

CAPÍTULO 12

EL *MARKETING* ANTE UN MOMENTO DISRUPTIVO: ¿NOS ENCAMINAMOS A UN CAMBIO DE PARADIGMA?

Jesús Cambra-Fierro
Yolanda Polo-Redondo

1. INTRODUCCIÓN

A mitad de la década de 1980 e inicios de 1990 el *marketing* asistió a un cambio paradigmático, desde el denominado enfoque transaccional que situaba el objetivo en la gestión de intercambios aislados a un paradigma relacional. Para autores clásicos como Gummensson (1987), Grönroos (1994) o Morgan y Hunt (1994) el objetivo del *marketing* debía situarse en la gestión de relaciones duraderas y exitosas entre empresas y consumidores. A partir de esta premisa se podía esperar una serie de comportamientos de gran valor para las empresas tales como la recompra, la lealtad del consumidor, incluso la recomendación a otros usuarios o la disposición a cocrear con la empresa (van Doorn *et al.*, 2010). Además, conforme aumentara la satisfacción del consumidor y el horizonte temporal de la relación, era posible que el consumidor fuera más sensible a adoptar nuevos productos lanzados por una empresa, a desarrollar comportamientos de venta cruzada (*cross-selling*) o adquirir productos de mayor gama (*up-selling*). Dando un paso más, y adaptando la realidad de la disciplina a las demandas y tendencias sociales, en el año 2017 la American Marketing Association definió el *marketing* como la actividad, el conjunto de instituciones y procesos que permiten crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, partners y sociedad en general. Además de considerar el beneficio para la organización, se incluía de manera explícita el efecto que el *marketing* puede tener en la sociedad.

Sin embargo, desde ese momento no tan lejano—no más de cuatro años—, hemos asistido a una serie de sucesos que han afectado de manera disruptiva a nuestra sociedad. Sirva como ejemplo la actual pandemia causada por la COVID-19. Estos fenómenos de índole natural, sanitaria, político o tecnológico afectan de manera

significativa al contexto económico y social y modifican en mayor o menor medida determinados patrones de comportamiento de los consumidores (De Keyser *et al.*, 2020). Ello obliga a las empresas y organizaciones a repensar estrategias y acciones para maximizar la entrega de valor a sus clientes a través de experiencias satisfactorias.

Pero, además, ante los muchos retos sociales relacionados con el medioambiente, con las desigualdades económicas y sociales, o con una preocupación creciente por la salud y el bienestar de los ciudadanos, académicos de referencia internacional se preguntan cuál puede ser la contribución del *marketing* para promover un mundo mejor (Chandy, Venkatarami y Moorman, 2021). Todo ello en conjunto sugiere cambios relevantes en nuestra disciplina y plantea la necesidad de reflexionar sobre el futuro del *marketing*, no solo desde una perspectiva comercial y empresarial, sino como una herramienta de cambio social. A partir de esta premisa este ensayo pretende: i) mostrar cuál puede ser el papel del *marketing* ante los retos actuales y futuros de nuestra sociedad; ii) valorar en qué medida el efecto de la pandemia está afectando a nuestra disciplina y, iii) comentar los principales fundamentos en los que basar la gestión a corto y medio plazo de las técnicas y herramientas de *marketing*. Evidentemente las ideas que aquí se comentan no presentan una visión completa ni de la situación actual, ni de toda la disciplina, pero sí permiten presentar una pincelada general que hará que el lector reflexione sobre el punto al que nos estamos dirigiendo.

2. EL *MARKETING* ANTE LOS RETOS SOCIALES

En este contexto son muchos los académicos que abogan por ampliar el ámbito de aplicación del *marketing*, empleando sus bases conceptuales, técnicas y herramientas no solamente a la gestión de intercambios beneficiosos para las empresas sino a la generación de un conjunto de externalidades positivas para la sociedad (Chandy, Venkatarami y Moorman, 2021; Webster y Lusch, 2013). Así lo atestigua el último número publicado por *Journal of Marketing* (Vol 83, 3) en el que se apuesta de manera explícita por un “marketing mejor para un mundo mejor” (Chandy, Venkatarami y Moorman, 2021).

De una manera más concreta se sugieren grandes líneas de trabajo: sostenibilidad y clima; empoderamiento económico y social; salud y bienestar; donaciones.

