

COLECCIÓN PARANINFO  
PRIMA LECTIO



YOLANDA POLO

EL VALOR DEL *MARKETING*  
PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD

Yolanda Polo



STVDIVM  
GENERALE  
CAESARAV-  
GVSTANAE  
CIVITATIS



Universidad Zaragoza

EL VALOR DEL *MARKETING* PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD



Prensas de la Universidad  
Universidad Zaragoza

EL VALOR DEL *MARKETING*  
PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD

EL VALOR DEL *MARKETING*  
PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD

Yolanda Polo

PRENSAS DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

© Yolanda Polo

© De la presente edición, Prensas de la Universidad de Zaragoza (Vicerrectorado de Cultura y Política Social)  
1.ª edición, 2015

Prensas de la Universidad de Zaragoza  
Edificio de Ciencias Geológicas  
c/ Pedro Cerbuna, 12 • 50009 Zaragoza, España  
Tel.: 976 761 330. Fax: 976 761 063  
puz@unizar.es <http://puz.unizar.es>

Impreso en España

Imprime: Servicio de Publicaciones. Universidad de Zaragoza

ISBN: 978-84-16515-09-7

Depósito legal: Z 1263-2015

*A mi padre in memoriam.  
A mi madre, a mi marido y  
a mis hijos, todos ellos  
alumnos de esta universidad*



## PRESENTACIÓN

Durante los últimos 33 años, que son los que llevo casada, he tenido la franciscana paciencia de ver cómo mi marido traía a casa todos los discursos de apertura del curso académico de la Universidad de Zaragoza que encontraba en sus excursiones a las librerías de viejo, y cómo nuestra cuenta corriente disminuía ostensiblemente tras cada una de esas correrías. A diferencia de lo que hacía en otras ocasiones, en estas nunca protesté. Eran parte de la historia de mi Universidad, la Universidad en la que estudié, en la que me doctoré y para la que gané una cátedra allá por 1992, la Universidad a la que he dedicado mi vida entera, pues solo una cosa he querido ser: universitaria de los pies a la cabeza.

Me gustaba —me gusta— mucho ver esos discursos y familiarizarme con los catedráticos de nuestra Universidad que en tiempos pretéritos los leyeron. Y así pasaron a ser de la familia nombres como Miral, Moneva, San Pío, Mendizábal..., a los que yo, en verdad, nunca he leído más allá de unas pocas páginas, pero que sé que andan por casa acompañándonos.

El discurso de apertura más antiguo que tenemos es el que Jerónimo Borao (que lo firmó como catedrático de

Literatura General y Española, por oposición) leyó en 1849, concretamente el 1 de octubre, y el siguiente el que el catedrático de Jurisprudencia Jorge Síchar leyó también el 1 de octubre pero de 1852, tres años más tarde.

A esta lista de ilustres compañeros me sumo yo ahora. Imaginen con cuánto gozo. No sé si podré competir con algunos de ellos en méritos académicos, aunque confío en que sí, pero sin duda puedo hacerlo en abnegada entrega a nuestra Universidad y en vocación de servicio a ella.

De ahí que mis primeras palabras sean de agradecimiento hacia quien me ha dado la oportunidad de estar hoy aquí, y hacia quien me ha permitido sumarme a ese escogido grupo de profesores que ha tenido el privilegio de impartir la Lección de Apertura en este Paraninfo. Vaya, por tanto, por adelantado mi gratitud al Rector Magnífico de la Universidad de Zaragoza, Manuel López Pérez. Es para mí un honor y una enorme satisfacción dirigirme hoy a todos ustedes y tratar de transmitirles a través de estas palabras mi enorme pasión por la Universidad y por mi disciplina.



# I INTRODUCCIÓN

Elegir el tema de este discurso fue, sin duda, lo más difícil. Fueron varios los borradores que comencé a escribir. Al final me he decantado por un tema de actualidad dentro de mi ámbito de conocimiento, como es el hecho de conseguir la supervivencia de las empresas a partir de acciones de *marketing*. He elegido el concepto de valor como centro de mi exposición, considerando que en torno a él se dan una serie de comportamientos que ayudan a explicarlo. Los consumidores quieren productos o servicios que les proporcionen valor, incluso más valor que el que podrían obtener si adquirieran dichos productos o servicios en los competidores. Yo también espero que este discurso les genere valor. No hay que olvidar que ustedes son en este momento mis clientes y nada me gustaría más que quedasen satisfechos. Espero, por tanto, que mi elección final sea de su agrado.

Recientemente leí un artículo (Webster Jr. y Lusch, 2013) que afirmaba que el *marketing* debía ser elevado al más alto grado de conocimiento. Un conocimiento que sobrepasara los problemas inmediatos y coyunturales para dirigirse al largo plazo, y que superara la satisfacción del consumidor individual y el resultado financiero a corto plazo para abarcar un sistema de creación total de

valor. Seguramente a muchos de ustedes les sorprenderá esta afirmación, e incluso algunos otros irán más lejos y pensarán en el *marketing* desde un punto de vista peyorativo (publicidad abusiva, malas prácticas, ventas agresivas, etc.). Uno de los objetivos de esta reflexión es demostrar lo contrario (la bondad de mi disciplina), y cómo las empresas que se orientan al consumidor utilizando el *marketing* logran mejores resultados y sobreviven más fácilmente.

Kumar (2015) señalaba en un reciente trabajo cómo el *marketing* ha sido y es una disciplina en constante evolución, y cómo ha pasado de ser considerada una ciencia del comportamiento, que se ocupaba de analizar procesos organizacionales y de compra, a una ciencia decisional, destacando la importancia de elaborar estrategias de mercado, fomentando el desarrollo teórico y la comprensión de sus estructuras, así como el uso de técnicas cuantitativas. Esta tendencia se ha mantenido durante algunos años predominando métodos de análisis más sofisticados y un enfoque interdisciplinar que le terminó confirmando el carácter de ciencia integradora.

Durante los últimos años, la disciplina ha adoptado un enfoque de recursos, reconociendo el interés por determinar la rentabilidad de los clientes y por mejorar la asignación de esos recursos para garantizar la efectividad de las acciones comerciales. Gracias a los avances obtenidos en las tecnologías de la información y comunicación y a la importancia creciente de las bases de datos (recolección, almacenamiento y análisis de la información de los clientes), las organizaciones pueden comprender mejor a los consumidores y enfocar sus análisis a las características, necesidades y expectativas de cada uno de ellos en particular. De ese modo, las organizaciones pueden determinar de forma precisa el valor potencial que tiene cada cliente, intentar maximizar ese valor y optimizar la

asignación de recursos a nivel de segmento e individuo, todo ello de acuerdo con un criterio de rentabilidad individual y agregada. Conceptos tales como *customer lifetime value*, *relationship duration*, *shareholder value*, *retention*, *switching behavior*, *customer portfolio management* o *long-life customers* y *profitability* han sido referencia fundamental durante los últimos años y han contribuido al avance de la disciplina.

Dado que los avances tecnológicos no se han detenido, ha sido posible profundizar todavía más en el conocimiento de los consumidores y clientes y consolidar la inversión en actividades dirigidas al nivel de cada consumidor concreto. Además, los responsables empresariales han podido tener acceso a las bases de clientes y a la información de mercado casi en tiempo real, de tal forma que se ha ganado en tiempo de reacción. Sin embargo, esta apuesta por la individualización ha situado al consumidor en el centro de la organización y ha supuesto, en muchos casos, un aumento del esfuerzo comercial y, por tanto, de la necesidad de evaluar con más precisión cada una de las acciones desarrolladas por las empresas, así como las respuestas dadas por cada consumidor.

Se ha pasado de la gestión de producto o marca a la gestión de clientes, de carteras de productos a carteras de clientes, de un *product-centric* a un *customer-centric approach* (Kumar, 2015); y se ha consolidado la importancia de fomentar relaciones rentables con los consumidores, ofreciéndoles productos que satisfagan sus necesidades, frente a otro tipo de acciones que apostaban por rentabilizar productos y conseguir cuota de mercado a corto plazo.

El objetivo de esta disertación es explorar los motores del valor de mercado, de la evaluación y del valor de la base de clientes, de las inversiones y de los resultados financieros, de tal forma que sea posible justificar las

acciones de *marketing* en términos financieros. Así, en esta última década, se ha entendido el *marketing* como una inversión que debe rentabilizarse a todos los niveles de análisis, y se ha fomentado el desarrollo de estudios interdisciplinarios —vinculados a otras áreas como finanzas, contabilidad, tecnología y operaciones— tales como fusiones y adquisiciones, rendimiento, ventajas competitivas o interacciones *marketing*-finanzas o *marketing-accounting*. Huber, Kamakura y Mela (2014) reconocen el perfil dinámico de la disciplina y el interés de estudios relacionados con el comportamiento del consumidor, con la toma de decisiones, con la gestión de información de mercado y con las respuestas de los clientes ante decisiones de precios y promociones personalizadas, mientras que señalan que grandes líneas clásicas como publicidad, producto o marca parecen haberse estancado.

Recientemente, se ha reconocido el *marketing* como parte integral de la organización, es decir, se le ha atribuido la función integradora de todas las áreas funcionales para generar y entregar valor al cliente. Es en este punto donde merece la pena detenerse. Hay que prestar atención a los cambios en las preferencias y gustos de nuestros clientes, quizás motivados por el aumento del tiempo que los consumidores pasan en medios y canales interactivos. Existen importantes desafíos tales como la gestión de contenidos virales, presupuestos en *social media*, comprensión rápida del comportamiento de compra, cambios en gustos y preferencias en un contexto global, Web 3.0. Es preciso fomentar el contacto inmediato con los consumidores, fomentar la rapidez de la comunicación e influir en sus experiencias. Con la Web 3.0 se facilita el acceso a la información desde cualquier dispositivo. Esta herramienta se basa en la personalización y en la geoloca-

lización para ofrecer información precisa y adaptada a las preferencias de los usuarios.

Dado que cada vez es más necesario y relevante invertir en acciones personalizadas, existe una gran presión para rentabilizar estos esfuerzos. Conceptos como heterogeneidad de consumidores, valor, retención o relaciones rentables son fundamentales para comprender la gestión comercial y las tendencias en investigación académica. Hay que destacar el valor del *engagement* (compromiso del cliente con la marca), dado que no es suficiente con identificar, comprender y gestionar las actividades de compra y recompra individuales, sino que es preciso también estudiar otro tipo de comportamientos que afectan a la rentabilidad de la empresa, todavía más en contextos tan dominados por las redes sociales.

En definitiva, la investigación clásica tal y como la hemos conocido está dando paso a un estilo de investigación más dinámico, interdisciplinar y concreto que reconoce la importancia de cada consumidor individual con el que se desea establecer una relación rentable, que precisa nuevas herramientas de interacción y que se desenvuelve en un contexto global. Se destaca el interés de estudios interdisciplinarios que aporten ideas procedentes de la sociología, de la filosofía o del comportamiento del consumidor, que enriquecerán sin duda la disciplina (Hoyer y Stokburger, 2012), o de otros que aborden de forma conjunta aspectos éticos, financieros, sociales y psicológicos (Bearden y Haws, 2012). También se dan otros estudios que consideran las relaciones con proveedores y distribuidores en el ámbito de cadenas de suministro (*Supply Chain Management*), la estrategia y los recursos humanos, el impacto de las tecnologías de información y comunicación (TIC) o la integración de múltiples canales para crear y entregar valor a los consumidores. Apa-

recen otros más específicos, como *marketing* de experiencias, el uso de CRM (*customer relationship marketing*) y programas para fomentar la lealtad de los consumidores, acciones comerciales *customizadas* (donde los consumidores están dispuestos a participar en un proceso de cocreación de valor), productos socialmente responsables, *e-word-of-mouth* y *social media* o el desafío comercial en mercados emergentes. Todos ellos constituyen algunas de las propuestas realizadas por Ganesan (2012; 2014) o por Kumar y Rajan (2012). A estas propuestas podemos añadir las ideas de Brown y Dant (2008), que proponían expandir estudios *cross-culturales* ante la consolidación de la globalización. O el trabajo de Wilkie y Moore (2012), que destaca el interés de profundizar en las aportaciones de *marketing* para mejorar las decisiones de políticos y administraciones públicas y las iniciativas de *marketing* social. Otros autores relevantes en nuestro campo de conocimiento también han recomendado trabajos que enlacen *marketing* con *performance* (Morgan, 2012), que utilicen nuevas bases de datos y que combinen información actitudinal y transaccional con otra que proceda de técnicas como la observación y la experimentación (Huber y Erdem, 2014; Allenby, 2012).

Tras este repaso por los cambios más recientes en nuestra disciplina, está claro que el futuro más cercano todavía parece prepararnos nuevos retos para los que las empresas deben estar preparadas. El Marketing Science Institute (MSI) propone como prioridades de investigación para el período 2014-2016 el desarrollo de actividades de *marketing on-line*, el aumento del compromiso (*engagement*) del cliente con la marca a través de las redes sociales y el control de la marca en dichas redes. Nuestro objetivo será tratar de explicar cómo las empresas

pueden asumirlos de cara a obtener mejores resultados, a la vez que a generar más valor para sus clientes.

Muchos de estos cambios se han producido por el fuerte avance que han experimentado las tecnologías de la información y la comunicación (blogs, comunidades virtuales, redes sociales, foros, etc.), que han hecho que el valor del cliente se vea afectado cada vez con más fuerza por un conjunto de comportamientos no transaccionales que, aunque no tienen un impacto inmediato en la cuenta de resultados de las empresas, determinan la rentabilidad a largo plazo de los clientes e incrementan también a largo la cuota de mercado de la compañía.

Pero no podemos limitarnos a analizar lo que las empresas han ido aplicando para sobrevivir y adaptarse a los cambios tecnológicos acontecidos. El futuro más cercano nos prepara nuevos desafíos a los que habrá que hacer frente. Kotler *et al.* (2010) señalan que el futuro pasa por el *Marketing 3.0*, conocido como un nuevo *marketing* de valores. Así, en este momento, las empresas tienen que seguir analizando lo que el cliente quiere adquirir, de modo que puedan ofrecerle aquellos productos o servicios que le añadan valor, pero no solo valores funcionales, sino también emocionales e incluso espirituales. Por tanto, se amplía la relación empresa-cliente a una verdadera colaboración entre ambos, una colaboración que resulte beneficiosa para las dos partes. Las empresas deberán estar preparadas para acometer esas nuevas acciones colaborativas, algunas de las cuales comentaremos brevemente más adelante.





## II

# LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

En una entrevista concedida a la revista *IPMARK* en 2013, el presidente de la división Iberia de Coca-Cola, Marcos de Quinto, señalaba que en el futuro «no van a sobrevivir los más listos, sino los más rápidos». «Es preferible responder más o menos acertadamente y a tiempo que responder perfectamente y tarde», aseguraba, y concluía que se necesitan estrategias que demuestren sus habilidades de cara a conseguir los mejores resultados para su organización.

La pregunta es: ¿qué se necesita para lograrlo?, ¿qué se requiere para vender más? Y la respuesta no puede ser más sencilla: las empresas necesitan conocer a sus clientes, identificar sus gustos y anticiparse a sus demandas. Una empresa que conoce las características de los segmentos con los que trabaja, y trata de satisfacerlos y de establecer relaciones duraderas con ellos, tiene asegurados unos buenos resultados financieros.

Desde que los países desarrollados comenzaron a resurgir tras las grandes guerras, la búsqueda de la satisfacción y la lealtad de los consumidores era algo muy relevante. Ya Drucker (1954) decía: «lo más importante respecto a cualquier empresa es que los resultados no

estén en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho».

## 1. Del *marketing* transaccional al *marketing* relacional

A partir de la década de los setenta, el paradigma del *marketing* estuvo organizado en torno al tema del intercambio, ya se tratara de bienes o servicios o fuera entre individuos o entre empresas (Achrol y Kotler, 2012). Unos años más tarde surge el cambio del llamado enfoque transaccional (basado en las transacciones que se producen en un mercado y con un horizonte de corto plazo) a un nuevo enfoque basado en las relaciones que se producen entre un cliente y una empresa, denominado conjuntamente como *marketing* de relaciones. Este enfoque relacional, que surge más profundamente a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, se basa en la diada empresa-consumidor y en un horizonte del medio y largo plazo (Berry, 1983; Gummesson, 1987; Grönross, 1994). Durante estos años, la actividad empresarial estuvo guiada tanto por los productos que ofrecía la empresa como por la rentabilidad que estos generaban a lo largo del tiempo.

La mayoría de las empresas apostaban entonces por una filosofía basada en el producto. Su preocupación era seguir invirtiendo en desarrollar productos nuevos que sustituyeran a los actuales, conseguir ventajas en el proceso productivo, llevar a cabo acciones de *marketing mix*, etc. Este enfoque, que gozó de mucha difusión en ese momento, dejó de utilizarse hace ya algún tiempo, ya que limitaba la toma de decisiones de la empresa a la rentabilidad que esta obtenía con sus productos, lo cual suponía olvidarse de los consumidores y podía generar consecuencias negativas para la empresa a medio y largo plazo

al eliminar de su cartera aquellos productos no rentables (Rust, Zeithaml y Lemon, 2004).

Las empresas que siguen el paradigma del *marketing* relacional tienen como objetivo mantener relaciones duraderas con los clientes, relaciones satisfactorias para ambas partes que conduzcan a altos grados de fidelidad por parte de los consumidores. Las relaciones tienden a ser mucho más dinámicas. Algunos autores (Dick y Basu, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Bendapudi y Berry, 1997; Bolton, Lemon y Verhoef, 2004) han trabajado en torno a este tema con el fin de ver la forma en que una empresa puede potenciar el llamado *marketing* de relaciones, que no es otro que aquel que da lugar a la obtención de un mayor valor para ambas partes (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Por un lado, los consumidores encontrarán ventajas, ya que, si conocen al proveedor, reducirán sus costes de búsqueda y podrán elegir el producto de una forma más eficiente. Y por otro lado, las empresas que mantengan relaciones a medio y largo plazo con sus clientes se garantizarán en el futuro la obtención de un flujo continuado de rentas. Construir relaciones a largo plazo constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible. Una ventaja competitiva sostenible que puede ser creada por factores como la calidad de los bienes, el servicio al cliente, etc. Sin embargo, muchas empresas pasan por alto aquellas ventajas que pueden crearse a través de las relaciones orientadas a largo plazo (Ganesan, 1994).

Recientemente, este enfoque se ha expandido a un contexto de redes en el que las teorías relacionales han reforzado su supremacía, destacando la importancia de mecanismos de control y coordinación que no estén basados en situaciones de poder-dependencia, sino en buenas prácticas de gobernanza y en normas relacionales (Cambrá y Polo, 2015). Así, en la actualidad, lo importante es

el cliente, como afirman Berger *et al.* (2002), que concluyen que la verdadera razón de ser de las organizaciones no son sus productos, sino los individuos que los compran. Los clientes generan valor a las empresas y garantizan su supervivencia y continuidad, constituyendo su principal activo. Por ello, las empresas han ido transformándose y adoptando un enfoque de cliente en lugar del enfoque de producto que seguían hasta ese momento (Polo y Sesé, 2009).

La adopción de este nuevo enfoque lleva aparejada una profunda transformación de toda la organización, exigiendo que tanto los empleados como el resto del personal de la empresa se orienten al cliente. Anticiparse a los cambios en sus gustos, ofrecerle productos o servicios adecuados para él y ajustados a sus necesidades serán las nuevas metas de la organización, que, en caso de lograrse, permitirán a las empresas aumentar su tasa de fidelidad de clientes y obtener mayor rentabilidad. De este modo, el principio fundamental que rige el desarrollo empresarial consiste en maximizar el valor que los clientes proporcionan a la compañía durante todo el tiempo en el que están vinculados a ella (Rust, Zeithaml y Lemon, 2004).

Las relaciones se convierten, por tanto, en el elemento central para mejorar la rentabilidad y garantizar la viabilidad futura de la empresa: incrementan los ingresos y reducen los costes. Las empresas trabajan por dos vías: por un lado, reteniendo a los clientes actuales y tratando de mantener la cuota de mercado que han ido logrando a lo largo de los años de funcionamiento, y, por otro, incrementando esa cuota de mercado y tratando de conseguir clientes nuevos. El 38 % de los vendedores dicen que su mayor reto en 2015 es mejorar tanto la adquisición como la retención de clientes (Accenture, 2014).

No obstante, el reto de retener a los clientes es difícil, especialmente en sectores como la telefonía. Según los últimos datos publicados por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2014), la portabilidad alcanzó cifras récord durante el año 2013. En concreto, se portaron 160 000 números fijos de teléfono y 560 000 números móviles. Esto supuso que el 15,4 % de los hogares declararon haber cambiado ese año de proveedor de telefonía fija; el 17,4 %, de internet; y el 17,2 %, de operadora de telefonía móvil.

¿Cómo puede, por tanto, una empresa mantener o «retener» a sus clientes y garantizarse relaciones a medio y largo plazo con ellos?

En general, observamos que existe una alta tasa de clientes que cambian de empresa a lo largo de los años. Farris *et al.* (2010) señalan que es un cincuenta por ciento más fácil vender a clientes actuales que a nuevos clientes. Esto supondría un efecto negativo sobre la rentabilidad de aquellas empresas que no sean capaces de retener a sus clientes, ya que el coste de volver a recuperarlos será considerablemente más alto que el de retenerlos.

Un cliente que permanece en la empresa suele ser menos sensible al precio, conoce mejor los productos y la calidad de sus servicios y puede estar dispuesto a pagar más por ellos. Los consumidores que permanecen tiempo en una relación suelen ser los que presentan un mayor interés por usar los productos y servicios de la empresa. Por un lado, cuentan con una importante experiencia, lo que les permite conocer mejor al proveedor y su cartera de productos, y, por otro, al establecerse una relación a largo plazo, se pone de manifiesto el deseo de ambas partes para que la relación prospere. Otro aspecto a considerar es que los clientes que estén satisfechos dentro de la

relación harán *word of mouth* o boca-oído positivo. Los *post* o los comentarios que los consumidores habituales coloquen en las redes sociales hablando bien de la empresa y de sus productos harán que otros usuarios se sientan interesados y entablen una relación duradera con ella. Los clientes estables en la relación suelen mostrar interés en ser los primeros en probar y consumir los nuevos productos que comercializa la compañía, debido principalmente a que están sujetos a un menor nivel de incertidumbre, e incluso a participar en el proceso de diseño o creación de estos, adecuándolos a sus deseos y necesidades, a través de estrategias de cocreación. Además, los clientes que llevan más tiempo en la relación prestan menos atención a las ofertas que puedan llegarles desde otras empresas. Por otro lado, el compromiso y la implicación de ambas partes en la relación sirven como barrera que dificulta el que los competidores puedan acceder a estos usuarios para convertirlos en sus clientes. Por último, hay que señalar que la orientación al *marketing* de relaciones de las empresas les supone menores costes en la prestación del servicio, ya que estas conocen las características y los gustos de sus clientes y eso les permite llegar mejor a ellos, a veces con productos o servicios personalizados (Reichheld, 1996).

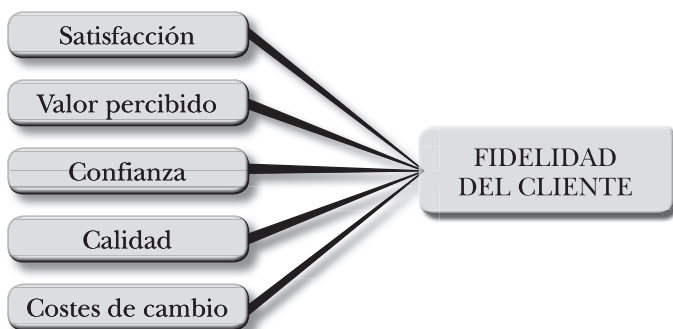
Pero hoy en día, como consecuencia de la crisis, el consumidor se centra más en la variable precio. Kantar (2012), a partir de un estudio realizado a más de 4000 consumidores, encuentra que un 89 % de estos comparan productos antes de comprar, y concluye que se lleva a cabo un consumo mucho más racional y ajustado a las necesidades (hay un 37 % menos de compras por impulso y un 33 % más de consumidores que solo compran un producto cuando acaban el anterior).

## 2. Factores que fomentan las relaciones a largo plazo

A mediados de la década de los noventa surgen una serie de trabajos (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994) que tratan de identificar los factores que contribuyen a formar relaciones a largo plazo. Los factores más estudiados en la literatura de *marketing* son satisfacción, confianza, calidad, valor percibido y costes de cambio (figura 1). A continuación los describiremos brevemente.

