas para facilitar el desarrollo de nuevas formas de comunicación, generar nuevas y mejores experiencias de compra, realizar transacciones o recopilar información para adaptarse y seguir mejorando la experiencia de compra de los clientes (Grewal *et al.*, 2020).

#### 2.4. *Customer journey*

El *customer journey* es un concepto novedoso que ha abierto una nueva línea de investigación de gran interés, considerando como eje central las interacciones cliente-empresa, denominadas *touchpoints* (Kranzbühler *et al.*, 2019; Kuehn *et al.*, 2019; Shavitt, y Barnes, 2020). El *journey* se describe como un conjunto o una secuencia de *touchpoints*, que representa cada interacción entre un consumidor y una empresa (Lemon y Verhoef, 2016).

Anteriormente hemos presentado distintas clasificaciones de las interacciones dependiendo de quién iniciaba el contacto con la otra parte (FICs Vs CICs). Ahora, siguiendo la propuesta de Lemon y Verhoef (2016) las interacciones se pueden clasificar en función de la fase en la que ocurren durante el *journey* (pre-compra, compra, post-compra). Y para ser más precisos, esta clasificación se podría complementar con otro criterio que considera quién controla los *touchpoints*. Así, habría *touchpoints* controlados por la marca (ej., publicidad, programas de lealtad, páginas web, etc.), por el cliente (ej., elección de canal de búsqueda, tipo de pago, etc.), o por los socios de la marca (ej., distribución), y *touchpoints* externos o sociales (ej., otros clientes, amigos, etc.).

Como ejemplo práctico, una gestión exitosa del *journey* en el ámbito de servicios debería considerar todos los puntos de contacto desde el momento previo hasta el posible análisis post-venta. Si analizamos en este sentido la estrategia de *Starbucks*, se identifican todos los posibles puntos de contacto a nivel individual para identificar cuáles pueden aportar más valor al consumidor y cuáles pueden generar problemas o ser foco de insatisfacción, e incluso cuáles hay que eliminar porque no aportan valor. A modo ilustrativo, en el momento previo son relevantes las acciones destinadas a generar conocimiento, recuerdo y asociación de marca para orientar al consumidor hacia el establecimiento. En el momento de entrada se trabaja el ambiente, el aroma, el sonido y la temperatura; posterior-

mente llega el momento del pedido y su preparación, que considera la gestión del tiempo de espera en la cola, el pedido propiamente dicho y el pago. En esta parte del proceso aspectos tales como el saludo, la educación, la rapidez o el aspecto de la vajilla son relevantes. La siguiente etapa está definida por la toma de asiento y consumo, destacando el sabor y textura de los productos. En *Starbucks* son conscientes de que muchos de sus clientes acuden a sus establecimientos buscando un lugar de trabajo con cobertura de wifi gratuita, como valor añadido al servicio básico, por lo que el sonido ambiente y la calidad de la red wifi son decisivos. Por último, llegado el momento de abandonar el local, la posibilidad del empaquetado de los productos y la despedida amable y amistosa representan nuevas oportunidades de contacto. El objetivo es entregar una experiencia global altamente satisfactoria para que el cliente continúe asociando la marca con buen ambiente, buena bebida, buen servicio –básico, real y aumentado– y puedan orientarlo de manera consciente o inconsciente a volver a cualquier establecimiento de la cadena y a emitir opiniones favorables y recomendarlo a otros usuarios.

Ahora bien, el ejemplo anterior se refiere a una serie de puntos de contacto a lo largo de una transacción. Desde un punto de vista más amplio, y tomando como referencia la idea de *Customer Lifetime Value* (CLV) ofrecemos otro ejemplo de *customer journey* que toma como referencia el horizonte de una relación a largo plazo. Pensemos en un banco cualquiera que puede contactar con sus clientes a través de múltiples canales: oficina, cajeros automáticos, internet y banca electrónica. Un niño puede tener una cuenta de ahorro infantil –los puntos de contacto serán mensajes dirigidos a los padres– pero también puede participar en actividades como un club infantil o campamentos, de tal forma que ya comienza el proceso de asociación de marca. Una vez que el cliente cumple 22-23 años pueden ofrecerle un préstamo de continuación de estudios, a los 25-28 un préstamo al consumo para la compra de un coche, a los 30 un crédito hipotecario, en torno a los 40 años fondos de inversión y planes de pensiones, etc., pudiendo interaccionar con ellos a lo largo de todo el ciclo de vida de la relación y ofreciéndoles aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades. En este enfoque global el banco tendría que utilizar aquellos canales más apropiados a cada edad, momento y producto, y definir el contenido y perfil de cada interacción (ej., informativa, persuasiva, disculpatoria ante posibles fallos de servicio, etc.) para ofrecer una experiencia global satisfactoria a lo largo de todo el CLV.

### 3. ESTADO RECIENTE DE LA CUESTIÓN

A partir del marco general desarrollado en los epígrafes anteriores han surgido múltiples estudios que profundizan en aspectos peculiares del impacto de las interacciones en el comportamiento de los consumidores. Así, hemos realizado una búsqueda de trabajos recientes –últimos cinco años, desde 2015 hasta la actualidad– basados específicamente en interacciones y puntos de contactos (iniciados por la empresa, iniciados por el cliente, entre clientes y entre empresas) en cinco de las revistas de marketing de mayor impacto académico: *Journal of Marketing*, *Journal of Academy of Marketing Science*, *Journal of Retailing*, *Journal of Service Research* y *Journal of Consumer Research*, identificando un cuerpo importante de literatura teórica y empírica que tratamos de resumir a continuación.

La mayor parte de los trabajos analizados se centran en analizar los distintos tipos de interacciones que nos podemos encontrar. El trabajo ya comentado de Lemon y Verhoef (2016) presenta una clasificación de interacciones dependiendo de la fase y de quién controla el *touchpoint* (ver apartado 2.4.). En sentido similar, Colicev *et al.* (2018) proponen que habrá diferencias entre la actividad de redes sociales controlada por la empresa y la actividad de redes sociales generada sin el control de la empresa. Esta última se considera un *touchpoint* externo sobre el que la empresa no puede ejercer su control y su impacto en el *brand awareness* y *customer engagement* es positivo. Por otro lado, las interacciones a través de redes sociales controladas por la empresa simplemente aumentan el conocimiento de la marca, pero parece que no repercuten en la intención de compra.

Borah *et al.* (2020) toman como referencia la idea de intervenciones de marketing improvisadas, entendidas como acciones desarrolladas en redes sociales que se ejecutan en tiempo real a un evento externo. Concluyen que en la medida en que estas acciones se perciban como espontáneas y no planificadas aumentará la viralidad de una publicación. Apparentemente los usuarios quieren ser partícipes de un evento en tiempo real y contribuir a su expansión en redes sociales con un rol protagonista.

En el ámbito de campañas de marketing sembradas (*seeded marketing campaigns*), Dost *et al.* (2019) sugieren que la colaboración con *influencers* y *bloggers* para crear una conversación a través de internet y promover un producto o una marca entre los consumidores impacta de manera positiva sobre las ventas. Berger *et al.* (2018) estudian cómo las empresas usan interacciones lúdicas y gamificadas. En la medida en que estas interacciones sean adecuadas pueden facilitar

una mayor conexión emocional y cognitiva con la marca. Como curiosidad, Li *et al.* (2019) consideran específicamente el efecto del uso de emoticonos por parte de la empresa en las comunicaciones online, pudiendo ser útiles en situaciones de satisfacción, pero muy contraproducentes si el cliente muestra cierto grado de insatisfacción.

La tecnología también ha dado mayor protagonismo a la inteligencia artificial (Davenport *et al.*, 2020), de tal forma que los clientes pueden interactuar con plataformas asistidas por inteligencia artificial, capaces de proporcionar servicios más personalizados y que, además, permiten que las empresas automatizen la recopilación de datos.

Pero no hay que olvidarse de la importancia de la interacción física con los clientes. Moureau (2020) argumenta que muchas empresas se centran en optimizar la experiencia de compra *online*, pero muchas veces se olvidan del contacto físico a través del *packaging* en el que llega el producto al domicilio del cliente. Se plantea que esta interacción ofrece la oportunidad de fortalecer la marca y, a la vez, disminuir las tasas de devolución.

Sin embargo, hay que comentar que el estudio de interacciones también ha tenido cierto protagonismo en el contexto B2B, aunque ha sido mucho menor que en el B2C. Singh *et al.* (2020) se centran en los contactos entre personal de venta y clientes a través del intercambio de correos electrónicos. A diferencia de las comunicaciones cara a cara, las comunicaciones *online* presentan retos importantes por la menor interactividad, menor flexibilidad y carencia de señales contextuales. Sin embargo, también presentan beneficios como accesibilidad espacial y temporal, transparencia y diversidad. A través de este medio se identifican distintas técnicas para influir, tales como compartir información, hacer recomendaciones, o utilizar mecanismos de cumplimiento (ej., promesas, fomento de la asertividad). No hay reglas generales para garantizar el éxito a través de este medio, pero la lógica parece recomendar el uso de mensajes personalizados, no intrusivos y utilizando un lenguaje adecuado a cada cliente.

En cualquier caso, la proliferación de canales y contactos también está afectando a cuestiones como la privacidad de los usuarios. Mientras que las empresas pueden proporcionar contenido a través de múltiples dispositivos y aprovechar el uso de redes y datos y compartir el conocimiento para mejorar la coordinación en la cadena de valor, los clientes pueden aprovechar estas interacciones para conocer más y mejor las ofertas y el nivel de satisfacción de otros usuarios,

e incluso para combatir la soledad y el aislamiento. Sin embargo, parece que la contrapartida es hacer concesiones en la privacidad de los individuos ya que se produce un intercambio ingente de datos personales.

#### 4. PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

A lo largo de este ensayo hemos presentado varias ideas relevantes relacionadas con la gestión de interacciones para ofrecer a los clientes experiencias satisfactorias en un contexto multi/omnicanal. Hemos tomado como referencia la idea de *customer journey* y el hecho de que este concepto represente una de las prioridades de investigación para el MSI en el periodo 2020-2022.

Los trabajos de Cambra *et al.* (2018), Bolton *et al.* (2004) y Wiesel *et al.* (2011) diferencian entre contactos iniciados por las empresas (FICs) y otros iniciados por los consumidores (CICs) que, además, presentan perfiles distintos. También hemos identificado una clasificación fundamental (Lemon y Verhoef, 2016) que considera la fase en la que se produce la interacción y qué agente la controla. En línea con estas clasificaciones y tras una revisión de la literatura más reciente publicada en revistas de referencia, en el apartado anterior se presenta el estado más reciente de la cuestión. Por último, y a modo de conclusión proponemos algunas líneas de interés para investigaciones futuras.

En primer lugar, creemos que sería muy interesante poder analizar cómo se comporta cada tipo de punto de contacto a lo largo del *customer journey* para identificar aquellos más rentables: ¿es más importante el papel de la influencia social o realmente son más efectivas las interacciones iniciadas por los clientes? La respuesta permitirá canalizar recursos hacia una gestión más rentable de las interacciones con los clientes o entre los clientes. Es necesario entender qué canales son más rentables –como la literatura ya se ha encargado de mostrarnos– y también qué tipo de interacciones pueden proporcionar una rentabilidad mayor.

En segundo lugar, las empresas necesitan adaptar la gestión de contactos FICs, CICs e influencia social a la etapa del *customer journey* en la que se encuentre el cliente. Cuando el cliente ya conoce el producto pensamos que los contactos estándar o meramente informativos iniciados por las empresas pueden considerarse repetitivos, innecesarios o invasivos, afectando negativamente al valor percibido. Hay que analizar y definir el mix eficiente de interacciones –canal, mensaje, momento– para “orientar” pero no saturar al cliente.



Creemos que también sería interesante profundizar en el efecto de la influencia social. ¿Sigue siendo la influencia social tan efectiva como solía serlo hace un tiempo? ¿Nos guiamos solamente por las recomendaciones de personas de nuestro entorno más cercano a la hora de decidir? ¿En qué situaciones/productos? ¿Tendemos realmente a (des)confiar más de comentarios vertidos en la red enmascarados en el anonimato de sus autores? ¿Les damos credibilidad?

Finalmente, también se ha puesto de manifiesto que las nuevas tendencias apuntan al mayor papel que van a jugar herramientas como la inteligencia artificial, la realidad virtual, los robots, *bots* sociales, etc. ¿Percibirán los clientes de igual manera las interacciones con personas y las interacciones con robots o máquinas? ¿Priorizarán las empresas la comodidad del cliente o solo buscarán reducir costes?

Estas son solo algunas de las propuestas que pensamos que pueden despertar el interés de la comunidad académica de nuestra disciplina, pero ni mucho menos son las únicas. Esperamos que tras la lectura de este ensayo el lector identifique ideas que complementen el cuerpo de literatura relacionado con la gestión de interacciones comerciales.

### *Bibliografía*

- Agarwal, R., Dugas, M., Gao, G.G. y Kannan, P.K. (2020). Emerging technologies and analytics for a new era of value-centered marketing in healthcare. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 9-23.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. y Stephen, A.T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 79-95.
- Argo, J.J. y Dahl, D.W. (2019). Social Influence in the Retail Context: A Contemporary Review of the Literature. *Journal of Retailing*, 96 (1), 25-39.
- Beckers, S., Risselada, H. y Verhoef, P. (2013). Customer engagement: a new frontier in customer value management. En Rust, R., Huang, M., *Handbook of service research*. Ed. Edward Elgar Publishing, Northampton (Mass).
- Berger, A., Schlager, T., Sprott, D.E. y Herrmann, A. (2018). Gamified interactions: whether, when, and how games facilitate self-brand connections. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (4), 652-673.

- Bilgicer, T., Jedidi, K., Lehmann, D.R. y Neslin, S.A. (2015). Social contagion and customer adoption of new sales channels. *Journal of Retailing*, 91 (2), 254-271.
- Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Siriani, J. y Tse, D. (2014). Small details that make big differences. A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, 253-274.
- Borah, A., Banerjee, S., Lin, Y. T., Jain, A. y Eisingerich, A.B. (2020). Improved Marketing Interventions in Social Media. *Journal of Marketing*, 84 (2), 69-91.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. y Rahman, M.S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing* (1-7). Cambridge, MA: MIT.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., Sese, F.J. y van Doorn, J. (2018). Customer-Firm Interactions and the Path to Profitability: A Chain-of-Effects Model. *Journal of Service Research*, 21 (2), 201-218.
- Cambra-Fierro, I. Melero-Polo, L. Patrício y F. Javier Sese (2020). Channel Habits and the Development of Successful Customer-Firm Relationships in Services. *Journal of Service Research*, in press.
- Colicev, A., Malshe, A., Pauwels, K. y O'Connor, P. (2018). Improving consumer mindset metrics and shareholder value through social media: The different roles of owned and earned media. *Journal of Marketing*, 82 (1), 37-56.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. y Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 24-42.
- De Keyser, A., Schepers, J. y Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, 32 (4), 453-456.
- Dekimpe, M.G. (2020). Retailing and retailing research in the age of big data analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 37 (1), 3-14.
- Dost, F., Phieler, U., Haenlein, M. y Libai, B. (2019). Seeding as Part of the Marketing Mix: Word-of-Mouth Program Interactions for Fast-Moving Consumer Goods. *Journal of Marketing*, 83 (2), 62-81.

- File, K.M., Mack, J.L. y Prince, R.A. (1995). The effect of interactive marketing on commercial customer satisfaction in international financial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Gensler, S., Verhoef, P.C. y Böhm, M. (2012). Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, 23 (4), 987-1003.
- Grewal, D., Noble, S.M., Roggeveen, A.L. y Nordfalt, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 96-113.
- Haeckel, S.H. (1998). About the nature and future of interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 63-71.
- Hall, Z.R., Ahearne, M. y Sujaan, H. (2015). The importance of starting right: the influence of accurate intuition on performance in salesperson-customer interactions. *Journal of Marketing*, 79 (3), 91-109.
- Heller, J., Chylinski, M., de Ruyter, K., Mahr, D. y Keeling, D.I. (2019). Let me imagine that for you: Transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. *Journal of Retailing*, 95 (2), 94-114.
- Hilken, T., Keeling, D.I., de Ruyter, K., Mahr, D. y Chylinski, M. (2020). Seeing eye to eye: social augmented reality and shared decision making in the marketplace. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (2), 143-164.
- Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H. y Verlegh, P.W. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (2), 308-327.
- Kuehn, C., Jozic, D. y Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (3), 551-568.
- Kumar, V. y Venkatesan, R. (2005). Who are multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, 44-61.
- Kushwaha, T. y Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77 (4), 67-85.

- Lemon, K.N. y Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96.
- Li, J., Abbasi, A., Cheema, A. y Abraham, L.B. (2020). Path to Purpose? How Online Customer Journeys Differ for Hedonic Versus Utilitarian Purchases. *Journal of Marketing*.
- Libai, B., Bolton, R., Bugel, M., de Ruyter, K., Gotz, O., Risselada, H. y Stephen, A. (2010). Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*, Vol. 13, 267-282.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M.H., Meuter, M.L. y Challagalla, G. (2017). Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*, 20 (1), 29-42.
- Melero, I., Sese, F.J. y Verhoef, P.C. (2016). Recasting the customer experience in today's omnichannel environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37.
- Melumad, S. y Meyer, R. (2020). Full Disclosure: How Smartphones Enhance Consumer Self-Disclosure. *Journal of Marketing*, 84 (3), 28-45.
- Mollen, A. y Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online customer experience: recognizing scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, Vol. 63, 919-925.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. y Verhoef, P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- Neslin, S.A. y Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70-81.
- Payne, A. y Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 167-176.
- Payne, A., Storbacka, K. y Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 83-96.
- Polo, Y. (2015). *El valor del marketing para la empresa y la sociedad*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Rangaswamy, A. y Van Bruggen, G.H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 5-11.

- Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, 82 (4), 19-31.
- Rapp, A., Beitelspacher, S., Grewal, D. y Hughes, D. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, 547-566.
- Shavitt, S. y Barnes, A.J. (2020). Culture and the Consumer Journey. *Journal of Retailing*, 96 (1), 40-54.
- Shen, H. y Sengupta, J. (2018). Word of mouth versus word of mouse: speaking about a brand connects you to it more than writing does. *Journal of Consumer Research*, 45 (3), 595-614.
- Singh, S.K., Marinova, D. y Singh, J. (2020). Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, 84 (2), 47-68.
- Thomaz, F., Salge, C., Karahanna, E. y Hulland, J. (2020). Learning from the Dark Web: leveraging conversational agents in the era of hyper-privacy to enhance marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 43-63.
- Tong, S., Luo, X. y Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 64-78.
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. y Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13, 253-266.
- Venkatesan, R., Kumar, V. y Ravishanker, N. (2007). "Multichannel shopping: causes and consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 71, 114-132.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. y 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.
- Wiesel, Thorsten, Koen Pauwels y Joep Arts (2011). Practice Prize Paper-Marketing's Profit Impact: Quantifying Online and Off-Line Funnel Progression. *Marketing Science*, 30 (4), 604-611.

# SEÑALES DE CALIDAD EN LA ELECCIÓN DE VINOS EN ENTORNOS *ONLINE*: ¿CÓMO Y CUÁNTO AFECTAN LA MARCA Y VALORACIONES DE LOS CRÍTICOS?

Agustín V. Ruiz Vega  
Universidad de La Rioja

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio aplica la teoría de señales al mercado vinícola español y, más específicamente, al contexto de compras en entornos *online*. Se trata de un sector donde existen importantes asimetrías de información, derivadas principalmente de la multitud de marcas individuales y colectivas existentes en el sector (más de 20.000 referencias según Ruiz y Riaño, 2012). Las bodegas tienen información privada sobre sus productos que el consumidor desconoce, lo cual le dificulta evaluar la calidad de las distintas opciones de compra a su disposición, planteándose una clásica situación de selección adversa. Además, se cumplen los tres requisitos exigidos por Kirmani y Rao (2000) para aplicar este marco teórico a un determinado mercado: (1) Es un bien de experiencia, dado que necesariamente debe ser consumido para poder evaluarlo en su totalidad; (2) La información sobre el producto es costosa de adquirir, en especial por el tiempo y energía que requiere; y (3) El riesgo asociado a su compra es percibido como elevado por el potencial comprador. Además, la compra de vino en entornos *online* acentúa los problemas descritos porque (Mavlanova *et al.*, 2012): (1) No es posible interactuar con el producto y con el vendedor como podría hacerse en una tienda física; (2) La mayor oferta existente en internet hace que el consumidor encuentre mayor número de vinos y de vendedores que no conoce respecto a los canales *offline*; y (3) La incertidumbre y el riesgo asociado a la compra de productos en entornos *online* es mayor que en entornos físicos, tanto en lo referente a la calidad específica de cada producto, como en lo relativo a su precio de compra.

Este trabajo analiza dos señales de calidad: la marca individual del producto y la puntuación dada a dicho producto por los críticos a través de las guías de vino. Los objetivos específicos del estudio son: (1) Determinar si las citadas señales de calidad afectan a la evaluación de la calidad del producto por parte de los potenciales compradores; (2) Dilucidar si dichas señales influyen sobre la intención de compra del producto; y (3) Analizar el efecto moderador de la credibilidad de la oferta sobre las relaciones causales citadas. El resto del documento ha sido organizado de la forma siguiente. Primero, se desarrolla el marco teórico del estudio; segundo, se describe el planteamiento y desarrollo del diseño experimental aplicado; tercero, se describen los resultados empíricos obtenidos; cuarto y último, se extraen las principales conclusiones e implicaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

A continuación, se procederá a describir sintéticamente las variables analizadas. En primer lugar, se realizará una breve descripción de las variables dependientes: percepción de calidad de la oferta e intención de compra. En segundo lugar, se realizará una síntesis de la literatura relativa a los tratamientos: marca y juicio de expertos. En tercer y último lugar, se realizará una revisión de la variable moderadora credibilidad de la oferta.

### **2.1. Percepción de calidad de la oferta**

Este concepto es definido como el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados (Zeithaml, 1988). Por tanto, es una variable de naturaleza subjetiva y compleja. No obstante, existe consenso en la literatura en considerar que refleja adecuadamente la conducta de compra de los consumidores y capta de forma idónea las dimensiones cognitiva, afectiva y conativa de dicha conducta (Sweeney y Soutar, 2001).

En la literatura coexisten medidas de este concepto unidimensionales y multidimensionales. Dado el contexto de la recogida de datos se ha optado por una medición unidimensional multi-ítem del concepto, utilizando la escala de 5 ítems desarrollada por Dodds *et al.* (1991).

### **2.2. Intención de compra futura**

El concepto intención de compra futura incluye el resultado de la evaluación de la oferta recibida a partir del análisis de la información obtenida en el sitio



web y la evaluación del producto, tanto globalmente como de sus atributos relevantes (Hausman y Siekpe, 2009). Este concepto refleja el comportamiento previsible de los consumidores en las decisiones de compra futuras más inmediatas, siendo el principal indicador de éxito a corto plazo a tener en cuenta para las empresas (Espejel *et al.*, 2008) y proporciona la mejor aproximación a la conducta de compra *online* (Lee y Lin, 2005). La medición de este concepto se ha realizado a partir de la escala de 5 indicadores desarrollada por Dodds *et al.* (1991).

### 2.3. Marca como señal de calidad

Desde el enfoque de la teoría de señales, la marca es especialmente útil para resolver problemas de selección adversa; sirve como señal de información al consumidor para inferir las características de los productos, consiguiendo con ello reducir su incertidumbre. Según Erdem y Swait (1998), cuanto mayor sea la claridad y coherencia de la información relativa a calidad asociada a la marca que haya emitido la empresa vendedora, se potencia un triple rol: aumento de la percepción de calidad del producto, reducción del riesgo percibido asociado a la compra del mismo y disminución de los costes de búsqueda de información. Este triple efecto de la marca aumenta la utilidad asociada a la oferta comercial y, por consiguiente, incrementa la probabilidad de que dicho producto sea comprado.

En los mercados vinícolas numerosos estudios han puesto de manifiesto la existencia de una relación positiva entre la marca del producto y la calidad percibida, tanto en lo relativo a la marca colectiva denominación de origen (Deseinicu *et al.*, 2011), como a las marcas individuales de cada vino (Dodds *et al.*, 1991; Lockshin *et al.*, 2006; Espejel *et al.*, 2007; Cacic *et al.*, 2011). Además, se ha detectado que aquellos productos cuyo proceso de elaboración se rige por estándares de calidad más elevados que sean conocidos en el mercado, obtienen una diferenciación en términos de calidad que se refleja en una mayor prima de precio que están dispuestos a pagar los consumidores. Estos resultados son similares a los obtenidos en otros productos agroalimentarios, como los mejillones (Bello *et al.*, 2000) o la miel (Sanzo *et al.*, 2001). Teniendo en cuenta lo indicado, se plantea la siguiente hipótesis:

*H1: La marca específica del vino tiene una influencia directa y significativa en la percepción de calidad de la oferta vinícola.*

Existe un amplio consenso en la literatura respecto a que la calidad percibida asociada a los atributos intrínsecos de calidad de los productos con denominación de origen tiene una influencia positiva y significativa sobre la intención de compra de los mismos (Espejel *et al.*, 2007; Veale y Quester, 2008 y 2009; Espejel y Fandos, 2009; Deselnicu *et al.*, 2011). Además, diversos estudios subrayan la necesidad de potenciar las estrategias de comunicación a fin de que los atributos de calidad sean conocidos y reconocidos por los consumidores (Sanzo *et al.*, 2001; Espejel y Fandós, 2009). Por consiguiente, se puede formular la siguiente hipótesis:

*H2: La marca específica del vino tiene una influencia directa y significativa sobre la intención de compra futura del producto vinícola.*

## 2.4. Juicios de expertos como señal de calidad

En el momento previo de la compra de vino, los consumidores no son capaces de afirmar, si no lo han probado antes, si el vino que están valorando comprar cumple o no sus estándares de calidad mínimos. Por ello, es habitual que los consumidores busquen indicios de calidad que les permitan discernir la calidad inherente a cada oferta comercial y, por tanto, les sean útiles para evaluar la calidad del producto y para elegir la marca concreta que adquirirán (Orth y Krska, 2002). Conocer la opinión de expertos que no comercializan el producto goza de gran credibilidad entre los consumidores; en el contexto del mercado del vino, Parsons y Thompson (2009), cuya categorización de prescriptores ha sido recogida en la tabla 1, concluyen que las guías de vinos es el mecanismo informativo que tiene más éxito entre los consumidores por entender que su mayor independencia otorga a sus valoraciones de mayor fiabilidad para evaluar la calidad del producto. En el sector vitivinícola, tanto los concursos de vino (en los cuales se otorgan medallas) como las guías de vinos (que puntúan los vinos), son las formas más utilizadas por los consumidores porque entienden que aquellos productos que hayan sido premiados o reconocidos por su calidad por terceros, serán los que con mayor probabilidad van a satisfacer sus exigencias de calidad (Orth, 2002).

La revisión de la literatura sobre marketing del vino permite concluir que las preferencias de los consumidores aumentan cuanto más positiva es la valoración del vino realizada por el crítico consultado (Dodds *et al.*, 1991; Orth y Krska, 2002; Lockshin *et al.*, 2006; Parsons y Thompson, 2009; González *et al.*, 2013),

**Tabla 1. Clasificación de prescripciones**

<b>Prescripción</b>	<b>Fuente de la recomendación</b>	<b>Relación con la marca o detallista</b>	<b>Fuente de la credibilidad</b>
Boca-oreja	Amigos, compañeros y conocidos	Independiente de la marca y del minorista	Experiencia directa con el producto
Recomendación individual del personal de ventas	Empleado	Independiente de la marca pero no del minorista	Reputación del establecimiento y del vendedor
Elección del establecimiento	Empleado anónimo	Independiente de la marca pero no del minorista	Reputación del establecimiento
Los más vendidos (por ejemplo, top 10, rankings, etc.)	Asociación o detallista	Independiente de la marca (aunque la asociación puede ser un grupo de los fabricantes y minoristas); puede ser independiente del minorista.	Aceptación de la industria por su calidad y popularidad: "Si vende, es que debe ser bueno"
Premios, concursos y competiciones	Jueces anónimos/ expertos/sociedades/ organizaciones comerciales distanciadas de las marcas	Independiente del minorista, pero puede estar influenciado por la marca	Experiencia e independencia de los jueces
Defensa-apoyo	Otros consumidores defensores	Independiente de la marca y del minorista	Independencia

Fuente: Parsons y Thompson (2009).

siendo este proceso más intenso cuanto menor sea el nivel de conocimiento y experiencia de los consumidores (Orth, 2002; Atkin *et al.*, 2007). Por ello, se formula la siguiente hipótesis:

***H3: El juicio de expertos tiene una influencia directa y significativa en la percepción de calidad de la oferta vinícola.***

Orth y Krska (2002) y Atkin *et al.* (2007) concluyeron que, cuando el consumidor ve en la tienda física las medallas/premios obtenidos por un vino o una puntuación favorable de un crítico de vino reconocido, se produce un

significativo aumento de las ventas de dichos vinos; lo cual pone de manifiesto la efectividad del uso de las prescripciones de expertos en la compra efectiva de vino. Resultados similares han sido obtenidos por Lockshin *et al.* (2006), que también detectan que dicha influencia disminuye conforme aumenta el precio del vino. A la vista de lo indicado, se ha formulado la siguiente hipótesis:

*H4: El juicio de expertos tiene una influencia directa y significativa en la intención de compra futura del producto vinícola.*

## 2.5. Credibilidad de la oferta

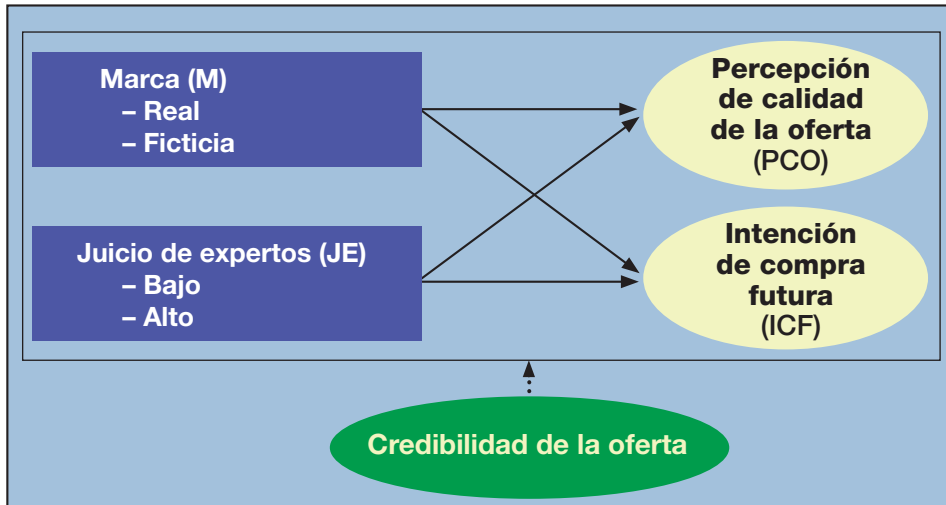
En los estudios empíricos basados en la teoría de señales existe un amplio consenso respecto al hecho de que las señales de calidad reducen las asimetrías de información. Sin embargo, la señal cumplirá su función económica si y solo si dicha señal informativa es creída por el consumidor que la recibe: cuanto más creíble es una señal menor será el riesgo que perciben los individuos en su decisión de compra, así como los costes en que deben incurrir para lograr información apta para evaluar la calidad de la oferta comercial. En definitiva, la credibilidad de la oferta aumenta la percepción sobre la calidad del producto concreto que valora adquirir (Srinivasan y Ratchford, 1991). A partir del estudio de Erdem (1998), esta autora y otros colegas con los que ha colaborado demuestran para diversas categorías de productos y en diferentes países que la credibilidad de la oferta, y especialmente de la marca, influye intensa y positivamente tanto sobre la evaluación de la calidad percibida del producto como sobre la intención de compra del mismo (Erdem y Swait, 1998 y 2004; Erdem *et al.*, 2002; Erdem *et al.*, 2006). Por consiguiente, se ha planteado la posible existencia de un efecto moderador de la credibilidad de la oferta:

*H5a: La credibilidad de la oferta moderará la influencia de la marca y de la valoración de expertos sobre la percepción de calidad de la oferta del producto vinícola.*

*H5b: La credibilidad de la oferta moderará la influencia de la marca y de la valoración de expertos en la intención de compra futura del producto vinícola.*

A partir del marco teórico descrito, se plantea el modelo causal recogido en la figura 1.

Figura 1. Modelo causal propuesto



### 3. DISEÑO EXPERIMENTAL Y TRABAJO DE CAMPO

A continuación, se detallan las principales decisiones adoptadas respecto al diseño del experimento comercial diseñado. En concreto, se indicarán el diseño factorial seguido, la elección de los estímulos comerciales objeto de estudio, las variables de control utilizadas, la selección de los participantes en el mismo, la asignación de los sujetos a los cuatro escenarios existentes, el cuestionario utilizado y las características sociodemográficas de la muestra final.

El experimento corresponde a un **diseño factorial** entre-sujetos 2 (marca del vino: marca real vs. ficticia) x 2 (juicio de expertos: bajo vs. alto). El diseño factorial es completo (con sujetos asignados aleatoriamente a todas las condiciones experimentales) y balanceado (idéntico número de sujetos asignados aleatoriamente a cada escenario del experimento), lo que tiene como ventaja que la suma de los cuadrados para los diferentes efectos –principales y de interacción– están incorrelacionados y, por tanto, son ortogonales (Keppel y Wickens, 2004; Huberty y Olejnik, 2006).

Los **estímulos (comerciales)** analizados se definieron de manera que replicaran en forma y tamaño los existentes en la realidad. Por lo que se refiere al estímulo marca se procedió a seguir el siguiente proceso por etapas sucesivas:

1. Identificar la región o zona de producción española con mayor notoriedad en el mercado español y con mayor cuota de mercado en el segmento de mercado objeto de estudio; ello supuso elegir la denominación de origen calificada Rioja puesto que, según los datos de Nielsen (2019), es con diferencia la que tiene mayor notoriedad espontánea entre los consumidores españoles (primera mención para el 91% de los españoles) y mayor cuota de mercado tanto en el conjunto del mercado nacional (31,0% en volumen y 37,1% en valor) como en el segmento de mercado analizado, vinos tintos reservas y grandes reservas (57,1% en volumen y 67,5% en valor).
2. Seleccionar la marca individual más notoria de la zona de producción elegida para el segmento de mercado objeto de estudio; de acuerdo con Ikerfel (2018) las dos marcas más conocidas en este segmento son Vega Sicilia (Único) y CVNE o Compañía Vitivinícola del Norte de España (Imperial). Dado que solo Imperial se produce en la D.O.Ca. Rioja, se escogió esta última marca.

El objetivo de este proceso ha sido evitar que el desconocimiento de la marca influyera implícitamente sobre las opiniones y decisiones solicitadas (Erdem *et al.*, 2002).

Asimismo, de cara al objetivo del presente estudio se procedió a diseñar una marca comercial ficticia. Para ello, se han tenido en cuenta los resultados de los estudios sobre marcas y etiquetado de vinos, entre los cuales se destacan las siguientes conclusiones: (1) Según la taxonomía de estilos de marcas de vino propuesta por Scott y Tuten (2011), Imperial pertenece al grupo de marcas con estilo más tradicional; (2) Para comparar marcas de vino es recomendable que la relación entre el nombre y las imágenes mostradas transmitan similares mensajes y generen evocaciones parecidas en la mente del consumidor (Doyle y Bottomley, 2004); (3) Para evitar que los colores u otros estímulos visuales puedan afectar a la percepción y evaluación del vino por parte de los consumidores, se ha optado por exponer las distintas informaciones visuales con un tamaño de la tipografía similar, a fin de que el peso que cada elemento tenga en el nuevo diseño fuese idéntico en todos los escenarios analizados (Mello y Pires, 2009; Drichoutis *et al.*, 2017); y (4) Los vinos que son competidores en calidad son los vinos de alta expresión, que suelen designarse mediante nombres que evocan nombres griegos y latinos, que simbolizan tradición y permanencia (Ruiz y Ria-

ño, 2012). Por todo ello, se eligió la marca ficticia PAMUS. Los logos de ambas marcas se muestran en la figura 2.