Un aspecto que despierta gran preocupación es el deterioro medioambiental y de qué manera el *marketing* puede ayudar a que los consumidores adquieran productos respetuosos con el medioambiente (Zhang, Chintagunta y Kalwani, 2021a). Las herramientas de social media permiten intercambiar opiniones y experiencias

entre los usuarios y, a la vez que contribuyen a reducir la incertidumbre asociada al uso de determinados productos, permiten comunicar sus bondades, educar al consumidor en su uso y aumentar la credibilidad de los proveedores de este tipo de productos. Otra línea de gran interés es la que apuesta por educar a los consumidores en la adquisición y uso de productos de mayor calidad, muchas veces de mayor precio, pero que presentan un horizonte de durabilidad mayor. Desde un prisma de utilidad de estos productos a largo plazo, se destaca su rentabilidad frente a otros productos más baratos, pero de peor calidad y duración. En la medida en que se apuesta por productos durables se reducen muchas externalidades negativas asociadas a usos de factores productivos, procesos de producción, de distribución y logística y de gestión de residuos (Sun, B y Paharia, 2021). Es cierto que estos procesos de reeducación no son sencillos y generan cierta resistencia en muchos segmentos de la población. Un ejemplo evidente es el rechazo inicial que genera el impuesto a las bolsas de plástico o incluso su prohibición en muchos países (González-Arcos *et al.*, 2021). Existe un fenómeno definido por la inercia de los actos de consumo que, al traspasar la responsabilidad hacia el lado de la demanda, hace que al menos al principio se perciba como un mayor sacrificio en el proceso (llevar tu propia bolsa o pagar una cantidad extra por la misma). Las bases tradicionales del *retailing* abogaban por generar valor en todos y cada uno de los procesos comerciales y este cambio impuesto por muchos gobiernos obliga a plantear campañas de sensibilización y educación para convertir al consumidor en copartícipe necesario, en corresponsable de la sostenibilidad medioambiental del planeta.

Además, existen autores que proponen utilizar las herramientas de comunicación para educar a los consumidores en un nivel de consumo menor y, por tanto, mayor ahorro (Garbinsky, Mead y Gregg, 2021). Hasta hace unos años esta propuesta hubiera generado el mayor de los rechazos en cualquier revista de nuestra disciplina y, sin embargo, ahora mismo es uno de los estudios seleccionados para ejemplificar el potencial del *marketing* en la sociedad. Se pretende reducir el consumo superfluo y apostar por una gestión responsable de las finanzas personales. También se sugiere utilizar técnicas de *marketing* para empoderar a productores locales en economías de subsistencia o en mercados propios de economías emergentes (Viswanathan *et al.*, 2021).

Hace ya un tiempo saltaban las alarmas por el deterioro de salud vinculado al estilo de vida occidental: alimentación y sedentarismo; alcohol y tabaco, estrés laboral y emocional, entre otros aspectos. Desde un punto de vista transversal y utilizando conceptos propios de la gestión de recursos humanos Habet, Alavi y Linsenmayer (2021) sugieren una serie de pautas para mejorar la gestión de los equipos de ventas tanto en términos de motivación como de reducción de estrés a largo plazo. Wang, Lewis y Singh (2021) apuestan por una estrategia mixta de

impuestos y restricciones al consumo para reducir el consumo de tabaco, cuando hace unos cuantos años la industria tabacalera era junto a las bebidas alcohólicas el principal soporte para empresas de publicidad y medios de comunicación. Este estudio evidencia cierto cambio de rol del *marketing*, motivado por cambios sociales. Además, fruto de la preocupación por el sedentarismo y la obesidad, se aplican técnicas de *marketing* para fomentar hábitos saludables (Weihrach y Huang, 2021). Otro ejemplo lo observamos en la aplicación de nuestras herramientas para fomentar la donación de órganos (Robitale *et al.*, 2021).

Finalmente, existe otra línea que estudia la manera de incrementar las donaciones a causas sociales a través de microdonaciones (Rifkin *et al.*, 2021), colaboraciones con entidades no lucrativas (Kim, Du y Berger, 2021)) o promociones comerciales vinculadas a donaciones de la marca (Zhang, Fengyan y Zhengyu, 2021b). En definitiva, observamos ámbitos de aplicación del *marketing* muy distintos a los habituales y objetivos diferentes a los que definen una relación comercial.

3. EL MARKETING ANTE LOS RETOS DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

En paralelo a estas inquietudes sociales, durante los últimos meses hemos asistido a un fenómeno sin precedentes que ha generado cambios disruptivos en el comportamiento de los consumidores: la COVID-19. Tal y como se indica en Cambra (2021), no hay duda de que la COVID-19 ha supuesto un auténtico *shock* en todos los ámbitos de nuestra vida: sanitario, económico, social, emocional, medioambiental; generando grandes niveles de incertidumbre y desafíos desconocidos hasta ahora.

Hasta el momento, los modelos generales de comportamiento del consumidor habían seguido patrones predecibles: los consumidores disfrutaban visitando centros comerciales, restaurantes o acudiendo a actividades en zonas muy concurridas tales como conciertos o eventos deportivos. Por no hablar de los grandes flujos de turismo que aceleraban el efecto de la globalización cultural. Sin embargo, McKinsey & Company (2020) presagiaba poco después del estallido de la pandemia una serie de grandes cambios estructurales tales como la consolidación de la digitalización y la expansión (todavía más) del comercio electrónico, la mayor importancia de los mercados domésticos, el aumento de la presión competitiva, la presencia de actores económicos y sociales que otorgaban más importancia a la sostenibilidad y al compromiso social de las empresas, o el incremento de consumidores más prudentes y más preocupados por la salud. La gran pregunta es si todos estos cambios responden a un ajuste temporal o si realmente se convertirán en cambios estructurales. En esta línea, el último informe anual del Banco de España (2021) destaca tres tendencias que marcarán la economía y el consumo, al menos a corto y medio plazo: el teletrabajo, la digitalización y el auge del comercio electrónico.