Figura 1

*Factores que influyen en la fidelidad del cliente*



FUENTE: *Elaboración propia.*

El nivel de satisfacción viene determinado por la comparación entre las expectativas formadas previamente y el rendimiento percibido (Oliver, 1980), de forma que, si el rendimiento supera las expectativas, los clientes estarán muy satisfechos. Geyskens *et al.* (1999) la definieron como «un estado afectivo de carácter positivo que resulta de la evaluación de todos los aspectos que conciernen a la relación». La literatura de *marketing* ha mostrado el efecto positivo que tiene la satisfacción sobre la rentabilidad

empresarial (Rust y Zahorik, 1993), sobre la duración de las relaciones y su efecto positivo en la lealtad (Bolton, 1998; Bolton y Lemon, 1999; Gustafsson, Johnson y Roos, 2005) y sobre la intención de continuar en la relación (Oliver, 1997; Szymanski y Henard, 2001). Las empresas han concedido mucha importancia a esta variable y por ello realizan fuertes inversiones en estudios de mercado con el fin de realizar seguimientos periódicos de los niveles de satisfacción alcanzados por su clientela (De Haan, Verhoef y Wiesel, 2015), pensando que la satisfacción conducirá a una mayor lealtad. Por su parte, Reinartz y Kumar (2003) se sitúan en línea con Gupta *et al.* (2004) para señalar que la medida que debería tenerse en cuenta es el *customer lifetime value* (CLV) o la rentabilidad del cliente a lo largo de la vida de la relación, concepto en el que nos detendremos más adelante. Kumar *et al.* (2013) manifiestan la necesidad de llevar a cabo una investigación que relacione el CLV con la satisfacción, ya que consideran que la satisfacción no es suficiente para explicar la lealtad del consumidor. No obstante, una buena comunicación con los clientes, una ágil resolución de una queja, un comportamiento más personalizado harán que los consumidores se sientan más satisfechos y, probablemente, que permanezcan más tiempo en la empresa. ACSI (*American Customer Satisfaction Index*), sobre una muestra de 70 000 consumidores, señala que el nivel de satisfacción de los consumidores americanos en 2014 arroja unos resultados del 76,8 %, ligeramente más bajo que en años precedentes. La caída ha sido más fuerte en el sector de la distribución de bienes de consumo básico, como alimentos, bebidas y cuidado personal.

En España, un estudio realizado por Kelisto.es para 2014 señala que uno de cada cinco españoles no está contento con el servicio que le proporciona su compañía



de telefonía móvil, y que solo un 16 % de clientes se declara «totalmente satisfecho». Según los últimos datos publicados por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), España es uno de los países europeos en los que más se usa la telefonía móvil, con 51,8 millones de líneas. Pese a ello, es el cuarto país europeo con las tarifas de telefonía móvil más caras, con un gasto medio por usuario de 354 euros al año, lo que quizá influya en dicho nivel de insatisfacción.

Otro elemento clave para alcanzar el éxito en la formación de las relaciones (Dwyer *et al.*, 1987) es la confianza, que se define como «la firme creencia en la fiabilidad y formalidad de la contraparte» (Morgan y Hunt, 1994). La literatura ha mostrado su efecto positivo sobre la lealtad de los clientes y la continuidad de la relación (Garbarino y Johnson, 1999). Desde el punto de vista del consumidor, se materializa en un sentimiento de seguridad de que la entidad solventará de manera adecuada todas las expectativas que se generen durante el desarrollo de la relación (Kim y Park, 2013). Por un lado, esta seguridad hace referencia a la capacidad del proveedor de satisfacer las necesidades del cliente proporcionándole los productos y servicios que mejor se adapten a sus características específicas. Por otro, la confianza lleva implícita el desarrollo de vínculos emocionales y afectivos entre las partes que ayudan a reducir los costes psicológicos y a favorecer la formación de relaciones a largo plazo (Polo y Sesé, 2009). Trabajos recientes han mostrado que la importancia de la confianza es más significativa en las fases iniciales de la relación, donde la incertidumbre es mayor, ya que los clientes no conocen el resultado que les va a dar el producto o el servicio que adquieren a la empresa y se basan en su confianza en el proveedor, y va disminuyendo con la duración de esta (Verhoef, Franses

y Hoekstra, 2002). En el entorno virtual, esta variable es especialmente relevante (Kim y Park, 2013; McCole, Ramsey y Williams, 2010; Gefen *et al.*, 2003).

La calidad percibida puede definirse como la correspondencia entre las percepciones sobre las propiedades del producto o servicio y las expectativas que el cliente se forma sobre su rendimiento, y también como «la valoración que el cliente efectúa sobre la superioridad o excelencia de un producto o servicio» (Zeithaml, 1988). Debido a los cambios en el entorno (intensificación de la competencia, liberalización de los mercados, cambios en los gustos de los clientes, etc.) la empresa debe buscar diferenciarse. Una forma de hacerlo es proporcionando más calidad que sus rivales (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Desde un punto de vista teórico, la diferenciación a través de la calidad ha sido considerada una estrategia fundamental para garantizar la supervivencia de las empresas en entornos tan competitivos como los que nos toca vivir. Desde el punto de vista empírico, los trabajos han demostrado que cuanto mayor es la calidad que perciben los usuarios, mayores son sus intenciones de formar relaciones orientadas a largo plazo con esa empresa (Olsen, 2002).

El valor percibido es el resultado de comparar lo que se recibe (beneficio) y lo que se entrega (sacrificio) en los intercambios económicos: cuanto mayor es esta diferencia, mayor predisposición tendrá el cliente a mantener la relación con el proveedor (Lam *et al.*, 2004). La literatura ha puesto de manifiesto su influencia positiva sobre la formación de relaciones a largo plazo y sobre la satisfacción y la lealtad de los clientes (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). La medida del valor percibido es sensible a las ofertas de los diferentes competidores y a la incorporación de nuevas alternativas. Para conocer su magnitud, se evalúan las

percepciones acerca de las ventajas y desventajas del uso de un bien o servicio, incluyendo las ofertas del resto de los proveedores y el precio que se paga a cambio.

Además de todos los factores mencionados existen otros que también intervienen en el proceso de retención de clientes. Los costes de cambio son uno de los que han adquirido más importancia en la actualidad. El 46 % de los consumidores dice ser más propenso a cambiar de proveedor que hace 10 años (Accenture, 2014).

Los costes de cambio son todos aquellos costes que van asociados al cambio de un proveedor a otro (Klemperer, 1987) y se convierten en un elemento fundamental para la retención de los clientes (Klemperer, 1995). Se definen como «la desutilidad que percibe un consumidor al efectuar un cambio de proveedor» (Chen y Hitt, 2002). La literatura ha mostrado que su presencia es incuestionable en todos los mercados, tanto en los tradicionales como en los tecnológicos. Dichos costes —financieros, psicológicos o relacionales y de oportunidad (Burnham, Frels y Majan, 2003)— encuentran su origen en las inversiones específicas efectuadas por los individuos para entablar una relación con la empresa, que pueden materializarse de muy diversas maneras: activos físicos, procedimientos, aprendizaje, lazos afectivos con los empleados o programas de fidelización (Klemperer, 1995; Hess y Ricart, 2003).

La conclusión que se extrae es que los costes de cambio afectan positivamente a la formación de relaciones duraderas entre las partes. Sin embargo, es necesario indicar que la gestión de estos costes debe realizarse con suma cautela, puesto que, cuando su magnitud es muy elevada, los clientes se sienten «anclados» a su proveedor, lo cual puede generar ciertos comportamientos dañinos para la imagen de la entidad, como, por ejemplo,

la comunicación de información negativa sobre la empresa (Jones *et al.*, 2007).

El objetivo hasta aquí no era otro que fomentar relaciones estables y satisfactorias para ambas partes, entre el proveedor y el cliente. Pero ¿cuál es la función del *marketing* en este proceso?, ¿por qué es tan importante crear relaciones exitosas con los clientes?, ¿y qué ventajas obtendrían estos si mantuvieran relaciones más duraderas?

### **3. Ventajas para el cliente en su relación con la empresa**

A partir de relaciones estables en el tiempo, los clientes pueden obtener importantes ventajas. Entre ellas estarían las económicas, que, en muchas ocasiones, premian la fidelidad de los usuarios proporcionándoles precios de los productos más reducidos, descuentos, promociones especiales o regalos. Los programas de fidelización constituyen un buen ejemplo (Sharp y Sharp, 1997; Bolton, Kannan y Bramlett, 2000; Verhoef, 2003; Liu y Wu, 2007). Y también las psicológicas o sociales, que crean un componente afectivo entre el cliente y la empresa —o entre los empleados y los clientes— y que son beneficios no financieros que la empresa otorga a sus clientes en forma de lazos afectivos, confianza o amistad entre las partes (Chiu *et al.*, 2005). Otra de las ventajas son los llamados productos a tiempo. Las empresas premian la fidelidad de los clientes haciendo que estos dispongan de los productos en el menor tiempo posible. Si un cliente mantiene una relación estable y duradera con una empresa, esta conocerá de primera mano las necesidades y los deseos de ese cliente y podrá satisfacerlo de forma más eficiente. Los productos personalizados han surgido como consecuencia de los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, que han hecho posible que

muchas entidades recopilen un volumen muy elevado de información sobre sus clientes, de manera que estos estén repartidos en microsegmentos de mercado. Ese mayor conocimiento que la empresa tiene del cliente es mutuo, porque el consumidor también sabe de las características de la empresa y de cada uno de los productos o servicios que ofrece. Eso le supone una importante disminución de sus costes de búsqueda, evaluación y/o aprendizaje de las distintas alternativas (Burnham, Frels y Mahajan, 2003), una clara reducción del nivel de incertidumbre en los intercambios y un aumento de las expectativas sobre el resultado de los productos/servicios de la compañía.

Un grupo de autores (Berger *et al.*, 2002) analizó la influencia de las acciones de *marketing* tanto en el valor del cliente como en la duración de la relación, y concluyó que, para poder cuantificarlas, las empresas deberían crear una base de datos lo más amplia posible, segmentar a los clientes por patrones de compra, prever el CLV bajo distintos escenarios y asignar los recursos a fin de que se logre maximizar el valor de su base de clientes. Pero esto no es fácil. De hecho, algunas empresas han encontrado dificultades al querer vincular las acciones de *marketing* o las inversiones que ellas han realizado con el valor del cliente y la rentabilidad que este les reporta (Anderson y Mittal, 2000).

Las empresas se han preocupado por conseguir la lealtad de sus clientes, especialmente de los más rentables, y para ello se han centrado en ofrecerles productos personalizados y adaptados a sus necesidades concretas (Peppard, 2000). Sin embargo, este sistema, aunque eficaz en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, era costoso e ineficiente, y los clientes que mantenían dichas relaciones lo hacían a costa de pagar precios muy elevados. Con el paso de los años, y debido al incremento

competitivo y a la liberalización de los mercados, el *marketing* de masas impuso su dominio, dando como resultado una reducción en la variedad y, a su vez, una bajada en los precios (Polo y Sesé, 2009).

La figura del cliente representa un reto fundamental para garantizar la supervivencia de la empresa. Así pues, una vez que una compañía conoce qué estrategia quiere seguir y ha optado por un enfoque de cliente, el siguiente paso sería liderar una cultura empresarial que haga que dicha orientación llegue a cada parte de la empresa (dirección general, proveedores, empleados, etc.).

Todas estas cuestiones han dado como resultado un mayor interés entre académicos y ejecutivos en la formación de relaciones orientadas a largo plazo. El objetivo consiste en evitar que los clientes rompan la relación con la entidad, puesto que su pérdida acarrearía consecuencias negativas para la empresa en términos de rentabilidad presente y futura. Las empresas de éxito son aquellas que logran generar en sus consumidores una mayor percepción de valor. Para garantizar este, lo primero sería conocer bien a nuestros clientes, sus comportamientos de compra, sus preferencias, sus características personales. Todo ello nos llevará a establecer una relación a más largo plazo buscando especialmente la rentabilidad. Hay empresas que utilizan para ello la información contenida en sus tarjetas de *marketing* de frecuencia o tarjetas de fidelización, con el fin de conocer los cambios en los gustos de los consumidores y anticiparse a ellos.

Las empresas deben trabajar en este sentido en dos líneas fundamentales: desarrollar una estrategia de *marketing* de relaciones que les garantice una rentabilidad a largo plazo y gestionar de forma eficiente el valor que puede obtener un cliente. Conocer, pues, a sus clientes debe ser su primer paso.

Hoy en día los clientes son más maduros, están mejor informados, saben muy bien lo que quieren y reciben mucha información —o ellos mismos la buscan—, y por ello las empresas deben tratar de conocerlos anticipadamente para tener capacidad de reacción a los retos que esos clientes les planteen y, de esta forma, tratar de fidelizarlos de cara a conseguir unos buenos resultados.

#### **4. Programas de fidelización**

¿Qué compran los clientes?, ¿con qué frecuencia lo hacen?, ¿cada cuánto tiempo?, ¿a qué le dan más valor?, son preguntas que debería hacerse la empresa que quiera aplicar un programa de fidelización. Todas ellas deben responderse antes de establecer un programa que persiga mantener a los clientes por más tiempo en la relación y garantizarse el éxito.

Pero no todos los clientes se comportan de la misma manera, ni la empresa trata a todos los clientes por igual. Es decir, la empresa debe tener una visión integral de cada uno de sus clientes, en la que queden definidos tanto el grado de relación como el de fidelidad de cada consumidor con la empresa; y además debe tratar de conocer también la vinculación emocional o el grado de compromiso con la marca que tiene cada uno de sus clientes. Sin duda, esta doble tarea es complicada ¿Qué debe hacer entonces la empresa? Lo más sencillo suele ser organizar a sus consumidores en segmentos y tratar de ver cuáles de esos segmentos son los más rentables (clientes de mayor valor potencial, segmentos estratégicos, etc.). A ellos dedicará más tiempo y desarrollará para los mismos programas específicos.

Kotler (2012) señala que lo más importante para lograr el éxito es fijar bien los objetivos del programa de fidelización. Si elegimos mejorar el comportamiento de compra

de nuestros clientes habituales, el siguiente paso exigirá un mayor nivel de concreción: ¿queremos que cada cliente compre más?, ¿potenciamos la venta cruzada?, ¿queremos dirigir el programa a todos los consumidores o solo a aquellos clientes que resultan más rentables? Son preguntas cuya respuesta una empresa debería conocer.

En línea con Kotler (2012) se sitúa el trabajo de Josep Alet (2015), fundador y presidente de Marketing.com, que señala que un programa de este tipo debería:

*Establecer objetivos.* Por ejemplo, uno de ellos puede ser modificar los comportamientos de nuestros clientes para que sean mucho más rentables. ¿Cómo se consigue? Tratando de que adquieran productos que a la empresa le dejen más margen o haciendo que usen canales *online* cuando realicen sus operaciones bancarias en lugar de los tradicionales.

*Generar conocimiento sobre los clientes.* La empresa puede conocer el comportamiento de compra de un cliente a partir de sus datos pasados y, de esta forma, ofrecerle productos dirigidos principalmente a satisfacer sus deseos y necesidades. La cadena Eroski ofrece descuentos o promociones en productos que son habituales en la cesta de la compra de sus consumidores.

*Seleccionar a los clientes por su valor.* Para que una campaña sea efectiva, tiene que canalizarse hacia el cliente adecuado. Un banco segmenta a sus clientes y se esfuerza especialmente por llegar a los grupos que le aportan mayor rentabilidad.

*Desarrollar una propuesta de valor relevante.* Solo podrá la empresa garantizarse unos buenos resultados si el programa logra transmitir el valor que pueden obtener las personas que se sumen a él.

Pero no todo consiste en la obtención de beneficios económicos, pues dispensar un trato privilegiado, esta-



blecer vínculos emocionales con los clientes y crear en ellos un sentimiento de pertenencia a la marca llevaría a las empresas a lograr mejores resultados.

Un ejemplo de programa de fidelización ha sido el lanzado a finales de 2014 por la firma de supermercados Eroski. El programa llamado Eroski Club va a suponer descuentos (los llamados precios-socio) de hasta un 15 % en 2500 referencias y promociones y ofertas exclusivas. La multitarjeta permite acumular puntos en toda la red de establecimientos de la cadena. Esta cooperativa espera incrementar en un 30 % la transferencia de ahorro a las familias, hasta llegar a 100 millones de euros.

Renfe, por su parte, ha cambiado su programa de puntos introduciendo cuatro niveles de tarjeta (+Renfe, +Renfe Plata, +Renfe Oro, +Renfe Premium). Cada nivel se corresponde con una serie de beneficios asociados que van de menos a más. Dividir su programa en cuatro categorías le ayuda a clasificar a sus clientes (cada uno recibe su premio en función de su consumo) y, además, anima a los consumidores de un nivel a tratar de alcanzar el siguiente.

Integrar la medición de la fidelidad de la base de clientes en la estrategia de cualquier empresa representa una clara oportunidad. La fidelidad del cliente significa una apuesta estratégica para salir de la crisis y proteger el valor principal de la empresa, un modelo eficiente que permite optimizar el valor del cliente y las acciones comerciales llevadas a cabo por la compañía (Quétin y Aneiros, 2014).

## **5. El impacto de las TIC en la gestión de relaciones (CRM)**

Como consecuencia de los avances informáticos y del desarrollo de las TIC, las empresas disponen en este momento de mucha más información sobre el comporta-

miento y las características de sus clientes, lo que les permite llevar a cabo un proceso de decisión mucho más eficiente. Los importantes avances en este frente han posibilitado la acumulación por parte de las organizaciones de ingentes cantidades de información sobre los clientes y sobre el desarrollo de las relaciones. Todo ello ha dado lugar a lo que se conoce como *Customer Relationship Marketing* (CRM).

En general, es posible definir el CRM como un modelo de gestión empresarial que está basado en la orientación al cliente y que persigue, mediante el desarrollo de relaciones con los considerados clientes clave, crear valor para los diferentes agentes económicos implicados (Payne y Frow, 2005).

Implementar el CRM en la organización no es una tarea sencilla. Un problema fundamental para muchas compañías en la aplicación de esta filosofía surge de la gran confusión en torno al significado de este concepto. El CRM no es solo un conjunto de herramientas informáticas, un programa de puntos o una estrategia puntual para conseguir mejores resultados económicos. En realidad, es una filosofía de negocio enfocada a gestionar relaciones con los mejores clientes para maximizar su valor a largo plazo. Y esto requiere una transformación integral de la empresa, de sus operaciones y de la mentalidad de sus empleados: el cliente es ahora el centro de la organización.

Como indican los profesores Rigby, Reichheld y Schefter (2002), existen cuatro errores frecuentes en la implantación de esta filosofía empresarial que las organizaciones deben evitar: implantarla sin antes haber definido una estrategia clara de *marketing* (segmentos a los que se dirige la empresa, productos que ofrece, etc.); no saber que la organización debe girar en torno al cliente; no

conocer que no es necesario invertir enormes sumas de dinero en tecnología; y, por último, no intentar crear relaciones con clientes que no quieren permanecer en la empresa.

Las compañías que han asimilado estas cuestiones y que, por tanto, han aplicado de manera exitosa la filosofía del CRM han obtenido resultados muy positivos en términos de rentabilidad empresarial. Además, para conseguir el éxito del CRM son imprescindibles los siguientes factores: identificación del cliente (la empresa debe conocerlo perfectamente para satisfacerlo), diferenciar unos clientes de otros (sería un grave error que tratara a todos por igual), interactuar con el cliente (la empresa deberá mantener un contacto continuo con sus consumidores) y, por último, basar su estrategia en la personalización, es decir, en tratar a cada cliente como si fuera el único.

Un ejemplo de estrategia CRM es el desarrollado por la empresa aragonesa Imaginarium. Dicha estrategia se sitúa en torno al llamado Club Imaginarium, donde los socios son familias que han solicitado su inscripción en él rellenando un formulario disponible en las tiendas. El sistema le permite a la empresa saber con exactitud qué socio ha participado de forma activa en una determinada acción comercial. A partir de ese momento, la empresa decidirá incluir o no a ese socio en las siguientes campañas y analizará cómo rentabilizar la relación que mantiene con él (IESE, M-1173).

Implantar una estrategia de CRM, por tanto, tiene que ser un proceso a medio y largo plazo, en el que las empresas tienen que comprobar cómo reaccionan los clientes ante sus distintas estrategias de *marketing* relacional e ir tomando decisiones en función de los resultados financieros que vaya alcanzando (Rucci, Kim y Quinn, 1998).

Esto, en muchos casos, resulta muy difícil, ya que, incluso, aunque una empresa disponga de una excelente información de sus clientes, puede que no consiga recoger todos los beneficios de sus acciones de *marketing* (Zeithaml, 2000). Por tanto, muchos de estos programas se centran en buscar a los clientes más rentables y en tratar de que sean estos los que permanezcan más tiempo en la relación, ofreciéndoles para ello una serie de incentivos o recompensas de cara a cumplir sus objetivos. Incluso algunas empresas pueden llevar a cabo estrategias de *marketing one to one*, es decir, estrategias personalizadas y dirigidas de forma individual a cada uno de los clientes pertenecientes a este último grupo. Autores como Peppers *et al.* (1999) hablan de la dificultad de segmentar la base de clientes a nivel individual y proponen segmentar los consumidores en grupos homogéneos, calculando el CLV medio del grupo.

### III

## VALOR DEL CLIENTE

### COMO MEDIDA DE *MARKETING*

Los gestores empresariales han manifestado en numerosas ocasiones su creciente interés por conocer el impacto económico y financiero de las estrategias empresariales que llevan a cabo. La coyuntura económica que ha rodeado la actividad de las empresas en este último periodo no ha hecho más que elevar su relevancia.

#### 1. Métricas de *marketing*

Dentro de la disciplina del *marketing* han surgido un gran número y variedad de medidas (*marketing metrics*) cuya finalidad es posibilitar la medición y el control de la efectividad de las actividades de *marketing*, de este modo, desarrollar estrategias que maximicen la rentabilidad empresarial. Todo ello se ha visto enormemente favorecido por el vertiginoso desarrollo de las TIC. Así, en los últimos años hemos asistido a profundos cambios en la manera en que los datos se capturan, almacenan, procesan y se tratan de cara a obtener información valiosa que faculte a los gestores empresariales para disponer de una visión real y cercana de sus negocios. Esta revolución de la información no solo permite a las organizaciones almace-

nar y analizar abundante información sobre cada uno de sus clientes y sus operaciones (las compras que efectúan, el importe monetario de sus consumos, los canales a través de los cuales buscan la información sobre los productos y los adquieren, sus gustos y preferencias...), sino que también ha permitido a los clientes interactuar a través de blogs, foros, redes sociales y comunidades virtuales (Libai *et al.*, 2010).

Las empresas tratan de medir la satisfacción de sus clientes, y para ello utilizan distintas métricas. De Haan, Verhoef y Wiesel (2015) han desarrollado un estudio en el que han observado el comportamiento de una amplia muestra de consumidores pertenecientes a 93 empresas y 18 industrias. Estos autores comparan entre varias métricas para encontrar la que realice mejor predicción acerca de la retención de clientes. Usan tres medidas, las denominadas «Top-2-box Customer Satisfaction Score», «Net Promoter Score (NPS)» y «Customer Effort Score (CES)». La primera hace referencia a aquellos consumidores que, en una escala de 1 (nada satisfecho) a 5 (muy satisfecho), dan valores de 4 o 5, es decir, que se muestran muy satisfechos con la marca. El NPS (Reichheld, 2003; McGregor, 2005) parte de una escala de entre 1 y 10, y considera como *promoters* a aquellos consumidores que dan una puntuación de 9 o 10 a su predisposición a hablar favorablemente de la empresa. Por último, el CES (Dixon, Freeman y Toman, 2010) mide el esfuerzo que hace el cliente en su relación con la empresa. Las conclusiones del trabajo destacan que las dos primeras medidas consideradas predicen mejor la retención de clientes y los resultados obtenidos son muy similares entre sí (49,6 de nivel de certeza frente al 49,1), mientras que el CES no resulta una medida efectiva.

Dentro de ese conjunto tan amplio de medidas, los estudiosos del *marketing* han dado una gran importancia al estudio individual de las relaciones y a la cuantificación del valor que cada una de ellas proporciona a la organización. Una medida ha sobresalido sobre las demás: el valor del cliente (*customer lifetime value*). Se define como el valor que un individuo proporciona a la entidad a lo largo de su permanencia en la relación con ella (Gupta, Lehman y Stuart, 2004; Bolton, Lemon y Verhoef, 2004), es decir, la diferencia entre el flujo de ingresos que se genera durante la relación y el coste que supone dicho cliente para la entidad. La importancia de los clientes y su papel de activo principal de las empresas (Rust, Zeithaml y Lemon, 2004) han dado como resultado la generalización de esta medida entre las organizaciones empresariales como medio para fundamentar sus actuaciones. Así, esta medida ha sido empleada para seleccionar los clientes a los que se va a dirigir una campaña de *marketing* determinada, dando como resultado la elección únicamente de aquellos que potencialmente pueden generar mayor valor para la empresa.