Figura 2. Marcas analizadas



En cuanto a la evaluación del producto por parte de expertos, en el sector vinícola hay al menos tres señales de calidad: recomendaciones de vinos concretos por parte de prescriptores, medallas obtenidas en concursos de vino y valoraciones cuantitativas por parte de las diversas guías que se editan periódicamente. Se ha optado por utilizar valoraciones cuantitativas de guías por dos motivos: su mayor claridad a la hora de diferenciar la calidad de un vino frente a otro (Ali y Nauges, 2007), y el hecho de que es más frecuente la práctica comercial, importada del mercado estadounidense, de mostrar esta información junto con el precio de venta del producto en el comercio detallista tanto *online* como *offline*. Ello ha llevado a tener que escoger una determinada guía, optándose por el sistema de valoración del crítico, líder mundial, Robert Parker y su revista *Wine Advocate*, que valora en orden creciente de calidad los vinos entre 0 y 100 puntos, aunque solo publican críticas de vinos con al menos 50 “puntos Parker”, argot habitual en el sector. Siguiendo la lógica de la comparación de extremos ya utilizada para la selección del estímulo marca se ha optado por una valoración baja (50 puntos) y por una valoración elevada (92 puntos), evitando puntuaciones intermedias que pudiesen crear confusión en los encuestados; adicionalmente, partiendo de la premisa de que no todos los encuestados tienen que conocer el sistema de evaluación, se incluyó una breve explicación del significado del mismo, tal como refleja la figura 3.



Figura 3. Valoración con Puntos Parker en el experimento



Con el objetivo de aislar la influencia de los estímulos ya indicados, se definieron diversas **variables de control**. La tabla 2 recoge la lista de variables que la literatura indica que pueden incidir en las respuestas objeto de estudio (la evaluación de calidad y la intención de compra de un determinado vino) pero que han sido excluidas del estudio al ser incluidas en condiciones *ceteris paribus*.

Los **participantes** en el experimento son personas que estaban visitando la segunda web minorista de venta de vinos *online* existente en España. Para estimular a potenciales internautas que estaban realmente realizando una búsqueda de información sobre vino a complementar el cuestionario, se les incentivó mediante un sorteo: si lo completaban y lo deseaban, para lo cual se requerían entre 7 y 10 minutos, participarían en el sorteo de una caja de 6 botellas del vino gran reserva de la marca real analizada, que se les enviaría gratuitamente a la dirección que indicasen. La cooperación con la bodega y el distribuidor *online* permitió así contactar con internautas reales, lo cual dota de mayor verosimilitud a la información recopilada por una elección de internautas que estaban realmente buscando información sobre vinos tintos gran reserva, que por sus especiales características de calidad y de precio, es un aspecto relevante a tener en cuenta. Además, la literatura especializada nos permite indicar otros dos motivos adicionales que avalan la decisión indicada: (1) La familiaridad de los encuestados con la adquisición del producto objeto de estudio potencia la validez del experimento (Lynch, 1982; Calder, Phillips y Tybout, 1982); y (2) Mantener la homogeneidad de los sujetos, aspecto esencial para contrastar teorías a través de diseños experimentales (Lynch, 1982; Sternthal, Tybout y Calder, 1994).

La **asignación de los sujetos** a los escenarios analizados fue realizada de forma aleatoria a una de las ocho combinaciones factibles de las variables manipuladas. Se obtuvieron 252 encuestas; a continuación, se procedió a revisar la

coherencia de las respuestas mediante dos preguntas de control; por último, se realizó un análisis estadístico para detectar y eliminar los casos extremos puesto que pueden dar lugar a resultados estadísticos no idóneos con la metodología estadística aplicada. Finalmente, se han obtenido 244 personas cuyos cuestionarios resultaron válidos.

**Tabla 2. Listado de variables controladas consideradas**

<b>N.º</b>	<b>Variable controlada</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conducta de compra del consumidor</b>		
1	Situación de compra	El canal de distribución es un dominio web real.
<b>Definición del vino</b>		
2	Zona de procedencia	Denominación de Origen Calificada Rioja.
3	Variedad de uva	Tempranillo, Mazuelo y Graciano.
4	Color de Vino	Tinto.
5	Clasificación	Gran Reserva.
6	Añada	2004.
7	Calificación de la Añada	Excelente.
<b>Definición de la oferta comercial</b>		
8	Precio de venta	26,95 euros por botella de 75 cl.
9	Tipo de botella	Bordelesa.
10	Cápsula	Estaño tradicional.
11	Forma de la etiqueta	La etiqueta real del vino CVNE Imperial Gran Reserva 2004.
12	Tipografía	Se ha buscado guardar la mayor similitud con la del diseño original.
13	Elementos del etiquetado: Color y tamaño de tipografía	Las tonalidades elegidas para el diseño del logo de la marca ficticia PAMUS siguen la misma gama de colores que la marca real Imperial.
<b>Elementos informativos adicionales</b>		
14	Rasgos organolépticos	Nota de cata (igual en todos los casos).
15	Información sobre las valoraciones de expertos	Se incluye una breve explicación de lo que significan los puntos Parker, entendiendo que no todos los encuestados tienen por qué conocer el significado de dicha puntuación.

El **cuestionario** se concretó en un formulario que permitía a cada persona responder a las preguntas inmediatamente después de haber sido sometidas a los estímulos analizados. Todos los conceptos citados en el marco teórico han sido medidos con escalas Likert crecientes entre 0 y 10 puntos.

En cuanto a las **características sociodemográficas de la muestra**, estas son: (1) Género: 54,3% de los encuestados son hombres; (2) Edad: el 36,2% tienen menos de 40 años, 40,4% entre 40 y 55 años, y 23,4% más de 55 años; y (3) Ingresos netos mensuales declarados: 38,2% menos de 1.800 euros al mes, 25,5% entre 1.800 y 2.700 euros, y el 36,3% restante superan los 2.700 euros mensuales netos.

#### 4. RESULTADOS EMPÍRICOS

Para comprobar la validez de las escalas utilizadas para medir los conceptos definidos en el marco teórico se realizó un análisis de fiabilidad y dimensionalidad. Primero, se analizó la fiabilidad de las escalas, a partir del coeficiente alpha de Cronbach y considerando un valor mínimo de 0,7 (Carmines y Zeller, 1979) y de la correlación ítem-total entre los elementos de cada variable dependiente analizada, tomando 0,5 como valor mínimo (Hair *et al.*, 2007). Segundo, se estudió la unidimensionalidad de las escalas mediante un análisis factorial exploratorio, considerando como criterio del valor propio la unidad y verificando que las cargas factoriales fuesen mayores a 0,5 (Hair *et al.*, 2007). En todos los casos los resultados obtenidos fueron claramente satisfactorios, no detallándose los resultados por razones de espacio.

Una vez verificada la fiabilidad y validez de las variables latentes analizadas, se ha procedido a contrastar las hipótesis planteadas. La influencia de los estímulos marca y juicio de expertos sobre la percepción de calidad de la oferta y sobre la intención de compra futura de los consumidores se puede analizar de forma independiente (mediante dos análisis ANOVAs) o bien de forma conjunta (a través de un análisis MANOVA). Desde una perspectiva económica parece más aconsejable un análisis conjunto ya que permite estudiar globalmente el problema y las posibles interacciones que se podrían dar entre todas las relaciones causa-efecto analizadas. Por tanto, se ha optado por utilizar la metodología MANOVA; así, en primer lugar, se ha verificado que se cumplen los supuestos estadísticos exigidos por esta técnica multivariante, que se resumen en los siguientes aspectos (Hair *et al.*, 2007):

1. Existe correlación estadística elevada (0,697) y estadísticamente significativa (p-valor 0,000) entre las variables dependientes percepción de calidad de la oferta e intención de compra futura del consumidor.
2. El test de esfericidad de Bartlett permite rechazar la hipótesis nula de que la matriz de covarianzas residual sea proporcional a una matriz identidad ( $\chi^2$ : 149,876 con 2 grados de libertad; p-valor: 0,000), lo cual implica que es más adecuado estadísticamente aplicar la metodología MANOVA que realizar dos análisis ANOVA independientes.
3. Cumplimiento del requisito de homocedasticidad globalmente para el conjunto del modelo causal planteado (M de Box: 12,077; F: 1,319; p-valor: 0,221). Este resultado se ve refrendado además por la prueba de Levene, que analiza de forma independiente el requisito de homocedasticidad para la percepción de calidad de la oferta (p-valor: 0,230) y para la intención de compra futura (p-valor: 0,245).

Los resultados del análisis estadístico realizado se presentan en la tabla 3 y figura 4.

Los tratamientos analizados han influido en la calidad percibida de la oferta por parte de los consumidores. Los dos efectos principales analizados son estadísticamente significativos, por lo que ambos influyen sobre la percepción de valor de los vinos; asimismo, no existe un efecto de interacción de ambas variables sobre la variable dependiente por lo que se puede afirmar que la influencia de la marca y de la valoración de los expertos son independientes.

La cuantificación del tamaño del efecto de cada tratamiento sobre la variable dependiente que refleja la respuesta del consumidor, percepción de calidad de la oferta en este caso, se ha realizado mediante el estadístico Eta al cuadrado parcial ( $\eta^2$ ). Iacobucci (1994; p. 249) indica que cuando un efecto está comprendido entre 0,06 y 0,15 debe ser catalogado como efecto medio, y si se alcanzan valores superiores a 0,15 se define como efecto intenso. Por tanto, el efecto de la marca es muy intenso (0,263), más si se tiene presente que en los experimentos sobre comportamiento del consumidor es inusual obtener valores superiores a 0,20 (Peterson *et al.*, 1985). Por otro lado, la intensidad del efecto de la valoración de los expertos sobre la percepción de calidad de la oferta es media (0,092). Finalmente, la potencia de las estimaciones es adecuada para los efectos principales, al superar el valor recomendado de 0,80.

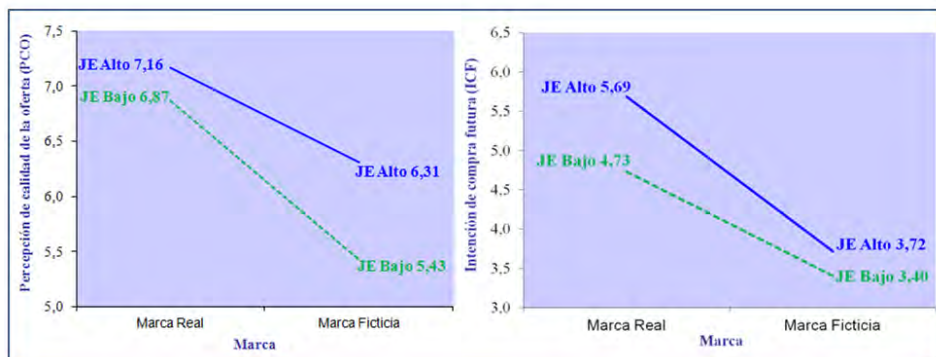
Tabla 3. MANOVA con los estímulos marca y juicio de expertos

Variables analizadas	$\lambda$ de Wilks (p-valor)	Percepción de calidad de la oferta (PCO)			Intención de compra futura (ICF)		
		F (p-valor)	Tamaño del efecto ( $\eta^2$ )	Potencia observada	F (p-valor)	Tamaño del efecto ( $\eta^2$ )	Potencia observada
Marca (M)	12,749 (0,000)	16,097 (0,000)	0,263	0,979	24,832 (0,000)	0,294	0,969
Juicio de Expertos (JE)	2,373 (0,095)	4,239 (0,041)	0,092	0,854	3,706 (0,055)	0,045	0,831
Efecto interacción (M * JE)	1,844 (0,140)	1,044 (0,308)	0,004	0,174	0,947 (0,331)	0,004	0,163

Respecto a los resultados descriptivos (figura 4), la marca real siempre genera una mayor valoración de la oferta del vino (6,96) que la marca ficticia analizada (5,83), con un incremento del 19,32% en términos relativos. Asimismo, cuando el juicio de expertos es elevado se produce un aumento de la calidad percibida respecto al escenario alternativo, con una valoración baja por parte de los expertos (6,75 *vs.* 6,38 respectivamente, que supone un aumento del 5,87%). Por tanto, la mayor percepción de calidad de la oferta de vino se produce cuando concurren simultáneamente la marca real y una valoración alta de los expertos (7,16) y, en segundo lugar, cuando se combina la marca real con una valoración baja de los expertos (6,87), tal como recoge la parte izquierda de la figura 4. Los resultados muestran que hay una preeminencia de la marca a la hora de evaluar la calidad por parte de los consumidores respecto a la valoración de los expertos.

La segunda cuestión a responder es si los tratamientos analizados han tenido incidencia sobre la intención de compra del vino por parte de los consumidores. Los resultados de la figura 4 reflejan que la respuesta es parecida a la mostrada en relación con la percepción de calidad de la oferta, pero con algunos matices importantes. Primero, la marca influye de forma significativa sobre la intención de compra del vino, y el tamaño de su efecto es aun mayor que el descrito respecto de la percepción de calidad de la oferta (0,294). Segundo, la valoración de los expertos solo se puede considerar que ejerce una influencia estadísticamente significativa para un nivel de significación del 90% y, en este caso, el tamaño del

**Figura 4.** Efecto de los tratamientos sobre la conducta de compra de los consumidores



efecto ha de ser calificado como pequeño, lo cual implica que la valoración de los expertos tiene una mayor incidencia respecto a la valoración de calidad que realizan los consumidores que sobre su intención de compra del vino. Tercero, tampoco existe un efecto conjunto estadísticamente significativo de la marca y de la valoración de los expertos sobre la intención de compra del vino por parte de los consumidores. Llama la atención que las magnitudes resultantes son, en todos los casos, inferiores para la intención de compra del vino en comparación con la percepción de calidad de la oferta. También en este caso, la marca real genera una mayor intención de compra del vino que la marca ficticia (5,03 *vs.* 3,55), que supone un incremento relativo del 41,89%, variación que duplica la obtenida respecto a la percepción de calidad de la oferta. En cuanto a la valoración de los expertos, esta genera una mayor intención de compra cuando dicho juicio es alto (4,73) que cuando el vino es valorado con un bajo nivel por los expertos (4,28), siendo la diferencia mucho menos acusada en términos relativos que la analizada para la marca (10,74%). En definitiva, los resultados reflejan que la mayor intención de compra se da siempre que está presente la marca real, siendo mayor cuando concurre además un juicio de expertos elevado (5,69) que cuando hay una valoración de los expertos baja (4,73). Por el contrario, cuando el estímulo comercial es la marca ficticia esta genera una débil intención de compra, la cual es menor aún si va acompañada de una valoración baja de los expertos (3,40) en comparación de una valoración elevada de los críticos de vino (3,72).

Para finalizar, se ha incluido en el análisis el efecto moderador de la credibilidad de la oferta. Para ello, se ha aplicado el análisis de covarianzas (MANCOVA), dado que la causa de las diferencias dadas por los encuestados a los

tratamientos podría no estar solo causada por los tratamientos sino también por sus propias características personales, sus actitudes y valores. Aunque el número de covariables a incorporar puede realizarse a partir de criterios de coste y beneficio, lo más habitual es hacerlo a partir del tamaño de la muestra y del número de tratamientos administrados (Hair *et al.*, 2007, p. 361); esto ha llevado a incluir una única covariable en el análisis estadístico. Esta metodología supone la existencia de una relación lineal entre la covariable y las variables dependientes, y solo tiene sentido cuando existe una alta correlación entre dicha variable y las variables dependientes, contexto en el que se sustraerá mayor error y es entonces cuando la mayor complejidad del análisis estadístico proporciona beneficios al investigador. Por ello, se han verificado las correlaciones de la variable credibilidad de la marca con las dos variables dependientes, resultando que ambas son elevadas y estadísticamente significativas (0,786 con p-valor: 0,000 para PCO y 0,665 con p-valor: 0,000 en el caso de ICF); los resultados obtenidos superan el valor mínimo aconsejado por Cox (1957) de 0,40 para aplicar la metodología ya citada. Por último, Maxwell y Delaney (1990) destacan la mayor sensibilidad del análisis de covarianzas para medir los efectos moderadores. Todo lo expuesto justifica la elección metodológica indicada.

Además, se cumplen los requisitos de homocedasticidad multivariante (M de Box: 12, 077; F: 1,319; p-valor: 0,221) y univariante (Test de Levene: PCO: p-valor: 0,311; ICF: p-valor: 0,905). Los resultados del MANCOVA se muestran en la tabla 4.

El principal resultado a subrayar es el hecho de que la covariable credibilidad de la oferta es estadísticamente significativa para ambas variables dependientes y que el tamaño de su efecto es muy elevado, siendo mayor en el caso de PCO (0,517) que en el de ICF (0,425). Además, si se mide la bondad de ajuste del modelo a través del indicador  $R^2$  ajustado, este ha pasado de un valor de 0,090 en el caso del modelo MANOVA a una magnitud de 0,474 para PCO y desde 0,071 hasta 0,642 para ICF cuando se incluye la variable credibilidad de la oferta. Por tanto, la covariable ejerce un efecto moderador especialmente importante para comprender la conducta del comprador de vino en entornos *online*.

En lo que se refiere a la percepción de calidad de la oferta, la inclusión de la credibilidad de la oferta modera todas las relaciones. Primero, la marca sigue ejerciendo un efecto estadísticamente significativo (p-valor 0,000), pero la



intensidad de su influencia decae ( $\eta^2$ : 0,140) pasando a ser un efecto de tamaño medio. Segundo, la influencia de las opiniones de expertos deja de ser estadísticamente significativa, cuando previamente sí lo eran. Tercero, la situación contraria se da al analizar el efecto conjunto marca-juicio de expertos: no era estadísticamente significativo en el modelo inicial, pero al incluir la variable moderadora sí lo es (p-valor 0,024), aunque su efecto debe ser catalogado como pequeño ( $\eta^2$ : 0,021).

**Tabla 4: Resultados del análisis MANCOVA**

Variables analizadas	$\lambda$ de Wilks (p-valor)	Percepción de calidad de la oferta (PCO)			Intención de compra futura (ICF)		
		F (p-valor)	Tamaño del efecto ( $\eta^2$ )	Potencia observada	F (p-valor)	Tamaño del efecto ( $\eta^2$ )	Potencia observada
Credibilidad de la Oferta (CO)	214,279 (0,000)	382,989 (0,000)	0,517	0,999	175,744 (0,000)	0,425	0,998
Marca (M)	34,292 (0,000)	9,939 (0,000)	0,140	0,881	18,331 (0,000)	0,172	0,989
Juicio de Expertos (JE)	0,109 (0,896)	0,200 (0,655)	0,001	0,807	0,001 (0,982)	0,000	0,857
Efecto interacción (M * JE)	4,090 (0,018)	5,124 (0,024)	0,021	0,872	0,742 (0,390)	0,003	0,138

En cuanto a la intención de compra futura del vino, la inclusión de la credibilidad de la marca supone cambios en el modelo final, pero menos significativos que los expuestos para la percepción de calidad de la oferta. La marca mantiene su influencia estadísticamente significativa (p-valor 0,000) pero, como en el caso anterior, su influencia disminuye ( $\eta^2$ : 0,172) aunque sigue siendo un efecto de tamaño grande. El juicio de expertos deja de ejercer un efecto estadísticamente significativo sobre la intención de compra, pero debe recordarse que antes su influencia era pequeña y solo era significativa para un nivel del 90%. Por último, el efecto conjunto marca-juicio de expertos sigue sin ejercer una influencia estadísticamente significativa sobre la intención de compra del vino, resultado similar al mostrado en el primer modelo causal.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados del MANOVA y del MANCOVA realizados han demostrado que la marca tiene una influencia significativa *per se*, tanto sobre la percepción de calidad de la oferta como sobre la intención de compra futura del vino, por lo que no se pueden rechazar las hipótesis primera y segunda. En definitiva, la marca es un estímulo comercial que no solo comunica información acerca del producto, sino que también tiene un componente conativo que impulsa las compras del consumidor. Por el contrario, las valoraciones de expertos inicialmente ejercen un efecto significativo sobre PCO e ICF, acorde con las hipótesis tercera y cuarta; sin embargo, la inclusión de la covariable obliga a modificar esta valoración. Las valoraciones de expertos dejan de tener un efecto significativo sobre la intención de compra, por lo que se debe rechazar la hipótesis cuarta; en cuanto a la influencia sobre la percepción de calidad de la oferta en la medida en que los individuos se creen la información recibida, la valoración de expertos solo influye, y muy débilmente, sobre la percepción de calidad de la oferta, lo cual lleva a no rechazar parcialmente la hipótesis tercera. La novedad de los resultados del presente estudio es el hecho de que la valoración de expertos no impulsa directamente las ventas, tal como ocurría en estudios previos. Una explicación plausible a este hecho podría ser que los consumidores utilizan la valoración de expertos como una certificación o garantía, es decir, un mecanismo racional de reducción del riesgo percibido asociado a la compra y, posiblemente, para descartar algunas de las opciones de compra que están barajando.

Finalmente, la credibilidad de la oferta ejerce un efecto moderador de gran intensidad sobre cómo las señales de calidad emitidas por el vendedor afectan al comportamiento de los consumidores; la hipótesis quinta no debe ser rechazada, siendo relativamente sorprendente la intensidad de este efecto moderador. Otro aspecto a destacar es que dicho efecto moderador es algo asimétrico, afectando más a la percepción de calidad de la oferta que a la intención de compra del vino.

A la vista de los resultados expuestos, la principal recomendación para las bodegas que se deduce del estudio es la necesidad de enviar estímulos claros y coherentes a los consumidores a fin de ganarse su confianza y, a través de ella, lograr que las señales de calidad emitidas sean creídas y, por consiguiente, los consumidores las utilicen durante su proceso de compra por creer en su veracidad. Además, parece aconsejable vincular las señales a la marca individual del vino, lo cual evidencia que se requiere una visión estratégica del producto a largo

plazo en la que la marca sea un elemento de posicionamiento claro y coherente (tal como recogen los estudios en los que es coautora Erdem). Asimismo, pone de manifiesto que la marca es mucho más que un nombre comercial para un producto, pues tiene significados y asociaciones de gran importancia para los consumidores.

### *Bibliografía*

- Ali, H.H. y Nauges C. (2007). The Pricing of Experience Goods: The Example of en primeur Wine. *American Journal of Agricultural Economics*, 89(1), 91-103.
- Bello, L., Levy, J. y Calvo, D. (2000). A proposal of the buying model for fresh food products: the case of fresh mussels. *Journal of International Food and Agrobusiness Marketing*, 11(3), 75-96.
- Čačić, J., Tratnik, M., Gajdoš Kljusurić, J., Čačić, D. y Kovačević, D. (2011). Wine with geographical indication-awareness of Croatian consumers. *British Food Journal*, 113(1), 66-77.
- Calder, B.J., Philips L.W. y Tybout, A.M. (1982). Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, (8), 197-207.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*, Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-017, Newbury Park, London, CA: Sage Publications.
- Cox, D.R. (1957). The use of a concomitant variable in selecting an experimental design. *Biometrika*, (44), 150-158.
- Deselnicu, O., Costanigro, M., Souza-Monteiro, D. y Mcfadden, D. (2011). A meta-analysis of geographical indication food valuation studies, what drives the premium for origin based labels? *American Association of Wine Economists*, Working paper No. 93.
- Dodds, W., Monroe, K. y Grewal, D. (1991). Effects of price, brand and store information on buyers' product evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319.
- Doyle, J. y Bottomley, P. (2004). Font appropriateness and brand choice. *Journal of Business Research*, (57), 837-880.

- Drichoutis, A.C., Klonaris, S. y Papoutsis, G.S. (2017). Do good things come in small packages? Bottle size effects on willingness to pay for pomegranate wine and grape wine. *Journal of Wine Economics*, 12(1), 84-104.
- Erdem, T. (1998). An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, (35), 339-351.
- Erdem, T., Swait, J. y Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensibility. *International Journal of Research Marketing*, (19), 1-19.
- Erdem, T., Swait, J. y Valenzuela, A. (2006). Brand as signal: a cross-country validation study. *Journal of Marketing*, (70), 34-49.
- Erdem, T. y Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, (7), 131-157.
- Erdem, T. y Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and brand choice. *Journal of Consumer Research*, (31), 191-198.
- Espejel, J., Fandos, C. y Flavián, C. (2007). Spanish's air-cured ham with Protected Designation of Origin (PDO). A study of intrinsic and extrinsic attributes influence on customer satisfaction and loyalty. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 19(4), 5-30.
- Espejel, J. y Fandos, C. (2009). Wine marketing strategies in Spain: A structural equation approach to consumer response to protected designations of origin (PDOs). *International Journal of Wine Business Research*, 21(3), 267-288.
- González, S., Iglesias V. y González, C. (2013). ¿Cómo afectan las prescripciones de terceras partes a las evaluaciones del consumidor y a la prima de precio del producto? DOCFRADIS DOC 04/2013. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2007). *Análisis Multivariante*, Madrid, España: Prentice-Hall.
- Hausman, A. y Siekpe, J. (2009). The effects of web interface features on consumer online consumer intentions. *Journal of Business Research*, 62(1), 5-13.
- Huberty, C.J. y Olejnik, S. (2006). *Applied MANOVA and discriminant analysis*. Hoboken, Estados Unidos: Wiley-Interscience.

- Iacobucci, D. (1994). Analysis of experimental data. En R.P. Bagozzi (Ed.) *Principles of Marketing Research* (pp. 224-278). Cambridge, Estados Unidos: Blackwell Business.
- Ikerfel (2018). *Las denominaciones de origen de vinos en el mercado nacional*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- Keppel, G. y Wickens, T.D. (2004). *Design and analysis: A researcher's handbook*, Upper Saddle River, Estados Unidos: Pearson Prentice-Hall.
- Kirmani, A. y Rao, A.R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66-79.
- Lee, G.G. y Lin, H.F. (2005). Customer perceptions of e-service quality in on-line shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.
- Lockshin, L., Jarvis, W., D'Hauteville, F. y Perrouy, J. (2006). Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price, and awards in wine choice. *Food Quality and Preference*, (17), 166-178.
- Lynch, J.G. (1982). On the external validity of experiments in consumer research. *Journal of Consumer Research*, (9), 225-239.
- Mavlanova, T., Benbunan-Fich, R. y Koufaris, M. (2012). Signaling theory and information asymmetry in online commerce. *Information & Management*, (49), 240-247.
- Maxwell, S.E. y Delaney, H.D. (1990). *Designing experiments and analyzing data: A model comparison perspective*. Belmont, Estados Unidos: Wadsworth.
- Mello, L. y Pires, R. (2009). Message on a Bottle: Colours and Shapes in Wine Labels. Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 13122.
- Nielsen (2019). *El mercado español de vino tranquilo: alimentación y hostelería*. Madrid.
- Orth, U. (2002). Research note. Targeting the un-experienced and convenience shopper. *International Journal of Wine Marketing*, 14(3), 80-82.
- Orth, U. y Krska, P. (2002). Quality signals in wine marketing: the role of exhibition awards. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4(4), 385-397.

- Parsons, A. y Thompson, A. (2009). Wine recommendations: who do I believe? *British Food Journal*, 111(9), 1003-1015.
- Peterson, R.A., Albaum, G. y Beltrami, R.F. (1985). A meta-analysis of effects in consumer behavior experiments. *Journal of Consumer Research*, (12), 97-103.
- Ruiz, AV. y Riaño, C. (2012). Importancia de la marca para el vino. En I. Küster (Coord.), *Marketing del vino* (pp. 183-218). Madrid, España: Pirámide.
- Sanzo, M., Del Río, A. y Vázquez, R. (2001). Los productos agroalimentarios tradicionales: Hábitos de compra y de consumo de miel. *Estudios sobre Consumo*, (59), 63-81.
- Scott, S. y Tuten, T. (2011). Message on a bottle: the wine label's influence. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 221-234.
- Srinivasan, N. y Ratchford, B. (1991). An Empirical Test of a Model of External Search for Automobiles. *Journal of Consumer Research*, (18), 233-242.
- Sternthal, B., Tybout, A.M. y Calder, J.B. (1994). Experimental design: Generalization and theoretical explanation. En R.B. Bagozzi. (Ed.), *Principles of Marketing Research*, Blackwell (pp. 195-223). Cambridge, Estados Unidos: Blackwell Business.
- Sweeney, J.C. y Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, *Journal of Retailing*, (77), 203-220.
- Veale, R. y Quester, P. (2008). Consumer Sensory Evaluations of Wine Quality: The Respective Influence of Price and Country of Origin. *Journal of Wine Economics*, 3(1), 10-29.
- Veale, R. y Quester, P. (2009). Tasting quality: the roles of intrinsic and extrinsic cues. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), 195-207.
- Zeithalm, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, (52), 2-22.

# LA INNOVACIÓN POST-COVID19: EL AUGE DE LOS MERCADOS “*LOW-END*”, LA SOSTENIBILIDAD Y LA CIRCULARIDAD

María Leticia Santos Vijande  
Universidad de Oviedo

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 70, en Estados Unidos el porcentaje de hogares con ingresos medios ha experimentado una disminución paulatina debida, en gran medida, al avance del número de hogares con ingresos bajos. Aunque la creciente desigualdad en la distribución de los ingresos en las economías de los países desarrollados tiene su origen en una gran multiplicidad de factores, sobre cuyo análisis no existe plena unanimidad entre los expertos, el resultado de este proceso, en el que también participa Europa, ha sido una creciente polarización de la riqueza y de la capacidad de gasto de los individuos. Durante las dos últimas décadas esta tendencia se ha acentuado de modo notable, afectando transcendentemente a las pautas de comportamiento de los mercados occidentales, en los que un número cada vez mayor de consumidores tiene una capacidad de gasto muy limitada (Alichi, 2016).

Así, en 2012, tras superar lo peor de la crisis financiera mundial que desató el colapso de las hipotecas basura o subprime en agosto de 2007, la consultora Nielsen evidenció que los consumidores estadounidenses con ingresos bajos, definidos como aquellos que ganaban menos de 30.000 dólares anuales en términos de paridad de poder adquisitivo (*purchasing power parity*<sup>1</sup>), representaban

---

<sup>1</sup> La paridad del poder adquisitivo (PPP) equipara el precio de una cesta de bienes y servicios idéntica entre diferentes países, lo que permite una comparación estandarizada de los precios reales (Prahalad, 2006) o, en otras palabras, analizar el coste de la vida entre diferentes economías. A partir de esta referencia se puede establecer lo que significa ser pobre en diferentes naciones. Los límites de la pobreza, por tanto, son contingentes en relación a la riqueza de cada sociedad, pero esta no produce menores efectos en quienes la sufren en su contexto particular.



el 30% de la población del país, y que esta tendencia sería alcista en el futuro (Nielsen, 2012). En junio de 2020, y aunque todavía es pronto para anticipar la magnitud de la realidad que debemos afrontar a medio plazo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha puesto de manifiesto que la pandemia originada por el Covid-19 conlleva asociada la peor crisis financiera de la historia a nivel mundial (FMI, 2020). La institución monetaria asume que la crisis sanitaria ha llevado al mundo a una gran recesión y que la transición hasta la recuperación del mercado laboral puede producir efectos muy importantes a largo plazo sobre la pobreza y la desigualdad social.

En consecuencia, la existencia de grandes segmentos de consumidores con ingresos bajos o muy bajos y, por tanto, con una capacidad de compra muy limitada, ya no es un fenómeno exclusivo de los países pobres o en vías de desarrollo. Adoptando la terminología anglosajona, los consumidores con capacidad adquisitiva baja o muy baja, que no pueden gastar grandes cantidades de dinero, constituyen los denominados mercados *low-end*. También se utiliza la expresión “hacer negocios en la base de la pirámide” (*bottom of the pyramid*, BOP) cuando las empresas deciden atender estos mercados y, en definitiva, reconocer a un grupo de consumidores cada vez más importante en número y que, a pesar de sus limitaciones en cuanto a capacidad de compra, pueden ofrecer un potencial de crecimiento significativo (AT Kearney, 2007; Prahalad, 2006). Así, el volumen de gasto total en los mercados *low-end* puede ser lo suficientemente importante como para que dichos mercados sean atractivos si las empresas consiguen una cuota de mercado elevada. Además, los consumidores con menor poder adquisitivo de hoy pueden constituir la clase media de mañana. Por tanto, estos mercados ofrecen la posibilidad de crear una nueva e importante base de consumidores a medio plazo si las empresas logran cultivar su lealtad de marca anticipadamente (Gordon y Hodgson, 2017).

Ahora bien, los consumidores de ingresos bajos, aunque son muy sensibles a los precios, también demandan nuevos productos y servicios. Es decir, un mundo hiperconectado como el nuestro, en el que gracias a Internet podemos acceder a todo tipo de información prácticamente en cualquier momento y lugar, y en el que las redes sociales han popularizado compartir las experiencias de consumo, los individuos son, por un lado, más conscientes que nunca de las posibilidades que ofrece la innovación en cualquier ámbito y, por otro, experimentan en mayor medida la presión de consumo de nuevos productos y servicios para equipararse al resto de la sociedad. Atender a los mercados *low-end* y explotar su potencial

de rentabilidad a medio y largo plazo supone desarrollar la denominada innovación *low-end* o innovación frugal<sup>2</sup>, es decir, aquella orientada a satisfacer la demanda de nuevos productos y servicios de los segmentos de consumidores con menor capacidad adquisitiva. Este fenómeno afecta de modo muy importante a la innovación empresarial puesto que requiere la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras con restricciones o recursos limitados, y evitar costes innecesarios, lo que a su vez exige creatividad, flexibilidad y pensamiento alternativo.

Junto con el empobrecimiento progresivo de una parte muy importante de las sociedades desarrolladas se ha visto impulsado, casi en paralelo, otro fenómeno de gran trascendencia para el comportamiento de los mercados occidentales: la creciente preocupación por la sostenibilidad de la actividad empresarial y la circularidad en la economía. Así, ya en 2008 el ex primer ministro británico Tony Blair reclamaba que *“la ansiedad por combatir la crisis económica mundial no debe cobrarse como víctima el medio ambiente”* (Echagüe, 2008). Del mismo modo, la reflexión sobre la pobreza en las sociedades desarrolladas que trajo consigo la crisis financiera mundial permitió alcanzar una mayor consciencia colectiva sobre la importancia de optimizar el uso de los recursos, evitar su desperdicio y favorecer su reaprovechamiento. La zoonosis que se presupone tras el contagio del Covid-19 entre humanos también ha llamado nuestra atención sobre la creciente colonización de zonas salvajes del planeta y la necesidad de coexistir de modo más razonable con nuestro entorno, evitando la sobreexplotación de los recursos naturales y preservando el medioambiente. Incluso, hay voces que advierten de que la adopción generalizada del teletrabajo, uno de los cambios más importantes en la vida cotidiana generado por la reciente pandemia, ha favorecido un concepto clave con consecuencias en el comportamiento del consumidor: la responsabilidad individual (González, 2020). El resultado de toda esta nueva realidad ha sido una enorme transformación en los consumidores, que sin duda ya no son los mismos que hace unos años, y ni siquiera que hace unos meses, de modo que las empresas deben de adaptarse a su nuevo interés por la salud, el medioambiente, el impacto positivo del consumo, los valores éticos, la solidaridad y la conciencia social.

---

<sup>2</sup> La innovación frugal también se conoce como innovación Jugaad. Jugaad es una palabra hindú que significa improvisación creativa, lo que requiere una rápida adaptación a circunstancias inciertas de manera inteligente.

La innovación empresarial en la era post Covid-19 se ve indudablemente afectada de modo muy importante por todos estos fenómenos, dado que la innovación es el instrumento fundamental con el que cuentan las organizaciones para adaptarse a los cambios de su entorno. Si tenemos en cuenta las consideraciones precedentes, la innovación post Covid-19 tiene que ser extremadamente eficiente en el uso de los recursos, para favorecer la sostenibilidad; en la medida de lo posible modular, para facilitar la reparación de los bienes y la reutilización de sus componentes en el avance hacia una economía sostenible y circular; y por añadidura, capaz de ofrecer versiones accesibles para los mercados *low-end*, de forma que se maximice el bienestar social y se refleje el compromiso de las empresas con el conjunto de la sociedad.