Además, el Marketing Science Institute (2020), referencia básica en nuestra disciplina, anticipaba profundos cambios en la economía global que tendrán efectos a largo plazo en el comportamiento del consumidor, en el mercado, en regulaciones y políticas públicas, entre otros aspectos, y que incluso apuntan a un nuevo paradigma en los modelos de comportamiento.

Basándonos en nuestra propia experiencia, somos plenamente conscientes de que, como resultado del confinamiento inicial y de las sucesivas restricciones a la movilidad, un efecto que podemos denominar en términos coloquiales “la-tienda-viene-a-casa” se ha consolidado y ha modificado la dinámica de muchas actividades cotidianas: educación y formación *online*, teletrabajo, teleasistencia sanitaria, compra y consumo 24/7 a través de Internet/Amazon con servicio de reparto a través de empresas de mensajería, contratación de servicios en *streaming* a través de Netflix. Estudiamos en casa, trabajamos en casa, nos relajamos en casa, nos relacionamos desde casa. En un estudio reciente se propone denominar a este fenómeno como el “*e-effect*” (Cambra-Fierro *et al.*, 2022), que básicamente postula un patrón de comportamiento en el que la mayoría de las actividades cotidianas se realizan a través de plataformas y/o dispositivos digitales, y que va en aumento (Sheth, 2020).

Este efecto supone una transformación del proceso tradicional de compra, pasando de la simple compra de productos a una experiencia de servicio. Por ejemplo, la compra *online* y la entrega en casa exige ajustar condiciones y horarios de entrega, evitar daños ocasionados por el transporte y garantizar la posible devolución de pedidos, hecho que genera una experiencia global de compra más allá de la mera compra y uso del producto. En este sentido, ante el gran avance del comercio electrónico, que parece estar devorando a la tienda física, recientemente Dekimpe, Geyskens y Gielens (2020) defendían las bondades del contacto real con los consumidores y se mostraban optimistas respecto al comercio presencial. Sin embargo, empresas como Inditex, líder y referencia mundial en la industria textil se encuentra en pleno proceso de transformación pasando a un modelo en el que la compra online y la entrega a domicilio tendrá un protagonismo mayor. En junio de 2020 la empresa anunció que había acelerado su estrategia de digitalización y que iba a reorganizar su red comercial apostando por catálogos virtuales que permitirían demostraciones virtuales, reduciendo el número de puntos de venta, diseñando almacenes de distribución intermedios, más pequeños pero, que dotaran de mayor rapidez a los servicios de entrega. Durante los meses más duros de la pandemia Inditex tuvo que cerrar el 90 por 100 de sus puntos de venta físicos, mientras que las ventas *online* aumentaron más de un 50 por 100 en ese mismo periodo –con un pico del 95 por 100 en abril de 2020–.

En otro ámbito distinto, muchos restaurantes han tenido que reinventarse y ofrecer por primera vez o intensificar su presencia en Internet y los servicios de entrega a domicilio (*delivery*) para poder sobrevivir (Brewer y Sebbby, 2021; Yang, Liu y Chen, 2020), los hoteles han intensificado el uso de máquinas de *autochecking* y de *vending* para minimizar el contacto entre trabajadores y clientes y reducir el riesgo de contagios (Jung y Yoon, 2021), muchos destinos turísticos se encuentran en procesos de recuperación del flujo de turistas intentando mantener su imagen de marca y notoriedad (Rasoolimanesh *et al.*, 2021). Todos estos ejemplos nos sirven para ilustrar cómo la COVID-19 está transformando de una forma inesperada la dinámica de muchos sectores y los patrones de comportamiento de consumo. El *marketing* no puede permanecer ajeno a todo ello.

4. MARKETING AHORA Y LUEGO: FUNDAMENTOS

Retomando la idea de un consumidor más responsable que anunciábamos en apartados anteriores (Webster y Lusch, 2013), encontramos clientes que apuestan no solamente por satisfacer sus deseos y necesidades personales, sino que se preocupan por una sociedad mejor (Peluso, Pichierri y Pino, 2021; Tran, 2021) y que intensifican otras tendencias como la presencia de la sostenibilidad en la planificación y el desarrollo urbano. El concepto de *Smart city* pretende aumentar la calidad de vida de los ciudadanos, considerando aspectos vinculados no solo a una dotación adecuada de infraestructuras sino también a aspectos de índole social. Estas ciudades inteligentes, digitales y sostenibles están modificando los flujos de personas con el objetivo de reducir la saturación de determinados puntos (por ejemplo, centro de ciudad) y reorientar a las personas hacia otras áreas menos saturadas de los núcleos urbanos. Este fenómeno determina nuevos modelos de distribución comercial, como por ejemplo la gestión de la denominada “*last-mile*” con vehículos de reparto de menor dimensión, no contaminantes y mucho más ágiles que adapten su horario a los deseos de los consumidores, pero también a posibles restricciones al tráfico rodado. También podríamos pensar en el atractivo de frecuentar zonas de gran afluencia como centros comerciales, parques, conciertos, espectáculos deportivos, bares y restaurantes de moda, que obligan a repensar los ecosistemas de servicios. El objetivo es colocar a las personas como referencia básica y apoyarse en la tecnología para un diseño y una gestión más eficientes.