Por consiguiente, el valor del cliente, entendido como el rendimiento que proporciona el individuo durante la totalidad de la relación con la organización, se ha convertido en un elemento clave en nuestra disciplina. Sin embargo, este valor es, en muchas ocasiones, una medida compleja de determinar y sobre la que es difícil evaluar el impacto de las actuaciones de *marketing*. Esto se debe a que está compuesta de varios elementos que se ven afectados de manera diferente por cada una de las campañas de *marketing* que lleva a cabo la empresa. Por ejemplo, el valor del cliente se ve condicionado tanto por el periodo de tiempo que el cliente permanece en la empresa (retención) como por la cantidad de productos adicionales

que adquiere (compra cruzada, *cross-buy*). Una estrategia de *marketing* consistente en la promoción de un producto financiero de inversión puede incrementar la duración de la relación con el cliente si contrata dicho producto durante un periodo prolongado, pero puede reducir las rentas provenientes de la compra cruzada de otros servicios (el cliente puede retirar dinero de otros productos para contratar el que le ha sido promocionado). El efecto neto sobre el valor del cliente es, por tanto, indeterminado. Como apoyo empírico a estas afirmaciones, recientes trabajos han revelado que una misma estrategia empresarial puede afectar de manera diferente a varios de los comportamientos señalados anteriormente, derivando en un efecto complejo sobre el constructo final: el valor del cliente (Bolton, Lemon y Verhoef, 2008).

Es importante evaluar tanto las respuestas del consumidor a corto plazo como los efectos a largo que tenga la inversión realizada en la construcción de la imagen de una marca. La combinación de métricas actitudinales y comportamentales puede ayudar a tener una imagen más precisa de la realidad, y a evaluar el papel de cada uno de los puntos de contacto en las distintas etapas del proceso de decisión del consumidor para aumentar la eficacia y eficiencia de las acciones comerciales.

La importancia del tema se justifica por diversas razones. La más importante de ellas es que permite identificar a los clientes más atractivos en términos de su contribución al valor de la organización para, bien atraerlos a esta si no forman parte de su base de clientes, bien retenerlos si están ya integrados en dicha base. La comprensión del valor del cliente ayuda a entender los elementos más importantes sobre los que las empresas deben actuar de cara a incrementar el valor que extraen de las relaciones que mantienen con ellos (Bolton, Lemon y Verhoef,



2004; Venkatesan y Kumar, 2004), favoreciendo una asignación más eficiente de los recursos de *marketing* disponibles. Además, la actual coyuntura económica que circunda la actividad empresarial en nuestros días, sumida en una profunda crisis financiera, no hace sino elevar la importancia del valor de este activo como medida para justificar ante los diferentes *stakeholders* (propietarios/accionistas, empleados, clientes) cada euro gastado/invertido, indicando cuál es su impacto en la rentabilidad empresarial (Petersen *et al.*, 2009).

## **2. Tipos de comportamiento del cliente que afectan al valor**

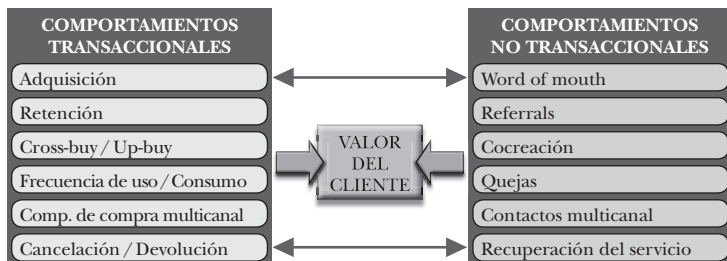
A lo largo de esta disertación hemos visto, por un lado, cómo las empresas tratan de mantener relaciones a largo plazo con aquellos clientes que les resultan más rentables y, por otro, cómo muchos de estos clientes son quienes con un comportamiento más proactivo llevan la iniciativa en su relación con la empresa, buscando lograr más valor.

La figura 2 muestra gráficamente el modelo conceptual sobre el valor del cliente, donde se puede observar que tanto los comportamientos transaccionales de los clientes como los no transaccionales influyen en el mismo. En él es posible comprobar cómo dentro de los comportamientos transaccionales se tiene en cuenta la adquisición de clientes nuevos y la retención de los actuales; el uso de diferentes canales para efectuar búsquedas de información, comunicaciones con la entidad y transacciones; la compra de productos/servicios adicionales o de mayor valor/calidad; la frecuencia de uso/consumo de los servicios de la entidad; las cancelaciones de servicios o devolución de productos por parte de los clientes y la estrategia de resolución de una queja por parte de la em-

presa; y la adquisición/contratación de nuevos productos que saca al mercado la entidad.

**Figura 2**

*Componentes transaccionales y no transaccionales del valor del cliente*



FUENTE: *Elaboración propia.*

La adquisición o la incorporación de nuevos clientes es, sin duda, uno de los elementos más importantes para cualquier empresa, ya que son quienes aseguran la continuidad de esta (Farrell y Kemplerer, 2007). La empresa debe esforzarse por atraer a potenciales consumidores, pero debe ser cuidadosa a la hora de elegir y tratar de incorporar a su base de clientes a los que resulten más rentables. Villanueva, Yoo y Hanssens (2008) señalan que es más fácil que resulte rentable un cliente atraído por boca-oído que uno que llegue a la empresa a causa de una campaña de comunicación o de una promoción.

La literatura de *marketing* es bastante unánime cuando señala las ventajas de retener a los clientes, y cuando afirma que los clientes que permanecen más tiempo en la empresa suelen ser los más rentables y los más fieles (Hawkins, Best y Coney, 2004; Polo, Sesé y Verhoef, 2011). No obstante, en línea con lo anterior, es importante señalar que los clientes son heterogéneos y que, por tanto, los

esfuerzos de la empresa deben centrarse en retener a aquellos clientes que le proporcionen una mayor rentabilidad. A estos clientes es a los que la empresa suele dirigir determinadas acciones de *marketing* directo o programas de *marketing* de frecuencias o de club.

Si un cliente usa el producto o el servicio de una empresa, le estará generando valor. Al cliente que permanece en la empresa pero no le proporciona ningún rendimiento no interesará retenerlo (Bolton y Lemon, 1999; Bolton, Lemon y Verhoef, 2004). Por ello, las empresas tratarán de conocer los motivos que llevan a los individuos a consumir más productos/servicios de la compañía y buscarán la forma de potenciarlos entre sus clientes. La razón es sencilla: un uso intensivo de los servicios garantiza la obtención de valor, ya que los costes de atender a ese cliente se ven superados con los rendimientos que logra la empresa con esas ventas. Además, aquellos clientes que usan más los servicios de la empresa o que adquieren un mayor número de productos presentan una mayor predisposición a mantenerse en la relación.

Otros comportamientos transaccionales que también generan valor se derivan de la compra de productos o servicios adicionales (*cross-buy*) o de la compra de productos o servicios superiores en valor o calidad (*up-buy*). El valor del cliente se incrementa por la adquisición de más productos o por comprar los de margen superior.

El uso de distintos canales para adquirir productos contribuye también a incrementar el valor del cliente, ya que normalmente se trata de consumidores que tienen una probabilidad mayor de permanecer en la empresa y resultan más rentables (Kumar y Venkatesan, 2005).

Por último, una cancelación o una devolución de un producto/servicio puede convertirse en un comportamiento transaccional que genere valor si la empresa sabe

responder de forma positiva al problema planteado. Si este se resuelve de forma satisfactoria, se reforzarán los lazos entre cliente y empresa.

Los comportamientos no transaccionales, por su parte, se dividen en los siguientes: la difusión de información sobre la entidad entre su grupo de influencia *word of mouth* (boca-a-oido); las recomendaciones realizadas por clientes pero propiciadas por la empresa para atraer a nuevos clientes a la entidad; la cocreación de valor a través de la participación en las actividades de innovación de la empresa y en la creación de nuevos productos; los contactos multicanal; y la manifestación de quejas o situaciones insatisfactorias por parte del cliente y la estrategia de resolución de la queja y recuperación del servicio, referidas al hecho de cómo la empresa, cuando algún producto sale al mercado defectuoso, lo detecta y compensa a ese consumidor insatisfecho.

El valor del cliente ha sido mayoritariamente analizado utilizando una perspectiva transaccional (Verhoef, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Kumar, George y Pancras, 2008). Dentro de ella podemos destacar varios trabajos que han sentado las bases para el desarrollo de modelos teóricos y empíricos sobre este fenómeno. Desde un punto de vista conceptual, los trabajos de Dwyer, Shurr y Oh (1987), de Morgan y Hunt (1994) y de Bolton, Lemon y Verhoef (2004) permiten establecer las bases del *marketing* de relaciones constatando la importancia de atraer y retener a los clientes, y de gestionar las relaciones a lo largo del tiempo para maximizar la rentabilidad empresarial. Estos trabajos identifican a los elementos transaccionales como los factores críticos que deben abordarse para maximizar el valor de cada cliente y, con ello, de la rentabilidad empresarial. Desde un punto de vista empírico, Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar

(2004) y Reinartz, Thomas y Kumar (2005) han publicado trabajos que ofrecen métodos de cuantificación del valor del cliente que incorporan simultáneamente los componentes transaccionales anteriormente mencionados, y que pretenden servir como medio para diseñar actuaciones empresariales más apropiadas que permitan optimizar la asignación de recursos entre las opciones estratégicas. Dentro de esta misma corriente empírica, podemos destacar también varios trabajos que han abordado de manera individualizada los diferentes elementos del valor del cliente tales como la retención (Gustafsson, Johnson y Roos, 2005; Verhoef, 2003), la compra cruzada (Verhoef, Franses y Hoekstra, 2002), la adquisición de servicios de mayor valor añadido (Bolton, Lemon y Verhoef, 2008) o la devolución de productos por parte de los clientes (Petersen y Kumar, 2009). Las principales conclusiones en esta línea de investigación son las siguientes:

1. La retención es un elemento determinante del valor del cliente.
2. Las actitudes de los clientes y las actividades de *marketing* de las empresas ayudan a explicar la adquisición y retención de clientes.
3. Es necesario incorporar otros elementos, además de la adquisición y la retención (como la compra cruzada y la adquisición de nuevos productos), para poder explicar más fehacientemente el valor del cliente.
4. Un mayor valor de los clientes conlleva una mayor rentabilidad y valor bursátil de las empresas.

### **3. *Customer engagement***

Un concepto novedoso y de interés para la comunidad científica de cara a explicar el comportamiento de nuestros clientes es el que engloba la palabra *engagement*, que

se define como una forma de interacción entre un cliente y una empresa (Voyles, 2007). Shevlin (2007) considera el *engagement* como una «serie de interacciones repetidas y satisfactorias que fortalecen la conexión emocional que un consumidor establece con una marca, producto o empresa». Interactuar con los clientes y mantener contactos con ellos a lo largo del tiempo llevará a las empresas a conocerlos mejor (sus actitudes, sus comportamientos), y eso puede conducir a mejorar sus niveles de rentabilidad. Además, les permitirá identificar los elementos más importantes sobre los que actuar para aumentar el valor de la base de clientes, asignar los recursos de una manera más racional y eficiente y justificar sus inversiones con mayor precisión y sobre la base de medidas de rendimiento futuro.

Pero actualmente existe una necesidad de ahondar en los comportamientos no transaccionales de los clientes (denominados en la literatura *customer engagement*) que, aunque no presentan un impacto inmediato en los resultados, pueden afectar de manera significativa a la rentabilidad empresarial a largo plazo. Nos referimos concretamente a comportamientos como el boca-oído (*word of mouth*), la consulta y difusión de información sobre la empresa a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (foros, blogs, comunidades virtuales y redes sociales), la manifestación de quejas, la cocreación de valor a través de la participación en las actividades de innovación de la empresa y la creación de nuevos productos, o las comunicaciones entre la empresa y sus clientes (Kumar *et al.*, 2010). Obviar estos comportamientos puede llevar al cálculo de un valor del cliente inferior o superior al real, con consecuencias potencialmente dramáticas para la organización: atraer a clientes que no son tan rentables como se había estimado

(por ejemplo, porque, aunque efectúan muchas compras en la empresa, difunden información negativa sobre esta); dejar escapar clientes valiosos (que aunque no adquieren muchos productos, colaboran activamente en el diseño de nuevas versiones); y, en definitiva, asignar recursos de *marketing* a opciones estratégicas que no son las óptimas. Estas consecuencias pueden ser todavía más acusadas en un futuro próximo debido a la creciente interconexión entre los consumidores, que en la actualidad pueden interactuar más frecuentemente a través de nuevos canales de comunicación.

Por consiguiente, esta reflexión tiene por objeto analizar el valor del cliente desde una perspectiva integradora de sus dos principales componentes: el transaccional y el no transaccional. La finalidad es, por un lado, obtener una conceptualización superior del valor del cliente que permita comprender mejor su naturaleza y componentes y, por otro, llegar a una mejor valoración de las relaciones empresariales con el fin de justificar y optimizar la asignación de recursos y de mejora de la rentabilidad de las organizaciones empresariales con objeto de determinar cuál es el impacto de las actuaciones de *marketing* de la entidad sobre cada uno de ellos y, como resultado, sobre el valor del cliente.

La supervivencia de las empresas depende en muchos casos del comportamiento de sus clientes, que, como ya se ha comentado, representan una fuente de valor fundamental que determina la capacidad de las empresas para generar rentas presentes y futuras y, en definitiva, para sobrevivir en el entorno competitivo que caracteriza a la actividad económica mundial (Petersen *et al.*, 2009; Gupta, Lehmann y Stuart, 2004).

En este contexto, la obtención de una ventaja competitiva sostenible está inevitablemente asociada a la habilidad

por parte de las organizaciones empresariales para gestionar las relaciones con los clientes de modo que permitan maximizar el valor obtenido de la base de consumidores de la organización (Kumar y Shah, 2009).

En sintonía con los argumentos expuestos anteriormente, es posible constatar el incremento en la productividad científica en torno a la investigación sobre el valor del cliente. Sin embargo, los trabajos están sesgados hacia el análisis de los elementos transaccionales del valor del cliente, es decir, de aquellos que presentan un resultado inmediato sobre la rentabilidad empresarial (Verhoef, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Kumar, George y Pancras, 2008).

De entre los comportamientos no transaccionales, quizás el boca-oído ha sido el más estudiado. Los trabajos constatan que el WOM representa un elemento importante en la difusión de nuevos productos (Peres, Muller y Mahajan, 2010), en la adquisición de nuevos clientes (Kumar, Petersen y Leone, 2007; Villanueva, Yoo y Hanssens, 2008) y ponen de manifiesto las consecuencias dañinas de la existencia de un WOM negativo (Luo, 2009). Algunos trabajos abordan los programas específicos diseñados por las empresas para incentivar a sus clientes a que traigan a sus allegados a la empresa (*customer referral programs*). Schmitt, Skiera y Van den Bulte (2011) encuentran que los clientes atraídos a través de esta vía son más rentables que otro tipo de clientes, y Kumar, Petersen y Leone (2010) proporcionan una medida para cuantificar el valor de los clientes en función de su comportamiento con respecto a las recomendaciones (*referrals*).

Algunas investigaciones abordan la cocreación de valor estudiando la colaboración entre el consumidor y la empresa en el desarrollo de nuevos productos o en la generación de nuevas ideas para solucionar posibles



deficiencias existentes (Hoyer *et al.*, 2010). Gracias al desarrollo de las TIC, muchos consumidores se sienten ya cocreadores y están cada vez más dispuestos a proporcionar ideas para satisfacer las necesidades que no han sido todavía abordadas, y que ellos, en su condición de clientes, conocen mejor que la organización. Entre las ventajas de conseguir la cocreación de los clientes se encuentran, entre otras, el aumento en la probabilidad de tener éxito con las innovaciones (en la medida en que los clientes son los que diseñan estas), la aceptación del mercado y la reducción de riesgos —y también de costes— en los que incurre la empresa (Hoyer *et al.*, 2010).

Las quejas son otro componente que ha sido abordado por algunos trabajos en la literatura. En lugar de ser consideradas como algo negativo, las quejas ayudan a las organizaciones a identificar problemas y les ofrecen la oportunidad de resolverlos antes de que generen consecuencias irremediables. Andreassen (1999) constató que la resolución efectiva de las quejas puede ser un determinante muy importante de la lealtad de los clientes, de modo que, si la empresa reacciona a tiempo a las quejas que recibe, las relaciones con el cliente pueden salir fortalecidas.

En cualquier caso, y a pesar de estos recientes avances en el estudio del *customer engagement*, las investigaciones son escasas y muchas cuestiones relacionadas con su medición, antecedentes y consecuencias están todavía por explorar. En particular, destaca la ausencia de un modelo conceptual general sobre el valor del cliente que integre los comportamientos no transaccionales con los transaccionales para poder ofrecer un criterio coherente y objetivo sobre el cual basar las decisiones empresariales y justificar la inversión de recursos de *marketing*. Es en este

punto donde nos vamos a detener y donde trataremos de responder a las siguientes preguntas:

¿Pueden las empresas promover determinados comportamientos en los consumidores? ¿Qué tipo de comportamientos son los que más ayudarán a la empresa a obtener la máxima rentabilidad?

El término *customer engagement* (CE) estaría ligado a comportamientos no transaccionales del consumidor, comportamientos que este realiza de manera desinteresada y que influyen, en la mayoría de los casos, en los resultados de la empresa (Van Doorn *et al.*, 2010). Estos autores lo definen como «manifestaciones comportamentales de un cliente hacia la empresa que surgen como resultado de una iniciativa individual por parte del consumidor y que están por encima de la mera compra del producto o servicio». Verhoef *et al.* (2010) se sitúan en la misma línea que los anteriores y consideran que, aunque estos comportamientos no suponen un incremento inmediato en la cifra de ventas de la empresa, sí influirán en mejorar su imagen y en que otros consumidores adquieran el producto, por lo que, a la larga, sí se reflejará en la cuota de mercado.

Cualquier empresa ha de tener como objetivo que sus clientes mantengan una actitud favorable hacia ella y lo transmitan en su comportamiento. Dentro de las manifestaciones del CE hay dos corrientes: una primera en la que se le define como un concepto compuesto por tres dimensiones: cognitiva, actitudinal y comportamental (Brodie *et al.*, 2011; Hollebeeck, 2011), y una segunda donde únicamente se habla del componente comportamental, representada por Verhoef *et al.* (2010) y Van Doorn *et al.* (2010). Siguiendo la línea marcada por este segundo grupo de autores, se observa que varios comportamientos son imprescindibles a la hora de explicar el CE.

Entre ellos estaría el «boca-oído» o *word of mouth* (Bijmolt *et al.*, 2010; Vivek *et al.*, 2012), los comentarios o las recomendaciones que realizan los consumidores sobre una marca, producto o empresa y el nivel de cocreación de los clientes —o la actividad colaborativa entre estos y la empresa—, que llevaría a ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado.

#### **4. Bases conceptuales del *customer engagement***

El *customer engagement* se apoyó, en un primer momento, en la teoría del *Marketing* de Relaciones, ya que, como hemos visto anteriormente, ambos tratan no solo de consolidar las relaciones entre el cliente y la empresa, sino también de mantenerlas a lo largo del tiempo (Vivek, 2009). Sin embargo, otro grupo de autores capitaneados por Hollebeek y Brodie (2009) y Brodie *et al.* (2011) considera más adecuada la teoría del *Service Dominant Logic* (SDL). Esta teoría está basada en los trabajos de Vargo y Lusch (2004a, 2004b, 2008a, 2008b) y, en muchos casos, ha obligado a reevaluar el modelo tradicional de intercambio. Vargo y Lusch (2004a) proponen pasar «de un enfoque basado en los bienes a otro donde el aspecto más relevante son los servicios, y en el que la intangibilidad, los procesos de intercambio y las relaciones son los elementos centrales».

Una de las premisas fundamentales de este enfoque es que el cliente siempre es cocreador de valor y, por tanto, no debe ser considerado como un agente pasivo sino como uno que, en realidad, está dispuesto a cocrear, a colaborar con la empresa (Payne *et al.*, 2008). A través de la cocreación, los clientes ayudan a generar valor y le asignan un significado propio, de tal forma que es más que probable que aumente el valor recibido en la experiencia

de consumo. El concepto de cocreación está muy ligado al *Service Dominant Logic*.

El SDL representa la evolución de la disciplina y supone un desafío a la consideración clásica de los mercados como *Goods-Dominant Logic* (GDL). Diferentes autores, Grönroos (2008) entre ellos, han cuestionado que el SDL sea un nuevo paradigma de *marketing*, pero de lo que no hay duda es de que ha influido fuertemente en el estudio de las interacciones empresa-clientes (Achrol y Kotler, 2012) y en la consideración de los intercambios, con especial referencia a los procesos de cocreación.

Las empresas ya no se dedican solo a fabricar productos. Los servicios representan la base del intercambio y, como se ha comentado anteriormente, el valor se crea gracias a la interacción entre las partes. Las empresas solamente hacen proposiciones de valor y son los usuarios los que determinan el valor real de la oferta.

El concepto de *engagement* ha ido evolucionando a lo largo de estos últimos años. Bowden (2009) proponía la necesidad de diseñar modelos de medición de cara a entender las respuestas emocionales de los consumidores a determinadas situaciones de consumo. Este autor incorpora a su modelo el concepto de satisfacción, el nivel de experiencia del consumidor con el producto o la empresa y variables como confianza, participación y compromiso con la marca. Un año más tarde, Mollen y Wilson (2010) analizaron la retención de clientes a través de este concepto y concluyeron que las empresas deberían retener especialmente a aquellos clientes que tuvieran un elevado nivel de *engagement* con ellas. El modelo propuesto por estos autores considera la interactividad entre el cliente y la empresa como un claro antecedente del *customer engagement* que engloba un proceso cognitivo activo, el valor que nos proporciona la utilidad o la relevancia

del producto y un valor experiencial que estaría relacionado con el nivel emocional. El modelo nos llevaría a una serie de resultados que se resumen en un conjunto de actitudes y comportamientos óptimos de los clientes hacia la empresa. En ese mismo año, Roberts y Alpert (2010) desarrollan un «modelo total de *engagement*» partiendo de que este concepto tiene una serie de antecedentes y consecuencias. El objetivo de este trabajo es que la empresa cree clientes que trabajen para su marca y que le permitan aumentar su nivel de ventas y sus tasas de compra. Para ello, la empresa tratará de diseñar una propuesta de valor distinta que involucre a todo su personal y que establezca una comunicación fluida con sus clientes. Entre los antecedentes del *engagement* estarán la publicidad de la marca, la cultura y la propia experiencia que el cliente haya tenido con los productos o servicios de la empresa. Un paso más lo constituye el trabajo de Van Doorn *et al.* (2010), donde se analiza el concepto de *customer engagement behavior* (CEB) o comportamiento de aquellos clientes que poseen un alto nivel de *engagement*. Dentro de los comportamientos sugeridos por Van Doorn *et al.* (2010) estaría el boca a oído, las recomendaciones de clientes y otros comportamientos que iremos desarrollando más adelante. Brodie *et al.* (2013) consideran que el *engagement* de un cliente hace referencia a experiencias concretas e interactivas entre los propios consumidores y la marca o/y otros miembros de la comunidad virtual, desmarcándose de los trabajos de Van Doorn.

Nuestra hipótesis de partida descansa en que la visión tradicional del valor del cliente, que considera únicamente los comportamientos transaccionales con un impacto inmediato en el rendimiento empresarial, es insuficiente e imprecisa y puede guiar erróneamente las decisiones empresariales en la medida en que no contempla otros

comportamientos que, aunque con un impacto no tan inmediato en la cuenta de resultados, contribuyen en igual, o incluso en mayor medida (debido a los cambios en la sociedad y en el comportamiento de los clientes), a la formación del valor que a largo plazo proporcionan estos.

A partir de este momento nos planteamos responder a las siguientes preguntas: ¿en qué medida contribuyen los comportamientos transaccionales y no transaccionales a la creación de valor?, ¿cuáles son los elementos más relevantes y cuál tiene mayor impacto sobre el valor del cliente? Las respuestas a estas cuestiones pueden resultar de gran utilidad tanto para los investigadores como para los gestores empresariales.

## **5. *Marketing interactivo***

En función de los conceptos barajados anteriormente está claro que empresas y clientes interactúan a lo largo del tiempo. El *marketing* interactivo está cobrando fuerza y promueve un proceso de intercambio entre ambos grupos. Pero ¿quién da el primer paso?

Mount y García (2014) muestran en un trabajo publicado en *Harvard Deusto Business Review* cómo las interacciones que se establecen entre empresa y consumidor llevan a conseguir los objetivos marcados por la empresa. Estos autores siguen durante un año los pasos desarrollados por Nestlé de cara a posicionar mejor su marca Kit Kat entre los jóvenes del Reino Unido. Una vez planteado el objetivo, los directivos debían encontrar la forma de aprovechar las redes sociales, para lo cual trataron de generar un boca-oido positivo a partir de interacciones entre los usuarios de la marca. En una primera fase observaron que el «sabor» era el tema del que más se hablaba en las redes sociales y proporcionaron un

foro en el que podía discutirse acerca de cuál era el mejor sabor para el producto. En una segunda fase se lanzó una campaña: «Elige un campeón Chunky», con la que se pretendía comprometer a los usuarios en la cocreación votando por nuevos sabores. Los contactos que se produjeron entre los distintos clientes y entre estos y la empresa hicieron que aumentara la penetración en el segmento buscado en un 8 %.

En este caso, el primer paso lo dio la empresa. Hablamos, por tanto, de contactos iniciados por esta frente a otro tipo de interacciones: los contactos iniciados por los consumidores (Libai *et al.*, 2010).