Estos objetivos no son, de hecho, incompatibles. Todo lo contrario. En este trabajo se analiza en qué consiste la innovación frugal, cuáles son las características de la innovación sostenible y circular, y cómo la interacción entre la innovación frugal y la innovación circular contribuye a la sostenibilidad social, económica y medioambiental, así como a una adecuada atención a los mercados *low-end*, cada vez más importantes en las economías de la era post Covid-19.

## **2. INNOVAR PARA LOS MERCADOS *LOW-END* EN LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS**

Entre 2009 y 2015, los ingresos medios disponibles en el 10% de los hogares más pobres de los Estados Unidos cayeron un 0,3%, mientras que el 10% de los hogares más ricos experimentaron un crecimiento de su capacidad adquisitiva del 7,9%. En 2017, los datos de Eurostat (2019) cifraban en 112,8 millones las personas en riesgo de pobreza o de exclusión social en la Unión Europea (UE), lo que suponía un 22,4% de la población total. En 2018, este mismo indicador en el caso español se situaba en el 25% de la población, es decir, cerca de 12 millones de personas o 4,5 millones de hogares según los cálculos del Banco de España (Lacuesta y Anghel, 2020). Los datos de la ONU para ese mismo año elevaban la cifra de personas en riesgo de pobreza o de exclusión social al 26,1% de la población española, y al 29,5% de los niños, añadiendo que más del 55% de los residentes en nuestro país experimentó algún grado de dificultad para llegar a fin de mes (Kawaja, 2020). Los primeros datos sobre el impacto del coronavirus en los niveles de pobreza en España sitúan el incremento de personas pobres en más de 700.000 individuos, y advierten de que los efectos del virus

golpean especialmente a la parte baja de la escala socioeconómica, acrecentando la desigualdad económica y social (Oxfam, 2020).

Dada la creciente prevalencia de dos tipos diferentes de consumidores en los países desarrollados, consumidores acomodados con ingresos crecientes frente a consumidores de ingresos medio-bajos y estancados, las empresas no pueden ignorar la necesidad de desarrollar estrategias de innovación específicas y productos distintos para los segmentos *low-end* y los segmentos de gama alta (Conroy y Narula, 2012). De hecho, los segmentos de ingresos bajos son rentables y están siendo ya testigos de la intensificación de la competencia entre los principales minoristas en países como Estados Unidos (Gordon y Hodgson, 2017). Así, Dollar General, la cadena estadounidense de tiendas de descuento, ha tenido buenos resultados, especialmente desde la crisis financiera, al dirigirse a los consumidores de ingresos bajos en zonas rurales remotas que otros minoristas evitan. Amazon también está posicionándose en el segmento de consumidores de ingresos bajos ofreciendo alimentos y productos para el cuidado del hogar de marca propia a precios similares a los de Dollar General. Con el envío gratuito, Amazon llega a los consumidores desfavorecidos, tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales, y en la pugna por acceder a este segmento también ofrece una versión de *Prime Video* con descuento para aquellos hogares que reciben ayudas sociales (Lamagna, 2018). Walmart es otro actor clave en el espacio de la competencia por el mercado *low-end*. Su capacidad de comercio online está empezando a rivalizar con Amazon, además de que tiene una gran capacidad para desarrollar acciones promocionales y de que los millones de estadounidenses que reciben cupones de alimentos solo pueden usarlos para comprar en tiendas Walmart, lo que le permite competir por este segmento en mejores condiciones que Amazon.

En cualquier caso, los consumidores con menor capacidad de gasto aspiran a comprar los mismos nuevos productos y servicios que los compradores convencionales, lo que requiere que las empresas reconfiguren sus procesos innovadores y aprendan a diseñar innovaciones adaptadas a este segmento de consumidores. En este sentido, las investigaciones más recientes sugieren que la innovación frugal requiere capacidades organizativas diferentes a las de la innovación convencional (Reinhardt *et al.*, 2018). Teniendo en cuenta que la innovación frugal puede constituir un importante motor de crecimiento empresarial a nivel mundial, puesto que además la brecha entre los mercados *low-end* de los países emergentes y de los países desarrollados se está reduciendo (Prahalad, 2019), es

necesario comprender cómo innovar en estos mercados de manera rentable y, para ello, responder una pregunta clave: ¿cuáles son las características definitorias de los mercados *low-end*? A este respecto, el modelo de las 4A proporciona una valiosa perspectiva de cuatro características fundamentales a tener en cuenta (ATKearney, 2007):

- *Asequibilidad*. Una cuestión apremiante para los consumidores de ingresos bajos es su reducida capacidad de gasto. Es imprescindible reducir los precios, por ejemplo, reduciendo el tamaño de los envases, desarrollando productos más sencillos, que solo proporcionen funciones básicas, y/o reduciendo los costes drásticamente (Nielsen, 2015). Así, la cadena de gasolineras Plenol cifra la clave del éxito, según su Director General, en tener “muy pocos costes, con muy poco escalafón jerárquico y una pirámide de decisión reducida” (ABC, 2020). Por añadidura, evitar la “sobre-ingeniería” o sobre especialización de los diseños, así como la excesiva protocolización del proceso innovador también es fundamental en la estrategia de éxito en este tipo de mercados (Winterhoff *et al.*, 2014).
- *Accesibilidad*. En el caso de la innovación frugal, los canales de distribución pueden requerir una reconfiguración sustancial o, incluso, no existir (Reinhardt *et al.*, 2018). Así, muchos consumidores de ingresos bajos viven en comunidades sin acceso a los mercados minoristas convencionales (Anderson y Markides, 2007). Además, los productos *low-end* no suelen poder competir con los productos de márgenes altos, lo que dificulta su acceso a los canales de distribución tradicionales. Por tanto, para llegar a esos consumidores puede ser necesario crear o innovar los sistemas de distribución, o encontrar canales de venta alternativos, como la microfinanciación de los residentes pobres de las zonas rurales para que establezcan sus propios negocios o la promoción de la venta a domicilio (ATKearney, 2007; Reinhardt *et al.*, 2018).
- *Aceptación*. Muchos consumidores con ingresos bajos mantienen roles de comportamiento, motivaciones y hábitos culturales singulares, por lo que es muy importante comprender cómo transcurre su vida cotidiana y cuáles son sus necesidades específicas (Anderson y Markides, 2007; Reinhardt *et al.*, 2018). Por ejemplo, en la India el analfabetismo ha hecho necesario desarrollar cajeros automáticos activados por voz. Lograr la aceptación de los productos *low-end* requiere, con frecuencia, innovar sobre la base

del pensamiento alternativo, así como una profunda comprensión de las particularidades de los consumidores con menores ingresos (Reinhardt *et al.*, 2018).

- *Advertencia.* Al igual que la ausencia de puntos de venta al por menor, en los mercados *low-end* también puede constituir un desafío advertir a los consumidores de la existencia de productos especialmente adaptados a sus necesidades y motivar su decisión de compra. Aunque esta característica es más frecuente en las economías emergentes, para lograr este objetivo es necesario, en ocasiones, colaborar con las organizaciones públicas y no gubernamentales que se ocupan de atender las necesidades especiales de los individuos que conforman estos mercados. Estas alianzas pueden constituir una fórmula creativa para aumentar la información a la que acceden los consumidores *low-end*, mejorar su aceptación de la innovación, en incluso crear o mejorar la capacidad de distribución de la oferta (Ernst *et al.*, 2015; Reinhardt *et al.*, 2018).

Teniendo en cuenta estas características, la innovación frugal ha sido objeto de diferentes definiciones que aluden y reconocen los factores que acabamos de señalar. Así, la innovación frugal se define como un instrumento para atender a los consumidores con recursos limitados tanto en los países en desarrollo, como en los mercados occidentales (Hyvärinen *et al.*, 2016). Es un tipo de innovación que, partiendo de la consideración de las características y necesidades especiales de los clientes con rentas más bajas, trata de desarrollar productos especialmente concebidos para ser asequibles, de buena (suficiente o aceptable) calidad y de configuración sobria. Su objetivo es permitir el acceso al mercado a los consumidores con poca capacidad de gasto, mejorando su calidad de vida y ampliando, al mismo tiempo, la base de clientes de la empresa (Levänen *et al.*, 2015; Reinhardt *et al.*, 2018). La innovación frugal incluye tanto bienes y servicios que siempre buscan minimizar el uso de recursos para reducir los costes asociados tanto a su desarrollo, como a su producción o entrega (Khan, 2016).

En este sentido, hay que alejar la idea de que las innovaciones frugales son simplemente soluciones de reingeniería orientadas a reducir funcionalidades para ahorrar, sino que es preciso concebirlas como productos o servicios desarrollados para aplicaciones muy específicas en un contexto de recursos limitados y restricciones (Rosca *et al.*, 2017). Así la innovación frugal puede resultar tremendamente disruptiva o novedosa en el intento por reconfigurar la estructura

de costes de la innovación, su sistema de producción o los canales de comercialización convencionales. Por añadidura, la innovación frugal recurre con frecuencia a la innovación colaborativa con otros agentes del mercado (como clientes, competidores, proveedores o distribuidores), con la finalidad de conseguir la máxima eficiencia; este tipo de procesos, que conllevan la puesta en común de recursos, conocimiento y habilidades, suelen tener además efectos muy importantes en la mayor novedad del resultado innovador.

### 3. SOSTENIBILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR

El desarrollo sostenible es un principio rector del desarrollo mundial a largo plazo basado en la conservación del medioambiente, mediante el uso razonable de los recursos naturales, el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria y el crecimiento económico. El desarrollo sostenible pretende así que la actividad humana alcance un balance adecuado entre la preservación del entorno, el bienestar social y los beneficios económicos, es decir, la sostenibilidad medioambiental, social y económica, con el objetivo de garantizar la prosperidad presente sin comprometer las condiciones de vida de las generaciones futuras (Brundtland, 1987).

Con este propósito en mente, en septiembre de 2015 los líderes mundiales, siguiendo una iniciativa propiciada por la ONU, adoptaron como propios un conjunto de objetivos globales denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los que se persigue erradicar la pobreza, garantizar la paz y la justicia, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Estos objetivos constituyen la hoja de ruta de una nueva agenda de desarrollo mundial hasta 2030, y reemplazan a sus predecesores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos para el periodo 2000-2015. Por tanto, en la actualidad, la sostenibilidad preside y condiciona sustancialmente el desarrollo de la actividad económica mundial.

Ese mismo año, en diciembre de 2015, la Comisión de la Unión Europea adoptó el Plan de Acción para la Economía Circular (COM, 2015, 614), un programa estratégico basado en 54 medidas clave diseñadas para favorecer el desarrollo de un sistema económico en los países de la Unión sin emisiones de carbono, eficiente en el uso de los recursos y competitivo a largo plazo. En marzo de 2019 el último informe de seguimiento de este plan puso de manifiesto su excelente grado de adopción entre los países de la UE, así como que los sectores relacionados con la economía circular han experimentado un crecimiento espec-



tacular del empleo en los últimos años (COM 2019, 190). Así, la economía circular también constituye hoy en día parte del nuevo modelo económico y productivo promovido por la UE para hacer un planeta más habitable y sostenible.

La economía circular tiene por objeto mantener el valor de los productos, materiales y recursos durante el mayor tiempo posible, devolviéndolos al ciclo productivo al final de su utilización, al tiempo que reduce al mínimo la generación de residuos (Pearce y Turner, 1990). La economía circular representa, en consecuencia, la antítesis del *modelo tradicional de producción y consumo lineal* en el que se captan recursos de los entornos naturales, se producen bienes, se consumen, y se desecha lo que no sirve. Por el contrario, en la economía circular juegan un papel fundamental los flujos cíclicos de materiales (reutilizar, reparar, refabricar), la energía renovable y los flujos de energía de tipo cascada (Cerdá y Khalilova, 2016).

La economía circular refleja, por tanto, un modelo “holístico”, “restaurador” y “regenerativo” que conlleva numerosos beneficios sociales y medioambientales, así como importantes ventajas económicas para las empresas, ya que permite proporcionar valor añadido a sus mercados en un entorno competitivo global, complejo y, a menudo, imprevisible (WBCSD, 2017). La economía circular constituye además una estrategia imprescindible para el logro del ansiado desarrollo sostenible (Korhonen *et al.*, 2018), es decir, aquel capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas propias (Brundtland, 1987).

La transición hacia una economía sostenible y circular requiere cambios fundamentales en muchas áreas diferentes del sistema socio-económico vigente (EEA, 2016), entre las que se encuentra el diseño de la innovación en las empresas desde una perspectiva circular (Varadarajan, 2017).

El diseño circular de productos consiste en fabricar nuevos productos o rediseñar los productos actuales para que sean más eficientes a lo largo de todo su ciclo de vida. Es decir, se trata de conseguir productos que requieran utilizar: (1) Menos recursos, y siempre que sea posible renovables y/o reciclados; (2) Con componentes de calidad que permitan prolongar la vida útil de los productos; y (3) diseñados de forma que sean más fáciles de mantener, reparar (con disponibilidad de piezas), actualizar y reciclar (Lacy y Rutqvist, 2015). Con estas iniciativas se consigue tanto el denominado *estrechamiento de los flujos de recursos* (o eficiencia en el uso de recursos) como la *ralentización de bucles de recursos* (o

menor uso de los mismos) (Jensen, 2018) lo que comporta, desde un punto de vista económico, un importante ahorro de la energía contenida en los productos y una ventaja en costes para la empresa.

La circularidad da un paso más en la estrategia de ecodiseño (perspectiva desde la que se ha abordado fundamentalmente el estudio de la innovación sostenible hasta la fecha), dado que no solo considera la contribución a la mejora ambiental del producto o servicio (Katsikeas *et al.*, 2016), sino que también busca cómo satisfacer de la mejor manera las necesidades del consumidor en los niveles social y económico. En este sentido, se analiza la puesta en marcha de distintas iniciativas como el rediseño de los componentes para reducir el uso de recursos, el uso prioritario de materiales reciclados y renovables, el control de las emisiones tanto del sistema productivo como del producto a lo largo de su ciclo de vida, la reducción del peso y el volumen para abaratar el transporte, la reducción de los bienes complementarios requeridos para el uso del producto, o el diseño de sistemas de distribución más eficientes (Varadarajan, 2017). Por tanto, en la innovación circular no solo se toma en consideración el producto o servicio individual, sino también el sistema de productos y servicios relacionados que de manera conjunta satisfacen las necesidades del consumidor, le proporcionan mayor valor añadido y permiten mejorar la rentabilidad de las empresas (Cerdá y Khalilova, 2016).

La innovación circular, en definitiva, trata de reducir el impacto medioambiental desde el aprovisionamiento hasta el momento del post-consumo del producto, momento en el que entra en juego el reciclaje. Bocken *et al.* (2016) establecen dos estrategias básicas de diseño de la oferta en un contexto de economía circular con implicaciones adicionales a las que acabamos de señalar. Estos autores distinguen entre diseño de productos para *ralentizar los bucles de recursos* y diseño de productos para *el cierre de bucles de recursos*.

Las **estrategias de diseño para ralentizar los bucles de recursos** se basan en prolongar el periodo de utilización de productos y frenar la intensidad de consumo de recursos. Favorecen el desarrollo de productos *per se* de larga duración, además de productos cuya vida útil se puede prolongar. Estas estrategias se pueden concretar en dos grandes tipos de actuaciones:

1. *Diseño de productos de larga duración:*

- Diseño para crear apego y confianza: consiste en la creación de productos que gusten, que generen confianza y que sean ‘emocionalmente

valorados' por los clientes para que los cuiden y prolonguen su ciclo de vida. Se trata de crear una sociedad empática de larga duración entre usuarios y productos (Chapman, 2005).

- Diseño para fiabilidad (funcionamiento sin fallos) y duración (resistencia al desgaste por el uso sin romperse): lo que implica el uso de materiales y componentes de calidad (v.g., botas Dr. Martens).

## 2. *Diseño para extender la vida de los productos:*

- Diseño para facilitar el mantenimiento y la reparación (v.g., Fairphone).
- Diseño para la actualización y adaptación: es decir, creación de productos modulares que les permitan seguir siendo útiles bajo condiciones cambiantes (Guiltinan, 2009).
- Diseño para la estandarización y compatibilidad de los productos: que cuenten con partes o interrelaciones que sirvan también para otros productos.
- Diseño para armar y desarmar: para facilitar el reciclaje del producto e incluso hacer un producto nuevo con partes que ya han sido usadas.

Las **estrategias de diseño** para *cierre de bucles de recursos* consisten en diseñar productos que sean re-aprovechables, y comportan tres grandes tipos de actuaciones:

1. *Diseño para un ciclo tecnológico*: se trata de desarrollar productos de manera que puedan ser reciclados continuamente, y de manera segura, en nuevos materiales y productos. El proyecto de Adidas Futurecraft.Loop ha desarrollado la primera generación de zapatillas deportivas que están fabricadas íntegramente con un único material obtenido a partir de plásticos reciclados procedentes de residuos oceánicos y reciclable 100%.
2. *Diseño para un ciclo biológico*: consiste en diseñar con materiales seguros y saludables (nutrientes biológicos) que a su vez suponen un alimento para sistemas naturales a través de sus ciclos de vida (v.g. Ecobioball, bola de golf biodegradable cuyo interior está relleno de comida para peces).
3. *Diseño para desmontar y volver a montar*: el diseño para desmontar y volver a montar es también fundamental para separar materiales que vayan por ciclos diferentes (biológico o tecnológico).

#### 4. IMPLICACIONES DE LA INNOVACIÓN FRUGAL EN LA NUEVA ECONOMÍA

La mayoría de los autores consideran que la innovación frugal es ecológica o respetuosa con el medio ambiente básicamente porque procura economizar en el uso de recursos energéticos y materiales, tanto en el diseño de los bienes y servicios como en su producción y comercialización. Además, varios estudios afirman que la innovación frugal genera una huella de carbono baja, o una huella ecológica menor que la habitual, y produce menos emisiones (Albert, 2019). La contribución de la innovación frugal a la sostenibilidad medioambiental, no obstante, se considera que constituye un efecto indirecto o secundario de una actividad cuya prioridad fundamental es la sostenibilidad social y económica (Rosca *et al.*, 2017; Wohlfart *et al.*, 2016).

Así, desde un punto de vista social, la innovación frugal permite mantener la equidad y la integridad social al favorecer el acceso de las personas más desfavorecidas y con menores ingresos a la tecnología y a la innovación en todos los ámbitos, lo que indudablemente repercute por añadidura en su bienestar y calidad de vida. Al ahorrar costes a estos segmentos de la población se liberan recursos para mejorar su acceso a más productos y servicios, al ocio o a actividades que promuevan su desarrollo individual, lo que también refuerza sus posibilidades de progreso e integración. En los países en vías de desarrollo la innovación frugal se centra además especialmente en la creación de innovaciones que permitan el acceso: (1) A servicios sanitarios y educativos, incluso desde poblaciones remotas; (2) A agua potable y energía; (3) A medios de comunicación y de transporte; o (4) A sistemas de explotación agrícola más eficientes, entre otros aspectos. El impacto social de estas medidas es todavía más evidente y se ve reforzado con medidas como el aprovechamiento de los recursos autóctonos, la creación de empleo local, que favorece el asentamiento de la población, la promoción de los derechos humanos, la formación y la democratización de la sociedad (Khan, 2016).

La innovación frugal permite además mejorar la rentabilidad empresarial ofreciendo valor añadido a los clientes, reduciendo los costes organizativos y aumentando los ingresos por ventas, como ya hemos comentado. En este sentido, constituye así mismo un importante instrumento para reforzar la imagen corporativa de responsabilidad social, lo que a su vez tiene importantes repercusiones en términos de lealtad de la base de clientes y de mejores resultados a

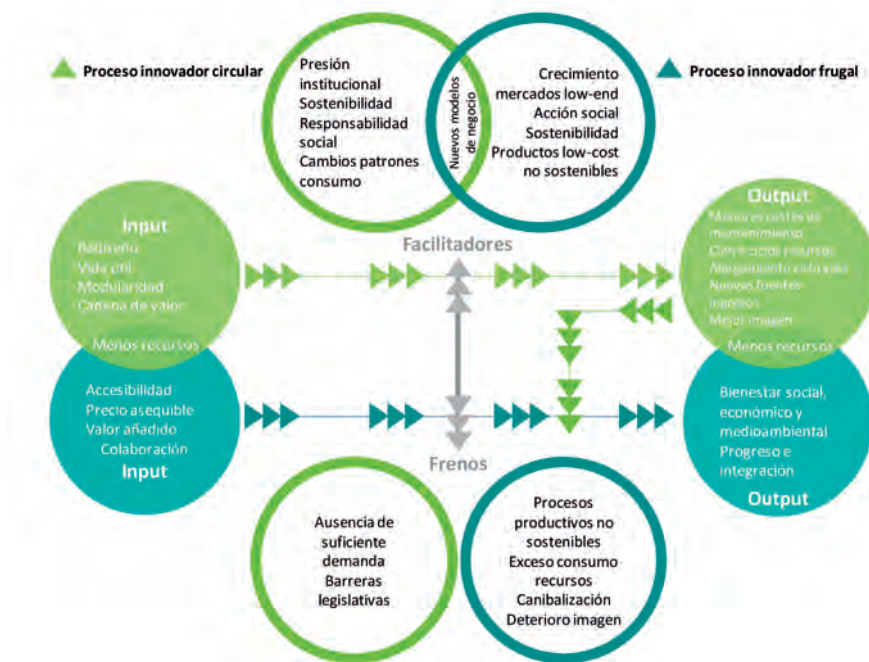
largo plazo. Por tanto, la innovación para los mercados *low-end* también contribuye a la sostenibilidad económica.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la innovación frugal puede conllevar amenazas para la sostenibilidad que, si bien no son intencionadas, acaban produciéndose en varias etapas de la cadena de valor. Dichas amenazas comienzan, en ocasiones, con la extracción de materias primas de manera poco sostenible desde el punto de vista ecológico y social, especialmente en los países en vías de desarrollo, con regulaciones medioambientales y laborales más laxas; y continúan con una fabricación también poco sostenible, debido a la búsqueda extrema del ahorro de costes (Hossain, 2018). Por otra parte, el uso o el consumo de la innovación *low-end* puede ocasionar un efecto rebote. Al tratarse de una innovación más asequible, puede ser comprada y utilizada por un mayor número de individuos, de forma que el crecimiento de la demanda de este tipo de productos puede dar lugar a un mayor daño medioambiental en términos de consumo de recursos y generación de desechos. En este sentido, los productos muy baratos suelen tener además un ciclo de vida más corto y generar un grave problema de residuos, como sucede con los electrodomésticos y productos electrónicos de gama baja (Rosca *et al.*, 2017). En este caso, se plantea un dilema entre el deterioro de la sostenibilidad medioambiental por el aumento de la demanda de innovación frugal y la mejora de la sostenibilidad social (mayor inclusión, más bienestar, mejores medios de vida, mejor salud, reducción de la pobreza). Además, la innovación frugal también puede conducir a la eliminación de bienes viejos y obsoletos al estar disponibles otros nuevos y más baratos, multiplicando de nuevo la generación de residuos (Albert *et al.*, 2019). Otro riesgo derivado de innovar para los clientes *low-end* radica en la posible canibalización de la oferta de gama alta de la empresa por la innovación más económica, especialmente si esta simplemente radica en un abaratamiento del precio por reducción de funciones muy especializadas, lo que daría lugar a una reducción del volumen total de ventas. Además, pueden producirse daños en la imagen de marca corporativa si la innovación frugal no se ajusta a las expectativas de calidad de los consumidores de este mercado (Wohlfart *et al.*, 2016).

En esta situación es cuando entra en juego el papel de la innovación circular, que combinada con la innovación frugal puede mitigar muchos de sus aspectos negativos y alcanzar efectos sinérgicos en términos de bienestar económico, social y medioambiental.

La innovación circular busca la generación de cero residuos, mediante el desarrollo de productos duraderos, reciclables y reutilizables. Por tanto, la combinación de la innovación frugal con los principios de la innovación circular refuerza la sostenibilidad medioambiental. La mayor duración de los productos circulares también previene la obsolescencia acelerada y la generación masiva de residuos. La reducción de costes en la innovación frugal puede provenir de la reducción de funciones de los productos o del abaratamiento de las materias primas, pero también, si se diseña desde una perspectiva circular, de la reutilización de los componentes de esta innovación cuando es desechada por sus usuarios. Por otra parte, el abaratamiento de los costes de mantenimiento para el consumidor que supone la modularidad en el diseño circular, al facilitar la reparabilidad, refuerza la sostenibilidad económica y medioambiental de la innovación frugal. Así mismo, la innovación circular insiste en el uso de energías renovables, de componentes saludables y seguros,

**Figura 1.** Interacción entre la innovación frugal y la innovación circular



Fuente: elaboración propia a partir de Hossain (2018).

y en la necesidad de salvaguardar el agua como un recurso único, lo que de nuevo refuerza la sostenibilidad medioambiental si la innovación frugal adopta un enfoque circular. Por último, las estrategias de innovación, desde una perspectiva circular, van acompañadas en muchas ocasiones del desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en la economía colaborativa y soluciones digitales para el acceso a los servicios. Estos modelos de negocio favorecen en sí mismos la innovación frugal (rápida, eficiente y asequible) y las posibilidades de acceso a los consumidores *low-end*, debido a la popularización del teléfono móvil e internet.

Indudablemente, puede generarse tensión en la relación entre frugalidad y circularidad, pero en base a las consideraciones precedentes los beneficios de la interacción entre ambos conceptos son muy importantes. La figura 1 resume las principales líneas de interacción entre innovación frugal y circular.

## 5. CONCLUSIONES

La investigación y la innovación siempre han constituido una de las principales prioridades de la UE y son además vitales para una sociedad sostenible. Después de décadas con un grado de estabilidad y prosperidad sin precedentes, la crisis financiera mundial y la pandemia Covid-19 hacen apremiante que Europa cuente con tecnologías e innovaciones asequibles, adecuadas a los fines que se persiguen y fáciles de utilizar por amplios sectores de la población. Desarrollar un nuevo enfoque en la innovación centrado en ofrecer soluciones inteligentes, sencillas, especialmente adaptadas a los sectores menos privilegiados de la sociedad, y que supongan el mínimo sacrificio de valor para el usuario, requiere un importante cambio de paradigma. De ahí, que el estudio de la innovación frugal constituya una de las prioridades de investigación en el momento actual.

Aunque gran parte del debate académico sobre la innovación frugal tiene sus raíces en las economías en desarrollo y emergentes como la India, cada vez más empresas e investigadores consideran que este tipo de innovación, que persigue la creación de más valor para más personas con menos recursos, también es importante para Europa debido a la creciente importancia de los mercados *low-end*. La innovación frugal ofrece enormes oportunidades para aprovechar al máximo los conocimientos tecnológicos disponibles, abordar los desafíos de la sociedad europea y satisfacer mejor las necesidades de sus



ciudadanos. Por añadidura, hay observadores que advierten de que las empresas de China y la India, especializadas en los mercados *low-end*, están buscando crecer en los mercados occidentales, tanto entre las clases desfavorecidas como entre las clases medias (Thun, 2018). En consecuencia, la innovación frugal es imprescindible para garantizar la competitividad de la economía europea a medio plazo. De otro modo, el poder de mercado que alcanzaron en nuestra economía las empresas japonesas hace más de 40 años podría repetirse, si no lo está haciendo ya, pero esta vez con las empresas chinas e indias.

La innovación frugal entronca con los requisitos de la sostenibilidad y ve aumentada su capacidad de impacto en este ámbito cuando se combina con la idea de economía circular, que también requiere adoptar un nuevo enfoque hacia la innovación en las empresas. Además, la innovación frugal se apoya a menudo en redes policéntricas, es decir, en redes en las que distintos agentes del mercado (empresarios, clientes, centros de investigación, proveedores y distribuidores) coproducen tecnologías e innovaciones exitosas; este fenómeno supone un nuevo reto en términos de flexibilidad y capacidad de adaptación a una forma distinta de trabajo e interacción. La súper especialización y los protocolos rígidos en la innovación también se cuestionan cada vez en mayor medida (sirva como ejemplo de proceso innovador alternativo el esfuerzo que llevaron a cabo, al comienzo de la crisis del Covid-19, distintos equipos informales, y en muchos casos amateurs en el ámbito sanitario, para desarrollar respiradores baratos y fáciles de producir), y surge con fuerza la pregunta acerca de cómo favorecer la experimentación y la colaboración transversal, o qué nuevas capacidades son necesarias a nivel empresarial en este contexto. Por añadidura, el desarrollo de innovaciones frugales y circulares puede verse acompañado de cambios en los modelos de negocio que, de nuevo, requieran un cambio radical de los sistemas de gestión.

En definitiva, la innovación tradicional y la innovación frugal no compiten entre sí, pero sus responsables deben comprender cómo apoyar y gestionar cada una de estas vías e, incluso, cómo valorar su impacto. La innovación post Covid-19 se enfrenta a nuevos retos apasionantes y a un importante cambio de paradigma en la forma de entender la innovación. Resulta imprescindible recordar más que nunca las palabras de Albert Einstein: “*En los momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que el conocimiento*”, e iniciar la necesaria transformación para adaptarse al cambio.

## *Bibliografía*

- Albert, M. (2019). Sustainable frugal innovation-The connection between frugal innovation and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117747.
- Alichi, A. (2016). Rising income polarization in the United States. *International Monetary Fund*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2LGZk3V>.
- Anderson, J. y Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, 49(1), 83.
- AT Kearney (2007). *Serving the low-income consumer. How to tackle this mostly ignored market*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2LthTIJ>.
- Bocken, N.M., De Pauw, I., Bakker, C. y van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
- Brundtland, G.H. (1987). *Rapport Brundtland*. Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. L'Odyssée du développement durable.
- Cerdá, E. y Khalilova, A. (2016). Economía Circular. *Economía Industrial*, 401, 11-20.
- Chapman, J. (2005). *Emotionally Durable Design. Objects, Experiences and Empathy*. London: Earthscan Publishing.
- COM (2015, 614) final. *Cerrar el círculo: un Plan de Acción de la UE para la Economía Circular*. Disponible en (15/07/2020): [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0011.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_1&format=PDF).
- COM (2019, 190) final. *Sobre la aplicación del Plan de Acción para la Economía Circular*. Disponible en (15/07/2020): <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2019/es/com-2019-190-f1-es-main-part-1.pdf>.
- Conroy, P. y Narula, A. (2012). The profit margin squeeze: Structural strategies for consumer product companies. *Deloitte Insights*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2VlQ8pY>.
- Echagüe, G. (2008). La crisis financiera y el medioambiente. *Expansión*. Disponible en (15/07/2020): <https://www.expansion.com/2008/10/23/opinion/1224779125.html>.

- EEA (2016). *Circular economy in Europe. Developing the knowledge base*. EEA Report No. 2/2016, European Environment Agency.
- Ernst, H., Kahle, H.N., Dubiel, A., Prabhu, J. y Subramaniam, M. (2015). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 65-79.
- Eurostat (2019). *People at risk of poverty or social exclusion*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2XTEU8V>.
- FMI (Fondo Monetario Internacional) (2020). *Perspectivas de la economía mundial*. Disponible en (15/07/2020): <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>.
- González Suárez, M. (2020). *Tu cliente ya no es el mismo: cómo darle lo que necesita*. Disponible en (15/07/2020): <https://www.abc.es/contentfactory/post/?p=73594>.
- Gordon, L. y Hodgson, A. (2017). Doing business at the bottom of the pyramid is not all about low-income countries. *Euromonitor International*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2H6UOHx> 02/04/2019.
- Guiltinan, J. (2009). Creative destruction and destructive creations: environmental ethics and planned obsolescence. *Journal of Business Ethics*, 89, 19-28.
- Hossain, M. (2018). Frugal innovation: a review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 182, 926-936.
- Hyvärinen, A., Keskinen, M. y Varis, O. (2016). Potential and pitfalls of frugal innovation in the water sector: insights from Tanzania to global value chains. *Sustainability*, 8(888), 1-16.
- Jensen, J.P. (2018). *Narrowing, slowing and closing the resource loops: circular economy in the wind industry*. Aalborg University, Denmark.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, C.N., y Zeriti, A. (2016). Eco-friendly product development strategy: antecedents, outcomes, and contingent effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 660-684.
- Kawaja, B. (2020). *Siendo un país rico, España vive en la pobreza generalizada*. Noticias ONU (Organización de las Naciones Unidas). Disponible en (15/07/2020): <https://news.un.org/es/story/2020/02/1469232>.

- Khan, R. (2016). How frugal innovation promotes social sustainability. *Sustainability*, 8(1034), 1-29.
- Korhonen, J., Honkasalo, A. y Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46.
- Lacy, P. y Rutqvist, J. (2015). *Waste to wealth. The circular economy advantage*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lacuesta, A. y Anghel, B. (2020). La población en riesgo de pobreza o exclusión social en España, según la definición del Consejo Europeo. *Boletín Económico* 1, Banco de España. Disponible en (15/07/2020): <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/10532>.
- Lamagna, M. (2018). *Jeff Bezos really wants low-income consumers to subscribe to Amazon Prime*. Disponible en (15/07/2020): <https://on.mktw.net/301ID61>.
- Levänen, J., Hossain, M., Lyytinen, T., Hyvärinen, A., Numminen, S. y Halme, M. (2015). Implications of frugal innovations on sustainable development: evaluating water and energy innovations. *Sustainability* 8(4), 1-17.
- Nielsen (2012). *Marketing that matters: boomers, media moms, and lower income consumers*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2Vl9pI0>.
- Nielsen (2015). *Looking to achieve new product success? Listen to your consumers*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2ILpXII>.
- Oxfam Intermon (2020). *Una reconstrucción justa es posible y necesaria*. Disponible en (15/07/2020): <https://www.oxfamintermon.org/es/publicacion/reconstruccion-justa-posible-necesaria>.
- Pearce, D. y Turner, R.K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Prahalad, C.K. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid*. New Delhi: Pearson Education India.
- Prahalad, D. (2019). The new fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 94. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2Yck4S9>.
- Reinhardt, R., Gurtner, S. y Griffin, A. (2018). Towards an adaptive framework of low-end innovation capability –A systematic review and multiple case study analysis. *Long Range Planning*, 51(5), 770-796.

- Rosca, E., Arnold, M. y Bendul, J.C. (2017). Business models for sustainable innovation—an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*, 162, 133-145.
- Thun, E. (2018). Innovation at the middle of the pyramid: state policy, market segmentation, and the Chinese automotive sector. *Technovation*, 70, 7-19.
- Varadarajan, R. (2017). Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 14-36.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2017). *CEO guide to the circular economy*. World Business Council for Sustainable Development. Geneva, Switzerland.
- Winterhoff, M., Wendt, T.F., Wright, J., Knapp, O., Zollenkop, M., Durst, S., Boehler, C. y Hayes, G. (2014). *Simple, simpler, best e frugal innovation in the engineered products and high tech industry*. Disponible en (15/07/2020): <http://bit.ly/2GPFzTi>.
- Wohlfart, L., Bünger, M., Lang-Koetz, C. y Wagner, F. (2016). Corporate and grassro.

# LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: UN CAMINO HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL<sup>1</sup>

M<sup>a</sup> José Sanzo Pérez  
Universidad de Oviedo

## 1. INTRODUCCIÓN

Si tuviéramos que señalar las principales características que definen el presente y que sin duda condicionarán el futuro de la sociedad humana, dos fenómenos destacarían de manera especial. Por un lado, la *interconectividad e interdependencia* resultado del desarrollo de las sociedades basadas en el conocimiento, la transformación digital y los servicios, que están generando un entorno en el que los límites entre los distintos sectores, lucrativo, público y no lucrativo, se difuminan. Por otro lado, la existencia de *enormes retos sociales y medioambientales* a los que no es posible dar una respuesta desde posiciones exclusivamente individuales o a través de los sistemas de bienestar tradicionales (Murray *et al.*, 2010).