En general los consumidores son más autónomos y menos dependientes de una empresa, pudiendo cocrear experiencias a través de múltiples dispositivos y tecnologías (Ostrom *et al.*, 2015), incluso modificar los roles tradicionales que se asignaban a empresas y consumidores. Por ejemplo, en un contexto de *smart-energy* los consumidores pueden producir su propia energía a través de paneles fotovoltaicos

y ser autónomos, mejorar la eficiencia energética con dispositivos basados en el Internet de las cosas y la domótica, comprando aquella energía extra que necesiten y vendiendo a sus proveedores aquella que resulte excedentaria (Gonçalves *et al.*, 2020). Algunos consumidores se convierten en “*prosumers*”, produciendo y consumiendo valor para su propio consumo o el de otros (Lang *et al.*, 2020). Por ejemplo, producen su propia comida, entretenimiento o incluso educación, existiendo redes colaborativas que ayudan a vecinos, familiares y amigos, en el ámbito de una economía colaborativa (Lang *et al.*, 2020). Estos consumidores esperan que los proveedores se conviertan en colaboradores y facilitadores de contactos (Breibach, Antons y Salge, 2016; Gonçalves *et al.*, 2020).

Además, los grandes avances en tecnologías de la información han fomentado la aparición de múltiples dispositivos de comunicación y canales de contacto entre empresas y consumidores o entre consumidores y otros consumidores. Todo ello ha hecho que proliferen estrategias de multicanalidad/omnicanalidad (Cambra *et al.*, 2016) que han revolucionado la gestión de las interacciones y relaciones entre agentes.

Así, los pilares sobre los que deberían pivotar las estrategias de *marketing* son, desde nuestro punto de vista:

- *Digitalización*: plantear una estrategia digital global, que no considere solamente la presencia en Internet como complemento, sino como una cadena de oferta y demanda interconectada, que genere y gestione contactos con los clientes (actuales y potenciales) desde un prisma de omnicanalidad.
- *Excelencia en el servicio al cliente, bajo un prisma de experiencia global*, desde la búsqueda de información, asesoramiento y orientación, compra y entrega, consumo y servicio poscompra.
- *Apoyo en las tecnologías de la información, el big data y la inteligencia artificial* para incrementar la eficiencia de cualquier tipo de interacción.

En función de estas ideas, a continuación, nos atrevemos a dar nuestra visión sobre algunos aspectos que consideramos relevantes para comprender una gestión de *marketing* adecuada: i) relación empresa-cliente, ii) omnicanalidad e interacciones, iii) agilidad del *marketing*, iv) el *marketing* como generador de experiencias, y v) el impacto de la tecnología, la inteligencia artificial y los robots.

4.1. Relación empresa-cliente

En la era de la información y las nuevas tecnologías observamos un gran cambio en la dinámica de las relaciones empresa-cliente. Cada contacto, cada interacción,

puede ser vital para comprender el éxito de una relación y puede generar diferentes respuestas en distintos clientes (Agarwal *et al.*, 2020). A esto hay que añadir la necesidad de fomentar el entendimiento entre empresas y sus clientes, estudiando cómo hacer más rentables las relaciones que se producen entre unos y otras; pero también entre distintos grupos de *stakeholders*. El Marketing Science Institute (MSI) ha marcado sus prioridades para el bienio 2020-2022, y entre ellas está la de analizar y fomentar la relación empresa-clientes satisfactoria.

Son muchos los autores que están investigando qué estrategias debería seguir una empresa para generar mayor valor a sus clientes a través de los contactos que se establecerán entre ambos a lo largo del tiempo. Estas interacciones (o contactos) entre empresas y clientes sentarán las bases para la relación que ambas mantendrán a lo largo del tiempo. Sin embargo, vemos que continuamente se producen cambios en dichas relaciones motivados en algunos casos por la dinámica tecnológica, el nivel de competencia del mercado o directamente por la aparición de nuevas interacciones entre ambas, tal como se ha producido recientemente motivadas por una pandemia mundial (Kalaighnaman *et al.*, 2021). Estos contactos permiten 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 (Polo, 2015).