La literatura de *marketing* (Shankar y Malthouse, 2006) señala que ambos tipos de contactos deben ser gestionados por la empresa con el objetivo de crear valor para los clientes en el corto plazo, y que esto sirva de base para fomentar relaciones duraderas entre ambas partes.

Los primeros, es decir, los contactos que inicia la empresa (CIE) exigen que esta preste atención a las distintas opiniones que plantean sus clientes, que determine el momento exacto en el que debe establecer el contacto con cada uno de ellos y, por último, que analice cuánto debe invertir en esa relación (Kestnbaum *et al.*, 1998).

Los CIE se definen como las interacciones que propicia una compañía con el fin de comenzar a establecer una comunicación fluida con su base de clientes (Wiesel, Pauwels y Artes, 2011), y tienen como finalidad lograr consecuencias positivas para la empresa que se reflejarán en la rentabilidad lograda. Sobre esto último no hay unanimidad, ya que, mientras que autores como Colgate y Danaher (2000) manifestaban ciertas dudas acerca de la eficacia de iniciar contactos con los clientes, o incluso que estos encontrarán negativo el hecho de que la empresa se dirigiera a ellos, otros (Palmatier *et al.*, 2006)

opinan lo contrario, y consideran que el consumidor verá muy positivo un acercamiento por parte de la empresa.

Melero (2014) analiza las interacciones iniciadas por una empresa bancaria y encuentra que todas las inversiones de la empresa en actividades de *marketing* relacional son recompensadas por los clientes y generan beneficios para la compañía. Por tanto, es importante que esta gestione bien sus contactos con los clientes para alcanzar la máxima rentabilidad. Este resultado estaría en línea con Palmatier *et al.* (2006).

Los CIE afectan positivamente a la percepción de inversión en la relación. Todas las acciones y esfuerzos invertidos para diseñar una estrategia de *marketing* que permita a las empresas contactar con los clientes son percibidos positivamente por estos. Los clientes valoran el esfuerzo de la empresa y reconocen los recursos que la compañía está invirtiendo de cara a mantener relaciones duraderas. Sin embargo, no contribuyen a construir relaciones de calidad con los clientes, pues estos pueden llegar a considerar esta forma de contactar inoportuna o intrusiva, lo que no contribuye a establecer lazos relacionales entre las partes. Es decir, los clientes reconocen que la empresa invierte recursos en ellos, pero dichos contactos no les generan más confianza, más satisfacción o un mayor grado de compromiso con la empresa (Melero, 2014).

Los contactos iniciados por los clientes (CIC) hacen referencia a cualquier tipo de comunicación que el cliente propicia (Bowman y Narayandas, 2001), aunque en la mayoría de los casos se resumen en las quejas que se producen después de que el consumidor haya sufrido un problema con el uso del producto o servicio o en consultas de cualquier tipo, principalmente aquellas en las que se solicita información. De este tipo de contactos se excluyen las compras.



Sin duda, son las quejas las que producen el mayor número de interacciones entre una empresa y sus clientes. Las cifras de 2013 para la banca española nos indicaban que un 27,3% de todas las quejas presentadas iban dirigidas a ese sector, habiendo pasado de un 7,8 en 2011 a triplicar su número dos años más tarde.

Igual que ocurría cuando los contactos los iniciaba la empresa, en el caso de los CIC tampoco queda claro en la literatura si el hecho de que un cliente tome la iniciativa en su relación con la empresa puede generarle a esta rentabilidad. En este sentido, destaca el reciente trabajo de Cambra *et al.* (2015) en el que se analizan diferentes estrategias organizacionales de gestión de quejas. En concreto, se consideran las siguientes: el tiempo empleado por la empresa en resolverlas, la compensación económica y la comunicación existente en el proceso entre la empresa y el cliente. No se observa un patrón claro debido a la propia heterogeneidad de los consumidores y, por ello, tanto la duración de la relación entre ambos (fuerte frente a débil) como el tipo de fallo producido (económico frente a no económico) resultan decisivos en la rentabilidad de los clientes.

Además, se comprueba cómo, muchas veces, la recompensa de los clientes a la empresa por la inversión en *marketing* que ha hecho en ellos se traduce en comportamientos no transaccionales positivos que se manifiestan en el concepto *customer engagement*.

Entre las razones que consideramos importantes para desarrollar investigaciones que traten de contribuir a una mayor comprensión del valor del cliente a través de la integración de los comportamientos no transaccionales en el valor transaccional de este, podemos destacar las siguientes:

1. En primer lugar, el tema es de enorme actualidad e interés para la comunidad científica, como así lo indican los números especiales en revistas, las conferencias y ponencias en foros y congresos y las prioridades de investigación del MSI.
2. En segundo lugar, los beneficios se extienden a la práctica empresarial, por cuanto los resultados de la investigación permitirán identificar los elementos más importantes sobre los que actuar para aumentar el valor de la base de clientes, asignar los recursos de forma más eficiente y justificar las inversiones empresariales de manera más racional y sobre la base de medidas de rendimiento futuro.
3. Por último, esta investigación pone el acento en el cliente y promueve un modelo de gestión empresarial basado en este activo para impulsar la mejora de los resultados y de la competitividad de las entidades.

Por tanto, el siguiente paso consiste en que las empresas traten de conseguir el *engagement* de sus clientes. ¿Cómo pueden lograrlo? Sin duda, generando distintas estrategias que les hagan partícipes de las acciones de *marketing* de las empresas.

# IV

## ESTRATEGIAS DE *MARKETING* PARA PROMOVER EL *ENGAGEMENT*

### 1. **Cocreación de valor**

La cocreación es un concepto relativamente reciente que se define como «una actividad colaborativa de desarrollo de nuevos productos, en la cual los consumidores contribuyen y colaboran de forma activa con la empresa para ofrecer al mercado un nuevo producto o servicio» (Hoyer *et al.* 2010). Los consumidores son cada vez más activos, quieren participar en la elaboración de los productos aportando sus ideas y tratando de conseguir más valor. Esta mayor implicación de los consumidores lleva a que se establezcan con la empresa relaciones mucho más sólidas.

A pesar de que el concepto es reciente, los consumidores han podido participar en el proceso productivo de las empresas en distintos grados: si eran la empresa o sus trabajadores quienes diseñaban el producto, hablábamos de producción de empresa; si existía colaboración entre la empresa y los consumidores a lo largo del proceso productivo, de producción conjunta; y si eran solo los consumidores los que participaban en la fabricación del producto, de producción de los consumidores (Bendapudi y Leone, 2003). De acuerdo con la segunda opción,

colaboración empresa-consumidor, se encuentra el trabajo de Payne *et al.* (2009), quienes la definen como interacciones de los consumidores que permiten la cocreación de valor. Asimismo, Tynan *et al.* (2010) consideran que está basada en un intercambio de conocimiento entre el cliente y la empresa para co-construir experiencias únicas.

Como hemos visto con anterioridad, los consumidores han evolucionado haciéndose más exigentes y proactivos. Si hace algunos años lo normal era consumir de cara a cubrir no solo nuestras necesidades y deseos, sino también para dejar constancia de nuestro nivel social, y si años más tarde el estatus se adquiría comprando productos de primeras marcas y demostrando nuestro potencial de compra, ahora el consumismo como tal ha perdido cierto sentido. Los hábitos de los consumidores se han modificado y la mayoría de nosotros buscamos participar en la elaboración del producto que queremos.

Martín (2014) señala que se adquiere lo que se necesita y se desea lo que emociona. El consumidor manda más que nunca y el *marketing* se redefine. Se pasa de un consumidor individualista a tomar conciencia del peso de las comunidades; de interesarnos por todo el mercado a hacerlo solo por algún nicho de mercado; de los *focus group*, donde se trataba de obtener información de los consumidores acerca de los atributos o las utilidades que querían encontrar en un producto o servicio, a la cocreación con el consumidor.

No obstante, la mayor parte de las empresas ha tratado de involucrar al consumidor únicamente en las primeras fases del ciclo de vida de un producto —desarrollo y lanzamiento— y, en la mayoría de los casos, este acercamiento al consumidor ha sido por iniciativa de la propia compañía, en cuyo caso el número de contactos entre esta y

los potenciales clientes es limitado. Si nos centramos en las últimas fases del ciclo de un producto —madurez y declive—, veremos que hay empresas que se aprovechan del poder de la cocreación para hacer que los consumidores hagan un mayor uso de sus productos y servicios. Así, es posible encontrar empresas (por ejemplo, Apple) que tienen comunidades activas donde los consumidores pueden plantear cuestiones relativas al producto y obtener respuesta tanto de otros consumidores como de la propia empresa. Las nuevas tecnologías han hecho que el número de interacciones entre empresa y consumidor se multiplique exponencialmente (Libai *et al.*, 2010).

Parece, por tanto, más adecuado que la cocreación siga un proceso continuado basado en tres componentes: el proceso de creación de valor del cliente, el proceso de creación de valor de los proveedores y otros *stakeholders* y el proceso de integración entre ambos (Grönroos y Voima, 2013).

En un estudio reciente en el sector hotelero español (Navarro *et al.*, 2014) se sugiere cuál debería ser el proceso de cocreación de valor para un establecimiento concreto. Este proceso constaría de cuatro fases en las que cliente y empresa deberían estar en contacto permanente de cara a lograr el éxito de la estrategia de cocreación: antes de que el cliente visite el hotel; a la llegada, en el *check-in*; durante la estancia del cliente en el hotel; y en el *check-out*.

La capacidad de una empresa para ofrecer un mejor servicio y para cocrear experiencias de valor para el consumo es importante de cara a lograr una ventaja competitiva (Karpen, Bove, Lukas y Zyphur, 2015). Estos autores se plantean, en su trabajo publicado en el *Journal of Retailing*, demostrar empíricamente qué es una capacidad de cocreación de valor y cuál es su impacto en el

rendimiento de la empresa. Para ello, basan su trabajo tanto en el *service dominant logic* como en la teoría de recursos y capacidades.

EL SDL proporciona una base teórica de cómo empresas, consumidores y otros participantes en el mercado crean valor a través de interacciones de servicio (Vargo y Lusch, 2004b). Esta visión centrada en el servicio es la base del intercambio económico y social. El SDL considera que existen dos tipos de recursos: físicos (materias primas o productos acabados) y operativos, tales como recursos humanos, organizativos, informacionales o de relaciones con otros agentes del canal (Navarro *et al.*, 2014). El consumidor se considera uno de estos últimos, capaz de actuar sobre otros recursos como un socio colaborador, de forma que, junto con la empresa, pueda cocrear valor (Lush, Vargo y O'Brien, 2007).

No obstante, en el proceso de cocreación es interesante que la empresa incentive la participación de los usuarios y, especialmente, que el cliente se sienta parte de ella. En este sentido, han sido muchas las empresas que han tratado y tratan de recibir *feedback* de sus clientes. ¿Cuál ha sido el resultado? Se han conseguido reducir costes y riesgos tanto para los consumidores como para la empresa, se han creado nuevas experiencias de valor para los clientes y se ha incrementado el retorno en la empresa.

En 2011 Lay's, marca de patatas fritas, llevó a cabo la campaña publicitaria «*casting* de sabores», donde los consumidores podían sugerir sabores originales para su producto estrella. La empresa incentivó la participación de los consumidores con un premio de 20000 euros al sabor elegido, y a eso había que sumar el 5% de las ventas que se obtuvieran a lo largo del tiempo. Los sabores elegidos fueron «*gin tonic*» y «*cheese burger*». La activación de «*Casting* de sabores Lay's» consiguió en tan solo 10 días

14600 propuestas de sabores en la web <www.lays.es>, con más de 1000 *fans* en *Twitter* y más de 30 000 reproducciones de vídeos subidos en el canal *Youtube*. Está claro que Lay's obtuvo una enorme presencia en las redes sociales y consiguió llegar a multitud de hogares españoles, potenciando la participación de los consumidores.

Si una marca decide colaborar con sus clientes, el primer paso debe ser establecer claramente los objetivos que persigue: ¿diseñar un producto?, ¿resolver un problema?... Desde la compañía se potencia que se produzcan interacciones entre consumidores o entre consumidores y empresa, y se recalca la necesidad de que esa colaboración lleve a incrementar el valor que obtienen ambas partes. Los clientes se implican con la empresa y quieren colaborar con su marca favorita (solicitando información, quejándose cuando se haya producido un problema, etc.). Pero los consumidores no quieren una colaboración puntual, sino que prefieren una colaboración continuada que les lleve a participar en el diseño de nuevos productos o a conseguir mejoras en los ya existentes. Surge así el llamado *marketing* colaborativo o, dicho de otra forma, «cómo aprovechar a nuestros clientes de cara a transformar nuestro negocio» (Capizzani y Foncillas, 2015). La colaboración con los consumidores es clave para que las empresas alcancen el éxito en sus estrategias de *marketing* (Nix, Lusch, Zacharia y Bridges, 2009).

Dentro del *marketing* colaborativo, la empresa desarrolla un papel de facilitador de los posibles contactos que se dan en un mercado. El tiempo en el que las empresas desarrollaban sus campañas de lanzamiento de nuevos productos sin tener en cuenta al consumidor ha pasado. Ahora es cada vez más necesario escuchar al cliente y solo se logrará el éxito si se tiene en cuenta su opinión a lo largo de todo el proceso de su ciclo de vida.

Mulfinger (2015) describe la colaboración entre el cliente y la compañía en sus diferentes etapas. En la fase de desarrollo de un producto parece imprescindible contar con los consumidores, tratando de conocer sus deseos y necesidades y adaptándose a ellos; en la fase de crecimiento es donde resulta más rentable comunicarnos con los usuarios (el producto está en la calle y hay que llegar al consumidor) y en este momento los contactos entre clientes hablando de las ventajas del producto son muy eficaces; en la madurez nos encontramos con un grupo de clientes que no recuerda el producto, o que no lo ha comprado nunca, o que no le gusta; y, por último, en el declive el producto puede reposicionarse o ampliar su uso. Este trabajo va en línea con el de Navarro *et al.* (2014).

Nielsen (2014) afirma que en España, aproximadamente, ocho de cada diez productos fracasan, lo cual da señales de ser un mercado poco sostenible, donde no se tienen en cuenta los cambios en los gustos de los consumidores. Además, muchas referencias se lanzan en otros mercados geográficos, simplemente, porque en el nuestro no han funcionado bien. Es el caso de Danone, cuando retiró del mercado español el yogurt «Danio». Jérôme Boesch, consejero delegado de la empresa, señaló que para *reenganchar* al consumidor, la palabra clave es «innovación», y apostar por el valor que el nuevo producto tiene para aquel. Contar con la opinión de los consumidores es, por tanto, fundamental a la hora de comercializar un producto o servicio.

En un foro organizado por la revista *IPMARK* (2014) sobre *marketing* colaborativo, José Luis García, *business manager* de tiendas especializadas de Royal Canin Mars Petcare, destacó algunas claves del mercado actual de la nutrición para mascotas y los cambios que este ha experi-



mentado. En los últimos años, la marca ha pasado de un paradigma clásico a descubrir al consumidor prescriptor, en parte gracias a las acciones de *marketing* colaborativo. García señaló que se propició una relación tripartita entre el fabricante, los dueños de las mascotas y los canales de distribución que culminó con una campaña dirigida a educar a los propietarios de perros de raza Yorkshire sobre la importancia de la alimentación mixta. En dicha campaña, gestionada por TRND (empresa líder en *marketing* colaborativo) entre 2013 y 2014, tomaron parte 2500 propietarios de Yorkshire y se distribuyeron 45 000 muestras de alimento seco y 15 000 latas de alimento húmedo. Después de la campaña, el 80 % de los participantes se declararon partidarios de la alimentación mixta. Además, generaron más de 390 000 conversaciones entre otros propietarios de mascotas y cerca de 120 000 impresiones de marca.

En Estados Unidos, Volvo quiso desarrollar un modelo deportivo (XC90NPD) en colaboración con los usuarios. Para ello reunió a un grupo de mujeres con el objeto de que explicaran sus expectativas acerca de los modelos deportivos. Hubo muchas reuniones durante los dos años que duró el proceso y en ellas participaron un buen número de personas ajenas a la empresa.

Bijmolt *et al.* (2010) destacan el papel que tienen las estrategias de cocreación para mejorar los resultados de las empresas. Estos autores consideran que, como consecuencia de la cocreación, la relación empresa-cliente se vuelve más estrecha, y eso puede conducir a que aumente el *customer engagement*. En la misma línea se sitúa el trabajo de Brodie *et al.* (2011), que promueve los contactos entre la empresa y los consumidores como punto de partida para que se dé un clima adecuado de colaboración entre ambas partes.

El valor que le proporcionan a la empresa los clientes que están dispuestos a cocrear con ella suele ser muy alto, y por ello las compañías tratan de incentivar este tipo de comportamientos con el fin de promover el *engagement* con sus clientes.

## 2. *Word of mouth* (boca-oído)

El boca-oído o *word of mouth* (WOM) podría definirse como «una comunicación informal, persona a persona, entre un comunicador no comercial y un receptor, con respecto a una marca, producto, organización o servicio» (Harrison-Walker, 2001; Kumar *et al.*, 2010).

La literatura específica de *marketing* ha reconocido el papel fundamental que desempeña esta variable dentro del comportamiento no transaccional de los consumidores, tanto por su bajo coste como por la rapidez con la que difunde la información o propicia interacciones entre empresa y consumidores o solo entre clientes (Verhoef *et al.*, 2010; Lim y Chung, 2011). Se considera uno de los mecanismos de comunicación más importantes, ya que los consumidores suelen confiar más en las opiniones de otros clientes (que suelen darse de forma desinteresada) que en las que proporciona directamente la empresa (Söderlund y Rosengren, 2007; Lee y Youn, 2009).

Las empresas tratan de potenciar un WOM positivo (Kau y Losh, 2006; Villanueva *et al.*, 2008), ya que, si esto sucede, nuevos clientes se incorporarán a la entidad atraídos por los comentarios de otros consumidores que ya han probado el producto, y este hecho puede determinar el éxito a largo plazo de la compañía (Henning-Thurau *et al.*, 2002). Bansal y Voyer (2000), por su parte, consideran que esta variable influirá tanto en la actitud y comportamiento de nuevos clientes hacia la marca como en su

decisión final de compra, y que las empresas que consigan estos comentarios positivos obtendrán incrementos en la rentabilidad superiores al que obtendrían solo con sus acciones de *marketing* (Villanueva *et al.*, 2008).

Los clientes, por tanto, con sus comentarios positivos dan valor a la empresa a través del nivel de *engagement* o de las interacciones que mantienen con ella (Kumar *et al.*, 2010; Verhoef *et al.*, 2010; Libai *et al.*, 2010).

Los avances en las tecnologías de información y comunicación y la introducción de nuevas formas de comunicar han hecho que cada vez sean más los consumidores que ven la oportunidad de aumentar sus opciones de búsqueda de un producto o servicio, así como de ser ellos mismos quienes difundan, a través de las redes sociales, sus propias opiniones, valoraciones y experiencias acerca de los productos o servicios que ya han probado (King *et al.*, 2014; Khammash y Griffiths, 2011; Zhu y Zhang, 2010). Estudios muy recientes confirman la utilidad de internet como herramienta que pone al alcance de los consumidores una serie de plataformas virtuales en las que compartir sus opiniones y acceder a un gran volumen de datos (Kim y Park, 2013; Racherla y Friske, 2012).

El boca-oído electrónico —*electronic word-of-mouth* o EWOM— fue definido por Henning-Thurau *et al.* (2004) como «cualquier opinión —positiva o negativa— formulada por consumidores actuales, potenciales o pasados, sobre un determinado producto o empresa, que es puesta a disposición de una multitud de personas y organizaciones a través de internet».

En España, según el último estudio de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2015), se observa que el uso cotidiano de internet a través de dispositivos móviles ronda un 90 %, y que casi un 80 % de los navegantes ha consultado opiniones o comentarios

que otras personas han dejado en las redes sociales en los últimos 30 días, mostrándose más de la mitad de ellos confiada con dichas apreciaciones.

Esta nueva forma de comunicación ha aumentado su importancia gracias a la penetración de internet, lo cual ha permitido a un gran número de consumidores revisar y publicar opiniones y valoraciones de productos y servicios (Serra y Salvi, 2014). La proliferación de sitios web con multitud de reseñas *online* ha permitido reducir de forma relevante los costes de búsqueda (Liu y Park, 2015) y disminuir su nivel de incertidumbre (Ye *et al.*, 2011). Además, el EWOM permite interactuar socialmente con otros consumidores (Blazevit *et al.*, 2013).

Vlachos (2012) realiza un análisis sobre el uso de internet por viajeros internacionales y encuentra que un 87% planifican su viaje a partir de las reseñas de otros usuarios, y un 43% de los encuestados se limitan a leerlas. Dos años más tarde, se llevó a cabo un estudio sobre productos de experiencia (hoteles, destinos, restaurantes...) y se concluyó que más de la mitad de los consumidores leían los *post* sobre el producto o el servicio que iban a adquirir. Las revisiones *online* se han convertido en una fuente de información que ha permitido a los consumidores intercambiar experiencias pasadas (Gretzel *et al.*, 2011; Yoo y Gretzel, 2008).

El EWOM ha sido objeto de muchos estudios basados en bienes y servicios (Kozinets *et al.*, 2010). Existen distintos comportamientos que influyen de forma decisiva en el consumidor (King *et al.*, 2014), y entre los consumidores encontramos a su vez diferencias de comportamiento (Serra y Salvi, 2014; Park *et al.*, 2007). Los más activos son aquellos que comparten sus opiniones con otros consumidores, publicando sus valoraciones en diversos foros, blogs o páginas web. Por el contrario, los pasivos se dedi-

can fundamentalmente a la búsqueda de información, destinando la mayor parte del tiempo a la lectura de los comentarios y experiencias compartidas por otros consumidores en la Red (Wang y Fesenmaier, 2004).

Los clientes pueden elegir un hotel en función de su ubicación (centro de la ciudad, cerca del aeropuerto...), de su nivel de servicios (gimnasio, restaurantes, *spa*...), de su precio, etc., pero, sin duda, un elemento que les influirá en su decisión final de compra será el conjunto de calificaciones acerca de todos esos aspectos que han dejado a través de las redes sociales los clientes anteriores.

Así, el boca-oído electrónico es similar a su versión tradicional, dado que, en esencia, se transmiten las opiniones de otros consumidores sobre un determinado producto o servicio (Yeap, Ignatius y Ramayah, 2014; Park, Wang, Yao y Kang, 2011). Las principales diferencias entre los dos tipos de boca-oído radican en los siguientes aspectos: las posibilidades de permanencia y accesibilidad que ofrece internet a la hora de publicar valoraciones y recomendaciones, donde los comentarios pueden estar visibles en la Red durante un periodo de tiempo prolongado, pudiendo ser leídos por un gran número de individuos (Park y Lee, 2009; Park *et al.*, 2007; López y Sicilia, 2013; Cheung y Thadani, 2012); el ámbito globalizado del medio *online*, donde la rapidez e inmediatez en la difusión de la información permite que los comentarios sean compartidos entre muchas personas (Gupta y Harris, 2010), con unos costes de búsqueda y difusión muy reducidos; la posibilidad de medir y cuantificar los resultados o la repercusión de las valoraciones *online*, gracias a la disponibilidad de datos observables, como el número de palabras o la posición y redacción de los mensajes (Cheung y Thadani, 2012; Lee, Park y Han, 2008; Park y Kim, 2008); y, finalmente, cabe señalar el anonimato que ofrece la

Red y que puede afectar negativamente a la credibilidad de los mensajes (Luo, Luo, Schatzberg y Sia, 2013).

Como respuesta al EWOM, y con el objetivo de obtener un mayor control sobre las opiniones vertidas por los consumidores a través de la Red, cada vez es mayor el número de empresas que ofrecen en sus propias páginas web un plataforma virtual en la que los consumidores puedan publicar sus opiniones e intercambiar experiencias sobre los productos y servicios ofertados (Chevalier y Mayzlin, 2006). La influencia que ejerce esta nueva forma de comunicación entre los clientes es tan elevada que muchas empresas han otorgado un poder destacado a este tipo de valoraciones en sus modelos de negocio. Un ejemplo de este comportamiento lo encontramos en *Booking.com*, una de las páginas más conocidas a nivel internacional (CNN Travel, 2013). Cualquier cliente de esta empresa puede participar en la plataforma *online*, aportando puntuaciones a los hoteles o apartamentos en los que se ha alojado. Además, una ventaja de esta aplicación es que segmenta a los clientes por perfiles (parejas, familias con niños, grupos de amigos, solteros...), lo cual permite que el usuario se dirija a aquella información que se adapte mejor a sus características y a su perfil. Otra ventaja es la credibilidad para el consumidor que quiera información fiable, ya que solo pueden acceder a dar información aquellos individuos que han estado alojados en ese hotel o apartamento reservado.

El boca-oído electrónico ha sido considerado un antecedente de la predisposición de los usuarios a volver a visitar la misma página o tienda *online* para adquirir de nuevo sus productos o servicios (Cheung *et al.*, 2008; Gruen *et al.*, 2006). La literatura sugiere que las diferentes características del boca-oído electrónico pueden determinar la actitud de los consumidores hacia el vendedor *online*. En

concreto, algunos trabajos señalan que la cantidad, la calidad y la credibilidad son los tres elementos del EWOM capaces de influir en las actitudes y comportamientos de los consumidores (Park *et al.*, 2011; Zhu y Zhang, 2010).