La crisis originada por la pandemia de la Covid-19 no ha hecho más que acelerar ambas tendencias, mostrando la vulnerabilidad de muchos sistemas aparentemente sólidos, y sacando a la luz numerosas iniciativas por parte de los ciudadanos basadas en un modelo de comunidad que a la vez aúna la dimensión local con la globalización del conocimiento. La fabricación de materiales sanitarios en domicilios particulares (por ejemplo, la red “Coronavirus Makers”) o en empresas antes destinadas a la producción de otros tipos de productos (como Ron Arehucas o SEAT), las plataformas digitales de geolocalización que organizan la solidaridad en entornos cercanos (como la plataforma ciudadana “Frena

---

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido posible gracias a la financiación proporcionada por el Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientado a los Retos de la Sociedad al proyecto: “*Marketing e Innovación Social. Consecuencias de los Acuerdos de Cooperación Empresa-Organización No Lucrativa sobre el Bienestar de la Sociedad*”.

la Curva”), o el desarrollo de proyectos de innovación abierta para dar soluciones a la pandemia (“Roche Canada COVID-19 Open Innovation Challenge”, “3DEXPERIENCE Lab Open Innovation Initiatives Aim to Quickly Deliver Solutions in Fight Against Covid-19”, “The Crowdhelix Network”, etc.), son algunos ejemplos.

Una consecuencia de esta realidad es que los procesos de innovación se abren a la sociedad civil. De hecho, en los últimos años se ha popularizado el término “*innovación social*” para referirse a innovaciones que implican procesos colaborativos en los que la involucración de los ciudadanos (de abajo a arriba) es mucho mayor que en las tradicionales innovaciones de producto.

Así, en la última década han surgido múltiples iniciativas a nivel mundial que impulsan la innovación social, como la Estrategia Europa 2020 dentro de la Unión Europea, el Foro Económico Mundial y su “Global Agenda Council en Innovación Social”, o el Foro LEED sobre Innovaciones Sociales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Este apoyo se ha traducido en la creación de centros especializados (por ejemplo, el Centro para la Innovación Social de la Universidad de Stanford en Estados Unidos, Social Innovation Japan, el Instituto de Innovación Social de ESADE en España, el Centro de Innovación Social (INSEAD) en Francia, el Centro para la Investigación en Innovación Social (CRISES) en Canadá, el Centro para la Innovación Social ZSI en Austria, o la Fundación NESTA en Reino Unido, por citar solo algunos), así como en la financiación de un número cada vez mayor de proyectos de investigación en esta materia (Comisión Europea, 2017; Fundación COTEC, 2019, 2020).

Desde el punto de vista académico, la innovación social se ha abordado de una manera muy fragmentada y multidisciplinar. Tal diversidad refleja el hecho de que bajo el término “*innovación social*” tienen cabida una gran variedad de acciones desarrolladas por no solo emprendedores sociales, organizaciones no lucrativas, o el sector público, sino también las empresas.

El papel de la innovación social en las empresas ha recorrido un camino paralelo a los cambios que ha experimentado la forma de entender la responsabilidad social corporativa dentro de las mismas, que ha evolucionado desde un enfoque meramente filantrópico, pasando por un enfoque más instrumental, en el que ya se espera un retorno económico de estas actividades (por ejemplo, la realización de campañas de marketing con causa), hasta llegar a un enfoque que combina



la mejora de la competitividad de la empresa con la mejora del bienestar de las comunidades, mediante el desarrollo de nuevos modelos de negocio y/o nuevos productos/servicios que beneficien a la empresa y crean valor para la sociedad.

En este sentido, la Comisión Europea (2011; p. 8) *“Anima a las empresas a adoptar un planteamiento estratégico a largo plazo sobre la RSE, y a estudiar las oportunidades de desarrollar productos, servicios y modelos empresariales innovadores, que contribuyan al bienestar social y la creación de empleos de mayor calidad y más productivos”*. Es lo que Pol y Ville (2009) denominan innovaciones “bifocales” (innovaciones que son rentables y, al mismo tiempo, tienen un claro efecto positivo en la sociedad). Dos ejemplos concretos, en dos sectores diferentes y con problemáticas distintas, pueden ayudar a ilustrar esta realidad.

El primero de ellos es la *“Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer”*, un proyecto creado conjuntamente en 2011 en España por la multinacional de productos de alimentación Danone (a través de Danone Ecosystem Fund), la empresa de consultoría Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella (Abenoza *et al.*, 2015; Díaz Perdomo *et al.*, 2019). Su objetivo era empoderar a las mujeres víctimas de violencia de género a través de su integración laboral como embajadores de marca en los puntos de venta de Danone. El proyecto posibilitó alcanzar objetivos sociales y comerciales al mismo tiempo. Por un lado, ha aportado a las mujeres maltratadas formación y oportunidades de trabajo remunerado, así como una mayor visibilidad y valoración social. Por otro, Danone también ha conseguido personal calificado para promocionar su marca, consiguiendo, entre otras mejoras, una disminución en la rotación de los trabajadores de este puesto del 63% al 2%, una disminución del absentismo del 40% al 2% y un 97% de comentarios positivos de la fuerza de ventas.

El segundo ejemplo aborda el problema medioambiental de los residuos. Fue puesto en marcha a mediados de la década de 2000 por Coelce, la filial de la empresa eléctrica Endesa en Brasil, en Ceará, uno de los estados más pobres de este país. En ese estado existía un bajo nivel de concienciación sobre la importancia del reciclaje y no se contaba con infraestructuras para realizar este proceso, y en él Coelce tenía que hacer frente a altos niveles de morosidad de los clientes, robos y fraudes. El proyecto consistió en abrir una nueva línea de negocio a través del desarrollo de acuerdos con empresas recicladoras y con asociaciones vecinales, colectivos informales de recogedores de basura y otras instituciones comunitarias para organizar la recogida selectiva de residuos en unos puntos

concretos. Los vecinos acudían a estos puestos con sus residuos seleccionados, allí se pesaban, valoraban y en función de la valoración obtenían descuentos en la factura de la luz que se cargaban a una tarjeta identificativa. Entre otros beneficios económicos logrados destaca la reducción del índice de morosidad de la empresa en un 57%. Desde el punto de vista social fue posible disminuir enfermedades como el dengue, desarrollar la industria del reciclaje (creando puestos de trabajo directos e indirectos) y mejorar el índice de reciclaje.

Tal y como se puede intuir en los ejemplos anteriores, una vía a través de la cual las empresas pueden potenciar la innovación social pasa por el desarrollo de alianzas con organizaciones no lucrativas (ONL), puesto que, como entes asociativos y representativos de la sociedad civil, este tipo de entidades permite a las compañías acercarse y reforzar las relaciones con las comunidades en las que operan, favoreciendo la participación de los beneficiarios en los procesos de innovación. Así, la mayor interconectividad de las sociedades actuales lleva a que las empresas deban relacionarse con una gama mucho más amplia de públicos objetivo. Alguno de los *stakeholders* que antes ocupaba posiciones muy periféricas cada vez se vuelven más estratégicos (Aarikka-Stenroos y Ritala, 2017), especialmente bajo la óptica de la innovación social. Ese es el caso de las ONL.

Teniendo en cuenta un escenario como el descrito, el objetivo de este capítulo es conectar estas dos líneas de investigación, la innovación social y las alianzas empresa-ONL, con el fin de plantear en qué medida la existencia de esta clase de alianzas (y de qué tipo) puede facilitar el desarrollo de innovaciones sociales dentro de las empresas, así como mostrar los resultados de una investigación llevada a cabo con un tipo particular de empresa (las empresas sociales).

El capítulo se estructurará de la siguiente manera. En primer lugar, se ofrecerá una aproximación al concepto de innovación social y sus dimensiones. A continuación, se reflexionará sobre cómo las alianzas entre empresas y ONL pueden ayudar a potenciar esta clase de innovación, para pasar luego a describir la investigación llevada a cabo y los resultados de la misma. El capítulo finalizará con las principales conclusiones alcanzadas.

## 2. LA INNOVACIÓN SOCIAL. ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN Y PRINCIPALES DIMENSIONES

La innovación social es un concepto con múltiples facetas e implicaciones. Esto ha hecho que disciplinas y enfoques muy variados se hayan interesado por

su análisis. Combinando los análisis de Moulaert *et al.* (2005), Grimm *et al.* (2013) y Have y Rubalcaba (2016), se pueden distinguir los siguientes campos principales de estudio:

- La *psicología social*, que analiza las estrategias o modelos para introducir y difundir el cambio en los sistemas sociales.
- El *emprendimiento y la creatividad*, que vincula la innovación social con la iniciativa individual y el liderazgo, y que enfatiza los diferentes procesos de descubrimiento y explotación de oportunidades.
- El *desarrollo territorial/regional*, que explora nuevas formas de participación comunitaria y se centra en el papel de la gobernanza y las instituciones, las formas inclusivas de colaboración, el empoderamiento de los ciudadanos o la cohesión social.
- La *administración y dirección de empresas*, donde se contempla la innovación social como una estrategia innovadora que genera un incremento de la competitividad, con temas como las nuevas formas de relación con los clientes, el desarrollo de modelos de negocio cooperativos o las innovaciones en el lugar de trabajo.
- Estudios multidisciplinares que abordan la *conexión entre el éxito empresarial y el progreso social/ambiental*, con temas como la relación entre la economía social y la economía de mercado, o el debate sobre la responsabilidad social corporativa.
- Los *estudios medioambientales*, enfatizando la necesidad de innovaciones de abajo a arriba para responder de manera más efectiva a estos grandes problemas.
- Estudios centrados en otros *desafíos sociales*, que se ocupan de analizar soluciones innovadoras específicas a otros problemas sociales, así como de cuestiones como la formación de alianzas intersectoriales.

Una visión conjunta de las distintas tradiciones de investigación permite destacar la existencia de cuatro dimensiones fundamentales que comparten las innovaciones sociales: se trata de una innovación (ya sea un producto, un servicio, un proceso organizativo, o cualquier otro tipo de actividad) que es social en sus *objetivos* (intenta abordar un problema social o medioambiental actual relevante), en sus *medios* (las actividades de innovación se desarrollan a través de pro-

cesos colaborativos que involucran a los *stakeholders*), en su *orientación a largo plazo* (con un enfoque en el uso sostenible de los recursos y en las generaciones futuras), y también en sus *consecuencias e impacto finales* (persigue cambios en las prácticas y comportamientos sociales, hasta llegar a un cambio sistémico).

## 2.1. Innovaciones orientadas a satisfacer necesidades sociales

La primera característica presente en cualquier innovación social es su orientación a objetivos sociales. Es decir, el foco no son las necesidades meramente personales o individuales, sino que el término “social” lleva implícito el concepto de bien común (Howaldt y Schwarz, 2010). Por ejemplo, Mulgan (2006, p. 146) la concibe como actividades *“motivadas por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos principales fines son sociales”*. Del mismo modo, para Anheier *et al.* (2014, p. 34) consiste en *“una solución para los crecientes desafíos sociales, ambientales y demográficos, y como resultado del fracaso del capitalismo de mercado convencional, la escasez de recursos, el cambio climático, el envejecimiento de la población y los costes de atención y salud asociados, la globalización y la urbanización masiva”*.

Una manera de identificar cuáles pueden ser esos objetivos en el momento presente es recurrir a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptados por las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015.

## 2.2. Innovaciones basadas en procesos colaborativos

Las innovaciones sociales se caracterizan por su naturaleza colaborativa, tal y como reflejan las definiciones de corte sociológico como la de Howaldt y Schwarz (2010, p. 16), para los que constituye *“una nueva combinación y/o una nueva configuración de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, provocadas por ciertos actores o constelaciones de actores de manera intencional, con el objetivo de satisfacer o responder a necesidades y problemas mejor de lo que es posible con las prácticas establecidas”*.

Esta característica es la segunda dimensión propuesta por Moulaert *et al.* (2005, p. 1976), entendida como *“cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza, que permiten la satisfacción anterior, pero también*

*aumentan el nivel de participación de todos, y fundamentalmente de los grupos desfavorecidos de la sociedad*". Bajo esta perspectiva, la innovación social es *"buena para la sociedad y mejora la capacidad de la sociedad para actuar"* (Murray *et al.*, 2010, p. 3) y *"puede referirse tanto a los medios como a los fines de la acción"* (Grimm *et al.*, 2013, p. 438). Esta dimensión refleja que las prácticas de innovación social *"implican un mayor grado de participación de abajo hacia arriba que otros tipos de innovación"* (Anheier *et al.*, 2014, p. 34), de modo que *"el proceso es parte del resultado y la innovación social es un fin en sí mismo"* (Grimm *et al.*, 2013, p. 438).

Las distintas corrientes de investigación han resaltado formas muy diversas de desarrollar estos procesos colaborativos:

- La investigación sobre desarrollo local ha explorado nuevas formas de gobernanza y participación en barrios y regiones (Moulaert *et al.*, 2005). Un ejemplo lo constituirían las plataformas sociales de acción colectiva (como los centros sociales auto-gestionados, por ejemplo, la Red de Espacios de Madrid Autogestionados).
- Los trabajos sobre innovación abierta (Chesbrough, 2003; Zhu *et al.*, 2019) han utilizado un análisis de red para mostrar cómo las empresas (y los propios particulares) pueden colaborar con individuos y comunidades para el intercambio de conocimiento. Un ejemplo lo encontramos en las comunidades virtuales abiertas que han trabajado para aliviar los impactos en la salud, sociales, económicos y ambientales de la pandemia causada por la Covid-19.
- Por su parte, dentro de la literatura de marketing de servicios, el enfoque basado en la lógica dominante del servicio (Vargo y Lusch, 2004) ha puesto de relieve las posibilidades de los procesos de co-creación en el diseño y/o la prestación del servicio.

### 2.3. Innovaciones sostenibles

La literatura empresarial y económica, así como los trabajos centrados en el emprendimiento y la innovación, han enfatizado en sus definiciones factores como la "mejora" o la "creatividad", desde la definición clásica de innovación como un proceso de destrucción creativa. Siguiendo este enfoque, Phills *et al.* (2008, p. 36) postulan que una innovación social es una *"solución novedosa a un*

*problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la que el valor creado corresponde principalmente a la sociedad como un todo más que a un individuo”.*

Esta dimensión no puede interpretarse solo en términos de novedad. La novedad necesita incorporar la noción de sostenibilidad a largo plazo. Solo si la innovación intenta satisfacer una necesidad social actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, la innovación puede considerarse realmente social.

## **2.4. Innovaciones que generan un cambio en los comportamientos sociales**

Cualquier intento de describir una innovación social debe incluir una gama de calificadores que midan el grado en que esta actividad ha cambiado ciertos comportamientos o prácticas sociales, centrándose en el cambio que surge como resultado de las actividades. Adicionalmente, como señalan Howaldt y Schwarz (2010, 32), la difusión de una innovación social puede entenderse como un *“proceso a través del cual las ideas e inventos sociales se propagan a través de las vías de comunicación existentes en un sistema social”*. Por lo tanto, la aceptación de una innovación social no puede entenderse circunscrita a un agente social que actúe solo, sino siempre vinculada a entornos sociales. Esta razón explica por qué la literatura generalmente destaca tres niveles de análisis en términos de cambios de comportamiento generados por la innovación social: *micro, meso y macro*.

Los resultados a nivel micro implican un cambio en los comportamientos desarrollados por los beneficiarios directos u otros *stakeholders* individuales. Este nivel también incorpora el grado de empoderamiento alcanzado. Los resultados al nivel meso (organizaciones) incluyen cambios en los comportamientos organizativos, como, por ejemplo, la mejora de la naturaleza participativa del sistema de gobierno de la organización o la introducción de prácticas de buen gobierno. Finalmente, el nivel macro (sociedad) está conectado a cambios a largo plazo y cambios sistémicos. Con respecto a este tema, Dentoni *et al.* (2018, p. 334) destacan dos dimensiones del cambio sistémico, la amplitud, que implica un cambio interconectado en múltiples esferas y subsectores de actividad, y la profundidad, que *“implica un cambio de poder entre los actores de la sociedad”*.

### 3. LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS COMO MOTOR DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Las alianzas entre los sectores público, lucrativo y no lucrativo han constituido una tendencia de la que se ha estado hablando durante décadas (Austin y Seitanidi, 2012; Clarke y Crane, 2018). La tipología incluye alternativas muy variadas, abarcando la filantropía corporativa, las fundaciones corporativas, los acuerdos de licencia, los patrocinios, las actividades de marketing con causa, el desarrollo de campañas conjuntas de sensibilización y comunicación, las campañas de voluntariado corporativo, las actividades pro-bono, o incluso la creación de empresas conjuntas u organizaciones híbridas para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Estas posibilidades difieren en el tipo de valor que generan, los costes y riesgos asociados, y sus estructuras de gobernanza, siendo habitual distinguir un “continuo de colaboración” donde se identifican varias categorías o etapas: filantrópica, transaccional, integrativa y transformadora (Austin y Seitanidi, 2012).

A medida que la cooperación avanza a lo largo del “continuo de colaboración” desde la etapa filantrópica hacia la etapa de transformación, varios factores también ganan en intensidad: (1) Importancia para la misión; (2) Magnitud de recursos implicados; (3) Tipo de recursos (cada vez más recursos y competencias clave); (4) Alcance de las actividades; (5) Nivel de interacción; (6) Confianza; (7) Nivel de compromiso; (8) Cambio interno; (9) Complejidad de la gestión; (10) Valor estratégico; (11) Co-creación de valor; (12) Sinergias; (13) Innovación; y (14) Cambio externo. Específicamente, en la etapa de transformación, los socios se muestran de acuerdo *“en su intención de lograr la transformación a través de la innovación social mejorando la vida de los vulnerables”* (Austin y Seitanidi, 2012, p. 743).

La capacidad de las alianzas (sobre todo de aquellas situadas en etapas avanzadas de la colaboración) para favorecer las innovaciones sociales dentro de la empresa se deriva del papel legitimador que pueden desempeñar las ONL entre sus beneficiarios y la sociedad civil a la que representan. Así, en el caso particular de organizaciones híbridas, un trabajo reciente de Weerawardena *et al.* (2019, p. 2) dirigido a identificar antecedentes y moderadores de las innovaciones de modelo de negocio en organizaciones de propósito social (SPO), reconoce que *“al perseguir su enfoque de doble valor, las SPO deben comprometerse con un con-*



*junto amplio y diverso de stakeholders internos y externos [ ], lo que significa que tienen que equilibrar ‘lógicas institucionales’ diferentes [ ]. Los retos residen en la conciliación de los stakeholders activos centrados en cada lógica particular y que se encuentran en extremos del espectro de creación de valor socio-económico. Al hacerlo, las SPO deben proporcionar criterios de legitimidad y ganar aceptación a los ojos de los stakeholders”.*

Precisamente, las ONL pueden jugar un papel clave para mejorar la legitimidad necesaria de la empresa a los ojos de los beneficiarios y la sociedad. En este sentido, Le Ber y Branzei (2010, p. 603) analizan el papel de los beneficiarios en el proceso de creación de valor en las asociaciones intersectoriales, y postulan que *“a menudo los beneficiarios permanecen marginados durante los procesos de creación de valor y, por lo tanto, muchas de sus contribuciones potenciales pueden no materializarse”*. Las ONL pueden reforzar el papel de los beneficiarios y fortalecer la legitimidad de la empresa con la que cooperan estratégicamente. Las cuatro dimensiones que componen una innovación social se verían potenciadas:

- Puesto que la esencia de las ONL es resolver necesidades sociales, su colaboración estratégica con la empresa puede servir para incorporar a los objetivos esencialmente económicos de esta última una dimensión también social.
- Las ONL generalmente mantienen vías de comunicación directas y cercanas con los beneficiarios, ya que están gobernadas y gestionadas por sus principales *stakeholders*, y su capacidad para movilizar a beneficiarios y/o voluntarios puede ser significativa. Por lo tanto, si una empresa participa en una alianza en la que el nivel de interacción es más intenso, también puede ser más probable que la ONL esté dispuesta a promover la participación de sus beneficiarios en las actividades de la empresa.
- La colaboración con ONL puede contribuir a moderar la excesiva orientación a resultados a corto plazo de la que las empresas pueden adolecer como consecuencia de las presiones competitivas a las que se ven sometidas.
- El cambio sistémico requiere múltiples cambios interconectados que se extienden a través de individuos, instituciones, regulaciones, organizaciones y sectores de actividad, por lo que las alianzas intersectoriales pueden resultar imprescindibles de cara a conseguirlo.

#### 4. UNA INVESTIGACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Las empresas sociales constituyen “*organizaciones cuyo propósito es lograr una misión social mediante el uso de mecanismos de mercado*” (Ebrahim *et al.*, 2014, p. 82). Implican “*organizaciones ambidiestras que gestionan dos enfoques aparentemente opuestos, en nuestro contexto, la creación de valor social y la creación de valor económico*” (Weerawardena *et al.*, 2019, p. 3). Una definición operativa de una empresa social incluye los siguientes criterios (Comisión Europea, 2020): (1) Su principal objetivo es conseguir un impacto social, de forma que el bien común es la razón de la actividad comercial; (2) Los beneficios se reinvierten principalmente para lograr este objetivo social; y (3) Está gestionada de una manera responsable, transparente e innovadora, particularmente involucrando a los trabajadores, clientes y *stakeholders* afectados por su actividad comercial.

Su naturaleza híbrida les atribuye un alto potencial para desarrollar innovaciones sociales, pero también puede generar conflictos que obstaculizan el necesario enfoque “de abajo a arriba”. La hibridación se traduce en una gama más amplia de *stakeholders* principales con intereses divergentes, incluidos, por un lado, los proveedores de recursos y, por otro, los beneficiarios y receptores de sus servicios. Dado que los beneficiarios generalmente suponen un “*segmento marginado, excluido o vulnerable de la sociedad*” (Le Ber y Branzei, 2010, p. 601), y que su posición de poder es más débil en comparación con los proveedores de recursos, existe el riesgo de que la empresa priorice su actividad comercial sobre sus objetivos sociales, sobre todo si añadimos factores como su necesidad de depender menos de las subvenciones debido a las medidas de austeridad adoptadas tras 2008.

Para explorar la hipótesis de que el desarrollo de alianzas con ONL favorece las innovaciones sociales se presenta en este apartado una breve síntesis de los resultados de una encuesta realizada en 2017 a una muestra de empresas sociales españolas. Con el objetivo de controlar diferentes tipos de dinámicas, la base de datos estaba compuesta por dos categorías de empresas sociales. La primera corresponde a las tradicionales empresas de inserción laboral. La segunda incluye empresas sociales creadas fundamentalmente tras la crisis de 2008, fuertemente basadas en una dinámica emprendedora, y que dependen principalmente de los ingresos del mercado.

Para identificar a las empresas se consultaron diferentes fuentes de información secundaria, incluyendo directorios de asociaciones de empresas de inserción laboral o de economía social, directorios de empresas sociales, y directorios, redes y foros de organizaciones de innovación social. Este proceso dio como resultado una base de datos inicial de 345 empresas. La muestra final está compuesta por 200 empresas (tabla 1).

**Tabla 1. Descripción de la muestra de empresas sociales**

<b>Variables</b>	<b>Muestra (N=200)</b>	<b>Variables</b>	<b>Muestra (N=200)</b>
<b>Tipología</b>		<b>Área principal de actividad social</b>	
“Nuevas” empresas sociales	52,0%	Cultura/ocio	18,0
Empresas de inserción laboral	48,0	Educación	35,0
<b>Año de constitución</b>		Investigación	15,0
Antes 2000	10,0	Salud	19,5
2000-2009	30,5	Medioambiente	44,0
2010-2017	59,5	Desarrollo local y vivienda	34,0
<b>Tamaño</b>		Ley, concienciación y política	13,0
Microempresa ( $\leq 9$ empleados)	52,0	Cooperación al desarrollo	
Empresa pequeña (10-49 empleados)	37,5	internacional	12,5
Empresa mediana (50-249 empleados)	8,5	Religión	1,0
Empresa grande ( $\geq 250$ empleados)	2,0	Asociaciones empresariales, profesionales y sindicatos	14,5
<b>Forma legal</b>		<b>Ámbito de actividad</b>	
Sociedades comerciales	84,0	Local-regional	57,0
Economía social	16,0	Nacional	24,0
		Internacional	19,0
<b>Sector de actividad</b>		<b>Tipo de promotor</b>	
Primario	6,5	Persona privada	47,0
Secundario	13,5	Asociación	19,5
Terciario	59,0	Fundación	23,5
Sociedad de conocimiento/servicios de la información	21,0	Administración pública	2,0
		Empresa comercial	6,5
		Empresa de economía social	12,0
		Entidad religiosa	6,0

Los dos tipos de empresas sociales que componen la muestra se diferencian de forma significativa ( $p < 0,05$ ), a su vez, en múltiples características, además de la antigüedad. Así, en términos comparativos, las empresas de inserción laboral

operan en un ámbito local/regional (un 85,5% de las mismas, frente al 28,8% de las empresas post 2008), han sido promovidas en mayor grado por fundaciones (43,8% frente al 4,8%), asociaciones (el 34,4% frente al 5,8%), y/o entidades religiosas (el 12% frente a ninguna), actúan en el sector servicios (74% frente al 45,2%), se dedican más a temas de desarrollo económico local, y tienen un tamaño mayor. Por el contrario, las empresas post-crisis 2008 adoptan en mayor grado formas de sociedad limitada o cooperativa, operan a mayor escala geográfica, han sido promovidas por una persona física (el 83,7%), pertenecen en mayor grado al sector del conocimiento y los servicios de la información (38,5% frente al 2,1% de las empresas de inserción), se centran más en actividades de investigación, cultura/recreo, cooperación internacional al desarrollo, y sanidad, y son significativamente más pequeñas, concretamente un 72,1% son microempresas, (frente al 30,2% de las empresas de inserción).

A los encuestados se les preguntaba si la empresa había desarrollado una innovación social en los últimos cinco años. A aquellos que respondieron afirmativamente (172 empresas) se les pidió que seleccionaran la innovación que consideraban más importante, y que la evaluaran en una escala de siete puntos con respecto a un conjunto de 32 ítems vinculados a las cuatro dimensiones de la innovación social. En la tabla 2 aparecen los descriptivos básicos.

Un primer análisis revela que las empresas sociales han desarrollado innovaciones vinculadas con la **educación** (5,08), la **inclusión laboral** (5,37) y la **concienciación** (5,56), en coherencia con una muestra formada en su mitad por empresas de inserción laboral.

Por lo que se refiere a los procesos de colaboración, las medias más elevadas se obtienen para la involucración de los *stakeholders* a través de **nuevas formas de comunicarse con ellos** (5,66), y también para el **desarrollo de alianzas con empresas, ONL y administraciones públicas** (5,46). Por el contrario, los procesos vinculados al desarrollo de comunidades virtuales abiertas (3,84) y a la utilización de aplicaciones tecnológicas (3,26), obtienen los valores medios más reducidos, junto a la alternativa de incrementar la participación de alguno de los *stakeholders* en los órganos de gobierno de la empresa (3,33).

La dimensión de **sostenibilidad** obtiene valores altos, superando en todos ellos la media de 5. En cuanto al impacto en los comportamientos, las empresas sociales reconocen **cambios a nivel micro vinculados a los beneficiarios** directos. En el caso de las transformaciones a nivel organizativo, la valoración es alta

para la **introducción de prácticas de buen gobierno en la organización** (5,39), pero significativamente más reducida cuando se trata de incrementos de la naturaleza participativa del sistema de gobierno (3,80). A nivel de **impacto macro** aparecen algunos de los valores más bajos, referidos a “cambios en las regulaciones y reformas a favor de la causa social” (3,31) o “incremento de la influencia de la causa social en la agenda política” (3,76).

**Tabla 2. Caracterización de las innovaciones sociales**

<b>Innovación orientada hacia la satisfacción de necesidades sociales (IS_DIM1)</b> <i>Grado en el que la innovación persigue los siguientes objetivos</i>	<b>Media</b> <b>(Desviación)</b>
Facilitar el acceso a la formación y a la educación de los beneficiarios, usuarios o clientes (corresponde al objetivo de desarrollo sostenible número 4 (ODS#4)	5,08(1,91)
Contribuir a solucionar los problemas relacionados con (1) el acceso de los beneficiarios, usuarios o clientes a servicios sanitarios/tratamientos y/o (2) con la calidad de los mismos (ODS#3).	3,59(2,25)
Facilitar el acceso de los beneficiarios, usuarios o clientes a otros productos y servicios básicos (por ejemplo, alimentos, vivienda y/o su entorno, etc.) (ODS#1, ODS#2, y ODS6)	4,12(2,25)
Contribuir a solucionar problemas medioambientales o paliar su impacto sobre la sociedad (ODS#7, ODS#11, ODS#13, ODS#14, ODS#15)	4,27(2,32)
Contribuir a minorar los desequilibrios en el mercado laboral, proporcionando vías para la inclusión laboral, y facilitando la actividad económica dirigida a la creación de empleo (ODS#8)	5,37(1,98)
Promocionar la creación de nuevas empresas (incluidas empresas sociales), negocios o proyectos empresariales, incluidos proyectos de autoempleo (ODS#9)	4,44(2,13)
Concienciar a distintos segmentos de la población y/o prescriptores acerca de alguna problemática social (ODS#16)	5,56(1,60)
Contribuir a solucionar otros problemas sociales graves (cohesión social, inclusión financiera, inclusión digital, envejecimiento, etc.) (ODS#5, ODS#10, ODS#12)	5,12(1,86)
<b>Innovación basada en procesos colaborativos (IS_DIM2)</b> <i>Grado en que la innovación ha permitido a la organización ...</i>	<b>Mean(D)</b>
... involucrar a los <i>stakeholders</i> en el proceso de toma de decisiones de la organización	
... implantar una nueva forma de relacionarse con uno o varios de sus <i>stakeholders</i> externos estableciendo nuevas vías para conocer e integrar sus opiniones	5,66(1,44)
... incrementar la participación de alguno de sus <i>stakeholders</i> externos en los órganos de gobierno de la empresa	3,33(2,01)

... desarrollar un modelo de gestión colaborativo con <i>stakeholders</i> externos	4,53(1,91)
... incrementar la participación de alguno de sus <i>stakeholders</i> en los procesos de diseño (co-creación) y/o prestación del servicio (co-producción) que proporciona su empresa	4,30(1,95)
... desarrollar acuerdos de cooperación formales con otras empresas, organizaciones no lucrativas y/o administraciones públicas	5,46(1,72)
... promover modelos sociales de gestión territorial o comunitaria	
... promover y/o facilitar iniciativas comunitarias para que las partes interesadas se auto-gestionen y se impliquen directamente en la solución del problema social y/o medioambiental	4,37(1,99)
... promover la participación de <i>stakeholders</i> por medio de las tecnologías de la información y la comunicación	
... crear algún tipo de comunidad virtual abierta que facilite a los clientes, y a los ciudadanos en general, el acceso directo a información/formación así como su participación y/o interacción con la empresa	3,84(2,02)
...desarrollar alguna aplicación tecnológica que permita la prestación de servicios a distancia y de forma directa (por ejemplo, aplicaciones móviles con implicaciones sociales, etc.)	3,26(2,28)
<b>Innovación sostenible (IS_DIM3) Grado en que la innovación ha conseguido...</b>	<b>Media(D)</b>
... satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales de un modo más eficiente económicamente	5,74(1,42)
... lograr mejoras sustanciales (importantes) en la forma de satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales	6,08(1,12)
... lograr mejoras sostenibles (permanentes en el tiempo) en la forma de satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales	6,15(0,99)
<b>Innovación que genera un cambio en los comportamientos sociales(IS_DIM4) Grado en el que la innovación ha alcanzado los siguientes resultados</b>	<b>Media(D)</b>
Resultados tangibles obtenidos por los beneficiarios (p.ej. % que ha accedido a un empleo o vivienda, puesto en marcha un negocio, etc.)	5,20(1,67)
Mejoras en el comportamiento de estos públicos objetivo de acuerdo a los objetivos del programa o proyecto	5,50(1,30)
Mantenimiento a lo largo del tiempo de los cambios generados en los mismos	5,35(1,35)
Incrementar las capacidades y habilidades de uno o varios de los <i>stakeholders</i> de cara a que puedan tomar decisiones y co-responsabilizarse de su implementación y resultados	4,88(1,62)
Mejoras económicas, sociales y/o personales para los trabajadores de su organización que han participado en la innovación	4,95(1,66)

Mejoras económicas, sociales y/o personales para otros <i>stakeholders</i> (por ejemplo, familia, vecinos, administraciones, organizaciones no lucrativas,...)	4,93(1,47)
Aumento del carácter participativo de su sistema de gobierno (p.ej. incorporando a los beneficiarios a sus órganos de gobierno)	3,80(1,93)
Introducción de “buenas prácticas” en la empresa	5,39(1,45)
Aumento de la capacidad de influencia de los ciudadanos	4,25(1,71)
Aumento de la influencia de la causa social en la agenda política	3,76(1,88)
Cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social	3,31(1,91)
Creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad	4,42(1,82)
Mejora de las condiciones sectoriales (por ejemplo, medioambientales, sociales, educativas, económicas, etc.) de la sociedad en la que se implementa la innovación	4,84(1,73)

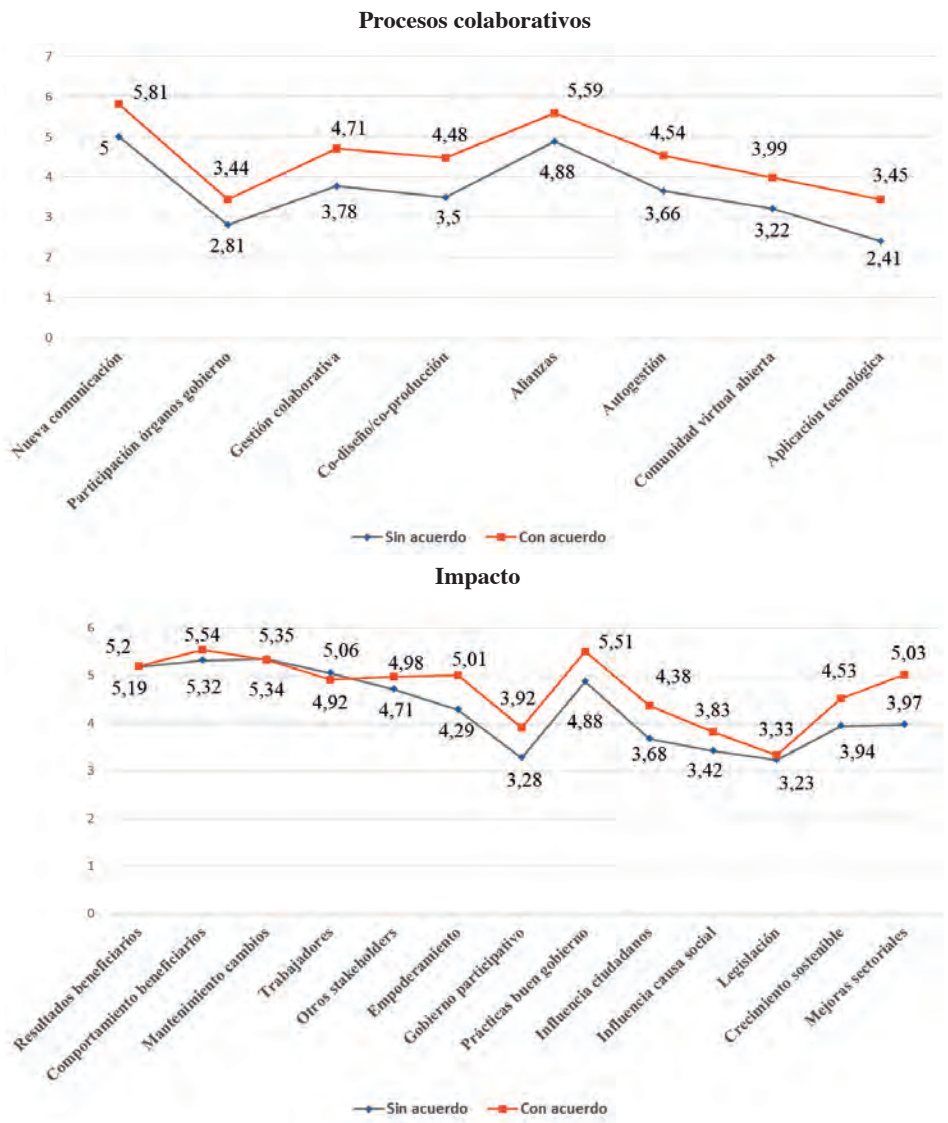
No obstante, existen diferencias significativas en función de las variables de clasificación consideradas. Merece la pena destacar las diferencias debidas al **tipo de empresa social** de que se trate. Atendiendo a esta tipología, las innovaciones sociales muestran diferencias en relación con los objetivos, los procesos colaborativos empleados y los tipos de impacto.