En este sentido, una gestión integral del *marketing* pasa por buscar el equilibrio entre el entorno tradicional y el digital (Dekimpe, Geyskens y Gielens, 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. Se buscan entornos relacionales de confianza y compromiso. Así, durante estos últimos años ha sido frecuente la aparición de nuevos canales que han facilitado a los consumidores tanto la compra de productos o servicios como el hecho de que dispongan de una mayor información sobre los mismos a través de los distintos tipos de interacciones que pueden darse. Todo ello permite aumentar la satisfacción del cliente, el cual percibe más valor en su relación con la empresa. De hecho, se observan perfiles más activos de consumidores, más propensos a colaborar y que no aceptan ser meros receptores pasivos de las propuestas de las empresas.

4.2. Omnicanalidad e interacciones

Los consumidores utilizan cada vez más fuentes de información con el fin de garantizar un buen resultado derivado de su elección y eso ha llevado a las empresas a desarrollar una estrategia multicanal. Los consumidores no adquirimos un producto directamente, sino que nos informamos sobre él, lo hablamos con nuestro entorno, lo consultamos en redes e incluso vamos a verlo directamente al punto

de venta. El número de interacciones o contactos entre empresas y clientes ha aumentado de forma exponencial.

La multiplicidad de canales de distribución es considerada por ello un fenómeno a nivel mundial capaz de transformar de manera significativa los mercados y la manera en la que se hacen los negocios (Ackermann y Von Wangenheim, 2014).

La estrategia multicanal la implanta una empresa con el fin de alcanzar a todos sus potenciales clientes, crearles un alto nivel de satisfacción y establecer relaciones duraderas con ellos. La evolución natural de la multicanalidad ha generado la aparición y consolidación de estrategias omnicanal, definidas por Verhoef, Kannan e Inman (2015) y Melero, Sese y Verhoef (2016) como la gestión coordinada y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto con el consumidor que se encuentren disponibles, de tal forma que se optimice la experiencia global del consumidor y el resultado. La omnicanalidad considera un número mayor y coordinado de canales. Por ello, las empresas deben repensar necesariamente las estrategias competitivas para crear y gestionar relaciones más fluidas y provechosas con sus clientes, estrategias que se transformarán en más duraderas (Ramaswamy y Ozcan, 2018).

Ello permite una mejora sustancial en la relación cliente-empresa, motivada por: 1) un aumento del número de puntos de contacto entre ambos que establecerá relaciones mucho más estrechas y satisfactorias entre las dos partes; 2) el hecho de que el mayor número de interacciones favorece que las empresas conozcan mejor a sus clientes y posibilita el envío de ofertas personalizadas dirigidas a estos últimos; 3) las estrategias multicanal que hacen que los consumidores estén más expuestos a distintos estímulos de *marketing* lo cual puede llevarles a adquirir más cantidad de producto; 4) supone para las empresas una apertura hacia nuevos mercados a los que por la vía tradicional no tendrían acceso; y 5) ofrecer múltiples canales permite a las empresas una mejor gestión de sus interacciones y asignar recursos a cada uno en función de dónde se sitúe su mercado potencial.

Sin ninguna duda, gestionar una estrategia multicanal de forma eficiente supone un importante reto. Esta multicanalidad ha modificado la forma de interactuar con los clientes y entre clientes (Cambra *et al.*, 2016). 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 estos últimos, que esperan productos y servicios más adaptados a sus necesidades y una mejor atención al cliente; pero, por otro lado, pueden plantear una gestión de relaciones con los clientes mucho más compleja (Hilken *et al.*, 2020; Kuehnl, Jozic y Homburg, 2019).

La influencia social sigue siendo uno de los elementos que más influyen (Argo y Dahl, 2020). En este contexto, el WOM, o más concretamente el e-WOM, es sumamente importante para comprender las decisiones de compra: cada vez hay más consumidores que hacen uso de las opiniones y reseñas de otros consumidores de cara a tomar sus propias decisiones (Li *et al.*, 2019).

4.3. Agilidad del *marketing*

Está claro que los clientes representan el activo más importante de una empresa. Una relación comercial puede sufrir cambios a lo largo del tiempo que pueden explicarse por la influencia social, por cambios en el entorno, o por acciones de la competencia. Adelantarse a esos cambios ayudará a las empresas a reaccionar con rapidez y a mantener la satisfacción de sus clientes. Cada vez se tiende más a la personalización, para lo que las empresas pueden utilizar toda la información de la que disponen sobre sus clientes. Esta información la han podido recoger ellas mismas durante la relación, pero también puede extraerse de redes sociales. Así, son muchos los autores que proponen cambios en el modelo de *marketing* de cara a hacerlo mucho más ágil en la toma de decisiones (Boudet *et al.*, 2020; Homburg, Vomberg y Muehlhaeuser, 2020).

Un grupo de investigadores, Kalaighnaman *et al.* (2021), definen la agilidad del *marketing* como la medida en la que una entidad itera rápidamente entre dar sentido al mercado y tomar decisiones de *marketing* para adaptarse al mismo.