La cantidad de información del EWOM hace referencia al número de comentarios difundidos a través de una página web (Sicilia y Ruiz, 2010; Cheung *et al.*, 2008). El volumen de recomendaciones *online* resulta especialmente importante para los usuarios que visitan dicha página. Así, se ha demostrado que el reconocimiento de un producto o servicio depende en gran medida del número de opiniones publicado en la Red, las cuales se consideran un elemento representativo de su popularidad (Park y Lee, 2008; Chatterjee, 2001).

La credibilidad de la información está formada por el conjunto de creencias del usuario, originadas a partir de los comentarios leídos en internet. El papel de la credibilidad es determinante del grado de influencia que las recomendaciones de otros consumidores pueden tener en el receptor de la información (Cheung *et al.*, 2012). De hecho, el anonimato que proporciona internet hace que muchos usuarios desconfíen de la veracidad de las publicaciones supuestamente realizadas por otros consumidores (Luo *et al.*, 2013; Qiu *et al.*, 2012). En este sentido, se hace necesario diferenciar la credibilidad de la información incluida en las recomendaciones *online* de la credibilidad del propio vendedor, ya que la primera se basa en datos objetivos y obtenidos a partir de las experiencias de los clientes con un fin no comercial. En el entorno virtual, la existencia de información de calidad puede ayudar a potenciales clientes en sus decisiones de compra (Fileri, 2015; Cheung y Thadani, 2012; Cheung *et al.*, 2008). Esto se producirá especialmente si el vendedor ofrece una información diaria, precisa y sin errores,

acerca de la experiencia de compra de otros usuarios, señalando las ventajas del producto o servicio que acaban de probar. Si la información disponible no cumple estas condiciones —por ejemplo, que no esté actualizada—, el impacto en el consumidor será muy negativo (Zheng *et al.*, 2013) y repercutirá claramente en su intención de compra. Un excesivo número de comentarios y revisiones puede afectar negativamente a la confianza en el vendedor *online*, puede provocar ansiedad e incluso rechazo (Sicilia y Ruiz, 2010; Chen *et al.*, 2009; Park y Lee, 2008). Nielsen (2014) realizó un estudio en más de cincuenta países para conocer la credibilidad en los anuncios y mensajes de las marcas, y año tras año los consumidores consideraron más creíble que la publicidad la recomendación de amigos y conocidos, seguida por las opiniones *online* de otros consumidores. Las empresas deberán hacer *fans* a sus consumidores y vincularlos a su marca. El cliente actuará a partir de ese momento como prescriptor entre sus familiares y amigos.

Otra variable clave es la calidad de la información o «la fuerza persuasiva de los argumentos que está implícita en la información contenida en un mensaje» (Bhattacharjee y Sanford, 2006). Ha sido muy estudiada por la literatura de *marketing*, inclinándose la mayoría de los autores por identificarla a partir de cuatro factores: la relevancia o la importancia del contenido de la información, el grado de exactitud o la precisión de los comentarios, la comprensión de las opiniones expuestas y, por último, la actualidad de las recomendaciones (Elliot *et al.*, 2013; Cheung y Thadani, 2012; Cheung *et al.*, 2008).

La mayoría de los usuarios utiliza las plataformas de opiniones *online* como base para tomar sus decisiones de compra, de forma que, si el contenido de dichas plataformas lo percibe como creíble y con buena calidad y cantidad



de información, considerará que el proveedor está facilitando su proceso de elección.

Es importante que dichas plataformas *online* permitan calificar las reseñas con estrellas o señalando ventajas e inconvenientes de los productos y servicios (Schindler y Decker, 2013) y también es fundamental que la empresa cuente con mecanismos de control que aseguren la fiabilidad de los comentarios y de la marca (Zheng *et al.*, 2013). En España, por ejemplo, la Fundación Lealtad ha evaluado desde 2001 a 250 ONG y ha otorgado el sello de calidad a una buena parte de ellas. Se espera que a finales de 2015 la cifra alcance las 120 entidades. La metodología de evaluación ha sido reconocida a nivel internacional. La fundación es el miembro español del ICFO, asociación que agrupa a 18 agencias que evalúan la transparencia y las buenas prácticas de las organizaciones no lucrativas en 17 países de Europa, Asia y América. Una persona, a la hora de acudir a donar dinero o alimentos, o que desee colaborar como voluntario con alguna asociación, tiene la posibilidad de saber si cuenta o no con el sello de calidad, lo que va a suscitar en ella una mayor confianza e incluso un mayor compromiso. Por último, cabe señalar que la empresa ha de trabajar permanentemente en tratar de mejorar y perfeccionar las características de su sitio web, ofreciendo herramientas efectivas de navegación, *usabilidad* y manejo de la página (Serra y Salvi, 2014). No debemos olvidar que, en el contexto actual, las recomendaciones y revisiones de los consumidores ofrecen información de primera mano para detectar los posibles fallos o mejorar otros servicios existentes.

### **2.1. El caso de los referrals**

A diferencia del WOM, que surge de forma espontánea entre los consumidores, los llamados *referrals* son consecuencia de estrategias diseñadas por la empresa y

supervisadas por ella misma de forma activa. Los *referrals* son acciones de *marketing* que se concretan en promociones incentivadas. Los clientes que participan obtienen una recompensa por traer nuevos clientes. Esta recompensa se obtiene independientemente del tiempo que dichos clientes estén vinculados a la empresa (Schmitt, Skiera y Van den Bulte, 2011).

Aunque algunos trabajos (Van den Bulte, 2010; Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009) se han mostrado escépticos sobre los rendimientos del llamado «WOM estimulado», otros consideran que puede proporcionarle a la empresa buenos resultados. Schmitt *et al.* (2011) analizan el comportamiento de 10 000 clientes de un banco alemán durante tres años, y encuentran que el valor promedio de un cliente que forma parte de un programa de este tipo es de un 16 % más que el de un cliente no participante. Los resultados también sugieren que estos programas deben dirigirse selectivamente hacia aquellos clientes que ofrecen el más alto valor diferencial. Para estos autores, los programas *referrals* presentan tres características: son iniciados por la empresa de forma deliberada y son continuamente controlados; usan las conexiones entre clientes existentes y aquellos que no lo son; y ofrecen al cliente consolidado una recompensa cada vez que se incorpora un cliente nuevo. Lo importante es involucrar a todas las partes de la empresa y utilizar el mayor número de contactos posible.

Jorge Bardón, director de Sky Yield, afirmaba que «la mayor parte de las empresas buscan nuevas estrategias digitales que les permitan llegar a muchos nuevos clientes. Entre los canales más usados está el posicionamiento SEO/SEM», y concluía diciendo que «hoy día todo se deja en manos de los buscadores». Pero ¿qué ocurre —se pregunta Bardón— si los clientes no acuden a los

buscadores? Se hace necesario que tus consumidores hagan de embajadores. Un buen programa de *referrals* o promotores puede conseguir un resultado mucho mejor.

Algunos trabajos (Kumar, Petersen y Leone, 2007 y 2010; Ryu y Feick, 2007) han tratado de cuantificar el impacto de estos programas en los resultados de la empresa y de determinar cuándo es el mejor momento para ofrecer una recompensa a los consumidores que participen en él.

Iyengar, Van den Bulte y Valente (2011) llevaron a cabo un estudio comparativo entre dos grupos de clientes: uno sometido a una estrategia de *referrals*, y otro no. Se aplicó entre enero y diciembre de 2006 y, para los dos grupos, se hizo un seguimiento de la lealtad individual hasta septiembre de 2008. Se comprobó que había segmentos mucho más rentables que otros. Así, las personas menores de 55 y con márgenes altos son las más atractivas para formar parte de estos programas. Las recompensas se deberían ofrecer, por tanto, en función del valor del cliente. En la misma línea se sitúa el trabajo de Kumar, Petersen y Leone (2010), que concluye que, para maximizar la rentabilidad, las campañas de *marketing* desarrolladas por las empresas deben dirigirse a los clientes más rentables.

### **3. Estrategias multicanal (*multichannel shopping*)**

Las empresas están haciendo frente a estos cambios en el comportamiento de los consumidores desarrollando para sus marcas una estrategia multicanal.

Como hemos dicho anteriormente, las empresas y los clientes han ido poco a poco ampliando la manera de interactuar, introduciendo nuevos canales y haciendo

que el número de interacciones entre unos y otros se multiplique de forma exponencial (Rapp *et al.*, 2013).

En la actualidad, los consumidores no adquirimos un producto directamente, sino que nos informamos sobre él, discutimos con nuestro entorno cercano acerca de su utilidad, acudimos a los puntos de venta para verlo y probarlo, leemos en las redes sociales lo que se dice acerca de él, analizamos las ventajas de su uso frente a otros productos, etc. Es decir, ya no vamos solo al establecimiento físico donde el producto se encuentra, como venía siendo habitual, sino que podemos usar tres o cuatro canales diferentes para informarnos, para probar el producto, para verlo y analizarlo..., hasta el momento en que decidimos la compra. Por su parte, las empresas desarrollan múltiples contactos con sus potenciales consumidores, les envían información, tratan de interactuar con ellos a través de las redes sociales, de acercarles nuevos productos, de aumentar sus niveles de satisfacción y de lealtad, es decir, de generarles más valor.

Los hábitos del consumidor están cambiando. El número de empresas o de marcas que consideramos a la hora de comprar un producto se ha ido incrementando en los últimos años, y ahora los clientes buscan más información sobre los distintos proveedores que ofrecen un producto. Los consumidores usamos cada vez más los canales digitales, y así, por ejemplo, si en 2010 un 78 % de los usuarios utilizaba al menos un canal *online*, en 2014 esa cifra se había incrementado hasta el 88 %, alcanzando el 25 % los consumidores que demandaban más interacciones digitales con la empresa (Accenture, 2014). La tienda física está perdiendo parte de su atractivo y ha surgido el *showrooming*, una nueva forma de comprar un producto que consiste en verlo o probarlo en la tienda física y adquirirlo más tarde *online*, consiguiendo unos precios

más bajos (Verhoef, Neslin y Vroomen, 2007). En 2013 IBM llevó a cabo un estudio a nivel mundial realizado a 26 000 consumidores (1600, españoles) sobre las tendencias en el sector de la distribución, y encontró que el perfil de *showroomer* es el de un hombre joven, influyente, experimentado y con dinero. Un 58 % de ellos visitan sus comunidades de marca en internet cada día, e incluso dos o más veces, y un porcentaje parecido escribe reseñas sobre la marca en internet o en su propio blog. Se trata de personas que esperan que el detallista les haga una oferta personalizada, y a los que no les importa que use la información que tenga de ellos siempre que eso signifique que les lleguen ofertas exclusivas.

Un año más tarde, un estudio de SegureNet realizado en Estados Unidos, «The way we pay», concluye que un 55 % de los consumidores de entre 18 y 29 años usa esta nueva forma de comprar. El porcentaje sube hasta el 72 % si se incluye a los individuos de entre 30 y 34 años. Los clientes entran en una tienda física, visualizan un producto, escanean el código de barras, leen reseñas, comparan precios y luego compran. ¿Dónde? Puede ser en la misma tienda, por internet o incluso que compren a la competencia.

Pero frente al *showrooming* está el *webrooming* (Colloquy, 2013), es decir, aquellas personas que se informan a través de internet y luego acuden a la tienda física a adquirir el producto. Según un informe de Merchant Warehouse (2014), esto se produce porque los clientes no quieren pagar un extra por el envío (47 %), porque les gusta contemplar la idea de devolver el producto si fuera necesario (37 %) o, directamente, porque no quieren esperar para disfrutarlo (23 %).

La estrategia multicanal la implanta una empresa con el fin de alcanzar a todos los potenciales clientes a través

de canales de comunicación, tanto directos como indirectos, con el objetivo principal de conseguir una respuesta por parte de sus clientes y establecer con ellos relaciones duraderas en el tiempo.

Todo esto ha potenciado que durante los últimos años hayan aparecido y se hayan desarrollado nuevos canales de distribución. Por citar solamente algunos de ellos, podríamos hablar de internet, los dispositivos móviles (teléfonos móviles y tabletas), las redes sociales o las líneas de atención al cliente personalizadas. Todos ellos constituyen nuevas formas comerciales a través de las cuales los clientes y las empresas pueden interactuar (Henning *et al.*, 2010) y efectuar operaciones de compra-venta de bienes y servicios.

Las empresas, conscientes de las enormes posibilidades que dichos canales brindan a sus operaciones comerciales, los están introduciendo con carácter urgente en su estrategia de distribución, alentadas por la posibilidad de mejorar las relaciones con sus clientes y alcanzar así una ventaja competitiva (Kumar y Venkatesan, 2005). No es de extrañar, por tanto, que la multiplicidad de canales de distribución sea considerada como un fenómeno a escala mundial capaz de transformar de manera significativa los mercados y la manera en la que se hacen los negocios (Ackermann y Von Wangenheim, 2014).

Efectivamente, la introducción de múltiples canales de distribución ofrece indudables e innumerables oportunidades para mejorar la actividad empresarial en múltiples ámbitos. Entre ellos destaca la gestión de las relaciones con los clientes (Petersen *et al.*, 2009; Gupta, Lehmann y Stuart, 2004).

El hecho de que una empresa ofrezca a sus clientes un abanico amplio de canales de distribución representa una indudable fuente de valor, que debe dar como resul-

tado una mejora de la relación cliente-empresa. Esto puede deberse a varias causas. En primer lugar, la existencia de múltiples canales incrementa los puntos de contacto entre la empresa y el cliente, permitiendo el desarrollo de una relación más estrecha y cercana entre las partes, y más satisfactoria para ambas (Payne y Frow, 2005). En segundo lugar, este incremento en los puntos de contacto favorece igualmente el desarrollo de un mejor conocimiento del cliente por parte de la empresa. El volumen y la calidad de la información sobre los consumidores se incrementa notablemente al disponer de más y mejor información a través de los diferentes canales de interacción (las tiendas físicas, internet, el canal telefónico, los dispositivos móviles, etc.). Por ello, la empresa está en disposición de tener un mejor conocimiento del cliente, posibilitando el desarrollo de ofertas comerciales adaptadas a sus necesidades. También la existencia de múltiples canales implica que los consumidores van a estar expuestos a un mayor número de estímulos de *marketing*, lo cual puede mejorar las oportunidades de incrementar el volumen de negocio con cada uno de ellos. En cuarto lugar, la introducción de nuevos canales puede permitir a las organizaciones ampliar su mercado. Internet, por ejemplo, es un canal que posibilita establecer relaciones con clientes en cualquier parte del mundo en cualquier momento. Asimismo, nos encontramos en un entorno donde existen clientes que solamente operan a través de estos nuevos canales. Por tanto, si la empresa quiere acceder a ellos, debe ofrecer los medios (canales) que permitan atender sus necesidades de manera satisfactoria. Por último, dada la heterogeneidad de los clientes (cada uno es, por supuesto, diferente), ofrecer múltiples canales permitirá a la empresa una mejor gestión de las interacciones que mantengan con aquellos, y además podrá asignar

los recursos de *marketing* de una forma más eficiente y garantizarse una mayor rentabilidad (Neslin *et al.*, 2006).

La gestión multicanal incluye distintos temas, como diseño, coordinación y evaluación de los canales, de cara a lograr que los clientes obtengan más valor y que, por tanto, permanezcan dentro de la relación por más tiempo (Kumar *et al.*, 2010). Sin embargo, y pese a todas estas ventajas y oportunidades, es importante reconocer que la introducción de múltiples canales de distribución incrementa de manera notable tanto el número como la complejidad de las interacciones con los consumidores. Hoy en día, como ya hemos comentado, es habitual encontrar clientes que buscan información a través de un canal, efectúan sus compras mediante otro, solicitan información técnica a través de un tercero, tramitan el servicio de garantía por un cuarto canal y manifiestan sus quejas o sugerencias por otro diferente. Fenómenos así son habituales en nuestros días. Es decir, el aumento en el número y complejidad de interacciones no se produce solamente a nivel transaccional (compra-venta de productos y servicios), sino también a nivel no transaccional (interacciones cliente-empresa y cliente-cliente). Esta complejidad que añade la introducción de nuevos canales de distribución supone uno de los grandes retos a los que se enfrentan hoy en día las empresas.

Aquellas que opten por una estrategia multicanal, es decir, por ofrecer múltiples canales a sus clientes, no tienen asegurada la consecución de las ventajas y beneficios comentados anteriormente. Es necesaria una gestión muy proactiva por parte de la empresa para lograrlos y, a la vez, es necesaria una gestión integral basada en criterios de rentabilidad. Solo de esta manera generaremos valor para nuestros clientes y podremos alcanzar los niveles de rentabilidad esperados. Hay que advertir, por tanto,



de los riesgos que supone no gestionar los canales de forma adecuada. Pensemos, por ejemplo, cuando un cliente tramita una queja por un canal (*online*) y luego contacta de nuevo con la empresa a través de otro (teléfono), y las respuestas son contradictorias o el personal del canal telefónico desconoce la tramitación de la queja *online*; o cuando un cliente efectúa una orden de compra *online* y al ir a recoger el producto a la tienda física, este no está disponible a tiempo o no es el producto que el cliente demandaba. Estas situaciones generan una destrucción de valor que puede resultar muy dañina para el futuro de la relación cliente-empresa. Para evitar que esto suceda, por tanto, es preciso desarrollar un *marketing* multicanal que permita una gestión integrada y rentable de las relaciones con los clientes.

Son muchas las preguntas que una empresa puede hacerse antes de decidir si pone en marcha una estrategia de *marketing* multicanal: ¿qué canales resultarán más atractivos para sus clientes?, ¿cómo reaccionarán estos ante múltiples canales?, ¿qué canal será más rentable?, etc. Contestar a estas preguntas hace necesario revisar qué aspectos tiene que contemplar una empresa antes de decidirse por una estrategia de este tipo.

Debido a que una buena parte de los trabajos realizados en entornos multicanal han concluido que las empresas que operan en varios canales obtienen rentabilidades mayores, muchos distribuidores han pasado de trabajar en un solo canal (tienda física) a hacerlo en varios. Hay que tener en cuenta la alta aceptación que la introducción de nuevas vías en el proceso de decisión de compra ha tenido para los consumidores.

Los trabajos que han abordado el estudio de los determinantes del comportamiento de los clientes cuando se enfrentan a diferentes canales de distribución se han

centrado fundamentalmente en identificar factores que afectan a la elección de canal. Entre estos factores encontramos los siguientes: las características y peculiaridades de los canales, la estrategia de *marketing*, la experiencia previa en el uso de los canales y las actitudes y preferencias de los consumidores. Los canales presentan diferencias notables en cuestiones como, por ejemplo, su grado de accesibilidad o conveniencia, los costes de transporte y desplazamiento o la posibilidad de examinar físicamente o virtualmente la mercancía (Dholakia *et al.*, 2010). Y las características que presenta cada canal han sido reconocidas como importantes predictores de la elección del canal de distribución. Venkatesan, Kumar y Ravishanker (2007) muestran que el coste de desplazamiento de los canales y la disponibilidad inmediata del producto predicen el tiempo que transcurre hasta que el cliente adopta un nuevo canal. Montoya-Weiss, Voss y Grewal (2003) encuentran que el diseño del sitio web influye en el uso del canal *online*. El grado de integración de los distintos canales también parece ser un importante motor del comportamiento del cliente frente a ellos, de manera que los niveles más altos de integración y transparencia se asocian con el uso de un mayor número de canales de distribución (Bendoly *et al.*, 2005).

Con respecto al efecto de las actividades de *marketing*, la investigación muestra que, hasta la fecha, el número y el importe de los gastos de *marketing* ejercen una poderosa influencia en el comportamiento multicanal del cliente (Dholakia *et al.*, 2010). Y es que es habitual encontrarlos con acciones promocionales tales como la emisión de cupones o la concesión de descuentos para animar a los clientes a utilizar canales diferentes de los que ya usan. Por ejemplo, Ansari, Mela y Neslin (2008) encuentran que el número de mensajes de correo electrónico y los

diferentes catálogos enviados a un cliente contribuyen a explicar el comportamiento de este con respecto a la elección de los canales y el volumen de compra en cada uno de ellos. Thomas y Sullivan (2005), por su parte, muestran que la inversión en las comunicaciones de *marketing* tiene un fuerte impacto sobre la elección del canal. Por último, Venkatesan, Kumar y Ravishanker (2007) también señalan que la frecuencia de las comunicaciones de *marketing* con los clientes acorta el tiempo que transcurre hasta adoptar un nuevo canal.

En un entorno multicanal, el nivel de experiencia con uno determinado ha sido considerado como un buen predictor del comportamiento futuro de elección de canal (Dholakia *et al.*, 2010; Schoenbachler y Gordon, 2002). La experiencia conduce al aprendizaje y al hábito, lo que aumenta la probabilidad de continuar usando los mismos canales utilizados en el pasado y se define como la «inercia del canal» (Valentini, Montaguti y Neslin, 2011). Por ejemplo, Montoya-Weiss, Voss y Grewal (2003) muestran que el disponer de experiencia en el uso de internet se asocia positivamente con el uso del canal *online* frente a otros canales tradicionales. Thomas y Sullivan (2005) demuestran que el haber comprado en un canal por primera vez aumenta significativamente la probabilidad de utilizar de nuevo ese canal para compras posteriores.

En general, las actitudes son reconocidas como un factor de gran relevancia para comprender el comportamiento del cliente con respecto al desarrollo de la relación (Bolton, Lemon y Verhoef, 2004). Estas actitudes se refieren a creencias o preferencias sobre los diferentes canales tales como la facilidad de uso, su nivel de privacidad, el riesgo percibido asociado al uso de cada canal, etc. A su vez, se consideran un fuerte impulsor del comportamiento del cliente en presencia de múltiples

canales de interacción (Neslin *et al.*, 2006). Konus, Verhoef y Neslin (2008) consideran las actitudes hacia los canales como un factor fundamental para caracterizar los segmentos de clientes en función del uso que hacen de ellos. Dholakia *et al.* (2010) sugieren que es importante tener en cuenta lo que los clientes «traen» a sus interacciones con los canales, y reconocen el importante papel de las percepciones y actitudes a la hora de explicar la elección de canal.

En el comportamiento de los consumidores que se enfrentan a la compra ante múltiples canales se aprecia que influyen factores como sus experiencias pasadas, las propias actitudes de los consumidores o sus propias motivaciones a la hora de efectuar la compra. Todo ello nos ayuda a entender el comportamiento de los clientes y su proceso de decisión de compra, pero resulta fundamental conocer cómo se traduce en una mayor satisfacción para el cliente y una rentabilidad superior para la empresa.

Conocer las consecuencias de la conducta del cliente con respecto a los diversos canales de distribución disponibles se convierte en una cuestión capital para gestionar los canales de manera efectiva.

Hay un grupo de trabajos, publicados a principios de este siglo, donde sus autores analizan el papel de los clientes y cómo son estos los que reconocen el esfuerzo de las empresas a la hora de implantar nuevos canales de distribución. Dicho esfuerzo revierte a la empresa en forma de una mayor lealtad (Shankar *et al.*, 2003; Danaher *et al.*, 2003; Wallace *et al.*, 2004). Junto a ellos destaca el trabajo de Myers *et al.* (2004), que considera que los consumidores compran más si tienen acceso a un mayor número de canales; en la mayoría de los casos, porque reciben más impactos (Ansari *et al.*, 2008; Kumar y Venkatesan, 2005). Por su parte, Blattberg *et al.* (2009) plantean una

relación positiva entre el *customer lifetime value* (CLV) y la compra multicanal, y analizan la frecuencia y el valor monetario de las compras anteriores realizadas por ese consumidor en su relación con el mayor uso del canal.

Motivados por las posibles diferencias entre los canales de distribución en cuanto al grado de contacto humano, los costes de búsqueda y transacción o el nivel de servicio ofrecido (Neslin y Shankar, 2009), un primer grupo de estudios investiga las consecuencias de utilizar diferentes canales de distribución para comprar los productos o servicios. Thomas y Sullivan (2005) demuestran que, aunque los individuos que utilizan solo la tienda física para comprar presentan un mayor número de transacciones, los que utilizan el catálogo efectúan un mayor gasto económico en las compras. Neslin *et al.* (2006) indican que canales como internet, cajeros automáticos y centros de llamadas implican poco contacto humano y reducen los costes de migrar a otros canales, lo cual conduce a menores oportunidades de venta cruzada, así como a una menor lealtad del cliente. Con respecto a internet, los resultados no son concluyentes. Shankar, Smith y Rangaswamy (2003) indican que el nivel de lealtad del cliente es mayor cuando el servicio se adquiere a través de internet, mientras que, por el contrario, Ansari, Mela y Neslin (2008) encuentran que el uso de internet está asociado con clientes menos leales a largo plazo. En general, la escasa evidencia hasta la fecha parece apuntar a que el uso de canales distintos da lugar a resultados empresariales muy diferentes.