- Por lo que se refiere a los *objetivos sociales*, las innovaciones sociales emprendidas por las empresas de inserción laboral destacan comparativamente por tratar de aminorar los desequilibrios del mercado laboral (6,39), así como facilitar el acceso a la educación/formación (5,78) y a otros productos/servicios básicos (4,8).
- Por su parte, en el caso de los *procesos colaborativos*, se observa que las empresas sociales post-crisis 2008 puntúan significativamente más alto las dos opciones tecnológicas (4,38 y 3,97 respectivamente), al igual que las iniciativas de co-creación en el diseño/prestación de servicios (4,71) y de autogestión (4,72).
- Las diferencias relativas a los *impactos* se centran en la consecución de mejoras para los trabajadores (notablemente mayor para las empresas de inserción laboral, 5,43), los resultados a nivel meso (mayores en las empresas sociales post-crisis 2008), y tres indicadores a nivel macro (aumento de la capacidad de influencia de los ciudadanos, que es más alto en las “nuevas” empresas sociales, y aumento de la influencia de la causa social y cambios en la legislación, en ambos casos a favor de las empresas de inserción).



De las 200 empresas de la muestra, 159 (79,5%) indicaron que habían colaborado en algún momento de los últimos cinco años con una ONL. Si se comparan las innovaciones sociales atendiendo a la existencia o no de colaboración, se aprecian diferencias significativas en las dimensiones correspondientes a los procesos colaborativos y al impacto (figura 1).

Figura 1. Perfil de la innovación social dependiendo de la existencia o no de acuerdo de colaboración



Concretamente, el efecto es muy claro por lo que se refiere a los procesos colaborativos que sustentan la innovación social. En todas las alternativas contempladas **las puntuaciones medias en los casos en los que la empresa social ha mantenido una colaboración con una ONL son significativamente superiores**. En cuanto al impacto conseguido, las diferencias se aprecian por lo que respecta al **empoderamiento de los *stakeholders***, los dos **indicadores utilizados a nivel meso**, el aumento de la **capacidad de influencia de los ciudadanos**, la **creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible** y (especialmente) la **mejora de las condiciones sectoriales**.

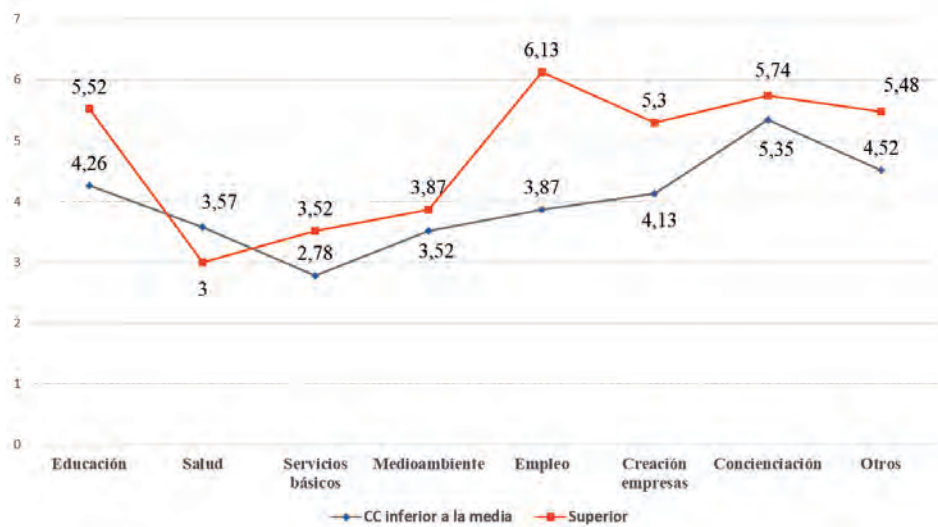
A las empresas que afirmaron haber mantenido un acuerdo se les solicitó también que evaluaran (en una escala de siete puntos) el tipo de asociación en términos de las principales características utilizadas por Austin y Seitanidi (2012) para describir el continuo de colaboración (de la propuesta original se eliminaron cuatro de ellas porque se referían explícitamente a los resultados y al impacto de las asociaciones). En aquellos casos en que las empresas sociales habían colaborado con varias ONL, se les solicitó que seleccionaran aquella que consideraban como el socio principal. En la tabla 3 aparecen los resultados.

**Tabla 3. Caracterización de los acuerdos de colaboración**

<b>Acuerdo de colaboración empresa social-ONL (CC)</b>	
<b>Naturaleza estratégica</b>	<b>Media(DT)</b>
Importancia del acuerdo para el cumplimiento de su misión empresarial	4,95(1,73)
Valor estratégico para su organización (empresa)	4,96(1,66)
Magnitud de los recursos involucrados en la alianza	4,27(1,63)
Ámbito geográfico de las actividades desarrolladas	4,21(1,93)
<b>Desarrollo de la relación</b>	<b>Media(DT)</b>
Nivel de implicación/compromiso de las partes	5,23(1,45)
Nivel de interacción/comunicación entre las partes	5,20(1,41)
Nivel de confianza	5,80(1,18)
<b>Complejidad y cambio</b>	<b>Media(DT)</b>
Complejidad de la gestión del acuerdo	3,97(1,63)
Cambio interno en su organización a raíz del acuerdo	3,44(1,76)

Figura 2. Perfil de la innovación social dependiendo de la intensidad de la colaboración

### Objetivos sociales de la innovación



### Procesos colaborativos

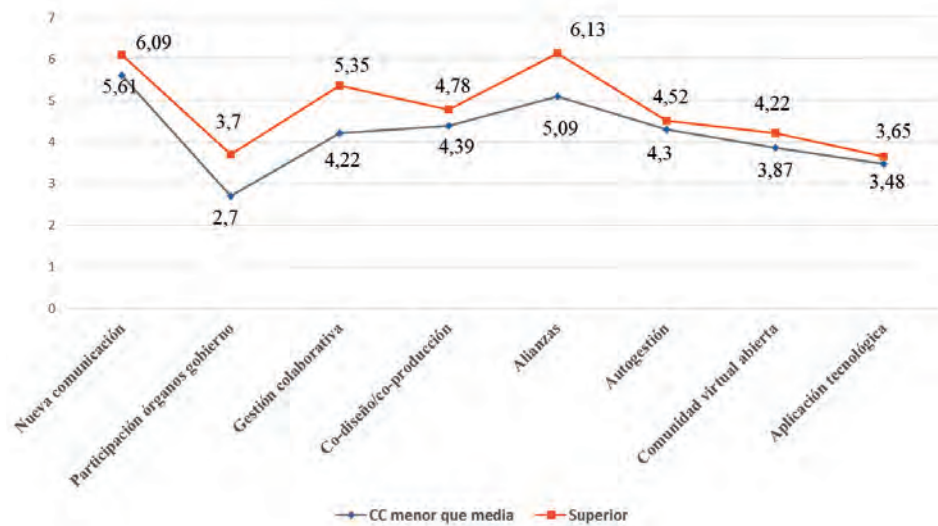
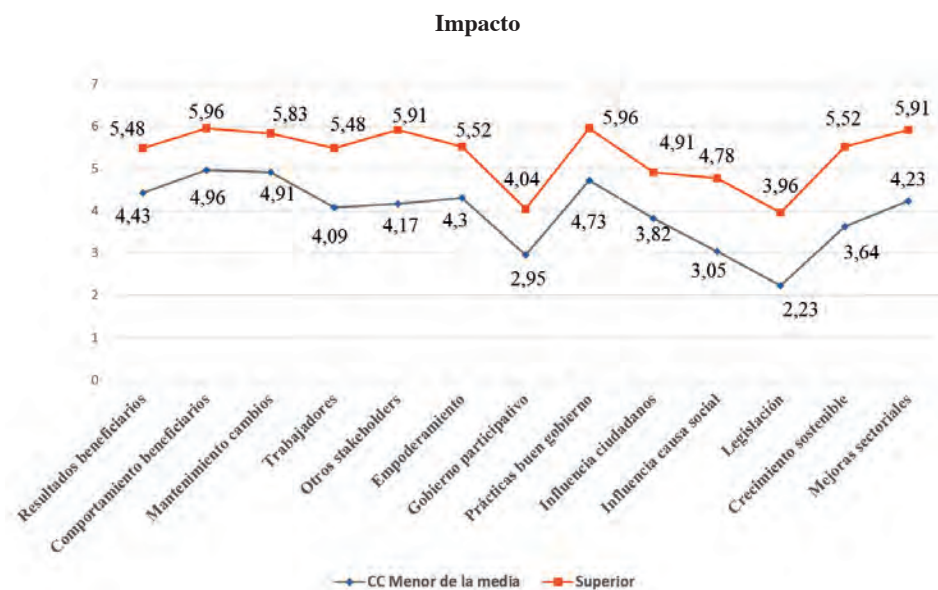
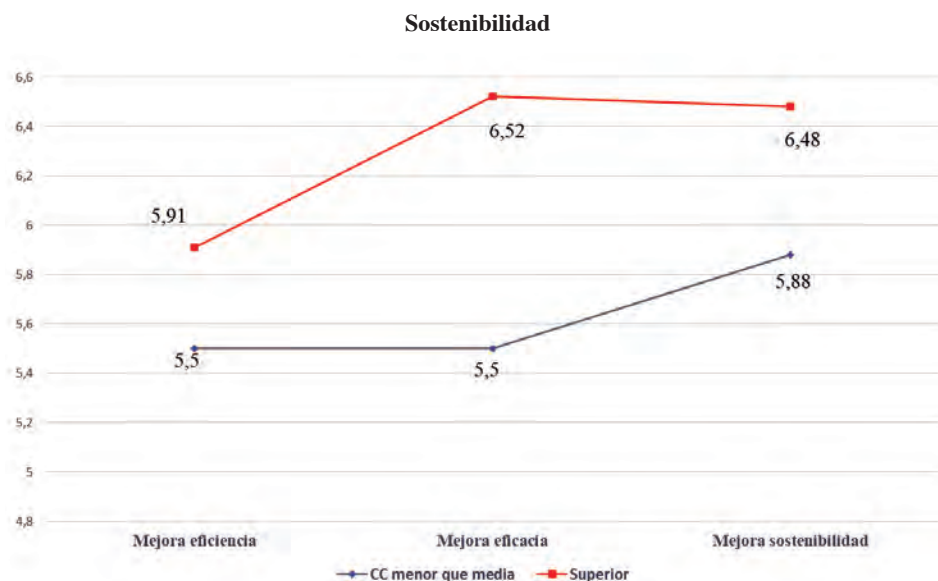


Figura 2. Perfil de la innovación social dependiendo de la intensidad de la colaboración (*continuación*)



Los valores medios para cada una de esas tres dimensiones básicas que definen el continuo de colaboración son, respectivamente, 4,59, 5,41 y 3,70, obteniéndose un valor medio global de 4,57 (desviación típica de 1,15). Si se comparan las innovaciones sociales de las empresas que habían desarrollado una colaboración distinguiendo entre aquellas en las que el valor de ese “continuo” es inferior a esa media global y aquellas en las que es superior, eliminando los casos con valores cercanos a media ( $\pm 1,15$ ), se obtienen los resultados de la figura 2. **Las innovaciones sociales asociadas a los acuerdos de mayor carácter estratégico se caracterizan por medias superiores significativas** en un número elevado de los ítems que componen las cuatro dimensiones.

En el caso de los objetivos sociales, las diferencias son significativas en los relacionados con aminorar los desequilibrios en el mercado laboral, promoción de nuevas empresas, educación/formación, y otros problemas sociales graves. Si nos fijamos en los procesos colaborativos, las diferencias se aprecian por lo que respecta a la participación en los órganos de gobierno de la empresa, los modelos de gestión colaborativos, y el desarrollo de acuerdos de colaboración formales. En cuanto a la dimensión de sostenibilidad, aparecen diferencias vinculadas al grado en que las mejoras son sustanciales y a la sostenibilidad. Asimismo, las diferencias son claras cuando se trata del impacto: todos los resultados a nivel micro, meso y macro resultan ser significativamente superiores.

## 5. CONCLUSIONES

La innovación social es un fenómeno complejo, analizado desde diversas corrientes de investigación, en el que están implicadas organizaciones de carácter muy diverso y que engloba una miríada de actividades que, sin embargo, comparten cuatro características básicas: (1) Se trata de innovaciones orientadas a resolver problemas sociales actuales graves; (2) En su desarrollo incorporan procesos colaborativos en los que participan los principales *stakeholders* involucrados; (3) Con un uso de los recursos sostenible a largo plazo; y (4) Generan cambios en los comportamientos y prácticas sociales.

La innovación social no es una actividad exclusiva de las ONL. La evolución que ha experimentado a lo largo de los años la forma de entender la responsabilidad social corporativa ha hecho que la innovación social también sea vista por cada vez más empresas, de sectores muy variados, como una estrategia clave. Y puesto que un rasgo esencial de la innovación social es su naturaleza colabora-

tiva y el empoderamiento de los *stakeholders*, especialmente de los grupos más vulnerables, un factor que podría favorecer e impulsar estas actividades en las empresas pasaría por el desarrollo de alianzas con ONL.

Los resultados descriptivos mostrados en este capítulo aportan indicios para apoyar esta hipótesis. Las empresas sociales con acuerdo de colaboración con una ONL desarrollan también innovaciones sociales que se caracterizan por valores medios más elevados en las dimensiones correspondientes a los procesos colaborativos y el impacto, es decir aquellas que están asociadas a procesos sociales de relaciones. También se ha podido evidenciar que cuando se tienen en cuenta factores relacionados con el carácter estratégico del acuerdo, el nivel de confianza y compromiso, y el cambio interno y complejidad de la gestión, las diferencias en las cuatro dimensiones son aún más acusadas. Las implicaciones de estos resultados van, en consecuencia, en la línea de favorecer la existencia de estos acuerdos, y en especial todas aquellas actuaciones que faciliten avanzar en el “continuo de colaboración”.

Así, por lo que se refiere a la naturaleza estratégica del acuerdo se requieren programas que reduzcan las barreras que obstaculizan la intensificación de la colaboración, especialmente la falta de capacitación del personal de ambas organizaciones para gestionarla (por ejemplo, programas formativos centrados en mejorar el conocimiento sobre los tres sectores sociales). Por lo que respecta al incremento del nivel de confianza y compromiso entre los socios, las empresas deberían esforzarse por reconocer el valor de las contribuciones no financieras de las ONL y preservar la independencia de las mismas, mientras que las ONL deberían promover la rendición de cuentas, así como aceptar una gestión orientada a los resultados. Finalmente, el cambio interno asociado a esta clase de alianza implica probablemente un cambio en la cultura organizativa, un cambio hacia una estructura participativa con respecto a los empleados, y un cambio en el grado de apertura hacia los *stakeholders* externos. Y para lograr todos estos cambios, el compromiso de la alta dirección resulta fundamental.

### *Bibliografía*

Aarikka-Stenroos, L. y Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23-36.

- Abenoza, S., Carreras, I. y Sureda, M. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2014-15, Instituto de Innovación Social, ESADE.
- Anheier, H.K., Krlev, G., Preuss, S., Mildemberger, G., Bekkers, R., Mensink, W., Bauer, A., Knapp, M., Wistow, G., Hernandez, A. y Adelaja, B. (2014). *Social innovation as impact of the Third Sector*. ITSSOIN Project. Brussels: European Commission. Disponible en: [http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN\\_D1\\_1\\_Social-Innovation-as-Impact.pdf](http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN_D1_1_Social-Innovation-as-Impact.pdf) [Acceso 13 Noviembre, 2019].
- Austin, J.E. y Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41:5, 726-758.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clarke, A. y Crane, A. (2018). Cross-sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for further research. *Journal of Business Ethics*, 150:2, 303-313.
- Comisión Europea (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_es.pdf) [acceso el 23 de mayo 2019].
- Comisión Europea (2017). *Social innovation as a trigger for transformations. The role of research*. Disponible en: [https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_reviews/social\\_innovation\\_trigger\\_for\\_transformations.pdf](https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/social_innovation_trigger_for_transformations.pdf) [Acceso 15 junio, 2019].
- Comisión Europea (2020). *Social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Spain*. Disponible en: [https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=30&advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc\\_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=30&advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0) [Acceso 15 Junio, 2020].



- Dentoni, D., Verena Bitzer, V. y Greetje Schouten, G. (2018). Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150:333-356.
- Díaz Perdomo, Y., Álvarez González, L.I. y Sanzo Pérez, M.J. (2019). A case of co-created social marketing campaign: The Spanish Ana Bella Social School for Women's Empowerment. En Basil, D.Z., Díaz-Meneses, G. y Basil, M. (Eds.) *Social marketing in action. Cases from around the world*. Springer, pp. 447-462.
- Ebrahim A., Battilana J. y Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior* 34: 81-100.
- Fundación COTEC para la Innovación (2019). *Informe COTEC 2019*. Disponible en: [http://informecotec.es/media/INFORME-COTEC-2019\\_versionweb.pdf](http://informecotec.es/media/INFORME-COTEC-2019_versionweb.pdf) [Acceso 15 junio, 2020].
- Fundación COTEC para la Innovación (2020). *Informe COTEC 2020*. Disponible en: <https://cotec.es/presentacion-virtual-del-informe-cotec-2020/> [Acceso 15 junio, 2019].
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S. y Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26:4, 436-455.
- Howaldt, J. y Schwarz, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. IMO International Monitoring and Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Le Ber, M.J. y Branzei, O. (2010). Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17:5, 599-629.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. y Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42:11, 1669-1990.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1:2, 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation and NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts).

- Phills, J.A., Deiglmeier, K. y Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 34-43.
- Pol, E. y Ville, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38:6, 878-885.
- Van der Have, R.P. y Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45, 1923-1935.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68: January, 1-17.
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N. y Sullivan Mort, G. (2019). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research* (in press).
- Zhu, X., Xiao, Z., Dong, M.C. y Gu, J. (2019). The fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: A contingent perspective. *Technovation*, 86-87: August-September, 75-85.

# LA DISCIPLINA DE MARKETING. ¿FRAGMENTACIÓN EN LOS CONTENIDOS O NECESIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS?

Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez  
Universidad de Oviedo

## 1. INTRODUCCIÓN

La disciplina de marketing, a lo largo de su corta historia, ha destacado por la variedad de propuestas de los estudiosos de la materia en forma de conceptos, escuelas de pensamiento, paradigmas, y, sobre todo, apellidos que acompañan al término genérico. Cuando cabría esperar una coincidencia en la teoría en la época de madurez, la diversidad de denominaciones amenaza con ir a mayores, justificado en parte por el interés de responder a los desafíos que representa la globalización de los mercados y la aplicación de las nuevas tecnologías<sup>1</sup>.

No se pretende en este capítulo entrar y mucho menos profundizar en la multitud de planteamientos. El objetivo que nos mueve es comentar los rasgos comunes que han conformado el discurso sobre el campo del marketing en las últimas décadas y, de manera especial, cómo afrontar los retos que se presentan, tanto en el ámbito económico como en el de la sociedad en su conjunto. La principal cuestión es cómo puede la investigación y el avance en el conocimiento del marketing contribuir, en la parte modesta que le pueda corresponder, al logro de una sociedad más justa e igualitaria, conjugándolo con el desarrollo de las innovaciones y de los objetivos de quienes forman parte de las empresas como propietarios y grupos de interés (*shareholders y stakeholders*).

---

<sup>1</sup> Como ejemplos de denominaciones en torno al término marketing, sin contar con los “marketings” aplicados a los distintos campos y sectores: micromarketing, macromarketing, marketing de transacciones, marketing de relaciones, megamarketing, turbomarketing, retro-marketing, marketing experiencial. Por supuesto, marketing digital, marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0, marketing 4.0...

## 2. ANTECEDENTES EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX. DESDE MARKETING COMO SISTEMA DE CONDUCTA ORGANIZADA A LA PROPUESTA “*MARKETING IS EVERYTHING*”

Importantes avances en la disciplina de marketing se produjeron en la segunda mitad del siglo pasado. En torno al estudio del intercambio voluntario en los mercados surgen alternativas acerca del marco de aplicación del marketing. Shelby Hunt (1976) las recogió de forma sucinta en su conocido modelo de las tres dicotomías: sector lucrativo-no lucrativo, nivel micro-macro, positivo-normativo. Modelo que se ha mostrado útil para comprender los distintos caminos emprendidos en el estudio y en la aplicación, con un claro dominio inicial del enfoque micro, perspectiva normativa y aplicación en el campo lucrativo empresarial.

No obstante, con frecuencia surgen opiniones de expertos en la materia del marketing que abogan por la conveniencia de emprender una reflexión sobre las aportaciones diversas y elaboración de una metateoría que permita valorar y comparar relacionando las distintas perspectivas, resaltando sus puntos comunes. Se trataría, al mismo tiempo, de evitar el caer en rígidos planteamientos que alejen de la realidad social y de los mercados, crítica común de muchos directivos de empresas al mundo académico, no exclusivo por supuesto de nuestra disciplina (Möller, 2007). A continuación, se hace referencia a los hitos destacados que han dejado huella en el devenir de las aportaciones y que se muestran como recurrentes, aunque parezca que han quedado obsoletas con el paso del tiempo.

### 2.1. Teoría del mercado de Wroe Alderson

Es obligado, en primer lugar, hacer referencia a quienes muchos consideran uno de los padres de la disciplina, Wroe Alderson, que en el año 1957 publicó *Marketing Behavior and Executive Action*<sup>2</sup>. Es considerado como uno de los más destacados autores en la elaboración de la teoría del marketing (Wooliscroft, 2011). Frente a la tradicional consideración del marketing como rama derivada

---

<sup>2</sup> Como hecho curioso se publicó en español una traducción de George Schwartz en el año 1969 titulada *Teoría del Marketing* por la editorial Labor. Uno de los primeros títulos en nuestro idioma sobre la materia que, en una serie de capítulos breves, recoge las aportaciones de Reilly y Converse –Ley de gravitación del comercio al detalle– y los sistemas de conducta organizada y teoría de la conducta del mercado de Alderson (Schwartz, 1972, 123-137).

de la ciencia económica, en el marco de las ideas normativas de Adam Smith, el referido autor se inclina más por centrarse en los sistemas de conducta, construir una teoría del mercado: “explicar el comportamiento de los factores del mercado, descubrir regularidades empíricas y fijar las bases para el control de la sucesión de hechos del mercado” (Schwartz, 1972, p. 124). Ello llevaría a la elaboración de una teoría general que formaría parte del conocimiento de la conducta humana, enfoque funcionalista que se identifica con un sistema de acción e intenta explicar cómo y por qué los agentes del mercado se comportan como lo hacen. Alderson se refiere a los grupos intervinientes en los mercados como *sistemas de conducta organizada*, que coordinan su actividad según un modelo de conducta determinado.

Wroe Alderson se sitúa en el marco de sistemas e institucional que según Hunt es la propuesta más cercana a la teoría del marketing (Layton, 2009). Hacemos alusión expresa a estas ideas de hace más de seis décadas porque una vez pasados años de olvido, han vuelto a la luz en el siglo presente al recuperar el enfoque de sistemas como esquema general del marketing, lo que se comenta más adelante (Wooliscroft, 2011).

## 2.2. *Marketing management* (dirección de marketing)

A pesar de las interesantes propuestas de Wroe Alderson, en las tres últimas décadas del pasado siglo el paradigma predominante fue el *managerial*, de carácter normativo. La escuela del *marketing management* persigue como objetivo la búsqueda de soluciones óptimas para la dirección de las empresas, tomando como referencia la teoría de la competencia monopolística y la teoría de la utilidad marginal como base para explicar y responder a los deseos y preferencias de los consumidores. Encaja en el punto de vista del micromarketing, como contraposición al macromarketing, que adopta una visión sistémica, considerando, entre otras cuestiones, que las actividades de marketing en los mercados tienen consecuencias más allá del binomio empresa-consumidor.

El modelo *managerial*, cuya principal referencia son las conocidas 4 P's de McCarthy, se concibe como una tecnología de negocio con inclinación normativa para los directivos. Los postulados de una visión más amplia quedaron aparcados y con ellos los interrogantes iniciales: ¿hay un significado positivo del marketing como ciencia basada en el intercambio?, ¿debe quedar su utilidad en la contribución a los resultados empresariales o debe prestarse atención a las repercusiones que sus decisiones tienen en el entorno?

Tiene una indudable cualidad este modelo *managerial*, su carácter didáctico. De hecho, sigue presente y forma parte de la estructura explicativa del marketing en la mayoría de los manuales de texto impartidos en las escuelas y universidades. Además, lleva la apariencia de proporcionar a los directivos las recetas concretas para tener éxito en los mercados.

Sin embargo, a medida que avanza la investigación y el conocimiento de la disciplina, surgen voces discordantes que no se acomodan a la explicación convencional del modelo *managerial* (Grönroos, 1994; Doyle, 2000; Gummesson, 2002; Lindgreen *et al.*, 2004). Los objetivos de las empresas van más allá del diseño de una campaña de comunicación, de la fijación de precios o de la elección de la marca y envase para los productos. El escenario de un mercado global, cada vez más competitivo, exige a la investigación y a la práctica de marketing algo más, implicarse en los objetivos a largo plazo, en las estrategias competitivas y en la valoración de los mercados meta. Y, sobre todo, volver la vista al consumidor, al cliente como referencia en la sostenibilidad de los negocios.

### 2.3. Marketing de relaciones

Uno de los avances más notables que ha puesto en entredicho el statu quo basado en las ideas del *marketing management* es la propuesta del denominado marketing de relaciones (Grönroos, 1994). Se fundamenta en tomar como base el conseguir la fidelidad de los clientes, lo que lleva a un asentamiento más sólido de los negocios en los mercados y mayor estabilidad a largo plazo. Se suele denominar la propuesta *managerial* como marketing convencional o marketing de transacción, para distinguirla del marketing de relaciones (Lindgreen *et al.* 2004).

Morgan y Hunt (1994) definen el marketing de relaciones como “*todas las actividades dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de actividades relacionales de éxito*”. Al amparo de las relaciones se han analizado como mediadores el compromiso, la confianza, la satisfacción en la relación y su calidad. Los resultados esperados se centran en la expectativa de continuidad y lealtad del cliente, los resultados financieros obtenidos y la cooperación diádica entre las partes, proveedor y cliente.

Se trata de una concepción normativa y al mismo tiempo positiva (Vargo, 2009). Por un lado, propuestas que justifican la orientación a largo plazo y son consonantes con la práctica habitual de muchos negocios, sobre todo en la industria y en los servicios. Por otro, contenido positivo, como alternativa al inter-

cambio aislado, la transacción; se utiliza entonces como referencia el intercambio relacional (Palmatier *et al.*, 2007).

En el apartado de la investigación, frente a los métodos convencionales, esencialmente cuantitativos, se propone dar mayor cabida a los métodos cualitativos, la intuición, derivados de la filosofía hermenéutica y la fenomenología, según Gummesson (2002). Las relaciones no siempre son causales, se manifiestan complejas, sistémicas. El citado autor propone una serie de directrices para la generación de una teoría general del marketing, superar el gap entre la teoría existente y la realidad mediante el replanteamiento de la metodología de la investigación, equilibrio entre la deducción y la inducción, abordando los fenómenos que presentan las nuevas tendencias en los consumidores, los mercados y la sociedad.

El enfoque relacional propone la ampliación de los dominios de la disciplina, sobre todo prestando mayor atención a los sectores de servicios e industrial. Al mismo tiempo, adoptar una visión a largo plazo, participando en la elaboración de los objetivos y estrategias de las empresas, el denominado marketing estratégico, superando la visión cortoplacista del modelo *managerial*. A ello se suman en los años noventa del pasado siglo las propuestas de orientación al mercado, como cultura organizativa e implicación de todos los departamentos en dar un valor diferencial al mercado que se traduzca en una ventaja competitiva sostenible.

#### 2.4. Marketing es todo y todo es marketing

La convicción de que, sin salirse del marco normativo, el marketing adquiere un papel mucho más importante en la dirección de las organizaciones, desemboca en una época de entusiasmo y euforia entre los estudiosos, que se tradujo ciertamente en propuestas novedosas e interesantes. Entusiasmo que lleva a la famosa afirmación de McKenna de que marketing es todo “marketing is everything” (McKenna, 1991): *“Hoy el marketing no es una función, es un modo de llevar a cabo los negocios... Tiene que estar omnipresente, formar parte de las funciones de todos los puestos de trabajo de la empresa. Más aun, consiste en integrar al cliente en el diseño del producto y diseñar un proceso sistemático para la interacción que creará la solidez de la relación... El marketing es todo y todo es marketing”*.

Es una época de optimismo en la disciplina, se vislumbran desarrollos tanto en el campo de la investigación como en la práctica directiva, la empresa debe poner todo su empeño en orientarse al mercado. *“El negocio está en el mercado, en la empresa solo hay costes”*, decía Peter Drucker. Orientación al cliente, que es “el rey”



para Walmart o “el jefe” para Mercadona. Todos los empleados son responsables de las actividades marketing y conciben su trabajo en tales términos, marketing interno. Visión panteísta de la disciplina que corre el peligro de diluirse en múltiples campos dentro de las escuelas de organización y comportamiento empresarial<sup>3</sup>.

### 3. EL SERVICIO COMO REFERENCIA DEL MARKETING

El modelo relacional en gran medida surge por la mayor atención hacia el comportamiento del intercambio en el mercado de servicios, justificado por su destacada importancia como sector económico. En marketing, en consonancia con la relevancia del sector terciario en los países desarrollados, ha aumentado de forma sustancial el interés por los servicios, cuando hasta entonces en los manuales de texto su tratamiento ocupaba un papel secundario, casi como anexo a la exposición dedicada a los bienes de consumo.

También hay que tener en cuenta el hecho de que en la realidad actual la división en sectores económicos no es tan evidente, muchos servicios están unidos a la industria indivisiblemente, *servitización* (Baines y Lightfoot, 2013; Rust y Siong, 2006). Al incrementarse la “commoditization” de muchos bienes tangibles, la empresa encuentra en la prestación de servicios adicionales el mejor medio para diferenciar su oferta de valor. En esta estrategia ha influido de forma sustancial la revolución de las tecnologías de la información y la digitalización de las últimas décadas.

En este creciente interés por los servicios surge una propuesta que ha suscitado gran interés dentro del mundo del marketing: *la lógica dominante del servicio* (Vargo y Lush, 2004). Se concibe desde este prisma el servicio como “el proceso de hacer algo para la otra parte”. El servicio es intercambiado por servicio. La auténtica novedad es la conceptualización del servicio como la aplicación de competencias para el beneficio de la otra parte del intercambio. Uso del singular “servicio” frente al plural “servicios”.

Más recientemente, Vargo y Lush (2017) reformulan su idea de que la actividad de marketing se comprende mejor en términos de intercambio de servicio por servicio, en lugar de bienes por dinero. Actividad que deriva de la integra-

---

<sup>3</sup> Es sabido que el panteísmo, Dios es todo, está a un paso del ateísmo, la negación de su existencia. Por analogía, se plantea incluso la inutilidad de los departamentos de marketing, ya que está en todas las áreas organizativas.

ción de recursos centrados en el conocimiento especializado y las capacidades de los participantes, que se traducen en beneficios mutuos y el sostenimiento de la relación. La aplicación de la teoría de recursos y capacidades a los nuevos planteamientos de marketing presenta un matiz particular, desde la empresa como la unidad tradicional de análisis a concebir los recursos basados en el intercambio sostenible, entre empresas o a nivel de redes (Kozlenkova *et al.*, 2014).

Otra novedad destacada por la lógica dominante del servicio es la cocreación entre los agentes de la relación de intercambio. La creación de valor como consecuencia se traslada desde la empresa oferente a un marco colaborativo, cocreador, que compromete a ambas partes. En este escenario el bien físico, que puede acompañar o no al servicio, representa una parte más del proceso de provisión mutua de servicios.

Esta propuesta innovadora de la lógica dominante del servicio no está exenta de dudas y críticas. En la realidad muchos consumidores muestran sus preferencias por el uso discreto de servicios de forma anónima, sin voluntad alguna de repetir en el futuro, no entrando dentro del contexto relacional, ni mucho menos en procesos de cocreación. Vargo (2009) argumenta que esto no sucede así, incluso el intercambio más simple se postula en la denominada “matriz social”, que incluye cauces de comunicación, un ordenamiento legal ordenado que ampara el cumplimiento de las promesas, además de la costumbre social que subyace en todas las transacciones.

Vargo y Lush defienden la lógica dominante del servicio como nuevo paradigma dominante en marketing. Afirmación criticada por Wooliscroft (2011), quien compara sus premisas con los conceptos clave de los sistemas de conducta organizada de Wroe Alderson de 1957, intentando demostrar que muchas ideas ya se habían presentado hace décadas. Wooliscroft denuncia que en la disciplina de marketing se sufre con frecuencia de “amnesia”. Para imponer los nuevos criterios, que sin duda suponen un avance en el conocimiento, se tiende a olvidar las contribuciones pasadas.

Otro aspecto que se subraya es el nuevo marco de referencia, desde la perspectiva diádica a la más amplia de red, que se ajusta mejor al contexto de creación de valor mediante el intercambio, sobre todo en el caso de los mercados industriales. La provisión de servicios, cocreación, tiene lugar en el contexto de redes (Vargo, 2009). La coordinación en red y cocreación implica mecanismos que la amparen y faciliten, instituciones, lo que enlaza con el ecosistema de marketing, recuperación de la perspectiva sistémica de Alderson.

#### 4. EL MARKETING COMO ECOSISTEMA. LA RESPUESTA A LAS DEMANDAS SOCIALES

La lógica dominante del servicio pone énfasis en el marketing como sistema que acoge los intercambios al incluir los participantes, su rol, relaciones y el entorno en que tienen lugar. Recupera la conexión entre micro y macro marketing. Según Lush y Vargo (2006), *“bienes, dinero, organizaciones y redes son intermediarios en el proceso de intercambio del servicio por servicio”* (Layton, 2008).

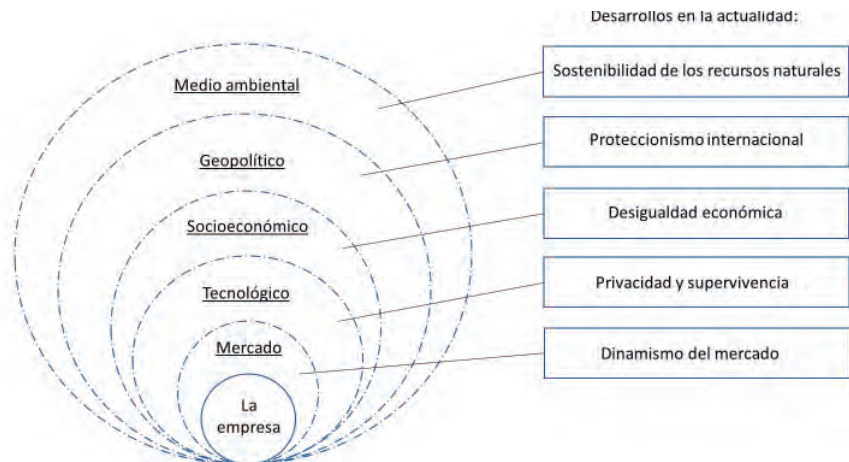
Según Layton (2008), *“un sistema de marketing es una red de individuos, grupos y/o entidades enlazados directamente a través de una secuencial y compartida participación en intercambios voluntarios que crean, ensamblan, transforman y hacen disponibles surtidos de productos, propuestos como respuestas a la demanda del consumidor”*. Relaciones de colaboración que permiten crear valor recíproco mediante la aplicación de recursos complementarios.