Desde un punto de vista práctico se pretende dotar a las empresas de una rápida capacidad de reacción, que permita adaptarse a mayor velocidad, desarrollar soluciones rápidas ante situaciones que cambian constantemente, cometer un menor número de errores y tener, por tanto, una mayor capacidad de respuesta. En este sentido, hace ya unos años la Boston Consulting Group (2017) estudió la aplicación de este concepto y concluyó que cuanto más ágiles son las prácticas comerciales de una empresa se puede lograr reducir hasta un 60 por 100 el tiempo de comercialización de un producto/servicio, un 30 por 100 los costes de *marketing* y además se consigue un 50 por 100 más de satisfacción entre sus propios empleados.

Sin embargo, su implementación no siempre resulta sencilla. No solo hace falta determinada tecnología, sino también una cultura y estructura organizativa adecuada. Se requiere una buena planificación y una correcta política de comunicación interna para poder reaccionar rápidamente ante situaciones sobrevenidas, perfeccionando poco a poco a través de un proceso iterativo, y garantizando la coordinación internacional desde un punto de vista proactivo (Kalaighnaman *et al.*, 2021).

4.4. El *marketing* como generador de experiencias

Las empresas, en su afán de acercarse al consumidor, pueden tratar de crear experiencias que generen una mayor lealtad de sus clientes y que los mantengan vinculados a la empresa durante más tiempo. En todo este proceso de creación de valor los consumidores se han ido convirtiendo en los auténticos protagonistas, son cada vez más proactivos y es frecuente que participen en el proceso de creación de un producto o servicio.

El resultado de estos cambios se concreta en que los modelos de negocio que tradicionalmente han ofrecido buenos resultados, sustentados en los propios productos, en la eficiencia en coste o en la calidad de la marca, están siendo relegados por un nuevo modelo que atiende directamente a esta nueva realidad y que tiene que ver con la experiencia que el cliente percibe cuando ha realizado una compra o ha usado un servicio. Todo ello tiene que ver con los avances en tecnologías de información y en la revolución acontecida en el ámbito multicanal, que repercute en la experiencia global de los consumidores.

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 áreas de conocimiento como la psicología y la sociología para entenderlo desde una visión holística (De Keyser *et al.*, 2015) para entender mejor cómo generar una experiencia especial en los clientes, especialmente en aquellos productos donde la implicación del consumidor en el proceso de decisión es mayor y las relaciones personales se hacen mucho más importantes.

4.5. El impacto de la tecnología, la inteligencia artificial y los robots

Otro aspecto de gran actualidad es la interacción cliente-objetos y el efecto de los robots durante el denominado *customer journey*. Esta idea plantea una técnica de mapeo de todos los puntos de contacto con el cliente desde una perspectiva multicanal, identificando aquellos momentos que realmente determinan una experiencia positiva en el cliente (Beckers, Van Doorn y Verhoef, 2018). El Internet de las cosas, la proliferación de redes sociales, el uso de *Smart devices*, sistemas de inteligencia artificial, los contactos a través de soportes digitales o sistemas tipo Alexa o Google Home permiten recolectar grandes masas de información (Harvey *et al.*, 2020), y es a través de estos sistemas o de la inteligencia artificial cuando es posible definir patrones de comportamiento personalizados y customizar la oferta a cada cliente.

La inteligencia artificial hace referencia a máquinas que muestran aspectos de inteligencia humana, reduciendo la necesidad de interacciones personales con los empleados de primera línea (Huang y Rust, 2020). El Foro Económico Mundial (2020) ha destacado que la COVID-19 ha acelerado la robotización de la economía y que casi el 50 por 100 de los empleos estarán desarrollados por robots en 2025. La computerización, robotización y objetos *smart* están cada vez más integrados en nuestra vida diaria. Estos objetos modifican nuestros patrones de comportamiento de compra, generan big-data y permiten determinar patrones específicos (Roggeveen y Sethuraman, 2020). Por ejemplo, durante el último año de pandemia hemos asistido a un aumento exponencial de la compra *online*, pedidos para recoger y consumir en casa, entrega de pedidos con drones y al fenómeno “*walk out shopping*” (Amazon, 2020), en los que no es necesario ningún tipo de interacción física entre personas (Kirk y Rifkin 2020).

Los robots de servicios son sistemas autónomos con interfaces adaptables que interaccionan y comunican con los clientes y se encargan de la entrega del servicio (Wirtz *et al.*, 2018), siendo ya parte de la rutina habitual de prestación (Huang y Rust, 2020; Mende *et al.*, 2019). *Big data*, *matching learning*, y robots antropomórficos son algunas de las realidades que están marcando tendencia (Kim, Schmitt y Thalmann, 2019).

A modo de resumen, desde el punto de vista de una relación comercial, el Marketing Science Institute (MSI) ha determinado que para el periodo 2020-2022 el diseño de estrategias de creación y entrega de valor, que consideren todos los puntos de contacto posibles entre empresa y clientes, de una manera ágil y eficaz representa una de sus líneas de actuación más relevantes. La idea es fomentar la capacidad de generar experiencias satisfactorias independientemente de la forma de contacto, física o virtual.