Un segundo grupo de estudios se centra en investigar si existen diferencias significativas en la rentabilidad que ofrecen los clientes que utilizan un único canal y aquellos que utilizan de manera simultánea múltiples canales (clientes multicanal). En general, los investigadores

tienden a coincidir en que los clientes que utilizan múltiples canales para la compra de productos y servicios de la empresa son más rentables que los clientes que solo usan un canal, sea cual sea. Los argumentos conceptuales que ofrecen incluyen:

1. El mayor número de puntos de contacto entre el cliente y la empresa.
2. El mayor número de oportunidades de venta cruzada a través de múltiples puntos de contacto.
3. La posibilidad de ofrecer una mayor variedad de productos y servicios a través de múltiples canales (por ejemplo, centros de llamadas para proporcionar apoyo técnico).
4. Una mayor satisfacción de las necesidades complejas de los clientes (Wallace, Giese y Johnson, 2004).

Empíricamente, los estudios tienden a confirmar esta tesis. Kumar y Venkatesan (2005) encuentran que los clientes que compran a través de un mayor número de canales presentan mayores ingresos, un mayor *share of wallet*, así como una mayor lealtad a la empresa. Kushwaha y Shankar (2013) obtienen que el valor monetario de los clientes multicanal casi duplica al de los clientes que solo usan un canal. Por último, Venkatesan, Kumar y Ravishanker (2007) ofrecen un riguroso examen de si los beneficios son mayores cuando los clientes realizan compras multicanal. Los resultados proporcionan suficientes evidencias para concluir sobre la existencia de un efecto positivo de las compras multicanal en la rentabilidad del cliente. Dos años más tarde Nelsin y Shankar (2009) señalan que los clientes que utilizan varios canales de forma simultánea tienen un mayor nivel de interacción con la empresa y que eso redundará en una mayor lealtad a esta.

¿Qué puede hacer una empresa para tratar de conocer anticipadamente a través de qué canal debe contactar

con cada uno de sus clientes? Sin duda, lo más importante será conocerlos, disponer de la información necesaria para saber con qué canal un determinado cliente será más interactivo y, a la larga, conocer cuál le dará a la empresa la máxima rentabilidad.

Los trabajos comentados anteriormente suponen una valiosa base conceptual y empírica para poder comprender el comportamiento de los clientes en presencia de múltiples canales de distribución y ofrecen nuevas vías para progresar en este cuerpo de conocimiento.

Una de las prioridades en la investigación sobre el *marketing* multicanal consiste en identificar la importancia relativa de cada una de las variables que constituyen sus antecedentes. Si bien los trabajos previos las han considerado de manera aislada, es preciso integrarlas en un modelo general que permita conocer cuáles son las más relevantes. Desde un punto de vista empresarial, esto permitirá asignar los recursos de manera más eficiente, actuando sobre las variables que determinan la elección de canal del cliente. Otro de los aspectos fundamentales es comprender el impacto de la elección de canal en medidas financieras. Hasta la fecha, los trabajos se han centrado en analizar si el uso de determinados canales afecta a la retención, a las intenciones de permanecer en la empresa o a las oportunidades de efectuar ventas cruzadas. Si bien estas medidas son importantes para saber si el cliente va a ser más o menos rentable, no tienen en cuenta otras cuestiones que afectan a los ingresos de ese cliente, e ignoran por completo los costes. Un análisis del efecto del comportamiento con respecto a los canales sobre medidas de rentabilidad (valor del cliente) resultará fundamental para poder ayudar a las empresas a elegir la estrategia más apropiada para alcanzar una ventaja competitiva.

Es también de gran importancia comprender cómo se comportan los clientes con respecto a los diferentes canales de distribución cuando efectúan distintos tipos de interacciones. Comportamientos no transaccionales, como la búsqueda de información, las consultas, las quejas, las recomendaciones, etc., no han sido objeto de análisis riguroso por parte de estudios científicos. Conocer si los clientes utilizan los mismos canales para diferentes tipos de interacciones, entender los antecedentes de la elección de canal en cada situación e identificar las posibles diferencias en las consecuencias financieras representan aspectos clave para poder desarrollar una estrategia multicanal adecuada. Por último, sabemos que cada cliente se comporta de manera diferente. Tratar a todos los clientes de manera similar conlleva el riesgo de no satisfacer plenamente las necesidades particulares de cada individuo, con el deterioro que esto supone para la relación. Con respecto al comportamiento de elección de canal, reconocer esta heterogeneidad es un elemento obligado para poder desarrollar una estrategia multicanal adecuada.

Desde el punto de vista académico, el análisis de las estrategias multicanal llevadas a cabo por las empresas tratará de mejorar la comprensión de uno de los fenómenos más recurrentes en nuestros días: la proliferación de múltiples canales de distribución. Para ello es preciso conocer cómo reacciona el consumidor ante la presencia de estos canales. ¿Cuántos de ellos utiliza?, ¿usa los mismos canales para diferentes compras o tipos de interacciones?, ¿qué factores explican el uso de uno u otro canal, o de varios canales simultáneamente?, ¿son todos esos factores igual de importantes?, ¿cómo reacciona el cliente tras el uso de los canales?, ¿se convierte en un cliente más o menos rentable? Todas estas preguntas, y muchas otras, siguen sin respuesta en la literatura. Ofrecer una



base teórica para conocer los mecanismos que determinan las reacciones de los clientes ante los canales, así como identificar las consecuencias del uso de los canales, todo ello para diferentes perfiles de clientes y tipos de interacciones, constituirá una importante contribución al cuerpo de conocimiento científico existente.

Desde el punto de vista de la práctica empresarial, la introducción de nuevos canales de distribución se ha convertido en un elemento común. Sin embargo, aunque la introducción de nuevos canales puede representar *a priori* una oportunidad para mejorar las relaciones con los clientes, una mala gestión de aquellos puede dar lugar al efecto contrario. Habrá que tratar de arrojar luz en torno a los mecanismos más importantes sobre los que las empresas deben actuar para conocer las reacciones de los consumidores ante la multiplicidad de canales y, asimismo, será preciso identificar la mezcla de canales más apropiada para cada consumidor y para cada tipo de interacción, de modo que los resultados empresariales puedan ser mejorados. Esta es precisamente una de las preocupaciones más recurrentes entre los directivos de las empresas: conocer la contribución de cada canal de distribución a la cuenta de resultados. El estudio del comportamiento del cliente con respecto a los canales de distribución y su efecto sobre medidas de rentabilidad puede permitir a las empresas identificar el impacto financiero de cada uno de sus canales, de modo que, así, los recursos de la empresa sean asignados de la manera más eficiente posible.

Una estrategia multicanal no consiste en poner a disposición del consumidor múltiples canales, sino conocer el comportamiento de los clientes y saber cómo deciden a la hora de usar un canal u otro. La empresa deberá recabar toda la información posible de sus consumidores

en los distintos canales en los que haya interactuado y analizarla de forma global (Zhang *et al.*, 2010). A partir de esa información, la empresa conocerá qué canales utiliza cada cliente, para qué propósito, en qué momento, etc., y diseñar una estrategia de *marketing* multicanal adecuada al perfil de sus clientes (Cambra *et al.*, 2015).

Muy recientemente, Verhoef *et al.* (2015) señalaban que ahora ya no se habla de multicanal, sino de omnicanal. ¿En qué consiste la omnicanalidad? En realidad, es un paso más en la estrategia de la empresa tratando de integrar la información de cada consumidor en todos los canales, tanto en su proceso de búsqueda como en el de compra. El comercio minorista omnicanal da prioridad a los compradores y aumenta la eficacia de las iniciativas de *marketing* de la empresa, ya que permite planificar campañas exclusivas, dirigidas a un cliente concreto con un determinado patrón de compra y unas preferencias en las redes sociales muy definidas (García, 2015).

## V EL MARKETING COMO GENERADOR DE EXPERIENCIAS

Las estrategias de *marketing* que acabamos de comentar surgen fundamentalmente porque los consumidores adoptan una postura cada vez más proactiva en su relación con la empresa y se involucran en la evolución de una marca determinada. En su afán de acercarse al consumidor, las empresas tratan ahora de poner a su disposición algo más que ese producto o servicio que demanda: le ofrecen una experiencia que le vincule a esa compañía a lo largo del tiempo.

En todo el proceso de creación de valor, los consumidores se han ido convirtiendo en los auténticos protagonistas de la relación. Si analizamos las fases de desarrollo de un nuevo producto, desde que surge una idea hasta que se comercializa, e incluso después, el papel de los usuarios se vuelve cada vez más activo y, en todo ese tiempo, pueden darse multitud de puntos de contacto o interacciones entre la empresa y sus clientes (Beckers *et al.*, 2013). Si esas interacciones son positivas se creará un vínculo entre ambos que garantizará mayores niveles de satisfacción y de lealtad al consumidor (Pulmann y Gross, 2004; Reichheld y Markey, 2006) y permitirá que la empresa obtenga mejores resultados.

Los clientes influyen, por tanto, en muchas decisiones de la empresa, y este «mayor poder» que ejercen les proporciona una posición dominante frente a la compañía, que dará como resultado un aumento de sus aspiraciones y de que se tengan en cuenta sus opiniones. Euromonitor Internacional, en su listado de las diez tendencias globales en consumo (*Top Ten Global Consumer Trends for 2014*), considera la denominada «People's Choice» como una de las prioritarias y la define como el poder adquirido por los consumidores de cara a reivindicar un papel mucho más activo en la generación de valor a través de su participación en la cocreación de experiencias con la empresa y con otros usuarios. Aparece, por tanto, un nuevo patrón de comportamiento del consumidor donde sus decisiones se fundamentan no ya en los aspectos materiales y funcionales de los productos y servicios, sino en la obtención de experiencias únicas y placenteras (Accenture, 2014).

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 se está imponiendo sobre los demás: el *marketing* de experiencias.

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 ha convertido, por tanto, en el nuevo paradigma de las relaciones con los clientes (Lemke *et al.*, 2011; Helkkula *et al.*, 2012; Jüttner *et al.*, 2013; Bolton *et al.*, 2014).

La idea de vincular la experiencia del cliente con los resultados de la empresa se aprecia desde los primeros

trabajos en torno al tema. Los pioneros en describir un enfoque de experiencias fueron Holbrook y Hirschman (1982), que lo basaron en lo que ellos llamaron las «3 F»: fantasías (*fantasies*), sentimientos (*feelings*) y diversión (*fun*). Estos autores destacaron la importancia de crear experiencias positivas de cara a fortalecer las relaciones con los clientes. En el mismo sentido se pronunciaron Berry *et al.* (2002), que señalaron la importancia de llevar a cabo una buena gestión de la experiencia de cara a lograr una diferenciación competitiva.

A principios del siglo *xxi* hay una gran eclosión de investigaciones en torno al *marketing* de experiencias. Una buena parte de los trabajos se ha aplicado a establecimientos minoristas, tratando de ver qué factores influyen en el consumidor a la hora permanecer en el centro comercial y en sus intenciones de volver. En concreto, Haytko y Baker (2004) estudian la experiencia aplicada a un establecimiento de este tipo y concluyen que es un concepto multidimensional que surge de las interacciones entre el entorno del centro y las reacciones comportamentales, emocionales y cognitivas de los clientes. En la misma línea se sitúa el trabajo de Gentile *et al.* (2007), quienes consideran la experiencia un proceso dinámico guiado por la relación entre la empresa y el consumidor y compuesto por seis dimensiones: sensorial, emocional, cognitiva, pragmática, de estilo de vida y relacional. Sherry *et al.* (2006) y Gilboa y Vilnai-Yavetz (2013), por su parte, consideran que es el propio consumidor el que va construyendo su propia experiencia, independientemente de la gestión que lleve a cabo la dirección de la empresa. Frow y Payne (2007) trataron de determinar cuál sería la experiencia perfecta para un cliente y cómo a través de ella se podrían mejorar sustancialmente los resultados de la empresa. A partir de dos estudios, uno sobre la

empresa Guinness, fabricante de cerveza negra, y otro sobre TNT Express Service, se demostró que, de cara a conseguir una experiencia perfecta y a consecuencia de ella, los consumidores se implicaban fuertemente con la marca y que las empresas deberían reconocer los problemas que tienen con sus clientes y las oportunidades de mejora, deberían gestionar cuidadosamente todos los puntos de contacto, introducir métricas adecuadas para medir la experiencia del consumidor y motivar a los empleados para que sepan transmitir los resultados de la experiencia. Meyer y Schwager (2007) desarrollaron un trabajo empírico en este mismo sentido, entrevistaron a consumidores pertenecientes a 362 empresas y concluyeron que solo un 8% de ellos calificaba la experiencia que había tenido con su empresa como óptima.

Los trabajos de Grewal *et al.* (2009) y de Verhoef *et al.* (2009) señalan que, para conseguir una buena experiencia, sería suficiente con ocuparse de pequeños detalles, tales como el usar los mismos mensajes en todos los canales de comunicación de la empresa. La reacción del consumidor se reflejará en su nivel de satisfacción, lealtad o boca-oído (Klaus y Maklan, 2012).

Debido a la dura competencia entre empresas y al hecho de que muchas de ellas tratan de imitar los productos y servicios de las marcas rivales, para el consumidor resulta complicado la mayoría de las veces distinguir unos productos y unos servicios de otros. De ahí que las empresas suelen tratar de generar más valor a sus clientes asociando la compra del producto a una experiencia satisfactoria: un regalo, un 2x1 en la compra del producto, una noche de hotel gratis, etc. La creatividad ha estado en manos de las empresas de publicidad y el enfoque con el que se ha trabajado durante mucho tiempo ha sido únicamente el enfoque de ventas. Pine II y Gilmore (1999) fueron los primeros en hablar de la economía de la expe-

riencia y, con ella, del nacimiento de una nueva era en la que el comercio y la nueva economía desempeñarán un papel diferente, y en la que, cuando los consumidores vean un coche o una casa, lo que verán realmente no será ese vehículo o esa vivienda, sino las experiencias que podrán vivir en y con ellos. En la misma línea se pronunció Pine II (2003), quien señaló que «los productos son tangibles, los servicios intangibles y las experiencias memorables», a la vez que afirmaba que «los directores de empresas deben comprender que la experiencia es *marketing*, y que el mejor medio de generar demanda para un producto o servicio determinados es el de una experiencia tan persuasiva que los clientes no puedan hacer otra cosa que prestarle atención y que el resultado final sea la compra del producto».

Casos como «The Heineken Experience» en Ámsterdam, exposición interactiva dedicada a la historia y al mundo que rodea a la marca de cerveza Heineken, y que se encuentra ubicada en la primera destilería que utilizó la marca, construida en 1867, y «The Guinness Storehouse» en Dublín, un almacén levantado en 1904 para ser utilizado como lugar de fermentación de la cerveza Guinness, y que en el año 2000 abrió sus puertas al público para mostrar distintas exposiciones, son claros ejemplos de *marketing* de experiencias.

Y es que, en este nuevo contexto donde los consumidores asumen un papel más protagonista, con un mayor nivel de exigencia y unas expectativas superiores, los aspectos funcionales de los productos o servicios han pasado de ser pilares básicos de toda estrategia empresarial a convertirse en condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el éxito de los negocios. Es decir, los consumidores dan por sentado que quieren adquirir productos de alta calidad y a coste razonable, pero, en la evaluación de alternativas que realizan du-

rante el proceso de compra, las características técnicas y ventajas funcionales de los productos se relegan a un segundo plano, abriéndose paso aspectos de tipo sensorial, sentimental o emocional. El factor diferencial, por tanto, consiste en ofrecer aquello que mejore la propuesta de valor: proporcionar a los clientes experiencias personalizadas (Accenture, 2014). Este es, precisamente, el paradigma del *marketing* de experiencias. Por consiguiente, el reto empresarial y el objetivo prioritario de muchas empresas consistirán en tratar de conocer los mecanismos que permitan al cliente lograr una experiencia coherente y unificada a través de todos los puntos de contacto que se establecen entre él y la compañía (y entre los propios clientes), para que la relación prospere en el tiempo y genere un rendimiento económico, tanto de manera directa (a través de comportamientos de compra) como indirecta (a través de comportamientos no transaccionales).

Si a nivel académico se ha destacado la importancia del tema, no resulta menos relevante a nivel de práctica empresarial.

Un informe reciente de Accenture (2014) pone de relieve la importancia de proporcionar a los consumidores experiencias enriquecedoras y estimulantes. En su estudio, dicha consultora entrevistó a 1450 ejecutivos de empresas líderes en sus sectores, encontrando que un 85 % de ellos aseguraba que la experiencia del consumidor constituía una de sus prioridades estratégicas para los próximos años, y un 88 % de la muestra confesaba invertir cada año un poco más en esta área de trabajo.

De hecho, varios casos de éxito han puesto de manifiesto la importancia de poner en práctica este *marketing* de experiencias. Entre ellos estaría la cadena de hoteles Marriot, que revelaba haber obtenido un incremento

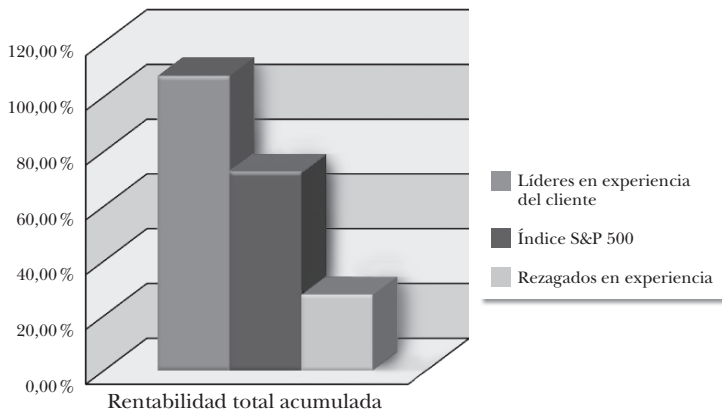


anual en los ingresos de 7 millones de dólares como consecuencia de ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes. Igualmente, Nespresso ha implementado una estrategia multicanal que le está permitiendo mejorar la experiencia de sus consumidores a través de los diferentes puntos de contacto que establece con ellos a lo largo del proceso de compra (Accenture, 2013).

Otro dato revelador se puede extraer del Informe de Watermark Consulting (2015). En él se señala que las empresas que apuestan por un modelo de negocio basado en el *marketing* de experiencias orientado al cliente obtienen unos resultados mucho mayores que el resto de las organizaciones. En concreto, llegan a superar en casi un 30 % el resultado obtenido por las empresas del índice S&P 500 (véase figura 3):

**Figura 3**

*Rentabilidad acumulada de las empresas líderes y rezagadas, en gestión de la experiencia del cliente, en comparación con las empresas del índice S&P 500*



FUENTE: Watermark Consulting (2015).

Y no solo eso. También se ha demostrado que las empresas que no apuestan por la búsqueda de una experiencia satisfactoria para el consumidor obtienen resultados negativos. De hecho, otro trabajo de Accenture (2013) que incluyó a más de 13000 consumidores de 33 países diferentes revelaba que, durante los últimos años, dos de cada tres consumidores habían cambiado de proveedor debido a no haber recibido experiencias positivas y satisfactorias durante la relación. Es decir, la no adopción e implementación del *marketing* de experiencias está amenazando la supervivencia de los negocios, puesto que debilita uno de los pilares fundamentales donde reside el futuro de la relación: la lealtad del cliente (Reichheld y Markey, 2006).

Apple y Nespresso son marcas que promueven la experiencia del consumidor. Un sistema operativo propio o una máquina para preparar café con cápsulas exclusivas hacen que los clientes se sientan diferentes. Starbucks sería otro ejemplo claro de *marketing* de experiencias, y factores ambientales como una buena selección musical, un entorno cómodo para charlar o incluso trabajar, el olor a buen café o una buena presentación de los productos han influido en el comportamiento de los consumidores hacia esa marca (Verhoef *et al.*, 2009).

Pero la búsqueda de la experiencia no solo la encontramos en establecimientos de alimentación, en tiendas de ropa o en centros comerciales con actividades de ocio. También podemos hallarla en librerías zaragozanas como Los Portadores de Sueños, que no se han limitado a vender libros, sino que nos han invitado a interactuar con ellos, a ver exposiciones de fotografía y pintura, a conocer a escritores y a charlar con ellos, a asistir a pequeños conciertos, a catas de vino, etc. En resumen, han buscado que nuestra experiencia sea más placentera, que asocie-

mos su marca a la satisfacción que nos produce pasar un rato con amigos, que cuando leamos un libro lo asociemos a la experiencia vivida en la librería. Gestionar la experiencia del cliente, de forma que este obtenga más valor, tendrá efectos muy beneficiosos para la marca y hará que las empresas logren mejores resultados (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Puccinelli *et al.*, 2009; Grewal *et al.*, 2009; Helkkula *et al.*, 2012).

Muy ligado al *marketing* de experiencias está el *marketing* de las emociones (Bagozzi *et al.*, 1999). El director de la división Iberia de Coca-Cola —marca caracterizada por transmitir experiencias vinculadas a los momentos de la compra y consumo del producto— señalaba en la misma entrevista a la que antes hemos hecho referencia (IPMARK, 2013) que una de las líneas fundamentales en *marketing* durante los próximos años va a ser el *marketing* de emociones, ya que cada vez más el consumo está impulsado por el corazón (*Euromonitor Internacional*, 2014).

Si bien es cierto que, tradicionalmente, el estudio de las emociones ha estado vinculado al campo de la psicología con el fin de tratar de explicar el comportamiento de los individuos, también lo es que durante la última década dicho término ha sido estudiado por un amplio número de disciplinas, entre ellas el *marketing* (Solomon, 2004).

Los primeros trabajos en torno a este tema (Huang, 2001) se centraban en analizar el papel de las emociones a la hora de explicar el comportamiento de los consumidores. Hace escasos meses, Gaur *et al.* (2014) publicaban un trabajo que recogía las investigaciones más relevantes que en torno al *marketing* de emociones se han llevado a cabo en la última década. La mayor parte de ellas se centraba en cómo se podía generar alguna emoción en el consumidor que estuviera vinculada a sentimientos o

valores importantes para este, con el fin de suscitar en él una actitud más favorable hacia la marca y conseguir que se vincule a ella por más tiempo, o lo que sería lo mismo, conseguir convertir a nuestros clientes en *customer engagement*.

## VI Y AHORA, ¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Hemos comenzado este discurso afirmando que había que elevar el *marketing* al más alto grado de conocimiento, y nuestra reflexión final nos tiene que llevar a ofrecer las pautas para lograrlo.

Como hemos ido comentando en páginas anteriores, al *marketing* se le ha asignado, por parte de la comunidad científica, la función de integrar todas las áreas funcionales de la empresa de cara a generar y entregar valor para el cliente. El desafío para muchas empresas, grandes y pequeñas, residirá, por tanto, en el desarrollo de programas de *marketing* totalmente integrados, es decir, programas que no solo sean capaces de generar ventas a corto y a la vez fidelizar a los clientes a largo plazo, sino que también puedan crear un marco adecuado para la interacción y el fomento de comportamientos no transaccionales, que representan un importante valor para las empresas. La integración de la gestión de *marketing* y ventas pasa (y pasará) por dar importancia tanto al entorno tradicional como al digital, y por tratar de potenciar las interacciones (*online* y *offline*) empresa-consumidor, tanto para aquellos casos en los que los contactos sean iniciados por las empresas como cuando sean los clientes quienes tomen la iniciativa.

La práctica comercial lleva años destacando el deseo de los consumidores por sentirse distintos, exclusivos, por recibir un trato acorde a sus características y situaciones personales. Así, observamos cómo en la actualidad existen importantes retos para las empresas relacionados con la inversión en acciones personalizadas con el fin de generar en el cliente una mayor vinculación con la marca, un mayor nivel de *engagement*, de buscar la colaboración con el consumidor a través de la cocreación o del *co-branding*, de crear experiencias o emociones en el uso de un producto o un servicio, de abrir nuevos canales de compra, de fomentar, en fin, más y mejores contactos entre los consumidores o entre estos y la empresa. Es cierto que los avances desarrollados en tecnologías de la información y la comunicación, así como el mayor acceso de los ciudadanos a internet y a soportes como teléfonos móviles de última generación o tabletas, facilitan la consecución de los retos anteriores, pero todavía se espera más.

La aparición de estos nuevos canales de comunicación y su consideración por parte de muchas empresas a la hora de diseñar su estrategia comercial para acercarse al consumidor han elevado el número y la complejidad de las interacciones entre las partes hasta cotas insospechadas. Imaginemos, por ejemplo, a un cliente que busca información sobre un producto en la web corporativa, que a continuación acude a la tienda física a mirarlo, tocarlo, evaluarlo y contrastarlo, después recurre a evaluaciones de otros usuarios para comprobar su percepción (interacción cliente-cliente, por ejemplo, a través de comentarios en redes sociales), más tarde llama a un *call-center* para aclarar determinadas cuestiones técnicas, y termina adquiriendo el producto a través de un teléfono móvil. Después, una vez probado, vuelve a interactuar con otras personas ofreciendo sus propias valoraciones

en las redes sociales. Pues todo este proceso, que quizás hoy a muchos nos parece evidente, hace no tanto tiempo era impensable, ya que nuestro círculo de influencia se reducía a familiares y amigos. Según los datos ofrecidos por un estudio muy reciente, Conlumino y Webloyalty (2012), más de la mitad de los consumidores utiliza al menos tres canales de contacto antes de efectuar la compra de un producto. Un fallo o una situación insatisfactoria en cualquiera de estas interacciones pueden dar al traste con todo el proceso y arruinar la inversión realizada por la empresa para captar primero y gestionar después la relación con el cliente. La responsabilidad del *marketing* estará presente en cada uno de estos pasos.