El *marketing management* clásico propone la solución de los problemas, modelo causa–efecto: la empresa tiene un problema, el marketing es capaz de encontrar una solución. Se trata pues de una estructura simple, cerrada, empresa-cliente (Wooliscroft, 2008). El enfoque sistémico, por el contrario, es abierto, proporciona la visión de problemas antes que las soluciones, incluyendo múltiples relaciones entre los agentes al mismo y distinto nivel, donde la complejidad es la norma.

Zang y WatsonIV (2020) afirman que el *ecosistema de marketing* permite medir y valorar las repercusiones en la sociedad de las acciones empresariales y del libre intercambio, al mismo tiempo que considera una ventaja y oportunidad para las empresas el hecho de aumentar su sensibilidad ante los cambios continuos e incertidumbre del mercado y del entorno. A modo de ejemplo, se ha comprobado en la crisis del Covid-19 que una empresa o grupo de empresas no pueden permanecer aislados, solamente en la defensa de sus propios intereses, precisan de la colaboración de otras instituciones sociales.

Ecosistema de marketing como sistema abierto hiperconectado que, según los mencionados autores Zang y WatsonIV, contiene cinco factores con la consideración actual de otras tantas megatendencias, como recogen en la figura 1, en forma de círculos concéntricos en función del grado de la inmediatez de su influencia en los comportamientos del consumidor y en la toma de decisiones de las empresas.

**Figura 1.** Ecosistema de marketing. Una visión exterior-interior para una ventaja sostenible



Fuente: Zang y WatsonIV (2020, p. 289).

El enfoque sistémico desde la perspectiva empresarial tiene la ventaja de que permite comprender mejor las necesidades y tendencias futuras de los clientes, lo que se debería reflejar en la creación de valor para constituir una ventaja competitiva sostenible. Comprender las megatendencias requiere abarcar distintas perspectivas, combinar una visión técnica y humanística del consumidor y de los mercados. Se precisa, pues, un enfoque colaborativo y multidisciplinar, conscientes de que el medio en que se desenvuelve la empresa es un sistema abierto, sometido a continuas influencias externas.

#### 4.1. La perspectiva sistémica y la respuesta a las demandas sociales

La recuperación de la perspectiva de sistemas en marketing permite, por lo tanto, prestar mayor atención a las repercusiones sociales de las acciones empresariales: el interés social ya mencionado por Kotler y Levy (1969) y recogido en la visión macro del modelo de las tres dicotomías de Hunt. Sin embargo, no siempre hay coincidencia entre los resultados del funcionamiento de los mercados y los intereses sociales. Si bien es cierto que la actividad comercial y de los mercados fomenta el desarrollo y la paz entre las naciones (Layton y Grossbarst, 2006), y el marketing contribuye, en su medida, a que muchas personas tengan

acceso a bienes y servicios necesarios a un precio asequible, surgen cada vez más dudas al respecto, sobre todo cuando se sospecha que en muchas ocasiones la meta está en fomentar el consumo a toda costa para incrementar los beneficios de los propietarios de las empresas.

Los aspectos éticos y el impacto social, recogidos en el macromarketing y visión sistémica de mediados del pasado siglo, quedaron un tanto aparcados en la disciplina con el predominio de la visión *managerial*. No obstante, los acontecimientos de las últimas décadas bien conocidos –globalización de los mercados (con sus pros y sus contras), la mayor sensibilidad ante el deterioro del medio ambiente o la desigualdad social– suponen desafíos ineludibles tanto para los directivos como para los investigadores de la disciplina.

La cuestión clave del debate es si es posible y cómo hacer compatibles los objetivos de incremento de los beneficios y crecimiento empresarial con los intereses de otros grupos diversos y la sociedad en general. El equilibrio entre ambos no es fácil, teniendo en cuenta que normalmente el éxito de los directivos se mide mediante resultados financieros, con referencia en muchos casos al corto plazo.

A ello se añade el hecho de que en ocasiones es el propio consumidor, con su comportamiento, quien contribuye al deterioro social, apoyando con su decisión al elegir marcas de empresas que no se distinguen por su conducta ética (Brennan, 2004). Los planteamientos éticos y morales siempre son terreno resbaladizo sobre todo desde posiciones relativistas o utilitaristas. En algunos casos sí es factible que los directivos decidan apostar por una mayor sensibilidad social al calcular las consecuencias negativas en su imagen y reputación de determinadas acciones, por ejemplo, contaminación del medio ambiente o empleo de trabajo infantil en países del tercer mundo, perspectiva teleológica. Si bien, también es cierto que son cada vez más numerosos los directivos que asumen una visión deontológica en su actitud, incluyendo por convicción<sup>4</sup> los valores éticos y sociales en sus objetivos y decisiones (Cherry y Fraedrich, 2002).

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, *Business Roundtable* (BRT), lobby americano que agrupa a más de 180 grandes empresas afirma que “las ganancias del accionista son un objetivo más. Es preciso proteger el medio ambiente, fomentar la diversidad, la inclusión, la dignidad y el respeto. Crear valor para todos los grupos de interés” *El País Negocios*, 15 septiembre de 2019.

Se aboga por emprender un largo camino para lograr la sostenibilidad y sensibilidad social. En la supervivencia ante las crisis, como la reciente del Covid-19, se es más consciente de la pertenencia a la comunidad local, nacional e internacional (Sheth, 2020). Capacidad de adaptación a un entorno especialmente adverso; más que vender productos a corto plazo, vender confianza a los clientes y demás *stakeholders*.

La implicación mayor de los clientes y resto de *stakeholders* en el negocio enlaza con la idea de cocreación de la lógica dominante del servicio. La aparente disparidad de intereses de unos y otros puede converger cuando una mayor implicación social corporativa contribuye a restaurar la imagen y el medio para asegurar la sostenibilidad<sup>5</sup>.

Los investigadores y directivos de marketing se sitúan en una posición privilegiada para descubrir las posibles repercusiones de cambios culturales, superando el discurso producción/provisión en favor de procesos y coproducción. Cada vez son más las personas conscientes que se empiezan a cuestionar el modelo de consumo convencional, basado en el impulso de acumular propiedades personales como medida del éxito individual. Aquí surge la oportunidad para un mayor acercamiento a los consumidores, coproducción de servicios para organizar su vida sin que dicho servicio, en consonancia con los postulados de la lógica dominante del servicio, haya de incluir necesariamente la transferencia y consumo de bienes físicos, en muchas ocasiones superfluos.

## 5. LA RESPUESTA DEL MARKETING ANTE LOS RETOS DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL. LUCES Y SOMBRAS

Las revoluciones tecnológicas en la historia de la humanidad traen consigo un notable incremento del bienestar y la calidad de vida, pero en muchas ocasiones acompañado de efectos socialmente no tan positivos. En las nuevas tecnologías de la era digital, Kotler *et al.* (2017), en lo que denominan “marketing 3.0”,

---

<sup>5</sup> El consumidor se implica y valora más los aspectos éticos de la producción cuando actúa como cocreador que cuando adquiere una marca en stock (Paraharia, 2020). Se siente psicológicamente más responsable de los efectos negativos de la relación mantenida. Se podría pensar que cuando más estrecha es la colaboración entre los agentes de producción y de consumo, mayor es la sensibilidad hacia la ética empresarial.

perciben un paso más hacia la defensa de los intereses de los consumidores, los valores humanos, la nueva economía de consumo compartido que surge paralelamente al avance tecnológico. Aparece el consumidor digital, mucho más relacionado e inclinado a compartir sus productos y, sobre todo, su información y su experiencia. Optimismo tecnológico según Kilbourne y Carlson (2008), la creencia de que la tecnología está bajo control.

Surge como no podía ser menos un nuevo concepto de la disciplina (además de los propuestos por Kotler), el *marketing digital*, que la Asociación Americana de Marketing (AMA) define como “*las actividades, instituciones y procesos facilitados por tecnologías digitales para crear, comunicar y proporcionar valor para los clientes y otros stakeholders*” (Kannan y Li, 2017).

La llegada de la tecnología digital –desde las redes sociales, *machine learning*, sistemas expertos, redes neuronales, *deep learning*, inteligencia artificial, internet de las cosas o el uso generalizado de robots–, ha supuesto una auténtica revolución en los mercados. Los directivos de marketing muchas veces se sienten desbordados, como también supone un enorme reto para los investigadores de la materia. Sensación de que nos encontramos ante un panorama totalmente diferente e imprevisible incluso en el futuro próximo, que pone en entredicho los métodos tradicionales de investigación. Buena prueba de ello es el hecho de que mucha información acerca del comportamiento del consumidor ya se puede obtener en el momento de la compra y consumo mediante sensores digitales o rastreo online. El tratamiento mediante algoritmos da una respuesta más rápida y ajustada a las conductas de compra.

En ocasiones las empresas se enfrentan a dilemas a los que aún la academia no ha podido dar respuesta (Kumar, 2017). Se precisan más estudios, más teoría para asumir los nuevos escenarios. El rápido crecimiento de la tecnología digital y la existencia de nuevas prácticas, como la economía compartida, utilización de *influencers*, el uso continuo de las redes sociales o la preocupación por la defensa de la privacidad, suponen un desafío para el marketing: nuevas investigaciones, generación de nuevos conocimientos, sin olvidar la capacidad de visión crítica de la realidad de los mercados y su impacto en la sociedad (Moorman *et al.*, 2019).

Un efecto derivado del nuevo entorno digital es la profunda transformación en la prestación de servicios. La capacidad de comunicar con los clientes permite estrechar y profundizar en las relaciones, ya se trate de personas o de empresas.



Ello refuerza los planteamientos de la lógica dominante del servicio, que postula que el énfasis se debería trasladar desde la venta de productos a la cocreación, generar valor conjuntamente con los clientes y ofrecer servicio de forma personalizada (Rust, 2020). El conocimiento detallado de los comportamientos y actitudes de los clientes permite gestionar mucho mejor el valor ofrecido en el intercambio a lo largo de su ciclo de vida.

### **5.1. Consecuencias negativas de la transformación digital, manipulación del consumidor**

Estamos en una época de un consumidor más social, más relacionado, pero también más vulnerable ante el exceso de información que le llega constantemente a través de diferentes medios, que no le deja tiempo material para discernir críticamente aquello que es consonante con sus necesidades, intereses o valores. La contradicción de la conectividad: empoderamiento del consumidor que puede elegir con mayor conocimiento, pero a la vez distrayendo su atención de lo que tiene más próximo. Contrasentido y paradoja de la sociedad actual, el consumidor más informado a la vez que más desinformado, más conectado a la vez que más aislado. Las relaciones personales no se pueden suplir por los contactos en redes sociales y mediante robots sin sacrificios afectivos, como se ha experimentado en la prestación de muchos servicios.

En efecto, no todo son luces y optimismo en las posibilidades de la aplicación de la tecnología digital. También la recogida masiva de datos, su análisis y su interpretación han hecho posible el desarrollo de algoritmos que pueden tomar la iniciativa reemplazando al propio consumidor en sus decisiones elementales –qué comprar, dónde y cuándo– de manera automática, sin que la persona afectada elija conscientemente. Ello puede facilitar la vida diaria, pero también supone un alto riesgo de manipulación por marcas desaprensivas en su propio beneficio<sup>6</sup>. ¿Hasta qué punto los consumidores ceden la libertad de elegir, fundamento de la economía de mercado? Muchos bienes y servicios adquiridos vienen recomendados a raíz de los comportamientos pasados del consumidor, lo que facilita su elección habitual. Se trata de una influencia externa sutil que en palabras de Rust (2020) conduce a la polarización tribal,

---

<sup>6</sup> Por supuesto, alguien puede pensar que esto lo lleva haciendo la publicidad desde tiempos inmemoriales. Pero no con este grado de sofisticación.

que puede derivar en el control de la información que llega a los ciudadanos, una “cámara de eco” en las redes sociales según el referido autor, en donde la información disonante es eliminada (Kumar 2017).

Así mismo, las posibilidades de aprovechamiento de las nuevas tecnologías en beneficio de la calidad de los servicios prestados tienen también otro aspecto oscuro. Hay una preocupación creciente por la privacidad, la capacidad de que terceros tengan acceso a datos personales, de la vida de los consumidores, que no solo se traduce en ofertas perfectamente adaptadas a sus deseos y valores. El peligro de utilización de esos datos para fines ocultos, no éticos, es manifiesto y por todos son conocidas las manipulaciones políticas que frecuentemente salen a la luz. También este tema debe estar presente en el marketing, en la academia y en la praxis, porque además de las circunstancias éticas y morales, un abuso o simplemente uso sin consentimiento puede dañar cuando menos gravemente la reputación de una marca<sup>7</sup>.

## 5.2. Decisión estratégica: automatización versus personalización del servicio

La tecnología digital, que posibilita la recepción y tratamiento masivo de datos personales, puede hacer, de una vez por todas, realidad el marketing *one to one*, la personalización del servicio. En la producción de bienes físicos, se persigue en muchas ocasiones el objetivo de la máxima estandarización, calidad con cero defectos. En cambio, los servicios tienden a ser más adaptables, personalizados; si bien no hay que olvidar que hay espacio para su estandarización, cuando se trata de servicios repetitivos, que normalmente siguen una estrategia *low cost* con un elevado grado de automatización, en donde ninguna de las partes tiene interés en la cocreación y adaptación particular.

Huang y Rust (2018) distinguen cuatro tipos de inteligencia que repercuten en la prestación de servicios: mecánicas, analíticas intuitivas y empáticas. En las dos primeras, mecánica y analítica, es factible sustituir el factor humano por inteligencia artificial. La inteligencia intuitiva conlleva creatividad y capa-

---

<sup>7</sup> En la defensa de la privacidad y protección de los datos del consumidor, la Unión Europea ha desarrollado la normativa más avanzada a escala mundial, el Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD), que entró en vigor en 2018.

cidad profesional, capacidades difíciles de sustituir por tecnología en la actualidad, pero no imposible. La inteligencia empática se basa en el reconocimiento de las emociones de los demás, relaciones interpersonales, sociales, sensibilidad, carisma y, sobre todo, empatía, que son cualidades exclusivamente humanas hoy día y por mucho tiempo, a pesar de la ciencia ficción que se genera en torno a la inteligencia de los robots. Queda, pues, campo de trabajo para desarrollar las relaciones de intercambio, creando valor con carácter social y humano. Lo que Roland Rust (2020) denomina la *economía de los sentimientos* puede justificar la apuesta por el servicio personalizado.

En esta transición hacia una sociedad digital, un nuevo enfoque de marketing se requiere para anticipar y aprovechar las tecnologías disruptivas. Con el modelo 4.0, Kotler *et al.* (2017) proponen considerar la interacción offline y online entre empresa y consumidor. Inteligencia artificial para dar una respuesta más adaptada y aumentar la productividad, pero valorando la conexión entre personas para fortalecer su compromiso mutuo.

Muchas personas prefieren interactuar con otros seres humanos, en especial cuando se requiere ayuda afectiva o consejo, en donde estén presentes la empatía, la intuición y cierta carga emotiva, no manejadas por algoritmos; al menos no va a suceder en las próximas décadas. Al final, siguiendo la tónica de los avances tecnológicos desde la revolución industrial, lo factible es combinar las capacidades y habilidades humanas con las posibilidades de rapidez y seguridad de las nuevas tecnologías en la creación e intercambio de servicio.

Desde la perspectiva de marketing existe la oportunidad, tanto en la investigación como en la práctica, de poner más énfasis en los servicios personalizados, en la cocreación del servicio, buscando una experiencia más eficaz y eficiente gracias a las conexiones digitales.

## CONCLUSIÓN

Por último, a modo de conclusión sobre los retos del marketing en los tiempos actuales, en la tabla 1 se presenta una síntesis de temas que suscitan especial interés en la disciplina, en la investigación y en la práctica empresarial. Directrices tanto en la versión positiva de la materia, conocimiento de las relaciones de intercambio en los mercados y creación de valor, como en la normativa, retos para la dirección de marketing.

Tabla 1. Temas de interés en el marketing. Perspectiva positiva y normativa

Temas de interés en el marketing	Conocimiento del comportamiento del mercado. Marketing como disciplina positiva	Dirección de marketing. Respuesta de los directivos en coordinación con las demás áreas organizativas
Ecosistema de marketing	Investigación sobre cómo los intercambios relacionales crean valor para los <i>stakeholders</i> y sociedad en general.	Superación del marco empresa-cliente y análisis de los impactos de las decisiones en los <i>stakeholders</i> y en los resultados e imagen corporativa. Evitar la visión cortoplacista.
Impacto ético y social	Análisis de la repercusión del funcionamiento de los mercados en los valores éticos: derechos humanos, desigualdad, atención a la diversidad, inclusión.	Valoración del cumplimiento de los códigos éticos e iniciativas de RSC, incluyendo en la misión y visión empresarial objetivos medibles de ética corporativa.
Sostenibilidad medioambiental	Investigación del impacto del consumo de bienes, a veces desordenado y excesivo, en el medio ambiente y reservas de recursos naturales.	Consideración de medidas ecológicas y ahorro de recursos naturales en las decisiones empresariales. Medida de su repercusión en costes, imagen y reputación.
Cocreación en los servicios	Investigación sobre cómo evolucionan los intercambios y la creación de valor con la innovación derivada de la cocreación y funcionamiento en redes.	Puesta en marcha de acciones de cocreación con diversos grupos, para mejorar e innovar en el servicio. Valorar los recursos comprometidos y el beneficio obtenido por cada parte.
El nuevo consumidor digital	Investigación del comportamiento del consumidor en la economía digital: medios de información, redes sociales, uso de tecnología en la compra y el consumo.	Conocimiento de la actitud y comportamiento de los clientes relacionados con la tecnología digital. Implicación en las decisiones de marketing: relaciones y comunicación.
La dirección digital de marketing	Influencia de la tecnología en los intercambios de los mercados. Estudio del poder e impacto de los grandes operadores tecnológicos en la competencia.	Decisiones de transformación digital, uso de <i>big data</i> , <i>data analytics</i> para conocer mejor las actitudes y conducta de los clientes, disponer de más información, actualizada y fidedigna.
Personalización del servicio	Análisis de las propuestas de intercambio en el mercado, estandarización versus personalización. Factores tecnológicos y humanos influyentes.	Estrategias de estandarización del servicio frente a su personalización mediante el uso determinante de recursos humanos. Inteligencia artificial versus inteligencia empática.
Libertad de elección y privacidad	Consecuencia de la aplicación de las nuevas tecnologías: en la libertad de elección del consumidor y en la seguridad en los intercambios de mercado y en la privacidad de las personas.	Hacer compatibles el objetivo de un mejor conocimiento del comportamiento del consumidor y la defensa de su privacidad y libertad de elección. Evitar excesos que dañen la imagen corporativa.

Fuente: elaboración propia.

## *Bibliografía*

- Aragon-Correa, J.A., Marcus, A.A. y Vogel, D. (2020). The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on Firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 339-365.
- Baines, T. y Lightfoot, H. (2013). Servitization of the Manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services, *International Journal of Operations & Production Management*, 34; 2-35.
- Berger, J., Humphreys, A., Ludwig, S., Moe, W., Netzer, O. y Schweidel, D. (2020). Uniting the Tribes: Using Text for Marketing Insight. *Journal of Marketing*, vol 84 (1) 1-25.
- Brennan, R. (2004). Should we worry about an "academic-practitioner divide" in marketing? *Marketing Intelligence & Planning*, vol 2, 5; 492-500.
- Cherry, J. y Fraedrich, J. (2002). Perceived risk, moral philosophy and marketing ethics: mediating influences on sales managers' ethical decision-making. *Journal of Business Research* 55; 951-962.
- Cherry, J. y Gordon, P. (2005). The values framework: core values and culture. *Advances in Marketing Proceedings of the Annual Meeting of the ASSOCIATION OF COLLEGIATE MARKETING EDUCATORS*; Editado por Timothy C. Johnston The University of Tennessee at Martin; 64-76.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. y Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48; 24-42.
- Dixon, D. (1999). Some Late Nineteenth-Century Antecedents of Marketing Theory. *Journal of Macromarketing*, vol 19, 2; 115-125.
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8; 299-311.
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. y Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48; 1-8.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decisions*, 32,2; 4-20.

- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, vol 36, 3; 325-349.
- Huang, M. y Rust, R. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, vol. 21(2); 155-172.
- Hunt, S. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 40, julio; 17-28.
- Kannan, P. y Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34; 22-45.
- Kilbourne, W. y Carlson, L. (2008). The Dominant Social Paradigm, Consumption, and Environmental Attitudes: Can Macromarketing Education Help? *Journal of Macromarketing*, vol 28, 2; 106-121.
- Kopalle, P., Kumar, V. y Subramaniam, M. (2020). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48. 5-6; 114-131.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 33 (enero); 10-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. LIDeditorial.com. Madrid
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. Wiley. New Jersey.
- Kozlenkova, I., Samaha, S. y Palmatier, R. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42; 1-21.
- Kumar, V. (2017). Integrating Theory and Practice in Marketing. *Journal of Marketing*, vol 81 (marzo) 1-7.
- Kumar, V. (2018). Transformative Marketing: The Next 20 Years. *Journal of Marketing*, vol 82, julio; 1-12.
- Layton, A. y Grossbart, S. (2006). Macromarketing: Past, Present, and Possible Future. *Journal of Macromarketing*, vol 26, 2; 193-213.
- Layton, R. (2008). The Search for a Dominant Logic A Macromarketing Perspective. *Journal of Macromarketing*, vol 28, 3; 215-227.

- Layton, R. (2009). On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life. *Journal of Macromarketing*, vol 29, 4; 349-362.
- Lindgreen, A., Pamer, R. y Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence & Planning*, vol 22, 6; 673-692.
- Lush, R. y Vargo, S. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, vol. 6, 3; 281-288.
- Marta, J., Singhapakdi, A. y Kraft, K. (2008). Personal Characteristics Underlying Ethical Decisions in Marketing Situations: A Survey of Small Business Managers. *Journal of Small Business Management*, 46 (4); 589-606.
- McKenna, R. (1991). El nuevo concepto de marketing: marketing es todo. *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre; 25-38.
- Möller, K. (2007). Marketing Research Traditions: Toward Theoretical Unification or Pluralism? *Australasian Marketing Journal*, vol 15, 1; 61-66.
- Moorman, C., van Heerde, H.J., Moreau, C.P. y Palmatier, R.W. (2019). Challenging the boundaries of marketing. *Journal of Marketing*, 83(10), 1-7
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol 58, julio; 20-38.
- Paharia, N. (2020). Who Receives Credit or Blame? The Effects of Made-to-Order Production on Responses to Unethical and Ethical Company Production Practices. *Journal of Marketing*, vol 84(1); 88-104.
- Palmatier, R., Dant, R.; Grewal, D. y Evans, K. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, vol 70 (octubre) 136-153.
- Palmatier, R., Dant, R. y Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, vol 71 (octubre) 172-194.
- Rust, R. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, vol 37; 15-26.
- Rust, R. y Espinoza, F. (2006). How technology advances influence business research and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 59; 1072-1078.



- Rust, R. y Siong, T. (2006). Marketing Models of Service and Relationships. *Marketing Science*, vol 25, 6; 560-580.
- Schwartz. G. (1972). *Teoría del marketing*. Nueva Colección Labor, Barcelona.
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, v 88 julio; 261-264.
- Slater, S. y Narver, J. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1; 120-127.
- Vargo, S. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24. 5-6; 373-379.
- Vargo, S. y Lush, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, vol 68 (enero) 1-17.
- Vargo, S. y Lush, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, vol 34; 46-67.
- Wooliscroft, B. (2008). Can Marketing Systems be Informed by Canonical Examples from Physics? *THE 33rd ANNUAL MEETING OF THE MACROMARKETING SOCIETY 2008 Macromarketing: Systems, Causes, and Consequences*; 75-83.
- Wooliscroft, B. (2011). Re-inventing Wroe? *Marketing Theory*, 8(4); 367-385.
- Zhang, J. y Watson IV, G. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*, 88; 287-304.

# LIDERAZGO ÉTICO EN EL CONTEXTO DE LA VENTA PERSONAL Y LA DIRECCIÓN DE VENTAS

José Antonio Varela González  
Universidad de Santiago de Compostela

## 1. INTRODUCCIÓN

La ética en la venta personal y en la dirección comercial (o de ventas) ha interesado a los investigadores desde hace aproximadamente 50 años. En el año 2000 se publicó la primera revisión de la literatura sobre ética en este ámbito funcional, abarcando el periodo 1973-1998 (McClaren, 2000) y, trece años más tarde, la más reciente, comprendiendo el periodo 1999-2010 (McClaren, 2013). La primera de ellas, que cubría 25 años, identificó 37 estudios, mientras que la segunda, que abarcaba solo 11 años, identificó 65 estudios, cifras que ponen de relieve un creciente interés por la ética en este contexto. Esta segunda revisión hizo una llamada a investigar estilos de liderazgo no analizados previamente, entre los que se encuentra el liderazgo ético. Desde esa fecha, un número limitado de estudios relevantes ha examinado el liderazgo ético y su efecto en diversos resultados/comportamientos de la fuerza de ventas.

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la investigación más reciente sobre liderazgo ético y su impacto en el comportamiento ético del personal de ventas. De acuerdo con Badrinarayanan *et al.*, (2019), el resultado más notable del liderazgo ético a nivel individual es el comportamiento ético.

El comportamiento ético/no ético [o (no)ético] de los miembros de la fuerza de ventas puede afectar a los intereses de los clientes, competidores, compañeros, supervisores/directivos y la empresa en general. Cuando se dirige a los clientes, la literatura habla de comportamiento de ventas (no)ético.

El comportamiento de ventas ético hace referencia a las acciones honestas y justas que permiten a los miembros del personal de ventas fortalecer las relacio-

nes a largo plazo con los clientes sobre la base de la satisfacción y la confianza del cliente (Roman y Munuera, 2005). Las acciones que no se sitúan en este marco son comportamientos de ventas no éticos (p.e., omitir y/o tergiversar información a los clientes, minimizar los riesgos del producto).

El comportamiento ético/no ético tiene relevancia para las empresas, fundamentalmente por dos razones. La primera deriva de la responsabilidad del personal de ventas en la construcción de relaciones a largo plazo fuertes a través de la relación directa con los clientes, el logro de su confianza y de su compromiso (Ingram *et al.*, 2007); la creación de valor para el cliente (Schwepker y Schultz, 2015), las percepciones de los consumidores sobre la empresa (Kaynak y Sert, 2012) y el mantenimiento e incremento del flujo de ingresos (Homburg *et al.*, 2015). En este sentido, los resultados de diversos estudios han mostrado que el comportamiento ético de los miembros de la fuerza de ventas tiene una incidencia favorable en resultados positivos. Por ejemplo, Roman (2003) encontró que influye positivamente en la satisfacción del cliente con el servicio clave, la confianza y la lealtad a la empresa, mientras que Badrinarayanan *et al.* (2019) mostraron que cuanto más emulaba el vendedor el comportamiento ético del líder –esto es, más se comportaba el vendedor de modo ético–, mayor era su rendimiento de comportamiento y de resultados.

La segunda razón proviene del hecho de que, si bien las personas que ocupan puestos de venta pueden tener comportamientos (no)éticos similares a los del personal que ocupa otros puestos en la empresa (p.e., engaños, sobornos), también tienen algunos comportamientos diferenciales, derivados de las características específicas de tales puestos. Entre estas características se pueden citar la posición en la “frontera” de la organización (Fine, 2007) y la necesidad de equilibrar sus propios intereses, los de clientes y los de la empresa (Valentine, 2009); la realización de múltiples roles (Bush *et al.*, 2017); la existencia de objetivos específicos a alcanzar y de incentivos por el logro de los mismos (Valentine y Barnett, 2002).

El liderazgo ético ha dado lugar a una literatura bastante extensa a nivel organizativo (Den Hartog, 2015), pero, sin embargo, de modo algo sorprendente, no ha logrado el mismo nivel de atención e interés en los estudiosos de la dirección de ventas. Y ello a pesar de que el liderazgo ético es uno de los factores principales que ayudan a explicar los comportamientos no éticos asociados a algunos de los escándalos empresariales conocidos a través de los medios de comunica-

ción. Por ejemplo, en el caso Wells Fargo, empresa que tenía establecidos fuertes requisitos de cumplimiento (código de conducta), un liderazgo no ético, junto a otros elementos (cultura organizativa, sistema de retribución, etc.) condujo al personal comercial a vender productos innecesarios a los clientes y a abrir más de 3,5 millones de cuentas a clientes involuntarios (Ochs, 2016).

Los resultados de esta revisión deberían ayudar a los académicos en la identificación de nuevas líneas de investigación; a los profesionales, en la comprensión de modos de actuación que favorezcan los comportamientos éticos y desanimen los comportamientos no éticos en las empresas; y a los docentes, en la identificación de aspectos a enfatizar en la formación.

## 2. CONCEPTO DE LIDERAZGO ÉTICO

El liderazgo ético es un estilo o modelo de liderazgo que se conceptualiza como “la manifestación de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones” (Brown *et al.*, 2005, p. 120). En el liderazgo ético se identifican dos componentes morales fundamentales (Trevino *et al.*, 2000): (1) El personal, que se asocia a la integridad del líder, su sentido de la justicia, su preocupación por los otros, etc.; y (2) El directivo, que se vincula a la gestión activa de la ética (Brown y Mitchell, 2010). Esta dualidad implica que, para que los efectos positivos del liderazgo ético se manifiesten en toda su amplitud, debe existir sintonía entre los roles de persona moral y de directivo moral (Bush *et al.*, 2020; Treviño y Brown, 2004). Esta visión del liderazgo ético es la adoptada por la mayoría de los investigadores (Magalhães *et al.*, 2019).

Dado que los líderes éticos incorporan valores morales en la toma de decisiones y se comportan de acuerdo con normas éticas, el liderazgo ético es un tipo de liderazgo “moral” y constituye la antítesis del liderazgo no ético (p.e., supervisión abusiva, liderazgo tóxico, liderazgo destructivo) (Magalhães *et al.*, 2019). Mayer *et al.*, (2012) señalan que la moralidad es un componente principal del comportamiento de los líderes éticos, mientras que Toor y Ofori (2009), indican que cuando el comportamiento de los líderes no es ético, “*puede ser peligroso, destructivo e, incluso, tóxico*” (p. 533).

En su meta-análisis de los antecedentes y consecuencias del liderazgo ético, Bedi *et al.*, (2016, p. 517), señalan que “*los líderes éticos son justos, honestos e in-*

*dividuos con principios que utilizan varias formas de recompensa, castigo y mecanismos de comunicación para influir en el comportamiento ético de sus seguidores*”. Esta caracterización del liderazgo ético pone de manifiesto que este modelo de liderazgo toma elementos de otros estilos (p.e., liderazgo transaccional y transformacional). En efecto, la realización de evaluaciones del rendimiento y el establecimiento de compensaciones y sanciones en razón del comportamiento (no)ético lo asemeja al liderazgo transaccional, mientras que mostrar estándares éticos elevados y hacer las cosas correctas lo vincula al liderazgo transformacional. La integración de elementos de varios modelos de liderazgo, así como la hondura de la preocupación ética y el cumplimiento de normas morales, hacen que, a pesar de los solapamientos con otros estilos, el liderazgo ético sea conceptualmente diferente de tales modelos, lo que explica la varianza adicional en los resultados de los empleados cuando se compara con ellos.

El liderazgo ético también es diferente de los otros estilos de liderazgo basados en principios morales (auténtico y de servicio). Recientemente, Lemoine *et al.*, (2019) realizaron una revisión exhaustiva de estos tres estilos de liderazgo con la finalidad de determinar si pueden ser consolidados en un único constructo de liderazgo moral, sin pérdida de significado. El análisis detenido de sus definiciones fundacionales “claramente construye constructos que son significativamente distintos entre sí, así como de otros constructos y teorías de liderazgo” (p. 18). Específicamente, se identifican diferencias potencialmente significativas en su énfasis en los contenidos morales, contenidos que están alineados con los tres principales enfoques de la filosofía moral. Así, de acuerdo con Lemoine *et al.* (2019), el liderazgo ético enfatiza el cumplimiento de los estándares normativos en concordancia con los preceptos centrales de la deontología; el liderazgo auténtico subraya la auto-conciencia y auto-congruencia del líder en acuerdo con los elementos más críticos del enfoque de la virtud ética; y el liderazgo de servicio resalta los resultados para los *stakeholders* en armonía con la teoría consecuencialista moral. La escasa, pero valiosa, investigación empírica sobre el tema también destaca los elementos únicos de cada modelo de liderazgo. En palabras de Bouckennooghe *et al.* (2015), el liderazgo ético es “*un constructo distinto válido en lugar de simplemente otro aspecto de las principales prácticas de liderazgo*” (p. 253).

Una cuestión final que surge cuando se analiza el liderazgo ético es la relativa al nivel jerárquico del líder; esto es, a qué nivel jerárquico se hace referencia, ¿altos directivos, directivos medios, directivos de primera línea (supervisores)?

El estudio de Schaubroeck *et al.*, (2012) puso de manifiesto que el liderazgo ético tiene un efecto de “goteo” o cascada, de modo que el liderazgo ético de la alta dirección se desparrama e influye en el liderazgo ético del nivel directivo medio, el cual, a su vez, impacta en el liderazgo ético de los supervisores inmediatos. En el contexto de ventas, esto supone que la valoración de los principios morales por los altos directivos afectará al comportamiento de los miembros de la fuerza de ventas a través de su influencia, en primera instancia, en los directivos de ventas e, indirectamente, a través de estos, en los supervisores inmediatos de los vendedores.

### 3. TEORÍAS EXPLICATIVAS SOBRE LAS CONSECUENCIAS DEL LIDERAZGO ÉTICO

La literatura sobre liderazgo ético considera generalmente que este tiene un efecto positivo en las actitudes/comportamiento de los empleados, en particular en su comportamiento ético/no ético. Para explicar este efecto positivo, los investigadores han recurrido fundamentalmente a tres teorías: (1) Teoría del aprendizaje social; (2) Teoría del intercambio social; y (3) Teoría de la identidad social. Según Peng y Kim (2020), los investigadores deberían evaluar críticamente estas teorías explicativas del liderazgo ético antes de proponer otras nuevas.

De acuerdo con la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977, 1986), y aplicándola a fuerzas de ventas, los vendedores de una organización aprenden comportamientos apropiados a través del proceso de modelado de roles; esto es, observando a aquellos que son modelos de rol legítimos y creíbles del comportamiento organizativo normativo. Puesto que los líderes son modelos de rol legítimos y creíbles, sus actitudes y comportamientos serán emulados por sus subordinados (Brown *et al.*, 2005). Entonces, cuando los directivos y supervisores de ventas (en general, de cualquier función) tienen prioridades y comportamientos éticos, la importancia de la ética se reflejará en las prácticas desarrolladas por los empleados de la unidad organizativa. Por tanto, cuando el líder es ético y, por ejemplo, recompensa (penaliza) en razón del cumplimiento (incumplimiento) ético de los empleados (Brown *et al.*, 2005; Brown y Treviño, 2006), es probable que los miembros de la fuerza de ventas lleven a cabo comportamientos éticos y eviten comportamientos no éticos o mala conducta.

Por su parte, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) plantea que el intercambio de recursos tangibles e intangibles es una forma básica de interacción

humana. La interacción líder-seguidor (directivo-empleado), un tipo de interacción social, está guiada por la norma de reciprocidad (Cropanzano y Mitchell, 2005), de modo que cuando el líder –por ejemplo, un directivo de ventas– proporciona beneficios a un seguidor –un miembro de la fuerza de ventas–, este siente la necesidad de compensar al benefactor para equilibrar de este modo el intercambio. En este marco, se argumenta que el liderazgo ético puede influir favorablemente en la conducta normativa de los miembros de la fuerza de ventas en razón del interés y preocupación manifestada por el líder, así como por el trato justo y apoyo que proporciona al seguidor. Como se asume que la percepción del empleado de que el líder se interesa por él y le apoya conduce a una valoración positiva, el vendedor llevará a cabo comportamientos éticos y otros tipos como, por ejemplo, comportamientos de ciudadanía organizativa (Den Hartog, 2015; Hansen *et al.*, 2013).