5. COMENTARIO FINAL

El *marketing*, como cualquier disciplina científica evoluciona. En función de unos factores incontrolables, a veces de índole natural, político, económico, social, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse para entregar propuestas de valor que satisfagan las necesidades y expectativas de su público objetivo. Sin embargo, durante los últimos años hemos asistido a una serie de cambios que han intensificado tanto la frecuencia del cambio como su magnitud. El último ejemplo lo estamos viviendo todavía con la pandemia de la COVID-19 que ha modificado la mayoría de patrones de comportamiento social en general, y de consumo en particular.

Los avances tecnológicos, las restricciones sanitarias, las preocupaciones medioambientales son algunos de los ejemplos que justifican estos cambios en

los modelos de comportamiento. Sin embargo, la magnitud del *shock* producido por el virus, unido a un conjunto de elementos que coexisten de manera simultánea nos hacen plantearnos si realmente lo que hemos conocido hasta ahora como *marketing* va a seguir estando vigente a medio plazo. ¿Estaremos realmente ante un cambio de paradigma en nuestra disciplina? Esta es la pregunta, quizás excesivamente provocativa, que planteamos al lector.

BIBLIOGRAFÍA

ACKERMANN, S. y VON WANGENHEIM, F. (2014). Behavioral Consequences of Customer-Initiated Channel Migration. *Journal of Service Research*, 17(3), pp. 262-277.

AGARWAL, R., DUGAS, M., GAO, 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). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00692-4>.

ARGO, J. J. y DAHL, D. W. (2020). Social influence in the retail context: A contemporary review of the literatura. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 25-39.

BANCO DE ESPAÑA (2021). *Informe anual 2020*. Disponible en www.bde.es

BECKERS, S. F., VAN DOORN, J. y VERHOEF, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), pp. 366-383.

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), pp. 69-91.

BOUDET, J., GORDON, J., GREGG, B., PERREY, J. y ROBINSON, K. (2020). How Marketing Leaders Can Both Manage the Coronavirus Crisis and Plan for the Future. McKinsey (April 8). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaderscan-both-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-thefuture>.

BREIDBACH, C., ANTONS, D. y SALGE, T. O. (2016). Seamless service? On the role and impact of service orchestrators in human-centered service systems. *Journal of Service Research*, 19(4), pp. 458-76.

BREWER, P. y SEBBY, A. (2021). The effect of online restaurant menus on consumers' purchase intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, 102777.

CAMBRA, J., KAMAKURA, W., MELERO, I. y SESE, F. J. (2016). Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 33, pp. 208-212.

CAMBRA-FIERRO, J. (2021). La distribución comercial ante los retos de la COVID-19: ¿Hacia dónde ir? *Boletín Estadístico de Comercio Interior*, Vol. 2, pp. 31-33. Junta de Andalucía.

CAMBRA-FIERRO, J., GAO, X., MELERO-POLO, I. y PATRICIO, L. (2021). The influence of COVID-19 on service industries: Evidence to understand a new potential paradigm. *The Service Industries Journal*, in press.

CHANDY, R., VENKATARAMI, J., MOORMAN, C. y ROBERTS, J. (2021). Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 1–9.

DE KEYSER, A., LEMON, K. N., KLAUS, P. y KEININGHAM, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), pp. 15-121.

DE KEYSER, A., VERLEYE, K., LEMON, K. N., KEININGHAM, T. L. y KLAUS, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*.

DEKIMPE, M., GEYSKENS, I. y GIELENS, K. (2020). Using technology to bring online convenience to offline shopping. *Marketing Letters*, Vol. 31, pp. 25–29.

GARBINSKY, E., MEAD, N. y GREGG, M. (2021). Popping the Positive Illusion of Financial Responsibility Can Increase Personal Savings: Applications in Emerging and Western Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 97–112.

GONCALVES, L., PATRICIO L., TEIXEIRA, J. y WUNDERLINCH, V. (2020). Understanding the customer experience with smart services. *Journal Service Management*, 31(4), pp. 723-744.

GONZÁLEZ-ARCOS, C., JOUBERT, A., SCARABOTO, D., GUESALAGA, R. y SANDBERG, J. (2021). How Do I Carry All This Now? Understanding Consumer Resistance to Sustainability Interventions. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 44–61.

GRÖNROOS, CH. (1994). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-360.

GUMMESSON, E. (1987). The new marketing-developing long-term interactive relationship. *Long Range Planning*, Vol. 20, pp. 10-20.

HABET, J., ALAVI, S. y LINSENMAYER, K. (2021). Variable Compensation and Salesperson Health. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 130–149.

HARVEY, J., POORREZAEI, M., WOODALL, T., NIICA-AYRAM, G., SMITH, G., AJIBOVE, T. y ZHU, K. (2020). The Smart Home: How Consumers Craft New Service Networks by Combining Heterogeneous Smart Domestic Products. *Journal of Service Research*, 23(4), pp. 504-526.

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), pp. 143-164.

HOMBURG, C., VOMBERG, A. y MUEHLHAEUSER, S. (2020). Design and governance of multichannel sales systems: Financial performance consequences in business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 57(6), pp. 1113-1134.