A esto hay que añadir que no puede perderse de vista el verdadero objetivo de las empresas, que no es otro que el de rentabilizar las acciones comerciales y garantizarse un flujo de ingresos sostenibles en el tiempo. Por ello, la medición y comunicación del valor de las actividades de *marketing* en los consumidores es otra línea que a buen seguro resultará de interés en el futuro más inmediato. En este sentido, es importante evaluar tanto las respuestas del consumidor a corto plazo como los efectos a largo de la inversión realizada por la empresa, de cara a la construcción de una imagen de marca. La combinación de métricas actitudinales y comportamentales puede ayudar a tener una imagen más precisa de la realidad y a evaluar el papel de cada uno de los puntos de contacto en las etapas de decisión del consumidor para aumentar la eficacia y eficiencia de las acciones comerciales. Para ello se deben fidelizar a aquellos clientes más rentables a corto plazo o que pueden llegar a serlo en el futuro.

Pero, en este momento, el *marketing* debe ir más allá de lo que supone una orientación al cliente. Las empresas se ven obligadas a reevaluar sus acciones de *marketing*,

buscando crear una cultura que sitúe al consumidor en el centro de la empresa.

Se observa una tendencia creciente de segmentos de clientes que abogan por un consumo socialmente más responsable. Son muchas las voces que alertan sobre la contaminación, la escasez de recursos, los problemas vinculados a la sobreexplotación de recursos naturales y el sobreconsumo, y que ponen de manifiesto una serie de problemas importantes que tendrán que afrontar las generaciones futuras. En línea con esta solidaridad intergeneracional, conceptos tales como la responsabilidad social corporativa, el consumo verde o, incluso, el anti-consumo están de actualidad y son referencia fundamental para los responsables de *marketing*.

Para algunos segmentos de clientes, el precio y la calidad ya no son los únicos factores de referencia para decantarse por una oferta u otra, y consideran otras variables a la hora de tomar sus decisiones de consumo. Estos consumidores toman un papel cada vez más proactivo, son «activistas de marca» y exigen a las empresas procesos productivos medioambientalmente responsables, prácticas de recursos humanos dignas y un cumplimiento estricto de las leyes y de las normas fiscales. Además, también demandan acciones concretas que demuestren un apoyo claro a determinadas campañas, como, por ejemplo, a procesos de reforestación, a la utilización de materiales reciclados, a la no comercialización de pieles de animales o a la inversión de parte de las rentas obtenidas en causas solidarias en apoyo de las personas más desfavorecidas. Todo ello repercutirá en la percepción que el consumidor tenga de una empresa y su marca, y en su actitud y comportamiento hacia ellas. Algunas campañas que nos resultan próximas, en esta misma línea, son las realizadas por el Grupo La Zaragozana, a través de su cerveza Ámbar Green, con el fin de salvaguar-



dar muchas de las razas autóctonas aragonesas en peligro de extinción, o las campañas realizadas por otra empresa aragonesa, Pikolín, dirigidas a proteger a los consumidores del ruido y conseguir que estos puedan descansar de forma más placentera. En otro caso, cuando los consumidores identifiquen prácticas contrarias a su estructura de valores, es más que probable que se desencadenen acciones de boicot hacia esas marcas, como la que sufrió hace un tiempo la empresa BP tras el grave vertido de petróleo en el golfo de México, o cadenas de boca-oído negativas con el consiguiente debilitamiento de la posición competitiva de la empresa y de su valor de marca. Todo ello viene generado por lo que se denomina «activismo de marca», al que antes hemos hecho referencia y que ha obligado a muchas empresas a modificar su estrategia global y a desempeñar un papel mucho más activo, de forma altruista o interesada, en favor de esos valores y causas fomentados por los consumidores.

Los responsables de *marketing* de las empresas deben reconsiderar su papel. El *marketing* debe dirigirse cada vez más a mejorar el estándar de vida de todos los ciudadanos, ocupándose de crear experiencias para los consumidores, de crear confianza entre las personas y las instituciones y de estudiar el impacto de las nuevas tecnologías en el funcionamiento de los mercados, todo ello bajo el paraguas de la sostenibilidad.

Cada vez encontramos más personas interesadas en conocer cuál es la contribución económica, social y medioambiental de las organizaciones, pero también encontramos grupos de individuos que están tomando conciencia de cuáles son las repercusiones de su propio comportamiento como consumidores. Todo ello ha dado lugar al término *citizen-consumer* (Webster y Lusch, 2013), es decir, «aquellas personas preocupadas por un

conjunto más amplio de objetivos que la satisfacción de sus necesidades y deseos individuales». Para las empresas ya no es suficiente con tener un buen producto o prestar un buen servicio. Es importante determinar cuáles son las normas y prácticas socialmente deseables, tales como transparencia, comportamiento ético, confianza, credibilidad, comunicación con el consumidor, respeto de su privacidad, etc. Las empresas abordan el estudio del comportamiento del consumidor como ciudadano responsable y tratan de analizar el papel que tiene ahora cada agente del mercado en los procesos de creación y distribución de valor.

Dos trabajos recientes que se sitúan en esta misma línea de pensamiento son los de Achrol y Kotler (2012) y de Wilkie y Moore (2012). Ambos reflexionan sobre el término «*marketing* sostenible» y destacan que, de mantenerse el elevado consumo actual, las próximas generaciones se enfrentarán a fuertes restricciones tanto en niveles de consumo como en estándar de vida. Además, se apunta que, a corto plazo, las desigualdades entre países más y menos desarrollados, o incluso entre clases más y menos favorecidas, pueden afectar al *statu quo* comercial actual. Se sugiere, por tanto, una mayor orientación hacia la sostenibilidad. Las consecuencias ecológicas de un exceso de consumo afectarán a la disponibilidad de recursos y a la degradación medioambiental. Pero también pueden derivarse consecuencias sociales que se materialicen en forma de conflictos. Para estos autores, el *marketing* debería tener también una función formativa y educativa con la sociedad, fomentando la conciencia medioambiental y social de los consumidores y comunicando los efectos adversos de un exceso de consumo.

En este punto, nuestra responsabilidad como estudiosos del *marketing* debe ser diseñar planes de inteligencia

comercial para detectar los problemas más relevantes y urgentes de la sociedad, así como poner a su servicio herramientas de comunicación y concienciación de valores éticos, justos y sostenibles. El poder del *marketing* a este respecto es incalculable.

Pero el *marketing* no es de uso exclusivo para el ámbito empresarial. Otras instituciones, administraciones públicas, organizaciones no lucrativas también pueden (y deben) aplicar las ideas expuestas a lo largo de esta reflexión. ¡Cuántas veces hemos pensado como ciudadanos que solo interesamos a los partidos políticos durante las campañas electorales y qué pronto se olvidan de nosotros después! Aquí también puede ser protagonista el *marketing*. Quizás nuestros políticos podrían utilizar las herramientas de las que disponemos en nuestra disciplina para conocer las necesidades reales de los ciudadanos y sus inquietudes, e incorporarlas de forma natural a sus programas. Además, también podrían comunicarse e interactuar con nosotros no solamente un mes cada cuatro años, sino de manera continua, generando mayores niveles de transparencia, proximidad y confianza. Asimismo, las administraciones públicas podrían usar estrategias de *marketing* para aumentar la eficiencia de su gestión y para fomentar buenas prácticas ciudadanas. Y es que los conceptos que he tratado de acercarles a todos ustedes a lo largo de esta disertación pueden aplicarse a cualquier ámbito, no solo económico, sino también social.

Ya hemos dicho que el patrón de comportamiento de los ciudadanos-consumidores está cambiando la forma de actuar de muchas empresas. Los ciudadanos tienen un mayor poder de decisión. Algunos se han dado cuenta y lo están aprovechando. Y es seguro que el *marketing* está ayudando a que empresas, partidos, instituciones y

ciudadanos generen valor, rentabilicen sus esfuerzos y consigan sus objetivos.

El *marketing* debe estar continuamente reorientándose y, en estos últimos años, con la vista puesta en la sostenibilidad, buscando la forma en que las empresas generen más valor para los consumidores-ciudadanos y tratando de conseguir rendimientos superiores que redunden, a la vez, en un mayor bienestar para la sociedad.

Así pues, concluimos señalando que nuestra disciplina debe estar presente, como hemos visto, en la economía, en la política y en la sociedad. Por tanto, en ese esfuerzo diario de reinención y de actualización constante del *marketing*, de cara a un mejor servicio al consumidor, a la empresa y a la sociedad, terminaré parafraseando a los profesores Webster y Lusch de la Universidad de Arizona, que titulaban así uno de sus últimos trabajos: «¡El *Marketing* ha muerto! ¡Viva el *Marketing*! ¡Larga vida al *Marketing*!».

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCENTURE (2012), *From contact to consumption. A strategic approach to customer service management*, General Electric Company.
- (2014), *Industrial Internet Insights Report (for 2015)*, General Electric Company.
- ACHROL, R. S., y P. KOTLER (2012), «Frontiers of the *marketing* paradigm in the third millennium», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 35-52.
- ACKERMANN, S., y F. VON WANGENHEIM (2014), «Behavioral consequences of customer-initiated channel migration», *Journal of Service Research*, 17 (3), 262-277.
- ALET, J. (2015), «Visión cliente como base de definición de la estrategia de la empresa», *Harvard Deusto Business Review* (febrero).
- ALLENBY, G. M. (2012), «Modeling marketplace behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 155-166.
- ANDERSON, E. W., y V. MITTAL (2000), «Strengthening the satisfaction-profit chain», *Journal of Service Research*, 3 (noviembre), 107-120.
- ANDREASSEN, T. W. (1999), «What drives customer loyalty with complaint resolution?», *Journal of Service Research*, 1 (4), 324-332.
- ANSARI, A., C. MELA y S. NESLIN (2008), «Customer channel migration», *Journal of Marketing Research*, 45 (1), 60-76.
- ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC) (2015), *Navegantes en la red, encuesta a usuarios de Internet*. Disponible en <www.aimc.es>.
- BAGOZZI, R. P., M. GOPINATH y P. U. NYER (1999), «The role of emotions in *Marketing*», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 184-206.

- BANSAL, H., y P. VOYER (2000), «Word-of-mouth processes within a services purchase decision context», *Journal of Service Research*, 3 (2), 166-177.
- BEARDEN, W. O., y K. L. HAWS (2012), «How low spending control harms consumers», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 181-193.
- BECKERS, S., H. RISSELADA y P. VERHOEF (2013), «Customer engagement: a new frontier in customer value management», en R. T. Rust y M. H. Huang, *Handbook of Service Research*, Northampton (Massachusetts), Edward Elgar Publishing, 97-120.
- BENDAPUDI, N., y L. L. BERRY (1997), «Customers' motivations for maintaining relationships with service providers», *Journal of Retailing*, 73 (1), 15-37.
- y R. P. LEONE (2003), «Psychological implications of customer participation in co-production», *Journal of Marketing*, 67 (1), 14-28.
- BENDOLY, E., J. D. BLOCHER, K. M. BRETTHAUER, S. KRISHNAN y M. A. VENKATARAMANAN (2005), «Online/In-Store integration and customer retention», *Journal of Service Research*, 7 (4), 313-327.
- BERGER, P. D., R. N. BOLTON, D. BOWMAN, E. BRIGGS, V. KUMAR, A. PARASURAMAN y C. TERRY (2002), «Marketing actions and the value of customer assets a framework for customer asset management», *Journal of Service Research*, 5 (1), 39-54.
- BERRY, L. L. (1983), *Relationship marketing*, American Marketing Association.
- K. SEIDERS y D. GREWAL (2002), «Understanding service convenience», *Journal of Marketing*, 66 (3), 1-17.
- BHATTACHERJEE, A., y C. SANFORD (2006), «Influence processes for information technology acceptance: An elaboration likelihood model», *MIS Quarterly*, 30 (4), 805-882.
- BIJMOLT, T., P. LEEFLANG, F. BLOCK, M. EISENBEISS, B. HARDIE, A. LEMMENS y P. SAFFERT (2010), «Analytics for customer engagement», *Journal of Service Research*, 13 (3), 341-356.
- BLATTBERG, R. C., E. C. MALTHOUSE y S. A. NESLIN (2009), «Customer lifetime value: empirical generalizations and some

- conceptual questions», *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2), 157-168.
- BLAZEVIĆ, V., W. HAMMEDI, I. GARNEFELD, R. T. RUST, T. KEININGHAM, T. W. ANDREASSEN, N. DONTU y W. CARL (2013), «Beyond traditional word-of-mouth», *Journal of Service Management*, 24 (3), 294-313.
- BOLTON, R. N. (1998), «A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction», *Marketing Science*, 17 (1), 45-65.
- y K. N. LEMON (1999), «A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction», *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 171-186.
- P. K. KANNAN y M. D. BRAMLETT (2000), «Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 95-108.
- K. LEMON y P. VERHOEF (2004), «The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (verano), 271-92.
- K. N. LEMON y P. VERHOEF (2008), «Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision», *Journal of Marketing*, 72 (1), 46-64.
- A. GUSTAFSSON, J. MCCOLL-KENNEDY, N. J. SIRIANNI y D. K. TSE (2014), «Small details that make big differences. A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy», *Journal of Services Marketing*, 25 (2), 253-274.
- BORAO CLEMENTE, J. (1849), *Excelencias del cultivo de la literatura*, lección inaugural del curso académico 1849-1850. Universidad de Zaragoza, 52 pp.
- BOWDEN, J. L. (2009), «The process of customer engagement: a conceptual framework», *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63-74.
- BOWMAN, D., y D. NARAYANDAS (2001), «Managing customer-initiated contacts with manufacturers: the impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior», *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 281-297.

- BRODIE, R. J., L. HOLLEBEEK, B. JURIC y A. ILI (2011), «Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions and implications for research», *Journal of Service Research*, 14 (3), 252-271.
- A. ILI, B. JURIC y L. HOLLEBEEK (2013), «Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis», *Journal of Business Research*, 66, 105-114.
- BROWN, J. R., y R. P. DANT (2008), «Scientific method and retailing research: A retrospective», *Journal of Retailing*, 84 (1), 1-13.
- BURNHAM, T. A., J. K. FRELS y V. MAHAJAN (2003), «Consumer switching costs: A typology, antecedents and consequences», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 109-126.
- CAMBRA, J., y Y. POLO (2015), *Marketing en ACEDE. Nostalgia y futuro. Evolución de la investigación en economía y dirección de la empresa en España*, Ed. ACEDE, 131-141.
- I. MELERO y F. J. SESÉ (2015), «Managing complaints to improve customer profitability», *Journal of Retailing*, 91 (1), 109-124.
- CAPIZZANI, M., y P. FONCILLAS (2015), «Marketing colaborativo: cómo aprovechar a nuestros clientes para transformar el negocio», *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 130, 14-19.
- CARÚ, A., y B. COVA (2003), «Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept», *Marketing Theory*, 3, 267-286.
- Caso Imaginarium M-1173*, IESE Business School, L. Berasategui, F. Parés y L. G. Renart.
- CHATTERJEE, P. (2001), «Online reviews: Do consumers use them?», *Advances in Consumer Research*, 28, 129-133.
- CHEN, P. Y., y L. M. HITT (2002), «Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry», *Information Systems Research*, 13 (3), 255-274.
- CHEN, Y. Ch., R. SHANG y Ch. Y. KAO (2009), «The effects of information overload on consumers' subjective state towards buying decision in the Internet shopping environment», *Electronic Commerce Research and Applications*, 8 (1), 48-58.



- CHEUNG, C. M., y D. THADANI (2012), «The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model», *Decision Support Systems*, 54, 461-470.
- CHEUNG, Ch., M. LEE y N. RABJOHN (2008), «The impact of electronic word-of-mouth. The adoption of online opinions in online customer communities», *Internet Research*, 18 (3), 229-247.
- CHEUNG, M. Y., C. L. SIA y K. Y. KUAN (2012), «Is this review believable? A study of factors affecting the credibility of online consumers reviews from an ELM perspective», *Journal of the Association for Information Systems*, 13 (8), 618-635.
- CHEVALIER, J. A., y D. MAYZLIN (2006), «The effect of word-of-mouth on sales: online book reviews», *Journal of Marketing Research*, 43 (3), 345-354.
- CHIU, H. C., Y. C. HSIEH, Y. C. LI y M. LEE (2005), «Relationship marketing and consumer switching behavior», *Journal of Business Research*, 58 (12), 1681-1689.
- CNN Travel (2013), «Most popular online booking sites for travelers». Disponible en <<http://travel.cnn.com/most-popular-online-booking-sites-travelers-754556>>.
- COLGATE, M., y P. J. DANAHER (2000), «Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3), 375-387.
- Colloquy (2013), «The gift of showrooming», «Retail Report» (marzo).
- CONLUMINO y WEBLOYALTY (2012). «Multichannel doubles the time to make a purchase: Study», <<http://internetretailing.net/2012/12/multichannel-doubles-the-time-taken-to-make-a-purchase-study/>> (fecha de acceso: 30 de junio de 2015).
- DANAHER, P. J., I. W. WILSON y R. A. DAVIS (2003), «A comparison of online and offline consumer brand loyalty», *Marketing Science*, 22 (4), 461-476.
- DE HAAN, E., P. VERHOEF y T. WIESEL (2015), «The predictive ability of different customer feedback metrics for retention», *International Journal of Research in Marketing*, en prensa.

- DHOLAKIA, U. M., B. E. KAHN, R. REEVES, A. RINDFLEISCH, D. STEWART y E. TAYLOR (2010), «Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment», *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 86-95.
- DICK, A. S., y K. BASU (1994), «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- DIXON, M., K. FREEMAN y N. TOMAN (2010), «Stop trying to delight your customers», *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 116-122.
- DRUCKER, P. F. (1954), *The practice of management*, Harper and Brothers Publishers.
- DWYER, F. R., P. H. SCHURR y S. OH (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- ELLIOT, S., G. LI y Ch. CHOI (2013), «Understanding service quality in a virtual travel community environment», *Journal of Business Research*, 66 (8), 1153-1160.
- Euromonitor* (2013), «Top 10 consumer trends for 2013», <www.euromonitor.com> (fecha de acceso: 29 de junio de 2015).
- (2014), «Top 10 consumer trends for 2014», <www.euromonitor.com> (fecha de acceso: 29 de junio de 2015).
- FARRELL, J., y P. KLEMPERER (2007), «Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects», *Hand-book of Industrial Organization*, 3, 1967-2072.
- FARRIS, P. W., N. T. BENDLE, P. E. PFEIFER y D. J. REIBSTEIN (2010), *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*, Pearson Education.
- FILIERI, R. (2015), «What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption frame-work to explain informational and normative influences in EWOM», *Journal of Business Research*, 68 (6), 1261-1270.
- FROW, P., y A. PAYNE (2007), «Towards the perfect customer experience», *Journal of Brand Management*, 15 (2), 89-101.
- GANESAN, S. (1994), «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, 1-19.
- (2012), *Handbook of marketing and finance*, Edward Elgar Publishing.

- GANESAN, S. (2014), «From the editor: reflections on the 2012-2014 period», *Journal of Retailing*, 90 (4), 443-444.
- GARBARINO, E., y M. S. JOHNSON (1999), «The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships», *Journal of Marketing*, 70-87.
- GARCÍA, R. (2015), «Omnicanal, un nuevo reto para el *marketing*», *IPMARK*, 815, 84.
- GAUR, S. S., H. HERJANTO y M. MAKKAR (2014), «Review of emotions research in *marketing*, 2002-2013», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 917-923.
- GEFEN, D., E. KARAHANNA y D. W. STRAUB (2003), «Trust and TAM in online shopping: An integrated model», *MIS Quarterly*, 27 (1), 51-90.
- GENTILE, C., N. SPILLER y G. NOCI (2007), «How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer», *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
- GEYSKENS, I., J. B. STEENKAMP y N. KUMAR (1999), «A meta-analysis of satisfaction in *marketing* channel relationships», *Journal of Marketing Research*, 223-238.
- GILBOA, S., e I. VILNAI-YAVETZ (2013), «Shop until you drop? An exploratory analysis of mall experiences», *European Journal of Marketing*, 47 (1/2), 239-259.
- GODES, D., y D. MAYZLIN (2009), «Firm-created word-of-mouth communication: evidence from a field test», *Marketing Science*, 28 (4), 721-739.
- GRETZEL, U., D. R. GRETZEL, Y. FESENMAIER, J. LEE e I. TUSSYADIAH (2011), «Narrating travel experiences: The role of new media», en R. Sharpley y P. Stone (eds.), *Tourist experiences: Contemporary perspectives*, New York, Routledge, 171-182.
- GREWAL, D., M. LEVY y V. KUMAR (2009), «Customer experience management in retailing: an organizing framework», *Journal of Retailing*, 85 (1), 1-14.
- GRÖNROSS, C. (1994), *Marketing y gestión de servicios*. México D. F., Díaz de Santos.

- GRÖNROSS. C. (2008), «Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?», *European Business Review*, 20 (4), 298-314.
- y P. VOIMA (2013), «Critical service logic: making sense of value creation and co-creation», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 133-150.
- GRUEN, T. W., T. OSMONBEKOV y A. J. CZAPLEWSKI (2006), «Ewom: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty», *Journal of Business Research*, 59, 449-456.
- GUMMESSON, E. (1987), «The new *marketing*-developing long-term interactive relationships», *Long range planning*, 20 (4), 10-20.
- GUPTA, P., y J. HARRIS (2010), «How e-WOM recommendations influence product considerations and quality of choice: A motivation to process information perspective», *Journal of Business Research*, 63, 1041-1049.
- GUPTA, S., D. R. LEHMANN y J. A. STUART (2004), «Valuing Customers», *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 7-18.
- GUSTAFSSON, A., M. D. JOHNSON e I. ROOS (2005), «The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention», *Journal of Marketing*, 69 (4), 210-218.
- HARRISON-WALKER, L. J. (2001), «The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents», *Journal of Service Research*, 4 (1), 60-75
- HAWKINS, D. I., R. J. BEST y K. A. CONEY (2004), *Consumer behaviour. Building Marketing Strategy*, Boston, McGraw-Hill.
- HAYTKO, D. L., y J. BAKER (2004), «It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences», *Journal of Retailing*, 80, 67-83.
- HELKKULA, A., C. KELLEHER y M. PIHLSTRÖM (2012), «Characterizing value as an experience: Implications for service researchers and managers», *Journal of Service Research*, 15 (1), 59-75.
- HENNING-THURAU, Th., K. P. GWINNER y D. GREMLER (2002), «Understanding relationship *marketing* outcomes: An integra-

- tion of relational benefits and relationship quality», *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- HENNING-THURAU, T., K. P. GWINNER, G. WALSH y D. GREMLER (2004), «Electronic word-of-mouth via consumer-option platforms: what motives consumers to articulate themselves on the Internet?», *Journal of Interactive Market*, 18, 38-52.
- E. C. MALTHOUSE, C. FRIEGE, S. GENSLER, L. LOBSCHAT, A. RANGASWAMY y B. SKIERA (2010), «The impact of new media on customer relationships», *Journal of Service Research*, 13 (3), 311-330.
- HESS, M., y J. E. RICART (2003), «Managing customer switching costs: A framework for competing in the networked environment», *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1 (1), 93-110.
- HOLBROOK, M. N., y E. C. HIRSCHMAN (1982), «The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun», *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- HOLLEBEEK, L. D., y R. J. BRODIE (2009), «Wine service marketing, value co-creation and involvement: research issues», *International Journal of Wine Business Research*, 21 (4), 339-353.
- (2011), «Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus», *Journal of Marketing Management*, 27 (7-8), 785-807.
- HOYER, W. D., R. CHANDY, M. DOROTIC, M. KRAFFT y S. S. SINGH (2010), «Consumer cocreation in new product development», *Journal of Service Research*, 13 (3), 283-296.
- y N. E. STOKBURGER-SAUER (2012), «The role of aesthetic taste in consumer behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 167-180.
- HUANG, M. H. (2001), «The theory of emotions in marketing», *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 239-247.
- HUBER, J., y T. ERDEM (2014), «JMR in transition: Reflections on the 2006-2012 period», *Journal of Marketing Research*, 51 (1), 133-135.
- W. KAMAKURA y C. F. MELA (2014), «A topical history of JMR», *Journal of Marketing Research*, 51 (1), 84-91.

- IPMARK* (2013), «Vivimos en la era de la transparencia» (septiembre).
- (2014), «Marketing colaborativo: cuando el consumidor trabaja para tu marca» (noviembre).
- IYENGAR, R., Ch. van den BULTE y T. W. VALENTE (2011), «Opinion leadership and social contagion in new product diffusion», *Marketing Science*, 30 (2), 195-212.
- JONES, M. A., K. E. REYNOLDS, D. L. MOTHERSBAUGH y S. E. BEATTY (2007), «The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes», *Journal of Service Research*, 9 (4), 335-355.
- JÜTTNER, U., S. D. CHAFFNER, K. WINDLER y S. MAKLAN (2013), «Customer service experiences: developing and applying a sequential incident laddering technique», *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), 735-769.
- KANTAR (2012), *Balance del sector de la Distribución en 2012*. Kantar Worldpanel.
- KARPEN, I. O., L. L. BOVE, B. A. LUKAS y M. J. ZYPHUR (2015), «Service-dominant orientation: measurement and impact on performance outcomes», *Journal of Retailing*, 91 (1), 89-108.
- KAU, A. K., y E. LOSH (2006), «The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants», *Journal of Services Marketing*, 20, 101-111.
- KESTNBAUM, R. D., K. T. KESTNBAUM y P. W. AMES (1998), «Building a longitudinal contact strategy», *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 56-62.
- KHAMMASH, M., y G. GRIFFITHS (2011), «Arrivederci CIAO.com, Buongiorno Bing.com- Electronic word-of-mouth (eWOM), antecedents and consequences», *International Journal of Information Management*, 31, 82-87.
- KIM, S., y H. PARK (2013), «Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance», *International Journal of Information Management*, 33, 318-332.
- KING, R. A., P. RACHERLA y V. D. BUSH (2014), «What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and

- synthesis of the literature», *Journal of Interactive Marketing*, 28, 167-183.
- KLAUS, P., y S. MAKLAN (2012), «EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience», *Journal of Service Management*, 23 (1), 5-33.
- KLEMPERER, P. (1987), «Markets with consumer switching costs», *The Quarterly Journal of Economics*, 375-394.
- (1995), «Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade», *The Review of Economic Studies*, 62 (4), 515-539.
- KONUS, U., P. VERHOEF y S. A. NESLIN (2008), «Multichannel shopper segments and their covariates», *Journal of Retailing*, 84 (4), 398-413.
- KOTLER, P., H. KARTAJAYA e I. SETIAWAN (2010), *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*, John Wiley and Sons.
- (2012), *Marketing Management, Millenium Edition* [ed. esp. para la University of Phoenix].
- KOZINETS, R. V., K. DE VALCK, A. C. WOJNICKI y S. J. WILNER (2010), «Networked narratives: Understanding word-of-mouth *Marketing* in online communities», *Journal of Marketing*, 74, 71-89.
- KUMAR V. (2015), «Evolution of *Marketing* as a discipline: What has happened and what to look out for», *Journal of Marketing*, 79 (1), 1-9.
- y B. RAJAN (2012), «Social coupons as a *marketing* strategy: A multifaceted perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 120-136.
- y R. VENKATESAN (2005), «Who are multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 44-61.
- J. A. PETERSEN y R. P. LEONE (2007), «How valuable is word of mouth?», *Harvard Business Review*, 85 (10), 139-146.
- M. GEORGE y J. PANCRAS (2008), «Cross-buying in retailing: Drivers and consequences», *Journal of Retailing*, 84 (abril), 15-27.

- KUMAR, V., y D. SHAH (2009), «Expanding the role of *Marketing*: From customer equity to market capitalization», *Journal of Marketing*, 73 (noviembre), 119-36.
- PETERSEN, J. A., y R. P. LEONE (2010), «Driving profitability by encouraging customer referrals: who, when and how», *Journal of Marketing*, 74 (septiembre), 1-17.
- AKSOY, L., B. DONKERS, R. VENKATESAN, T. WIESEL y S. TILLMANN (2010), «Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value», *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310.
- BHASKARAN, V., R. MIRCHANDANI y M. SHAH (2013), «Practice prize winner-creating a measurable social media *marketing* strategy: Increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for hokey pokey», *Marketing Science*, 32 (2), 194-212.
- KUSHWAHA, T., y V. SHANKAR (2013), «Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics», *Journal of Marketing*, 77 (4), 67-85.
- LAM, S. Y., V. SHANKAR, M. K. ERRAMILI y B. MURTHY (2004), «Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 293-311.
- LEE, J., D. H. PARK e I. HAN (2008), «The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view», *Electronic Commerce Research and Applications*, 7 (3), 341-352.
- LEE, M., y S. YOUN (2009), «Electronic word of mouth (eWOM): How eWOM platforms influence consumer product judgement», *International Journal of Advertising*, 28 (3), 473-499.
- LEMKE, F., M. CLARK y H. WILSON (2011), «Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using a repertory grid technique», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 846-869.
- LIBAI, B., R. BOLTON, M. BÜGEL, K. DE RUYTER, O. GÖTZ, H. RISSE-LADA y A. T. STEPHEN (2010), «Customer-to-customer interac-



- tions: broadening the scope of word of mouth research», *Journal of Service Research*, 13 (3), 267-282.
- LIM, B. C., y C. M. CHUNG (2011), «The impact of word-of-mouth communication on attribute evaluation», *Journal of Business Research*, 64, 18-23.
- LIU, T. C., y L. W. WU (2007), «Customer retention and cross-buying in the banking industry: An integration of service attributes, satisfaction and trust», *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (2), 132-145.
- LIU, Z., y S. PARK (2015), «What makes a useful online review? Implication for travel product websites», *Tourism Management*, 47, 140-151.
- LÓPEZ, M., y M. SICILIA (2013), «Boca a boca tradicional *versus* electrónico: La participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 17, 7-38.
- LUO, Ch., X. LUO, L. SCHATZBERG y Ch. SIA (2013), «Impact of informational factors on online recommendation credibility: The moderating role of source credibility», *Decision Support Systems*, 56, 92-102.
- LUO, X. (2009), «Quantifying the long-term impact of negative word of mouth on cash flows and stock prices», *Marketing Science*, 28 (1), 148-165.
- LUSCH, R. F., S. L. VARGO y M. O'BRIEN (2007), «Competing through service: Insights from service-dominant logic», *Journal of Retailing*, 83 (1), 2-18.
- Marketing Science Institute* (2010), «2010-2012 Research Priorities», <<http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271>>.
- MARTÍN, B. (2014), «*Meaningful insights*: cómo conectar con el consumidor desde los significados», *Harvard Deusto Business Review*, 236.
- MCCOLE, P., E. RAMSEY y J. WILLIAMS (2010), «Trust considerations on attitudes towards online purchasing: The moderating effect of privacy and security concerns», *Journal of Business Research*, 63 (9), 1018-1024.
- MCGREGOR, S. L. (2005), «Sustainable consumer empowerment through critical consumer education: a typology of consu-

- mer education approaches», *International Journal of Consumer Studies*, 29, 437-447.
- MELERO, I. (2014), *Analysis of customer-firm interactions as determinants of customer relational perceptions, behaviors and profitability*, tesis doctoral. Universidad de Zaragoza, diciembre.
- MENDIZÁBAL MARTÍN, L. (1908), *La inmensa fuerza del patriotismo hace imposible la esclavitud de los pueblos*, lección inaugural del curso académico 1908-1909, Universidad de Zaragoza, 56 pp.
- MERCHANT WAREHOUSE (2014), «A retailers' guide to webrooming», <<http://www.adweek.com/news/advertising-branding/study-shows-prevalence-consumer-webrooming-157576>>.
- MEYER, C., y A. SCHWAGER (2007), «Understanding customer experience», *Harvard Business Review* (febrero), 117-126.
- MIRAL LÓPEZ, D. (1917), *Bases para una pedagogía aragonesa*, lección inaugural del curso académico 1917-1918, Universidad de Zaragoza, 78 pp.
- MOLLEN, A., y H. WILSON (2010), «Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives», *Journal of Business Research*, 63, 919-925.
- MONEVA PUYOL, J. (1924), *El honor*, lección inaugural del curso académico 1924-1925, Universidad de Zaragoza, 110 pp.
- MONTOYA-WEISS, M. M., G. B. VOSS y D. GREWAL (2003), «Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational multichannel service provider», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 448-58.
- MORGAN, N. A. (2012), «Marketing and business performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 102-119.
- MORGAN, R. M., y S. D. HUNT (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, 20-38.
- MOUNT, M., y M. GARCÍA (2014), «Caso práctico. Kit Kat. Rejuvenecer una marca a través de las redes sociales», *Harvard Deusto Business Review*, 238, 55-59.
- MULFINGER, S. (2015), «Comarketing: cuándo buscar la colaboración», *Harvard Deusto Marketing and Ventas* (marzo), 20-23.

- MYERS, J., E. V. METRE y A. PICKERSGILL (2004), «Steering customers to the right channels», *McKinsey Quarterly: McKinsey on Marketing*, 4, 36-47.
- NAVARRO, S., L. ANDREU y A. CERVERA (2014), «Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study», *Journal of Business Research*, 67 (5), 813-818.
- NESLIN, S. A., D. GREWAL, R. LEGHORN, V. SHANKAR, M. L. TEERLING, J. S. THOMAS y P. VERHOEF (2006), «Challenges and opportunities in multichannel customer management», *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- y V. SHANKAR (2009), «Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions», *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70-81.
- NIELSEN (2014), *Informe sobre la confianza del consumidor*.
- NIX, N. W., R. F. LUSCH, Z. G. ZACHARIA y W. R. BRIDGES (2009), «Competent collaborations», *Marketing Management*, 17 (2), 18-24.
- OLIVER, R. L. (1980), «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions», *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- (1997) *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*, Nueva York.
- OLSEN, S. O. (2002), «The comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 240-249.
- PALMATIER, R. W., S. GOPALAKRISHNA y M. B. HOUSTON (2006), «Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits», *Marketing Science*, 25 (septiembre-octubre), 477-493.
- PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAML y L. L. BERRY (1988), «Servqual», *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- PARK, Ch., y T. LEE (2009), «Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type», *Journal of Business Research*, 62, 61-67.
- Y. WANG, Y. YAO y Y. R. KANG (2011), «Factors influencing eWOM effects: using experience, credibility and susceptibili-

- ty», *International Journal of Social Science and Humanity*, 1 (1), 74-79.
- PARK, D. H., J. LEE e I. HAN (2007), «The effect of online consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement», *International Journal of Electronic Commerce*, 11 (4), 125-148.
- y S. KIM (2008), «The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews», *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 399-410.
- y J. LEE (2008), «EWOM overload and its effect on consumer behavioral intention depending on consumer involvement», *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 386-398.
- PAYNE, A., y P. FROW (2005), «A strategic framework for customer relationship management», *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.
- K. STORBACKA y P. FROW (2008), «Managing the co-creation of value», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
- K. STORBACKA, P. FROW y S. KNOX (2009), «Co-creating brands: diagnosing and designing the relationship experience», *Journal of Business Research*, 62 (3), 379-389.
- PEPPARD, J. (2000), «Customer relationship management (CRM) in financial services», *European Management Journal*, 18 (3), 312-327.
- PEPPERS, D., M. ROGERS y B. DORF (1999), «Is your company ready for one-to-one marketing?», *Harvard Business Review*, 77 (1), 151-160.
- PERES, R., E. MULLER, y V. MAHAJAN (2010), «Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions», *International Journal of Research in Marketing*, 27, 91-106.
- PETERSEN, J. A., y V. KUMAR (2009), «Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, 73 (3), 35-51.
- L. MCALISTER, D. J. REIBSTEIN, R. S. WINER, V. KUMAR y G. ATKINSON (2009), «Choosing the right metrics to maximize

- profitability and shareholder value», *Journal of Retailing*, 85 (1), 95-111.
- PINE II, B. J. (2003), «En la economía de la experiencia, el trabajo es teatro», entrevista realizada por Sergio Tari Gil, *World 60*, <www.ldg.es/IWorld> (fecha de consulta: 29 de junio de 2015).
- y J. H. GILMORE (1999), *The experience economy*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.
- POLO, Y., y F. J. SESÉ (2009), «How to make switching costly: The role of *marketing* and relationship characteristics», *Journal of Service Research*, 12 (2), 119-137.
- F. J. SESÉ y P. VERHOEF (2011), «The effect of pricing and advertising on customer retention in a liberalizing market», *Journal of Interactive Marketing*, 25 (4), 201-214.
- PRAHALAD, C. K., y V. RAMASWAMY (2004), *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.
- PUCCINELLI, N. M., R. C. GOODSTEIN, D. GREWAL, R. PRICE, P. RAGHUBIR y D. STEWART (2009), «Customer experience management in retailing: Understanding the buying process», *Journal of Retailing*, 85 (1), 15-30.
- PULLMAN, M. E., y M. A. GROSS (2004), «Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors», *Decision Science*, 35 (3), 551-578.
- QIU, L., J. PANG y K. H. LIM (2012), «Effects of conflicting aggregated rating on eWOM review credibility and diagnosticity: The moderating role of review valence», *Decision Support Systems*, 54, 631-643.
- QUÉTIN, M., y J. ANEIRO (2014), «Objetivo: medir la fidelidad del cliente», *Harvard Deusto Marketing and Ventas*, 3944, 20-25.
- RACHERLA, P., y W. FRISKE (2012), «Perceived usefulness of online consumer reviews: An exploratory investigation across three services categories», *Electronic Commerce Research and Applications*, 11, 548-559.
- RAPP, A., L. S. BEITELSPACHER, D. GREWAL y D. E. HUGHES (2013), «Understanding social media effects across seller, retailer,

- and consumer interactions», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (5), 547-566.
- REICHELIED, F. F. (1996), *The Loyalty Effect*, Boston, Harvard Business School Press.
- (2003), «The one number you need to grow», *Harvard Business Review*, 81 (12), 46-55.
- y R. MARKEY (2006), «Blowing the whistle on bad profits», *Strategic Finance*, 88 (2), 8.
- REINARTZ, W. J., y V. KUMAR (2003), «The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration», *Journal of Marketing*, 67 (enero), 77-99.
- THOMAS, J. S., y V. KUMAR (2005), «Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability», *Journal of Marketing*, 69 (1), 63-79.
- RIGBY, D. K., F. F. REICHELIED y P. SCHEFTER (2002), «Avoid the four perils of CRM», *Harvard Business Review*, 80 (2), 101-109.
- ROBERTS, C., y F. ALPERT (2010), «Total customer engagement: Designing and aligning key strategic elements to achieve growth», *Journal of Product and Brand Management*, 19 (3), 198-209.
- RUCCI, A. J., S. P. KIM y R. T. QUINN (1998), «The employee-customer-profit chain at Sears», *Harvard Business Review*, 76, 83-97.
- RUST, R., V. ZEITHAML y K. LEMON (2004), «Customer-centered brand management», *Harvard Business Review*, 82 (9), 110-120.
- y A. J. ZAHORIK (1993), «Customer satisfaction, customer retention, and market share», *Journal of Retailing*, 69 (2), 193-215.
- RYU, G., y L. FEICK (2007), «A penny for your thoughts: referral reward programs and referral likelihood», *Journal of Marketing*, 71 (1), 84-94.
- SAN PÍO Y ANSÓN, A. de (1925), *Algunas consideraciones relativas a la moneda labrada en Aragón*, lección inaugural del curso académico 1925-1926, Universidad de Zaragoza, 85 pp.

- SCHINDLER, D., y R. DECKER (2013), «Some remarks on the internal consistency of online consumer reviews», *Australasian Marketing Journal*, 21 (4), 221-227.
- SCHMITT, P., B. SKIERA y Ch. VAN DEN BULTE (2011), «Referral Programs and Customer Value», *Journal of Marketing*, 75 (1), 46-59.
- SCHOENBACHLER, D. D., y G. L. GORDON (2002), «Multi-channel shopping: Understanding what drives channel choice», *Journal of Consumer Marketing*, 19 (1), 42-53.
- SERRA, A., y F. SALVI (2014), «New consumer behavior: A review of research on EWOM and hotels», *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-52.
- SHANKAR, V., A. SMITH y A. RANGASWAMY (2003), «Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments», *International Journal of Research in Marketing*, 20 (2), 153-175.
- y E. C. MALTHOUSE (2006), «Moving interactive marketing forward», *Journal of Interactive Marketing*, 20 (1), 2-4.
- SHARP, B., y A. SHARP (1997), «Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns», *International Journal of Research in Marketing*, 14 (5), 473-486.
- SHERRY, J. L., K. LUKAS, B. GREENBERG y K. LACHLAN (2006), «Video game uses and gratifications as predictors of use and game preference», en P. Vorderer y J. Bryant (eds.), *Playing Video Games — Motives, Responses, and Consequences*, Mahwah (Nueva Jersey), Lawrence Erlbaum, 213-224.
- SHEVLIN, R. (2007), «The value of customer engagement» (fecha de acceso: 20 de abril de 2010).
- SÍCHAR LOSCERTALES, J. (1852), *¿A dónde se dirige el género humano en su carrera? ¿Cuáles son su límite y destino?*, lección inaugural del curso académico 1852-1853, Universidad de Zaragoza, 33 pp.
- SICILIA, M., y S. RUIZ (2010), «The effects of the amount of information on cognitive responses in online purchasing tasks», *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 183-191.
- SIRDESHMUKH, D., J. SINGH y B. SABOL (2002), «Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges», *Journal of Marketing*, 66 (1), 15-37.

- SÖDERLUND, M., y S. ROSENGREN (2007), «Receiving word-of-mouth from the service customer: An emotion-based effectiveness assessment», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (2), 123-136.
- SOLOMON, R. C. (2004), *Emotions, thoughts, and feelings: Emotions as engagements with the world*, en R. C. Solomon (ed.), *Thinking about feeling: Contemporary philosophers on emotions*, Oxford, Oxford University Press.
- SZYMANSKI, D. M., y D. H. HENARD (2001), «Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 16-35.
- THOMAS, J. S., y U. Y. SULLIVAN (2005), «Managing marketing communications with multichannel customers», *Journal of Marketing*, 69 (4), 239-251.
- TRUSOV, M., R. BUCKLIN y K. PAUWELS (2009), «Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site», *Journal of Marketing*, 73 (5), 90-102.
- TURETKEN, O., y R. SHARDA (2004), «Development of a Fish-eye-based information search processing aid (FISPA) for managing information overload in the web environment», *Decision Support Systems*, 37 (3), 415-434.
- TYNAN, C., S. MCKECHINE y C. CHHUON (2010), «Co-creating value for luxury brands», *Journal of Business Research*, 63 (11), 1156-1163.
- VALENTINI, S., E. MONTAGUTI y S. NESLIN (2011), «Decision process evolution in customer channel choice», *Journal of Marketing*, 75 (6), 72-86.
- VAN DEN BULTE, C. (2010), «Opportunities and challenges in studying customer networks», *The Connected Customer: The Changing Nature of Consumer and Business Markets*, 7- 35, Londres, Routledge.
- VAN DOORN, J., K. N. LEMON, V. MITTAL, S. NASS, D. PICK, P. PIRNERY y P. VERHOEF (2010), «Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions», *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.



- VARGO, S. L., y R. F. LUSCH (2004a), «Evolving to a new dominant logic for *marketing*», *Journal of Marketing*, 68 (enero), 1-17.
- y R. F. LUSCH (2004b), «The four services *marketing* myths: remnants from a manufacturing model», *Journal of Service Research*, 6 (mayo), 324-335.
- y R. F. LUSCH (2008a), «Service-dominant logic: continuing the evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- y R. F. LUSCH (2008b), «Why service?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 25-38.
- VENKATESAN, R., y V. KUMAR (2004), «A customer lifetime value based framework for customer selection and resource allocation strategy», *Journal of Marketing*, 68 (octubre), 106-125.
- V. KUMAR y N. RAVISHANKER (2007), «Multichannel shopping: causes and consequences», *Journal of Marketing*, 71 (2), 114-132.
- VERHOEF, P. C. (2003), «Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development», *Journal of Marketing*, 67 (octubre), 30-45.
- P. FRANSES y J. HOEKSTRA (2002), «The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 202-216.
- S. NESLIN y B. VROOMEN (2007), «Multi-Channel customer management: Understanding the research shopper phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129-148.
- K. LEMON, A. PARASUNAMAN, A. ROGGEVEEN, M. TSIROS, y L. SCHLESINGER (2009), «Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies», *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41.
- W. J. REINARTZ y M. KRAFFT (2010), «Customer engagement as a new perspective in customer management», *Journal of Service Research*, 13 (3), 247-252.

- VERHOEF, P. C., y P. KANNAN y J. INMAN (2015), «From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing», *Journal of Retailing*, en prensa.
- VILLANUEVA, J., S. YOO y D. HANSSENS (2008), «The impact of marketing-induced *versus* word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth», *Journal of Marketing Research*, 45 (1), 48-59.
- VIVEK, S. D. (2009), «A scale of consumer engagement», tesis doctoral, University of Alabama, UMI. [Microform 3369775].
- S. E. BEATTY, y R. M. MORGAN (2012), «Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase», *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 122-146.
- VLACHOS, P. (2012), «Corporate social responsibility and emotional attachment: The moderating role of individual traits», *European Journal of Marketing*, 46 (11/12), 1559-1581.
- VOYLES, B. (2007), «Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement», Economist Intelligence Unit (fecha de acceso: 31 de enero de 2010). Disponible en <<http://www.adobe.com/engagement/pdfs/partI.pdf>>.
- WALLACE, D., J. GIESE y J. JOHNSON (2004), «Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies», *Journal of Retailing*, 80 (4), 249-263.
- WANG, Y., y D. FESENMAIER (2004), «Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community», *Tourism Management*, 25, 709-722.
- Watermark Consulting (2013), «The watermark consulting customer experience ROI Study», <[www.watermarkconsult.net](http://www.watermarkconsult.net)>.
- WEBSTER Jr., F. E., y R. F. LUSCH (2013), «Elevating *marketing*: *marketing* is dead! Long live *marketing*!», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (4), 389-399.
- WIESEL, T., K. PAUWELS y J. ARTS (2011), «Practice prize paper-marketing's profit impact: quantifying online and off-line funnel progression», *Marketing Science*, 30 (4), 604-611.

- WILKIE, W. L., y E. S. MOORE (2012), «Expanding our understanding of *marketing in society*», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 53-73.
- YE, Q., R. LAW, B. GU y W. CHEN (2011), «The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings», *Computers in Human Behavior*, 27, 634-639.
- YEAP, J., J. IGNATIUS y Y. RAMAYAH (2014), «Determining consumers' most preferred EWOM platform for movie reviews: A fuzzy analytic hierarchy process approach», *Computers in Human Behavior*, 31, 250-258.
- YOO, K. H. y U. GRETZEL (2008), «What motivates consumers to write online travel reviews?», *Information Technology and Tourism*, 10 (4), 283-295.
- ZEITHAML, V. A. (1988), «Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, 2-22.
- (2000), «Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.
- ZHANG, J., P. FARRIS, J. IRVIN, T. KUSHWAHA, T. STEENBURGH y B. WEITZ (2010), «Crafting integrated multichannel retailing strategies», *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 168-180.
- ZHENG, Y., K. ZHAO y A. STYLIANOU (2013), «The impacts of information quality and system quality on users' continuance intention in information-exchange virtual communities: An empirical investigation», *Decision Support Systems*, 56, 513-524.
- ZHU, F., y X. ZHANG (2010), «Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics», *Journal of Marketing*, 74, 133-148.



# ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| PRESENTACIÓN .....  | 9   |
| I. INTRODUCCIÓN .....   | 11  |
| II. LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES ...                           | 19  |
| 1. Del <i>marketing</i> transaccional al <i>marketing</i> relacional .....      | 20  |
| 2. Factores que fomentan las relaciones a largo plazo .....                     | 25  |
| 3. Ventajas para el cliente en su relación con la empresa .....                 | 30  |
| 4. Programas de fidelización .....  | 33  |
| 5. El impacto de las TIC en la gestión de relaciones (CRM) ....                 | 35  |
| III. VALOR DEL CLIENTE COMO MEDIDA DE <i>MARKETING</i> .....                    | 39  |
| 1. Métricas de <i>marketing</i> .....   | 39  |
| 2. Tipos de comportamiento del cliente que afectan al valor ...                 | 43  |
| 3. <i>Customer engagement</i> .....   | 47  |
| 4. Bases conceptuales del <i>customer engagement</i> .....                      | 53  |
| 5. <i>Marketing</i> interactivo .....   | 56  |
| IV. ESTRATEGIAS DE <i>MARKETING</i> PARA PROMOVER EL<br><i>ENGAGEMENT</i> ..... | 61  |
| 1. Cocreación de valor .....  | 61  |
| 2. <i>Word of mouth</i> (boca-oído).....  | 68  |
| 2.1. El caso de los <i>referrals</i> .....                                      | 75  |
| 3. Estrategias multicanal ( <i>multichannel shopping</i> ) .....                | 77  |
| V. EL <i>MARKETING</i> COMO GENERADOR DE EXPERIENCIAS ...                       | 93  |
| VI. YA AHORA, ¿HACIA DÓNDE VAMOS? .....   | 103 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 111 |



*Este libro se terminó de imprimir  
en el Servicio de Publicaciones  
de la Universidad de Zaragoza,  
el 11 de agosto de 2015,  
cuando se cumplen 194 años  
del nacimiento de Jerónimo Borao y Clemente,  
rector de esta universidad,  
y 128 años de la creación  
de la Escuela de Comercio de Zaragoza*