La tercera teoría, de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986), se fundamenta en el principio de que las personas se clasifican a sí mismas en diferentes grupos sociales. El proceso de auto-categorización lleva a los individuos a acentuar las similitudes entre ellos y otros miembros del grupo social al que pertenecen (Stets y Burke, 2000). En las organizaciones, la identificación de los empleados –por ejemplo, miembros de la fuerza de ventas– con su líder ético les llevará a realizar comportamientos similares, esto es, éticos.

#### **4. LIDERAZGO ÉTICO Y COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL PERSONAL DE VENTAS**

La investigación empírica sobre liderazgo ético y su impacto en el comportamiento del personal de ventas es relativamente reciente (DeConinck, 2015; Schwepker, 2015), desarrollándose en el marco metodológico establecido por la investigación organizativa actual sobre la relación liderazgo-comportamiento de los empleados. Esta investigación se caracteriza por analizar el papel mediador y el efecto moderador de diversas variables, tanto de naturaleza individual como de carácter organizativo, en el modelo relacional propuesto.

Los primeros estudios empíricos sobre el efecto del liderazgo ético en el contexto de ventas no consideraron el comportamiento ético, sino que se centraron en la relación entre el liderazgo ético de los directivos de ventas y el comportamiento de ciudadanía organizativa y la intención de marcha de los vendedores, tanto directamente como a través del ajuste persona-organización y la



identificación organizativa (DeConinck, 2015) y en el examen del efecto del liderazgo ético en el ajuste persona-organización en valores éticos, tanto directamente como indirectamente a través de la socialización de la fuerza de ventas (Schwepker, 2015). Este mismo patrón se observa en el estudio de DeConinck *et al.* (2016), quienes analizaron la relación entre el liderazgo ético y la confianza en el líder (supervisor) y el juicio moral de los vendedores a través del clima ético de la organización.

Más recientemente, Castro-González y Bande (2019) mostraron que el liderazgo ético está relacionado positivamente con el rendimiento (desempeño) del vendedor a través de un proceso mediador en el que intervienen sus percepciones de RSC y su satisfacción laboral; mientras que Badrinarayanan *et al.* (2019) examinaron la relación del liderazgo ético con el rendimiento de los vendedores, tanto a nivel de comportamiento como de resultados, y ello mediado por la intención de emulación del vendedor.

No centrándose únicamente en el impacto del liderazgo ético en resultados de los empleados favorables para la organización, Lee y Huang (2020) plantearon y mostraron que el liderazgo ético, al incrementar el *engagement* en el puesto de los vendedores de establecimientos comerciales, tiene un efecto de “doble hoja”, ya que, si bien contribuye al aumento del rendimiento de servicio del personal de ventas, al mismo tiempo, incrementa su conflicto trabajo-familia percibido. Si bien el primer efecto mejora las relaciones con los clientes a largo plazo, el segundo acrecienta el agotamiento emocional de los vendedores.

El estudio de la relación liderazgo ético-comportamiento ético del personal de ventas comienza con el trabajo de Huang y Paterson (2017), quienes analizaron la relación directa entre el liderazgo ético en dos niveles directivos –jefes de tienda de una cadena de electrónica de consumo en China y jefes de grupo– y la “voz” ética del grupo de trabajo, así como dos mecanismos de mediación: la cultura ética y la eficacia de la voz ética del grupo. Además, el estudio plantea que la voz ética del grupo afectará positivamente al rendimiento ético del grupo.

La voz ética del grupo hace referencia a “*una forma de expresión grupal que desafía y busca cambiar los comportamientos, procedimientos y políticas actuales que no son apropiados normativamente*” (Huang y Paterson, 2017, p. 1158). La voz ética del grupo da lugar, por tanto, a sugerencias de cambio dirigidas a la dirección con el objetivo de evitar problemas éticos; sugerencias que derivan de preocupaciones compartidas en el grupo de trabajo.

La cultura ética ha sido definida como “*una combinación de las percepciones de sus miembros sobre los valores éticos y comportamientos apoyados y practicados por los miembros de la organización*” (Schwepker y Good, 2007, p. 327), proponiéndose que los valores y creencias normativas que integra favorecen la “*transmisión del liderazgo ético de una manera que influye en importantes conocimientos y comportamientos relacionados con la ética de los seguidores en y entre niveles organizativos*” (Schaubroeck *et al.*, 2012, p. 1058). Por su parte, la eficacia de la voz ética del grupo de trabajo hace referencia a las creencias compartidas entre los miembros del grupo sobre su capacidad para influir en los comportamientos de la organización.

Para probar su modelo, Huang y Paterson (2017) realizaron dos estudios de campo y un estudio experimental. El primer estudio de campo se orientó a probar la relación directa entre el liderazgo ético y la voz ética del grupo; el segundo, experimental, trató de demostrar la causalidad de la relación de liderazgo ético-voz ética del grupo, que no se podía lograr mediante el diseño transversal utilizado en el primer estudio. El tercer estudio probó el modelo planteado, con todas las relaciones propuestas.

Los resultados obtenidos por Huang y Paterson (2017) muestran las siguientes evidencias: (1) La relación causal positiva entre el liderazgo ético y la voz ética del grupo de trabajo; (2) A nivel de tienda, la cultura ética juega un papel mediador en la relación positiva entre el liderazgo ético del jefe de tienda y la voz ética del grupo; (3) A nivel de grupo, la eficacia de la voz ética actúa como un mediador en la relación liderazgo ético del jefe de grupo-voz ética del grupo; y (4) La relación positiva entre la voz ética del grupo y el rendimiento ético del grupo de trabajo, pero solo significativa en el grupo de ventas y no en el grupo de servicio al cliente.

Un apoyo indirecto al impacto positivo de la cultura ética en el comportamiento de los miembros de la fuerza de ventas proviene de los resultados obtenidos al examinar el impacto del código ético o código de conducta de la empresa. En un estudio realizado por Lin *et al.* (2018), que toma como marco la teoría de la acción razonada (TRA) propuesta por Fishbein y Ajzen (1975), se argumenta que el código ético –documento escrito que formaliza las normas morales que deben orientar el comportamiento de los miembros de la empresa (Schwartz 2004), lo que supone un compromiso de la empresa con los comportamientos éticos, visible a terceros interesados (Singh, 2006, 2011)–, es un predictor de

la actitud del personal de ventas hacia el comportamiento ético. A su vez, esta actitud, junto con las normas sociales, influye negativamente en la intención de comportarse de forma no ética. En el marco de la TRA, la intención es el antecedente primario del comportamiento real.

Los resultados del estudio de Lin *et al.* (2018) muestran que el código de conducta es un predictor significativo de la actitud hacia el comportamiento ético del personal de ventas y que esta influye negativamente en la intención de comportarse de modo no ético.

Un segundo estudio que analiza el impacto del liderazgo ético en el comportamiento ético del personal de ventas, concretamente en el comportamiento de ventas ético percibido por los clientes, es el realizado por Wu (2017). En este estudio se considera el clima ético como variable mediadora y la identidad moral como variable moderadora.

El clima ético hace referencia a la impresión holística que los individuos tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos éticos que acontecen en una unidad organizativa o en la organización como un todo (Mayer *et al.*, 2010). Por tanto, el clima ético representa el ambiente moral y la valoración de los comportamientos desde el punto de vista ético existente en un momento determinado en una empresa o unidad organizativa.

En el contexto de ventas, operar en un clima organizativo ético es importante ya que los miembros de la fuerza de ventas se espera que cumplan las cuotas fijadas, lo que puede favorecer la realización de comportamientos no éticos (Schweitzer *et al.*, 2004). Además, diversas investigaciones en el contexto de las ventas han mostrado la influencia de las percepciones del clima ético en resultados del personal de ventas. Por ejemplo, Mulki, *et al.* (2006) encontraron que el clima ético organizativo influye positiva y significativamente en una mayor confianza en el supervisor, mayor satisfacción laboral y mayor compromiso organizativo de los miembros de la fuerza de ventas de una empresa farmacéutica, mientras que DeConinck (2011) mostró que facetas del clima ético tenían una influencia directa positiva en la confianza en el supervisor y la identificación organizativa.

La relación entre el liderazgo ético y el clima ético se realiza a partir de la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977, 1986), mientras que la relación entre el clima ético y el comportamiento de ventas ético se explica en base a la

teoría del procesamiento de la información social (Salancik y Pfeffer, 1978). Esta teoría propone que el clima ético sirve como una señal que ayuda a los empleados a saber qué tipos de comportamientos éticos/no éticos son aceptables en la organización o en una unidad de trabajo. Por tanto, las percepciones del clima ético transmiten información a los empleados sobre el comportamiento éticamente apropiado, lo que contribuye al fortalecimiento y la salvaguarda de elevados estándares éticos y a la gestión correcta de los dilemas éticos (Kuenzi *et al.*, 2020).

En el modelo de Wu (2017) también se propone que la relación entre el clima ético y el comportamiento de ventas ético será tanto más fuerte cuanto más firme sea la identidad moral del vendedor, que se refiere al grado de importancia que los rasgos, objetivos y comportamientos morales tienen en la identidad del individuo (Aquino *et al.*, 2009). Así se argumenta que cuanto más firme sea la identidad moral de un individuo, en mayor medida este tratará de comportarse de modo consistente con su auto-concepto moral (Reed *et al.*, 2007). Consecuentemente, cuando la identidad moral del vendedor es débil –tiene poca importancia en su auto-concepto moral–, no afectará a la relación clima ético-comportamiento de ventas ético.

Los resultados del estudio de Wu (2017), obtenidos a partir de datos correspondientes a 248 díadas agente de seguros-cliente, muestran apoyo a las hipótesis planteadas, ya que el efecto del liderazgo ético en el comportamiento de ventas ético está mediado por el clima ético cuando la identidad moral del agente es alta, pero no cuando la identidad moral es baja.

Más recientemente, Schwepker (2019) analizó el impacto de la percepción de ajuste persona-organización en relación a los valores éticos en el compromiso de vendedores B2B de proporcionar un valor superior al cliente, tanto directa como indirectamente a través de la confianza en el director de ventas. Sus resultados, obtenidos a partir de datos de 408 vendedores B2B, muestran que el ajuste persona-organización en valores éticos afecta positivamente a la confianza en el líder y al compromiso de los vendedores de proporcionar un valor superior al cliente, así como que la confianza en el líder influye positivamente en el compromiso de los vendedores de proporcionar un valor superior al cliente. También se probó el efecto negativo del compromiso de los vendedores de proporcionar un valor superior al cliente en la intención de comportarse de modo no ético, pero la relación, si bien negativa, no fue significativa.

El análisis del efecto interactivo del clima ético con otros climas en el comportamiento de los vendedores también ha atraído el interés de los investigadores de ventas. Así, Hochstein *et al.*, (2017) examinaron el efecto del clima ético y del clima psicológico competitivo existente en la empresa, así como su efecto interactivo, en la intención de comportarse de modo ético (indicada por los propios vendedores) y en el comportamiento real ético (proporcionado por los clientes) del personal de ventas, mientras que Kadic-Magljalic *et al.* (2019) examinaron el efecto interactivo del clima organizativo ético y del clima industrial ético en la orientación al cliente del personal de ventas.

El clima psicológico competitivo resulta de la actuación de los directivos de ventas tendente a motivar a sus fuerzas de ventas para que alcancen los objetivos de venta fijados a corto plazo (Schrock *et al.*, 2016). Aumentar la presión competitiva para lograr resultados a corto plazo puede incrementar los comportamientos de venta poco éticos (Johnson, 2017).

Los resultados del estudio de Hochstein *et al.* (2017) muestran que el clima psicológico competitivo tiene un efecto negativo, tanto sobre la intención de comportarse éticamente como sobre el comportamiento real ético, mientras que el clima ético tiene un efecto positivo sobre ambos resultados. La interacción de los dos climas proporciona un resultado paradójico, ya que mientras que el clima ético reduce el efecto negativo del clima psicológico competitivo en la intención de comportarse de modo no ético, aumenta el impacto negativo en la relación entre el clima psicológico competitivo y el comportamiento ético real en la interacción del vendedor con el cliente.

Kadic-Magljalic *et al.* (2019), que examinaron el clima ético sectorial –valores éticos que están presentes en el sector en que opera la empresa (p.e., sector financiero)–, muestran que el clima ético sectorial impacta positivamente en la orientación al cliente del vendedor y que su interacción con el clima ético organizativo intensifica el efecto positivo en la orientación al cliente.

Junto a los líderes éticos, la observación de la realidad empresarial indica que existen líderes no éticos, e incluso líderes tóxicos, que tratan de lograr sus deseos personales a expensas de la organización y sus empleados (Padilla *et al.*, 2007; Schaubroeck *et al.*, 2007). Esta constatación ha llevado a algunos investigadores a examinar el impacto del liderazgo no ético en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, un vendedor que observa que el director de ventas, o su supervisor, sobrefactura a un cliente ¿seguirá confiando en su líder? De acuerdo

a Fehr *et al.* (2020), la respuesta será contingente a la propensión a la “desconexión moral” del empleado, de modo que si tiene una elevada propensión a la desconexión moral podría justificar el comportamiento del líder en base a órdenes de niveles directivos superiores o a la presión por lograr los resultados que se le piden, manteniendo la confianza en el líder. Por el contrario, si el empleado tiene una propensión a la “desconexión moral” baja es probable que el comportamiento no ético del líder le lleve a desconfiar de él/ella.

En el contexto de ventas, Gabler *et al.* (2014) examinaron los antecedentes y consecuencias de un tipo específico de liderazgo no ético –la supervisión abusiva–. Este tipo de liderazgo se considera relevante en el ámbito de las fuerzas de ventas en razón de la naturaleza dirigida al rendimiento de la relación directivo de ventas-vendedor, que puede favorecer ese tipo de supervisión, generadora de un elevado estrés. Sus resultados muestran que la supervisión abusiva disminuye significativamente la satisfacción en el puesto y el compromiso organizativo de los vendedores y que, además, el efecto reductor sobre el compromiso organizativo se produce a través de la reducción de la satisfacción en el puesto.

## 5. EFECTO MODERADOR DEL LIDERAZGO ÉTICO

El liderazgo ético favorece el comportamiento ético de los empleados y promueve la idea de que, si bien es importante que los empleados satisfagan las expectativas de rendimiento fijadas, también lo es que tal logro se realice respetando los principios éticos, como pone de manifiesto el ítem de la escala de medida de liderazgo ético generalmente utilizada (Brown *et al.*, 2005): “*define el éxito no solo por resultados, sino también por la forma en que se obtienen*”.

Este aspecto ha propiciado que del liderazgo ético se haya analizado, como un factor contingencial, que puede moderar el efecto en el comportamiento de personal comercial de, por ejemplo, la presión por alcanzar los objetivos de rendimiento (Jensen *et al.*, 2019).

La presión por el rendimiento representa una tensión experimentada por el empleado por la necesidad de satisfacer un objetivo de rendimiento determinado, pues el grado en que tal objetivo se alcance, o no, tiene consecuencias en resultados valorados sustanciales para el empleado. Dado que a los miembros de las fuerzas de ventas se les pide alcanzar y superar determinadas cuotas o metas de ventas (Schwepker y Good, 1999), cabe suponer que experimentan presión por el rendimiento de un modo bastante generalizado.

La presión por el rendimiento tiene un efecto de efecto de “doble hoja” (Gardner, 2012). Así, se ha argumentado que, por un lado, puede tener un efecto positivo en la motivación y el comportamiento de trabajo (Eisenberger y Aselage, 2009), pero, por otro, se ha indicado que puede incrementar el comportamiento de engaño (Mitchell *et al.*, 2018) y, en general, decisiones y comportamientos poco éticos (Malhotra *et al.*, 2008).

El efecto moderador del liderazgo ético en la relación presión por el rendimiento-comportamiento no cívico en el lugar de trabajo fue analizado por Jensen *et al.* (2019), en el marco de la red nomológica presión por el rendimiento-comportamiento no cívico en el lugar de trabajo-reducción de productos (p.e., robo por el personal comercial). Estos investigadores argumentan que, en una situación de presión por el rendimiento, la intensidad del liderazgo ético hará que los empleados perciban tal presión como un desafío o como una amenaza. Así, cuando el liderazgo ético es fuerte, el líder da guías sobre cómo gestionar éticamente la presión por el rendimiento, por lo que es probable que el empleado desarrolle un comportamiento funcional y cívico en el punto de venta; por el contrario, cuando es débil, el líder no proporciona guías efectivas para enfrentarse a la presión, por lo que es probable que los empleados tengan comportamientos impulsivos y, en último término, poco éticos.

Los resultados del estudio de Jensen *et al.* (2019), basado en los datos proporcionados por 546 empleados de 111 establecimientos comerciales de una cadena detallista norteamericana, muestran apoyo al modelo propuesto y, en particular, sugieren, como se había hipotetizado, que el liderazgo ético modera la relación presión por el rendimiento-comportamiento no cívico en el lugar de trabajo. Esto significa que el impacto de la presión por el rendimiento en el comportamiento no cívico de los empleados del establecimiento comercial, e indirectamente la reducción de productos de la tienda, resultan amortiguados por el liderazgo ético de los directivos.

## 6. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio ha analizado la relación liderazgo ético-comportamiento ético del personal de ventas de las empresas. Esta revisión permite identificar oportunidades de investigación futura, algunas derivadas de la conveniencia de profundizar en el análisis de la relación teniendo en cuenta las características específicas y diferenciadoras del contexto de la venta y la dirección de ventas, así



como la “mentalidad diferente” de las personas que ocupan estos puestos (Bush *et al.*, 2017, p. 550) y tomando como base la investigación organizativa, más amplia y desarrollada.

Una primera línea futura de investigación sobre el impacto del liderazgo ético en el comportamiento de los vendedores se centra en evaluar y probar variables mediadoras analizadas a nivel organizativo, pero no en el contexto de ventas. Mediadores potencialmente significativos son, entre otros, la justificación moral, la propensión a desconectarse moralmente, la identificación organizativa, el *engagement* en el trabajo, el compromiso afectivo y la justicia de procedimiento.

Avanzando un poco más en esta línea, la investigación futura debería considerar conjuntamente varios mediadores, tanto vinculados a una única teoría explicativa del proceso de influencia del liderazgo ético en el comportamiento ético (p.e., la teoría del intercambio social), como, cada uno, asociado a una de las principales teorías explicativas (aprendizaje social, intercambio social e identidad social). Si bien los resultados de los estudios organizativos han apoyado, por separado, las tres teorías dominantes, es importante identificar la capacidad explicativa relativa de cada una en el comportamiento de los miembros de las fuerzas de ventas, ya que considerar un único mediador o varios, pero de modo independiente, conduce al problema de descubrir “mediadores engañosos”; esto es, “*mediadores que parecen canalizar un efecto, pero, de hecho, no lo hacen*” (Fischer *et al.*, 2017, p. 1728).

Una segunda línea de investigación futura se relaciona con la identificación y análisis de variables con potencial moderador en la relación liderazgo ético-comportamiento ético de los miembros de la fuerza de ventas. Diversas variables no analizadas pueden tener un efecto contingente en el contexto de la venta y la dirección de ventas. Entre los moderadores potencialmente relevantes se encuentran, entre otros, la identidad moral, la personalidad proactiva y la autonomía en el puesto.

La tercera línea de investigación futura propuesta consiste en desarrollar, en el contexto de la venta y la dirección de ventas, la nueva perspectiva bidimensional del liderazgo ético (Bush *et al.*, 2020). Por ejemplo, se puede analizar en qué grado el liderazgo ético orientado a la prevención favorece la formación en ética de ventas y si tal formación opera como un mediador en la relación entre esta dimensión del liderazgo ético y el comportamiento ético de los vendedores.

Una cuarta línea de investigación supone un cambio de perspectiva respecto de las propuestas anteriores, que se basan en el supuesto de que el comportamiento ético de un líder se mantiene estable a lo largo del tiempo (Lord *et al.*, 2017). Esta línea propone no asumir el supuesto de estabilidad y, por tanto, no centrarse en el examen de las diferencias en el liderazgo entre diferentes líderes, sino focalizarse en el análisis de cómo varía el comportamiento de un líder ético en su actividad diaria a lo largo del tiempo, ya que diversos estudios (p.e., Bust *et al.*, 2020) confirman que el comportamiento es dinámico. El análisis del comportamiento diario de los líderes éticos puede proporcionar ideas novedosas, no identificadas en los estudios con datos de naturaleza transversal.

Una quinta posibilidad en los estudios futuros parte de la constatación de que la inmensa mayoría de los modelos mediadores, moderadores y de mediación moderada que analizan la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento ético/no ético de los miembros de la fuerza de ventas (y, en general, de los empleados) se ha realizado frecuentemente a partir de datos de percepción del liderazgo ético provenientes de los vendedores (o empleados en general). Esto puede ser debido a que los vendedores son quizá la fuente de datos más accesible, pero ello no significa que sean el único grupo afectado por el comportamiento ético de un líder. Por ello, siguiendo la recomendación de algunos investigadores (p.e., Eisenbeis y Giessner, 2012), futuros estudios podrían recurrir a medidas provenientes de una gama más amplia de terceros interesados; por ejemplo, de los superiores del líder ético, que pueden tener una perspectiva más utilitarista (Letwin *et al.*, 2016).

También se requieren más estudios que analicen el impacto relativo del liderazgo ético y de otros antecedentes potenciales del comportamiento ético/no ético de los miembros de la fuerza de ventas (p.e., sistema de recompensas, cuotas fijadas), al objeto de conocer la influencia relativa de cada uno, así como de los posibles efectos interactivos entre ellos. Un modelo a seguir, en este último caso, son los estudios que analizan la interacción entre el liderazgo ético y la presión por el logro de resultados sobre el comportamiento ético/no ético.

## 7. CONCLUSIÓN

La revisión realizada de estudios recientes que examinan la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento ético del personal de ventas muestra, de modo inequívoco, los beneficios que tal modelo de liderazgo tiene para los ven-

dedores, a nivel individual, y para la empresa en su conjunto. Cuanto más percibe un vendedor a su líder como ético, en mayor medida llevará a cabo comportamientos éticos y en menor grado realizará comportamientos no éticos, además de llevar a cabo otros comportamientos que acaben en resultados positivos para las empresas.

Como consecuencia de ello, los altos directivos deberían preocuparse por contratar, para los puestos ejecutivos en ventas, a personas con valores morales y altos estándares éticos. A su vez, se debería formar a estos directivos de ventas para que utilicen el estilo de liderazgo ético, favoreciendo así la existencia de una cultura y clima éticos. Para que el efecto positivo del liderazgo ético se manifieste en todo su potencial, debe existir coherencia entre lo que el líder dice y lo que hace.

Por último, y desde una perspectiva pedagógica, resulta conveniente destacar más los contenidos éticos en los cursos formativos, tanto en los que se desarrollan en las empresas como en las universidades. Además, para que tales cursos sean más satisfactorios, sería conveniente incrementar el conocimiento sobre qué herramientas formativas resultan más efectivas.

### *Bibliografía*

- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V. y Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123-141.
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I. y Madhavaram, S. (2019). Mirroring the Boss: Ethical Leadership, Emulation Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Ethics*, 159 (3), 897-912. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3842-1>.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. y Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

- Bouckennooghe, D., Zafar, A. y Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264.
- Brown, M. y Mitchell, M. (2010). Ethical and nonethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Brown, M. y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. y Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117-134.
- Bush, V., Bush, A., Oakley, J. y Cicala, J. (2017). The sales profession as a subculture: Implications for ethical decision making. *Journal of Business Ethics* 142, 549-65. doi:10.1007/s10551-015-2753-7.
- Bush, J., Welsh, D., Baer, M. y Waldman, D. (2020). Discouraging unethicality versus encouraging ethicality: Unraveling the differential effects of prevention- and promotion-focused ethical leadership. *Personnel Psychology*. 1-26. Online. DOI: 10.1111/peps.12386.
- Castro-González, S. y Bande, B. (2019). Influencia del liderazgo ético y la percepción de RSC en el desempeño de la fuerza de ventas. *Revista Galega de Economía*, 28 (3), 55-72. <http://dx.doi.org/10.15304/rge.28.3.5844>.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- DeConinck, J. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64 (6), 617-624.
- DeConinck, J. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086-1093.
- DeConinck, J., DeConinck, M. y Moss, H. (2016). The relationship among ethical leadership, ethical climate, supervisory trust, and moral judgment. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20 (3), 89-99.
- Den Hartog, D. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434. [org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237](http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237).

- Eisenbeis, S. y Giessner, S. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations a question of embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7-19.
- Eisenberger, R. y Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95-117. <https://doi.org/10.1002/job.543>.
- Fehr, R., Fulmer, A. y Keng-Highberger, F. (2020). How do employees react to leaders' unethical behavior? The role of moral disengagement. *Personnel Psychology*, 73(1), 73-93. DOI: 10.1111/peps.12366.
- Fine, L. (2007). Selling and sales management. *Business Horizons*, 50(3), 185-191.
- Fischer, T., Dietz, J. y Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43, 1726-1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gabler, C., Nagy, K. y Hill, R. (2014). Causes and consequences of abusive supervision in sales management: A tale of two perspectives. *Psychology & Marketing*, 31(4), 278-293. <https://doi.org/10.1002/mar.20694>.
- Gardner, H. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1-46. <https://doi.org/10.1177/0001839212446454>.
- Hansen, D., Alge, B., Brown, M., Jackson, C. y Dunford, B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115, 435-449.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M. y Grimm, P. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1), 1-13.
- L. y Paterson, T. (2017). Group Ethical Voice: Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184. DOI: 10.1177/0149206314546195.

- Ingram, T., LaForge, R. y Schwepker, C. (2007). Salesperson Ethical Decision Making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 301-315. DOI: 10.2753/PSS0885-3134270402.
- Jensen, J., Cole, M. y Rubin, R. (2019). Predicting retail shrink from performance pressure, ethical leader behavior, and store-level incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 723-739. DOI: 10.1002/job.2366.
- Johnson, E. (2017). We are all doing it: employees at Canada's 5 big banks speak out about pressure to dupe customers. CBC News [Online]. Recuperado el 26/07/2020 de <http://www.cbc.ca/news/business/banks-upselling-go-public-1.4023575>
- Kadic-Magljajlic, S., Micevski, M., Lee, N., Boso, N. y Vida, I. (2019). Three Levels of Ethical Influences on Selling Behavior and Performance: Synergies and Tensions. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 377-397. DOI 10.1007/s10551-017-3588-1.
- Kaynak, R. y Sert, T. (2012). The Impact of Service Supplier's Unethical Behavior to Buyer's Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 219-226. DOI 10.1007/s10551-011-1121-5.
- Kuenzi, M., Mayer, D. y Greenbaum, R. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73, 43-71. DOI: 10.1111/peps.12356.
- Lemoine, G., Hartnell, C. y Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>.
- Letwin, C., Wo, D., Folger, R., Rice, D., Taylor, R., Richard, B. y Taylor, S. (2016). The "Right" and the "Good" in ethical leadership: Implications for supervisors' performance and promotability evaluations. *Journal of Business Ethics*, 137, 743-755.
- Lin, X., Clay, P., Hajli, N. y Dadgar, M. (2018). Investigating the Impacts of Organizational Factors on Employees' Unethical Behavior Within Organization in the Context of Chinese Firms. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 779-791. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3209-4>.

- Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B. y Eagly, A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 434-451.
- Magalhães, A., Rebelo dos Santos, N. y Pais, L. (2019). Multi-source research designs on ethical leadership: A literature review. *Business and Society Review*, 124, 345-364. DOI: 10.1111/basr.12179.
- Malhotra, D., Ku, G. y Murnighan, J. (2008). When winning is everything. *Harvard Business Review*, 86, 78-86.
- Mayer, D. Kuenzi, M. y Greenbaum, R.L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1 Suplemento), 7-16.
- Mayer, D. Aquino, K., Greenbaum, R. y Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>.
- McClaren, N. (2000). Ethics in personal selling and sales management: A review of the literature focusing on empirical findings and conceptual foundations. *Journal of Business Ethics*, 27(3), 285-303.
- McClaren, N. (2013). The personal selling and sales management ethics research: Managerial implications and research directions from a comprehensive review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 101-125.
- Mitchell, M., Baer, M., Ambrose, M., Folger, R. y Palmer, N. (2018). Cheating under pressure: A self - protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54-73. <https://doi.org/10.1037/apl0000254>.
- Mulki, J., Jaramillo, F. y Locander, W. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Ochs, S. M. (2016, October 6). The leadership blind spots at Wells Fargo. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2016/10/the-leadership-blind-spots-at-wells-fargo>.



- Peng, A. y Kim, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348-368. DOI: 10.1002/job.2427.
- Reed, A., Aquino, K. y Levy, E. (2007). Moral identity and judgments of charitable behaviors. *Journal of Marketing*, 71(1), 178-193.
- Roman, S. (2003). The impact of ethical sales behaviour on customer satisfaction, trust and loyalty to the company: An empirical study in the financial services industry. *Journal of Marketing Management*, 19(9/10), 915-939.
- Roman, S. y Munuera, J. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: An empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 473-495.
- Salancik, G. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schaubroeck, J., Hannah, S., Avolio, B., Kozlowski, S., Lord, R., Treviño, L. y Peng, A. (2012). Embedding ethical leadership within and across organizational levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064>.
- Schrock, W., Hughes, D., Fu, F., Richards, K. y Jones, E. (2016). Better together: trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing Letters*, 27(2), 351-360.
- Schwartz, M. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 321-341.
- Shweitzer, M., Ordóñez, L. y Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.
- Schwepker, C. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person-organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 292-313.
- Schwepker, C. (2019). Strengthening customer value development and ethical intent in the salesforce: The influence of ethical values person-organization fit and trust in manager. *Journal of Business Ethics*, 159, 913-925. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3851-0>.

- Schwepker, C. y Good, D. (1999). The impact of sales quotas on moral judgment in the financial services industry. *Journal of Services Marketing*, 13(1), 38-60.
- Schwepker, C. y Good, D. (2007). Sales management's influence on employment and training in developing an ethical sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 325-339.
- Schwepker, C. y Schultz, R. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93-107, DOI: 10.1080/08853134.2015.1010537.
- Singh, J.B. (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 385-395.
- Stets, J. y Burke, P. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed.: 7-24. Chicago, IL: Nelson Hall.
- Toor, S. y Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Trevino, L. y Brown, M. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81.
- Trevino, L., Hartman, L. y Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-143.
- Valentine, S. (2009). Ethics training, ethical context, and sales and marketing professionals' satisfaction with supervisors and coworkers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 227-242.
- Valentine, S. y Barnett, T. (2002). Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 191-200.
- Wu, Y. (2017). Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological Reports*, 120(3), 537-560. <https://doi.org/10.1177/0033294117693594>.

# LA CREACIÓN DE MARCAS VALIOSAS EN LA ERA DIGITAL

M<sup>a</sup> Jesús Yagüe Guillén  
Universidad Autónoma de Madrid

## 1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo se dedica a presentar algunas reflexiones sobre cómo la era digital y la sociedad interconectada en la que vivimos ha modificado la forma de construir y mantener marcas de valor.

Se comienza recordando ¿qué es la marca? o más bien ¿quién es la marca? para los clientes, consumidores o usuarios actuales, así como, por qué tiene valor para ellos y, en consecuencia, para la organización que es su propietaria.

Por otra parte, cualquier organización que pretenda tener una o varias marcas valiosas tendrá que invertir en su construcción. Tradicionalmente se ha aceptado entre los profesionales y académicos que el principal alimento con el que se nutría el crecimiento de las marcas era, además de la inversión en productos y servicios, la inversión en publicidad. Y, en la sociedad interconectada y ampliamente digital ¿qué ha cambiado?, ¿en qué invierten las marcas más valiosas? Sabemos, realmente, ¿cuánto valen? y, por último, en este nuevo contexto, ¿a qué retos se enfrenta la academia para avanzar en el conocimiento dirigido a la mejora de la gestión de las marcas?

Apuntar algunas respuestas para estas cuestiones constituye el objetivo de este capítulo, que se inicia con un recordatorio sintético del concepto de marca y de su valor, continúa con una descripción de la relación entre la conectividad y la marca, y la creación de marcas valiosas en una sociedad digital. En el apartado quinto se presenta una reflexión sobre los métodos de cuantificación del valor monetario de las marcas al hilo de la presentación de las marcas globales y españolas más valiosas en el momento actual. Por último, y a modo de conclusión, se presenta cómo ha ayudado hasta el momento la investigación académica del

marketing a dar respuestas a varias de las cuestiones formuladas y hacia dónde considero que sería prioritario se dirigiese la investigación actual en este ámbito.

## 2. LA MARCA Y SU VALOR

La “marca” es objeto de estudio en el ámbito de varias disciplinas económicas, sociales y jurídicas, más allá del marketing, para la que constituye un foco central. El concepto de marca en los diferentes campos científicos ha ido evolucionando en la misma dirección en la que lo ha hecho su uso en los negocios. En concreto, el marco jurídico español en el que se delimitan los derechos que otorgan las marcas a sus propietarios en el mercado español dice que: *“Se entiende por marca (habría que añadir, registrada) todo signo que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras y pueda ser representado en el Registro de Marcas de manera tal que permita a las autoridades competentes y al público en general determinar el objeto claro y preciso de la protección otorgada a su titular”*. Entre los signos que pueden constituir una marca se incluyen especialmente: las palabras, incluidos los nombres de personas; los dibujos; las letras; las cifras; los colores; la forma del producto o de su embalaje y los sonidos<sup>1</sup>. Se comprueba que se ha eliminado el requisito previo de “representación gráfica” y, se amplía el tipo de signos constitutivos de marca, incluyendo expresiones sensoriales como los sonidos, y los elementos externos del producto, como el envase.

Este concepto mantiene la esencia de que la marca es un identificador de origen y un distintivo frente a la competencia, y como tal, un componente o elemento del patrimonio empresarial, que esencialmente se constituye económica, contable y fiscalmente como un inmovilizado intangible.

---

<sup>1</sup> Definición Ley de Marcas Española (2001) artículo 4: modificado por el Real Decreto-ley 23/2018, de 21 de diciembre, de transposición de directivas en materia de marcas, transporte ferroviario y viajes combinados y servicios de viaje vinculados. Nueva redacción: “Artículo 4. Concepto de Marca. Podrán constituir marcas todos los signos, especialmente las palabras, incluidos los nombres de personas, los dibujos, las letras, las cifras, los colores, la forma del producto o de su embalaje, o los sonidos, a condición de que tales signos sean apropiados para: a) distinguir los productos o los servicios de una empresa de los de otras empresas y b) ser representados en el Registro de Marcas de manera tal que permita a las autoridades competentes y al público en general determinar el objeto claro y preciso de la protección otorgada a su titular”.

Desde la perspectiva del marketing, sin embargo, el concepto de marca ha evolucionado más holísticamente, integrando en su evolución tanto los enfoques de origen económico como los procedentes de las ciencias sociales, donde la marca se personifica, adquiriendo el estatus de interlocutor de los clientes/consumidores en las múltiples interacciones que las empresas mantienen en el mercado. La marca es con quien conversa y de quien habla el consumidor y/o usuario. La marca es con quien el consumidor obtiene experiencias vitales. La marca es con quien el consumidor se identifica y, en consecuencia, la marca, más allá de su imagen y de su posicionamiento en el mercado, se ha convertido en un ente que tiene identidad y personalidad. En definitiva, la marca que crea, mantiene y desarrolla una identidad fuerte y vinculada a la de su público objetivo es valiosa para sus clientes y para sus propietarios.

Los modelos teóricos de valor de la marca, desde los pioneros de Aaker (1991) y Keller (1993), han ido aportando argumentos durante las tres últimas décadas, que prueban que las **marcas valiosas** para los consumidores, lo son, porque les **proporcionan ventajas destacadas** como: (1) La simplificación de su proceso de decisión de compra; (2) La reducción de sus riesgos e incertidumbres en el proceso de compra; (3) La reducción del tiempo dedicado a su proceso de decisión de compra; (4) El ahorro de costes de búsqueda, valoración y selección; (5) La anticipación de la calidad a obtener con el uso o consumo de sus productos (bienes/servicios); (6) La obtención de mayores beneficios funcionales y simbólicos (sociales y/o psicológicos) y, (7) La creación de un canal de comunicación para el *feedback* post-consumo.