HUANG, M. H. y RUST, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), pp. 30-41.

JUNG, M., JUNG, Y. y YOON, H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, 102703.

KALAINAMAN, K.; TULI, K.R.; KUSHAWA, T.; LEE, L. y GAL, D. (2021). Marketing Agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 35–58.

KIM, S. Y., SCHMITT, B. H. y THALMANN, N. M. (2019). Eliza in the uncanny valley: Anthropomorphizing consumer robots increases their perceived warmth but decreases liking. *Marketing Letters*, 30(1), pp. 1-12.

KIM, S., GUPTA, S. y LEE, C. (2021). Managing Members, Donors, and Member-Donors for Effective Nonprofit Fundraising. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 220–239.

KIRK, C. P. y RIFKIN, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, pp. 124-131.

KUEHNL, 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), pp. 551-568.

LANG B., DOLAN R., KEMPER J. y NORTHEY G. (2020). Prosumers in times of crisis: Definition, archetypes and implications. *Journal Service Management*, 32 (2), pp. 176-189.

LI Y., ZHANG Z., WANG R. y CHEN Y. (2019). Consumer purchase intention toward crowdfunding products/services: a cost–benefit perspective. *Sustainability*, 11:3579 10.3390/su11133579

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2020). Research priorities 2020–2022. Disponible en: www.msi.org

MCKINSEY & COMPANY (2020). Fast-forward China: How COVID-19 is accelerating five key trends shaping the Chinese economy. Disponible en: www.mckinsey.com

MELERO, I., SESE, F. J. y VERHOEF, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, pp. 18-37.

MENDE, M., SCOTT, M. L., VAN DOORN, J., GREWAL, D. y SHANKS, I. (2019). Service robots rising: How humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses. *Journal of Marketing Research*, 56(4), pp. 535-556.

MORGAN, R. y HUNT, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 20-38.

OSTROM A., PARASURAMAN A., BOWEN D., PATRICIO L y VOSS, A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18, pp. 127–59.

PELUSO, M., PICHIERRI, M. y PINO, G. (2021). Age-related effects on environmentally sustainable purchases at the time of COVID-19: Evidence from Italy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102443.

POLO, Y. (2015). *El valor del marketing para la empresa y la sociedad*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.

RAMASWAMY, V. y OZCAN, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, 82(4), pp. 19-31.

RASOOLIMANESH, S., SEYFI, S., RASTEGAR, R. y HALL, M. (2021). Destination image during the COVID-19 pandemic and future travel behavior: The moderating role of past experience. *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 21, 100620.

RIFKIN, J., DU, K. y BERGER, J. (2021). Penny for Your Preferences: Leveraging Self-Expression to Encourage Small Prosocial Gifts. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 204–219.

ROBITAILLE, N., MAZAR, N., TSAI, C., HAVIV, A. y HARDY, E. (2021). Increasing Organ Donor Registrations with Behavioral Interventions: A Field Experiment. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 168–183.

ROGGEVEEN, A. L. y SETHURAMAN, R. (2020). Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(3), pp. 299-309.

SHETH, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, pp. 280–283.

SUN, J., BELLEZZA, S. y PAHARIA, N. (2021). Buy Less, Buy Luxury: Understanding and Overcoming Product Durability Neglect for Sustainable Consumption. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 28–43

TRAN L. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287.

VAN DOORN, J., LEMON, K., MITAL, V., NASS, S., PICK D., PIRMERY, P. y VERHOEF P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13, pp. 253-266.

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), pp. 174-181.

VISWANATHAN, M., UMASHANKAR, N., SREEKUMAR, A. y GORECZNY, A. (2021). Marketplace Literacy as a Pathway to a Better World: Evidence from Field Experiments in Low-Access Subsistence Marketplaces. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 113–129.

WANG, Y., LEWIS, M. y SINGH, V. (2021). Investigating the Effects of Excise Taxes, Public Usage Restrictions, and Antismoking Ads Across Cigarette Brands. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 150–167.

WEBSTER, F. y LUSCH, R. (2013). Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, pp. 389-399.

WEIHRAUCH, A. y HUANG, N. (2021). Portraying Humans as Machines to Promote Health: Unintended Risks, Mechanisms, and Solutions. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 184–203.

WIRTZ, J., PATTERSON, P. G., KUNZ, W. H., GRUBER, T., LU, V. N., PALUCH, S. y MARTINS, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29 (5), pp. 907-931.

YANG, Y., LIU, H. y CHEN, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 3809-3834.

ZHANG, W., CHINTAGUNTA, P. y KALWANI, M. (2021a). Social Media, Influencers, and Adoption of an Eco-Friendly Product: Field Experiment Evidence from Rural China. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 10–27.

ZHANG, K., FENGYAN, C. y ZHENGYU, S. (2021b). Promotions Make Consumers More Generous? The Impact of Price Promotions on Consumers' Donation Behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 240–255.