Paralelamente, es una idea compartida que las marcas de valor tienen numerosos beneficios para las compañías que las poseen. Son activos intangibles poderosos para cualquier organización, que residen en la mente y en los corazones de sus clientes, y que disfrutan de protección legal imperecedera. Por ello, las investigaciones derivadas de los modelos pioneros han concluido que las marcas que son valiosas para las empresas necesariamente tienen que ser notorias/renombradas (visibles; reconocidas, conocidas, recordadas). Además, deben tener: asociaciones favorables, calidad percibida y lealtad, y las mejores alcanzar un importante grado de identificación con las personas de su segmento o mercado objetivo.

La **contribución de una marca valiosa** a los resultados de mercado (precios *premium*, mayores y más estables flujos de ingresos y cuotas de mercado mayores

y más estables), económicos (mayores y más estables márgenes de beneficio de explotación) y financieros (mayores precios de compra de la marca, mayores y más estables flujos de caja y de rentabilidad financiera y mayores flujos de caja procedentes de las tarifas de licencias y/o *royalties*) de su organización propietaria se activan a través de las siguientes palancas estratégicas: (1) Las ventajas competitivas, muy especialmente la ventaja de diferenciación; (2) La protección frente a las acciones competitivas de los rivales; (3) La mejor negociación con los canales de distribución para ocupar más y mejores espacios en sus lineales; y (4) Explotación de sus derechos mediante el desarrollo de alianzas (*co-branding*) y licencias de marca, en definitiva, mediante la construcción y acumulación de capital de marca (activo intangible).

En consecuencia, las organizaciones que pretenden incorporar marcas valiosas al proceso de generación de valor para sus mercados tienen que **invertir en innovación** (desarrollo de nuevos productos, bienes o servicios) y, en creación del mayor nivel posible de **identificación** con los segmentos objetivo del mercado. En la era de la pre-conectividad el recorrido del consumidor en el proceso de identificación con la marca se componía de las fases de atención (la conozco), actitud (me interesa), acción (la compro), fidelización (la recompro) e identificación (me identifica); mientras que en la era actual caracterizada por una elevada conectividad, el recorrido del consumidor pasa por las fases de atención (la conozco), atracción (me gusta), convencimiento (averiguación, estoy convencido), acción (la compro), recomendación (apología, la recomiendo) e identificación (me identifica) (Kotler, 2019). Por tanto, en la actualidad la creación y mantenimiento de la identificación del cliente con la marca debe incorporar una **combinación de acciones de marketing**, convencional y digital, que tenga en cuenta la **situación de interconexión** en la que los consumidores se relacionan con los mercados y sus marcas.

### 3. LA CONECTIVIDAD ENTRE PERSONAS Y MARCAS EN LA ERA DIGITAL

En la era digital se han producido cambios sociales disruptivos que han afectado a todos los mercados, tanto desde la perspectiva de la demanda (comportamiento y proceso de decisión de compra de los consumidores), como desde la perspectiva de la oferta (modelos tecnológicos y estratégicos de las organizaciones), siendo la elevada interconexión entre los agentes económicos, personas

y compañías, muy especialmente a través de las marcas, una de sus principales consecuencias.

En la tabla 1, se presentan algunos de los datos más representativos de la conectividad que caracteriza a la nueva sociedad digital, y donde no cabe lugar para las dudas sobre el papel que las redes sociales desempeñan en la comunicación interpersonal. Así, la aparición de la sociedad interconectada 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. En esta nueva era, con la creciente importancia de las plataformas de medios *online*, y el cada vez mayor potencial para interactuar con los usuarios, el marketing *online*, especialmente en redes sociales, está despuntando como la herramienta más popular y efectiva de marketing y comunicación de las marcas. La explosión de las redes sociales en todo el mundo (primero fue Myspace, y después Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube, o la más novedosa, TikTok, entre otras muchas), ha revolucionado la forma en la que las personas se comunican. Los usuarios que se conectan a las redes sociales lo hacen, prioritariamente, porque les interesa la información que publica su lista de contactos. Al mismo tiempo, 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, generada y/o difundida por los amigos. Por ello, para las empresas es fundamental entender que, en un entorno de este tipo, la comunicación y la publicidad convencional por sí mismas y de forma única, no son eficientes para gestionar sus marcas.

Ahora bien, no es posible que ninguna gran marca global pueda mantener su cuota de mercado mundial aplicando solo los métodos del marketing convencional, propios del pasado siglo XX. La presencia y el uso de los medios de comunicación *online* se ha convertido en un imperativo para crear marca (Keller, 2009), ya que son más interactivos, informativos y confiables, y provocan una difusión viral (a través del boca-oído) 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 distintos objetivos relacionados con la creación de marcas de valor, así: (1) Los motores de búsqueda son especialmente adecuados



**Tabla 1. Sociedad digital interconectada**

<b>Variable</b>	<b>Mundo</b>	<b>España</b>
Penetración de los móviles	5.190 millones de usuarios únicos. 67% población total.	54,1 millones de conexiones. 116% de la población total.
Penetración internet	4.538 millones de usuarios. 59% población.	28,6 millones de usuarios. 92% población entre 16 y 65 años.
Penetración redes sociales	3.805 millones de usuarios. 84% de la población internauta.	25,5 millones de usuarios. 85% de la población internauta.
Usuarios de redes sociales por generación <sup>2</sup>	90,4% de los millenials. 77,5% de la generación X. 48,2% de la generación baby boomers.	n.d.
Tiempo promedio diario de uso de las redes sociales	Tres horas.	2 horas y 22 minutos.
Redes sociales líderes	Facebook: 64%. YouTube: 53%. WhatsApp: 42%. Instagram: 26% de los usuarios de redes.	YouTube: 89%. WhatsApp: 86%. Facebook: 79%. Instagram: 65%. Twitter: 53% de los usuarios de redes.

n.d.: no disponible.

Fuente: elaboración propia a partir de “Hootsuite. We are social” (enero 2020), Emarketer (2019); “Estudio anual de redes sociales” Iab.Spain (2019).

para crear posición de marca; (2) La publicidad display actúa favoreciendo la notoriedad; (3) El e-mail marketing ayuda a mantener y/o fortalecer el recuerdo de la marca; (4) Las redes sociales estimulan el diálogo entre las marcas y sus consumidores; y (5) El marketing de contenidos contribuye a favorecer la afinidad e identificación del consumidor con la marca.

En concreto, 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. Permiten la interacción directa

---

<sup>2</sup> Estas cifras son previas a la pandemia Covid-19, recuperadas de <https://www.oberlo.com/blog/social-media-marketing-statistics>.

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 estas características, las redes sociales se utilizan prioritariamente por las personas para comunicarse entre sí, su principal territorio son, 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. En esta línea, el estudio anual de redes sociales del Iab.Spain (2019) confirma que el uso principal de las redes sociales continúa siendo “social”, el 65% de los usuarios de las redes sociales manifiesta que chatear/enviar mensajes o ver qué hacen tus contactos es la actividad que realizan más frecuentemente, pero a la vez un 23% de ellos declara que frecuentemente utiliza las redes sociales para hacerse fan o seguir una marca.

**Tabla 2. Las marcas en las redes sociales**

<b>Actuaciones de los usuarios de las redes sociales</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Siguen a las marcas	81%	72%
Siguen intensamente a las marcas	39%	31%
Tienen más confianza en las marcas que tienen perfil en las redes sociales	27%	26%
Buscan información en alguna red social antes de realizar sus compras por internet	54%	55%
Realizan comentarios, opinan, exponen sus problemas o dudas sobre sus compras por internet en alguna red social	41%	41%

Fuente: elaboración propia a partir del Estudio anual de redes sociales elaborado por Iab.Spain (2019).

En la tabla 2 se muestra la importancia que tienen actualmente las marcas en el uso de las redes sociales en nuestro país. Se constatan las siguientes evidencias: En primer lugar, que las marcas son interlocutores válidos en las redes sociales, ya que un porcentaje elevado de sus usuarios las usan para seguir marcas, aunque no sea la motivación o la actividad principal para su uso. Que tanto los usuarios que siguen a las marcas en las redes sociales como los que lo hacen con mayor intensidad representan porcentajes que se han reducido entre el año 2018 y 2019, pasando el primero del 81% al 72% (nueve puntos porcentuales de caída) y el

segundo del 39% al 31% (ocho puntos porcentuales de reducción). Esta evidencia debe ser tomada por las organizaciones propietarias de marcas como una señal de advertencia sobre la adecuación y eficacia de las estrategias seguidas por las marcas en las redes sociales. Los usuarios utilizan las redes sociales en la fase de búsqueda de información en el proceso de decisión de compra (54% en 2018 y 55% en 2019) y hacen comentarios tanto antes como durante y después de la compra y consumo de los productos de las marcas (41% tanto en el 2018 como en 2019), el 64% valora positivamente los comentarios y, el 52% declara que los comentarios influyen significativamente en su decisión de compra. Además, el 71% de los clientes que han tenido una experiencia positiva con las marcas, la recomiendan en redes sociales a sus amigos y familiares. Por último, más de una cuarta parte de los usuarios de las redes sociales declaran que las marcas que tienen perfil en ellas les inspiran más confianza que las que no están presentes.

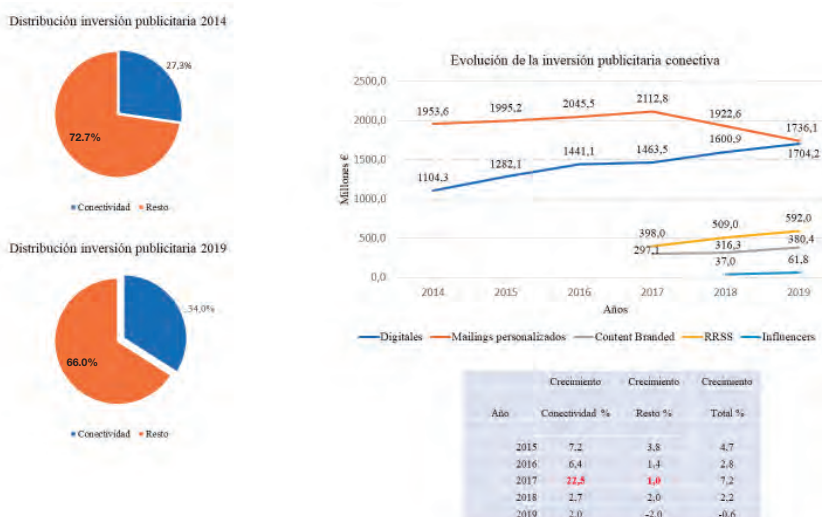
En conclusión, las marcas forman parte del contenido conversacional de los usuarios de las redes sociales. Además, las conversaciones sobre las marcas en redes sociales influyen en diferentes fases del proceso de creación-recuperación de valor. Dada su naturaleza social y la gran cantidad de tiempo que los usuarios pasan en ellas, los mensajes que circulan por ellas parecen menos comerciales y más orgánicos, y son, por ello, considerados por sus usuarios más auténticos y confiables, confiriendo a las redes un “atractivo” y un “encanto” especialmente útil para la gestión de las marcas. Por tanto, estas evidencias aportan a los propietarios de las marcas suficientes razones para utilizar las redes sociales como una herramienta de marketing adicional con la que fortalecer la confianza que los consumidores demuestran tener en ellas.

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

La interacción activa entre los consumidores en la era digital afecta al conocimiento sobre la marca, al grado de atractivo, y a la ampliación de los puntos de contacto de la marca con el consumidor. Lo nuevo en la era de la conectividad es que el consumidor transita del “me gusta” al “estoy convencido” a través de la comunidad que rodea al consumidor que influye en él, y de la “retención y repetición de compra” al deseo de “recomendar la marca a los demás” como consecuencia de la fidelidad. Por ello, una marca para convertirse en valiosa para su organización tiene que invertir, siempre, en I+D+i para crear una cartera de bie-

nes y servicios que le proporcione identidad “física”. Además, tanto en la era de la pre-conectividad como en la era de la conectividad, la organización tiene que: (1) Crear suficiente influencia externa (comunicación con origen en la empresa) a través de todos los medios de publicidad convencional y no convencional, así como a través de instrumentos de marketing directo como los equipos de ventas; y (2) Modificar la influencia propia (experiencia pasada del consumidor/cliente) mediante la inversión en todos los medios de publicidad convencional y no convencional. Pero, además, en la era de la conectividad tiene que invertir adicionalmente en: (1) Modificar la influencia de terceros (conversación sobre la marca con otros, consumidores o no); e (2) Invertir en medios digitales (incluidas redes sociales), y en *branded content* (incluida publicidad nativa), *mailing* personalizado e, influenciadores.

**Figura 1.** Evolución de la inversión publicitaria en España para la conectividad



Fuente: elaboración propia a partir de Informes de varios años de Infoadex.

En la figura 1 se muestra la evolución en los últimos seis años de la distribución de la inversión publicitaria entre medios desarrollados en la era digital y vinculados con la conectividad (publicidad digital, *mailings* personalizados, *content branded*, redes sociales e *influencers*) y el resto. Los datos son elocuentes. Sobre el total de la inversión publicitaria de 2014 la destinada a herramientas vinculadas a la conectividad representaban el 27% (3.058 millones de euros sobre una inversión total de 11.211 millones de euros) mientras que en 2019

alcanza un 34% (4.475 millones de euros sobre 13.146 millones de euros), lo que refleja un incremento de la inversión en los componentes de conectividad superior al producido en las herramientas publicitarias convencionales. El grado de novedad de algunas de las herramientas de conectividad, *content branded*, redes sociales y marketing de *influencers*, se manifiesta en que han alcanzado un umbral de inversión suficiente para considerarlas de forma individual en los últimos tres años. De estas tres herramientas destaca, por su relevancia inversora, la publicidad en redes sociales que, desde 2017 a 2019, ha pasado de 398 millones de euros a 592 millones de euros, lo que representa un 49% de crecimiento acumulado. Por tanto, el ritmo acelerado del uso de las redes sociales por las personas se está viendo acompañado de un incremento de su utilización por las empresas como herramienta de comunicación de sus marcas.

Algunas estimaciones de expertos profesionales sitúan en el 83% las compañías que dedican parte de sus presupuestos de marketing a las redes sociales, aunque con un grado de implantación muy diverso, y en un 73% los profesionales del marketing que consideran el marketing en las redes sociales efectivo para atraer clientes potenciales a la marca y hacer que los clientes existentes se conviertan en leales.

Los defensores de las redes sociales las ven como un instrumento para:

- (1) Identificar foros de discusión influyentes que participan en las discusiones sobre la marca;
- (2) Llegar a los líderes de opinión *online* clave y utilizarlos como embajadores o defensores de la marca;
- (3) Crear contenido de valor agregado para los clientes;
- (4) Controlar las menciones y los sentimientos hacia la marca en los 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
- (5) Conectarse más fuertemente con los clientes y comprometerlos en la creación de valor (co-creación).

Sin embargo, uno de los peligros potenciales no es que las empresas no logren atraer a los clientes, sino que los clientes consideren la intervención de la empresa sobre la marca intrusiva y se enfurezcan. Con cifras innumrables de búsquedas diarias en Google (hasta el punto de la extensión de la conciencia colectiva “si algo/alguien no está en Google no existe”), 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, ya que a medida que los entornos de evaluación maduran los juicios publicados se vuelven más

negativos<sup>3</sup>. 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, además, la creación conjunta de actuaciones sobre la marca por parte de propietarios y consumidores influye significativamente en los componentes del valor de la marca. Por una parte, el contenido creado por la empresa afecta especialmente a la imagen funcional, mientras que el contenido generado por los usuarios 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.

Las actividades de las marcas en las redes sociales favorecen que los consumidores intercambien ideas e información sobre la marca, se conviertan en co-creadores de los valores que la fortalecen, y que se formen comunidades de marca. Asimismo, pueden ayudar a reducir la preconcepción y los malentendidos difundidos sobre las marcas. 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. Cuando las marcas involucran a sus clientes en su desarrollo, su contenido y sus mensajes obtienen clientes más leales y con ellos mayores ventajas competitivas.

---

<sup>3</sup> En esta línea, y a pesar del apoyo mayoritario manifestado por las empresas a la efectividad del marketing en las redes sociales, también se alzan voces discordantes, como se refleja en el boicot temporal que actualmente más de 200 empresas, entre ellas algunas tan importantes como Coca Cola o Unilever, están haciendo a las redes sociales para insertar en ellas la publicidad de sus marcas mientras se mantenga la política de permitir la difusión de mensajes que incitan al odio hacia ellas. Véase, <https://www.distribucionactualidad.com/stop-hate-for-profit-dos-centenares-empresas-retiran-publicidad-redes-sociales/>, o en el abandono definitivo de las redes sociales de algunas marcas por la dificultad de obtener visibilidad y rentabilidad de sus acciones, véase <https://www.dinero.com/internacional/articulo/por-que-hay-empresas-que-estan-abandonando-las-redes-sociales/269571>.

La presencia de una marca en las redes sociales puede adoptar diferentes formatos, que no son alternativos sino complementarios. Entre estos destacan: (1) La contratación de campañas de publicidad muy segmentadas (la red dispone de información personalizada de cada usuario); (2) La construcción de una identidad digital en la red mediante un perfil en el 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); (4) La creación y/o participación en espacios de comunidad (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, su gestor tiene que publicar información exclusiva y adaptada a su público objetivo, y a las particularidades de la red utilizada, de modo que a los seguidores de la marca les compense dedicarle su tiempo. En el último estudio de redes sociales Iab.Spain (2019), el 52% declaraba que la publicidad incluida en las redes sociales no cumplía con sus expectativas, y, además, solo al 30% de los encuestados les gustaba que saliese publicidad según sus intereses, porcentaje que se iguala al de los que consideran a la publicidad en redes sociales molesta. Por ello, el gestor de la marca en las redes sociales no solo ha de conocer la marca y su estrategia, 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.

Los principales beneficios que aporta a una marca y a su empresa propietaria su presencia en las redes sociales se sintetizan en: (1) La posibilidad de medir los resultados inmediatos; (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; (4) La capacidad para potenciar un diálogo bidireccional entre la marca y los posibles clientes; (5) La gran cobertura social y universal; (6) El poder de prescripción; (7) La potenciación de su visibilidad y notoriedad; y (8) La elevada expectativa de retorno de la inversión, ya que los presupuestos de inversión que se requieren son bajos comparados con los medios convencionales.



Por su parte, y con una incorporación más reciente, el *influencer marketing* (o marketing de influencia o de influenciadores) está ocupando posiciones destacadas como herramienta efectiva de comunicación en la mezcla de marketing en la era digital. El marketing de influenciadores puede integrarse en diferentes campañas de marketing digital (vídeo marketing; marketing de contenidos y blogs; colocación comercial de productos; estrategias de relaciones públicas, y en la construcción de enlaces de optimización de motores de búsqueda, entre otras...), pero su canal más efectivo lo constituyen las redes sociales, donde las marcas lo utilizan para promocionar sus productos, mejorar su visibilidad, generar leads<sup>4</sup> (registros o cliente potencial), e incrementar el tráfico del sitio web, entre otras. Con los datos de Iab.Spain (2019) se constata que un 68% de los usuarios de redes sociales siguen a *influencers*, especialmente las mujeres y los menores de 46 años, siendo Facebook (45%) e Instagram (40%) las redes donde se siguen más a los *influencers*, seguidas a cierta distancia de Youtube (33%) y Twitter (23%). Sin embargo, los comentarios que realizan los *influencers* sobre las marcas no resultan nítidamente creíbles, ya que se observa que los que declaran que son creíbles y los que los consideran publicitarios representan el mismo porcentaje de usuarios (37%).

Una de las ventajas del marketing de *influencers* es que puede asociarse tanto con estrategias publicitarias originales de la marca como con el contenido generado por los usuarios. Este hecho está permitiendo obtener de su inversión una mayor tasa de rentabilidad, y un acelerado crecimiento en su utilización. El 58% de los ejecutivos de marketing del estudio de Iab.Spain (2019) declaran haber contratado los servicios de *influencers* en redes sociales (doce puntos porcentuales más que en 2018), principalmente en Instagram (70%), y el 87% manifiesta estar satisfecho con las acciones realizadas con los *influencers* en las redes sociales.

Para terminar este epígrafe, parece necesario dedicar, aunque sea un espacio mínimo, a exponer las dos principales tendencias que se espera afecten con más intensidad a las marcas en el futuro próximo. En esta línea, no cabe duda de que resulta 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 líderes en sus mercados.

---

<sup>4</sup> Aquí entran en juego las normativas desarrolladas para la protección de datos de los clientes y/o potenciales clientes (en realidad Leads).

En primer lugar, es obligado señalar a la inteligencia artificial (IA). En el contexto de la marca, la IA 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 dirigidas al mantenimiento o a la mejora de su valor.

En segundo lugar, la búsqueda de la marca por voz se está acercando al SEO tradicional (*Search Engine Optimizatizon*), a finales de 2019 ya representaban el 20% de las consultas realizadas a través de los móviles, y se estima que a finales del 2020 las búsquedas por voz alcancen una cuota del 50% 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, todavía no está plenamente desarrollada. Una vez más surge la necesaria 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, como herramientas básicas para mejorar la gestión de las marcas y su valor.

## 5. LA VALORACIÓN DE LAS MARCAS VALIOSAS

El valor monetario de las marcas que son valiosas para las empresas se mide y se publica por diferentes consultoras que han elaborado y registrado una metodología propia, entre las más conocidas destacan: Interbrand, Brand-Z, y Brand Finance. También desde la Organización Internacional de Normalización<sup>5</sup> se alumbró en 2010 un estándar para valoración de marcas, conocido como Norma ISO 10668, que fija los requisitos que deben cumplir los procedimientos y métodos de medición para la valoración monetaria de la marca. Esta norma fue desarrollada por el comité técnico de la Organización Internacional de Normalización ISO/TC 289. La norma incluye tres enfoques de métodos concretos de valoración, ingresos (precios primados, separación de ingresos y *royalties*), mercado (múltiplos de transacciones realizadas) y costes (inversión necesaria para

---

<sup>5</sup> En España, AENOR estableció un comité formado por expertos de diferentes áreas de actividad (empresas, consultores, auditoras, institutos de investigación, académicos, etc.) coordinados por el Instituto de Análisis de Intangibles.

construir de nuevo la marca). Finalmente, los expertos académicos han propuesto, desde principios de los años noventa del siglo pasado, distintos métodos de valoración del capital de la marca que se encuentran publicados en las más prestigiosas revistas científicas: Neme-Chaves y Rodríguez-González (2019), principalmente de las áreas de marketing y de contabilidad y finanzas. Con respecto a los métodos surgidos en el ámbito académico del marketing, Yoo y Donthu (2002), Pappu, Quester y Cooksey (2005), Christodoulides y de Chernatony (2010), Pappu y Christodoulides (2017) y Keller y Brexendorf (2019) son algunos de los trabajos en los que se muestra la evolución del concepto del capital/valor de la marca y de su medición desde los trabajos académicos pioneros de Aaker (1991) y Keller (1993) hasta la actualidad.

Las principales metodologías desarrolladas para la medición y la estimación del valor de la marca en el ámbito empresarial se aplican según los objetivos que se persigan (Salinas y Ambler, 2009): contables, transaccionales o gestión, entre otros; el tipo de marca para la que se pretende medir su valor (corporativa vs producto) y el tipo de empresa propietaria de la misma (cotizada vs no cotizada; grande vs pyme; doméstica vs global, entre otras tipologías). Entre las más utilizadas se encuentran: las basadas en flujos de ingresos y/o beneficios imputables a la marca, especialmente corporativa; las basadas en los modelos q Tobin para marcas de empresas cotizadas, y las basadas en modelos multi-logit para estimar el valor de las marcas-producto.


En la figura 2 se ilustra la evolución en los últimos 15 años de las 10 marcas globales más valiosas del mundo, y de su valor monetario expresado en millones de dólares/EEUU<sup>6</sup>. Se constatan algunos hechos destacables. En primer lugar, ha cambiado el orden de las diez marcas más valiosas. Así, de las que formaban parte de este ranking en 2004, en 2019 solo se mantienen cinco de ellas (50%): Coca Cola, Microsoft, Disney, McDonald y Toyota, y de todas ellas, solo Toyota mejora su posición pasando del puesto noveno al puesto séptimo. En segundo lugar, el valor de las marcas situadas en cada una de las posiciones del ranking (de la primera a la décima) ha aumentado en unidades monetarias corrientes, hasta el punto de que la marca global más valiosa en 2004 alcanzaba un valor de 67.394 millones de dólares y la más valiosa en 2019 se valora en 234.241 millo-

---

<sup>6</sup> Previo al efecto que en dicha valoración haya podido causar un factor externo de gravedad como lo es la pandemia provocada por el Covid-19.

nes de dólares. Por último, tanta ha sido la influencia de Internet y de las empresas creadas en la era digital en el panorama de las grandes marcas globales que en los últimos quince años ha cambiado radicalmente la cúpula en los rankings de marcas globales de mayor valor. Mientras en 2004 la primera marca mundial por valor monetario era Coca Cola, en 2019 lo es Apple seguida por Google y Amazon, según el método de valoración de Interbrand.

Figura 2. Evolución de las 10 marcas globales más valiosas

	Marcas	2004 (Millones de \$)	Marcas	2019 (Millones de \$)	
	Coca-Cola	67.394	Apple	234.241	
	Microsoft	61.372	Google	167.713	
	IBM	53.791	Amazon	125.263	
	General Electric	44.111	Microsoft	108.715	
	Intel	33.499	Coca Cola	63.365	
	Disney	27.113	Samsung	61.098	
	MacDonald	25.001	Toyota	56.246	
	Nokia	24.041	Mercedes	50.832	
	Toyota	22.673	McDonald	45.362	
	Marlboro	22.128	Disney	44.352	

Fuente: Interbrand, 2020.

Un problema destacado en la medición del valor de las marcas consiste en que la aplicación de diferentes metodologías deriva en cuantificaciones y en posiciones relativas en los rankings extremadamente diferentes, tal como se advierte en la figura 3.

De su lectura se desprenden algunos resultados destacables. Para el mismo año, 2019, los rankings de las diez marcas globales más valiosas publicados por Interbrand, Brand-Z y Brand Finance<sup>7</sup> se diferencian en las marcas que incluyen,

<sup>7</sup> Son tres de las mayores consultoras internacionales especializadas en valoración de marcas que cuentan con metodologías propias conocidas.

**Figura 3.** Comparación de las valoraciones monetarias de las diez marcas globales más valiosas

Interbrand (Mill. \$)		BrandZ (Mill.\$)		Brand Finance (Mill.\$)	
1. Apple	234.241	1. Amazon	315.505	1. Amazon	220.791
2. Google	167.713	2. Apple	309.527	2. Google	159.722
3. Amazon	125.263	3. Google	309.000	3. Apple	140.524
4. Microsoft	108.715	4. Microsoft	251.244	4. Microsoft	117.072
5. Coca Cola	63.365	5. Visa	177.918	5. Samsung	94.494
6. Samsung	61.098	6. Facebook	158.968	6. ICBC	80.791
7. Toyota	56.246	7. Alibaba	131.246	7. Facebook	79.520
8. Mercedes	50.832	8. Tencent	130.862	8. Walmart	77.520
9. McDonald	45.362	9. McDonald	130.368	9. Pingan	69.041
10. Disney	44.352	10. ATT	108.375	10. Huawei	65.084

Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.brandz.com/Global> y [https://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_global\\_500\\_2020\\_preview.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_global_500_2020_preview.pdf)

en su orden y en su valoración monetaria expresada en millones de dólares. Así, por ejemplo, en el ranking de Interbrand se incluye Coca Cola en la posición quinta, mientras que ni en Brand-Z ni en Brand Finance se incluye esta marca entre las diez primeras. En la posición quinta de Brand-Z se incluye Visa, que no se encuentra ni en Interbrand ni en Brand Finance, y en la posición sexta de Brand Finance aparece la marca ICBC que no aparece ni en Interbrand ni en Brand-Z. Respecto al orden, aun tomando las cuatro primeras marcas que se incluyen en los tres rankings considerados, se observa, que solo Microsoft, en cuarta posición, presenta el mismo orden en los tres rankings; por el contrario, Amazon es la primera en Brand-Z y Brand Finance, mientras que en Interbrand la primera posición la ocupa Apple, que en Brand-Z es la segunda y en Brand Finance la tercera; paralelamente Google es la segunda para Interbrand y Brand Finance, y es la tercera para Brand-Z. Y, por último, donde las diferencias encontradas son mayores, es en la valoración monetaria concreta que cada una de las metodologías otorga a cada marca. A modo de ejemplo, basta señalar los tres valores monetarios que según cada una de estas tres consultoras alcanza la marca

Amazon. Aun obteniendo para las tres un valor muy elevado, Brand-Z estima su valor en 315.505 millones de dólares, un 42,9% superior al valor de 220.791 millones de dólares que le asigna Brand Finance, y más elevado en un 150% que el valor que se estima para ella por Interbrand, 125.263 millones de dólares. Estos datos introducen severas dudas sobre la validez general de los métodos de medición del valor de las marcas aplicados por los profesionales expertos.

Un análisis similar proyectado sobre las marcas españolas más valiosas se presenta en la tabla 3. La medición del valor de las 10 marcas españolas más valiosas en 2019, según Brand-Z y Brand Finance, indica que, de la misma manera que ocurre en la valoración de las marcas globales, el ranking difiere según la metodología aplicada, tanto en las marcas que incluye, como en el orden y, extraordinariamente, en las magnitudes monetarias estimadas. Para el caso español, cabe destacar, además, dos aspectos adicionales, el primero hace referencia a que todas las marcas incluidas son marcas corporativas o marcas de cadena comercial, no se encuentran entre las más valiosas marcas-producto y, en segundo lugar, entre las diez primeras marcas se encuentran principalmente marcas de los sectores de servicios comerciales y financieros, y del sector energético. Por tanto, no hay una representación de marcas del sector de industria transformadora más allá de la integración vertical hacia la producción de las dos marcas comerciales de moda: Zara y Massimo Dutti, y con solo una marca del sector de las telecomunicaciones, vinculado más estrechamente con las tecnologías de la era digital, a la vez que ninguna de las marcas españolas más valiosas ha nacido en la era de la conectividad ni está relacionada estrechamente con las redes sociales, los navegadores, buscadores, o la inteligencia artificial, etc. Son marcas de sectores tradicionales, que en mayor o menor medida se han adaptado a la transformación acontecida pero que han participado poco o nada en su aparición.

En definitiva, desde la perspectiva de la medición del valor monetario de las marcas, y a pesar de los esfuerzos realizados hasta el momento por delimitar las dimensiones y/o criterios a incluir en el concepto objeto de cuantificación, queda margen para nuevos estudios dirigidos a encontrar procedimientos de cálculo y estimación más estandarizados que permitan a las empresas conocer y gestionar adecuadamente este componente de extraordinaria importancia de su capital o activo intangible. En este sentido se trataría de dar respuesta a las cuestiones, si en la era digital ¿tiene sentido encontrar una metodología única de general aplicación para la capitalización del valor de las marcas?, y si lo tiene ¿es posible hacerlo?



**Tabla 3. Comparación del valor del top 10 marcas españolas más valiosas según Brand-Z y Brand Finance**

<b>Brand Z</b>	<b>Millones (dólares)</b>	<b>Brand Finance</b>	<b>Millones (dólares)</b>
ZARA	24.801	ZARA	18.424
MOVISTAR	21.614	SANTANDER	17.449
SANTANDER	9.879	BBVA	10.736
BBVA	8.473	MOVISTAR	10.653
IBERDROLA	5.591	EL CORTE INGLÉS	5.553
NATURGY	5.110	REPSOL	4.366
ENDESA	4.922	CAIXABANK	4.343
REPSOL	3.018	IBERDROLA	4.275
MASSIMO DUTTI	2.210	MAPFRE	3.658
MERCADONA	1.818	AMADEUS	3.513

Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.brandz.com/Global> y <https://brandirectory.com/rankings/spain/table>

## **6. MODO DE CONCLUSIÓN: NUEVOS RETOS EN LA GESTIÓN DEL VALOR DE LA MARCA**

Durante casi los treinta años en los que se ha desarrollado la investigación académica sobre el valor de la marca, se ha avanzado en el conocimiento científico y se han dado respuestas a un buen número de interrogantes en el ámbito de la conceptualización, medición, estimación de los factores que explican la construcción del capital de la marca y sus componentes, y la identificación de los efectos del valor de la marca sobre los resultados de mercado y/o económicos y financieros de las empresas. No obstante, todo este avance no significa que no queden cuestiones por resolver, propias de la era de la pre-conectividad. Por ejemplo, no se dispone de una única respuesta en cuanto a si los componentes que integran el capital de la marca tienen validez general o su validez es específica para cada contexto, o cuando los componentes del modelo de Aaker (1991) delimitan mejor el capital de una marca y cuando lo hacen los componentes del modelo original de Keller (1993). Respecto a los antecedentes, se ha resuelto la capacidad explicativa



de un buen número de factores individuales que afectan positivamente a la construcción de la marca, desde las acciones dirigidas a mejorar la calidad percibida de la marca, las acciones dirigidas a crear imagen, hasta aspectos como las acciones dirigidas a desarrollar la identidad, personalidad o identificación con la marca. No obstante, no se dispone de un modelo integrador que explique suficientemente el capital de la marca y ofrezca no solo una contribución para la mejora de la gestión, sino también para la predicción. Más interrogantes aun surgen en cuanto al impacto del capital de la marca construido sobre los resultados empresariales, medidos por indicadores objetivos de rentabilidad y riesgo. Sobre todos ellos, se sigue avanzando, pero a la vez se plantean nuevos retos de investigación vinculados al actual escenario de conectividad propio de la sociedad digital. En concreto, desde la perspectiva de este trabajo, destacan tres cuestiones a resolver que se entienden como retos de la investigación enfocada al avance en los modelos de gestión del valor de la marca: a) Los problemas derivados de la optimización del programa de marketing global, digital y *offline*; b) Los problemas de vinculación entre los resultados inmediatos de la inversión en el mix del marketing digital (número de visitas, lead, etc.) y los resultados empresariales objetivos de corto y largo plazo; y c) Los problemas de la medición dinámica del valor de las marcas.

### *Bibliografía*

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press: New York, NY.
- Christodoulides, G. y de Chernatony, L. (2010). Consumer based Brand equity conceptualization and measurement: a literature review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66.
- 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. y Brexendorf, T.O. (2019). Measuring Brand equity. In *Handbuch Markenführung* (pp. 1409-1439). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kotler, P. (2019). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial. Madrid.

- Neme-Chaves, S.R. y Rodríguez-González, L.Y. (2019). Un análisis bibliométrico del brandequity 1991-2018//A bibliometric analysis of Brand equity 1991-2018. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 28, 364-380.
- Pappu, R., Quester, P.G. y Cooksey, R.W. (2005). Consumer-based Brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154.
- Pappu, R. y Christodoulides, G. (2017). Defining, measuring and managing Brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 26(5), 433-434.
- Salinas, G. y Ambler, T. (2009). A taxonomy of Brand valuation practice: Methodologies and purposes. *Journal of Brand Management*, 17(1), 39-61.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2002) Testing cross-cultural invariance of the Brand equity creation process. *Journal of Product & Brand Management*, 11(6), 380-398.





# HOMENAJE AL PROFESOR RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES

Mediante esta publicación la Fundación Ramón Areces quiere rendir homenaje al profesor Rodolfo Vázquez Casielles, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo, fallecido en diciembre de 2019. En el libro se pretende abordar la problemática en torno al mundo del marketing, al que Rodolfo dedicó toda su vida profesional.

Se recogen en dieciocho capítulos temas de gran actualidad desde diversas perspectivas. Contenidos relacionados con el papel del marketing en la economía, en el contexto de los actuales tiempos virulentos, en donde más que nunca surge la necesidad de adaptarse e innovar como respuesta a la crisis derivada de la pandemia del covid-19. Muy vinculado con el panorama actual surge la necesaria respuesta de los profesionales y académicos del marketing al desarrollo de la tecnología digital, lo que se incluye en la obra junto a la problemática del desarrollo de nuevos productos derivados de dicha tecnología y nuevos modelos de negocio y formas de competencia.



FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL