

Revista de Marketing y Publicidad

Revista semestral núm. 2 | Octubre 2019

ISSN: 2659-3904

Posicionamiento del futuro. Implicaciones del *voice search*

Raquel Arganza y Miriam Arroyo

Experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital

Lily (Xuehui) Gao, Iguácel Melero
y F. Javier Sese

Estudio de caso sobre el *brand management* aplicado al comportamiento del consumidor de deportes de riesgo

Paloma Sanz Marcos

Una aproximación ético-legal al neuromarketing

Susana Ferrero Soutelo

El marketing de guerrilla en el entorno rural

Esmeralda López y Begonia Moreno



Cursos de formación a medida para empresas (*in company*)

/ Nos adaptamos a las necesidades formativas de tu empresa

Planificamos, junto a las empresas (pequeñas, medianas y grandes), formación a medida. Ofrecemos una propuesta global de formación; trabajamos como estrechos colaboradores en tus planes de formación para que puedas obtener siempre la máxima calidad de la mano de los mejores profesionales, adaptando la formación a tus necesidades de horarios, ubicación geográfica y contenidos.

Gestión de las bonificaciones ante la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE)

La FUNDAE ofrece a las empresas la posibilidad de bonificar estos cursos para que su coste se reduzca considerablemente o, incluso, desaparezca, aprovechando el crédito para la formación de los trabajadores que todas las empresas tienen a principios de año.

Metodologías de impartición

- Clases presenciales. Se pueden impartir en las instalaciones que indique la empresa cliente o, si no dispone de ellas, en nuestros propios centros de Madrid, Barcelona o Valencia.
- *On line*. A través del campus virtual del CEF.- desarrollado en Moodle y personalizado con la imagen de tu empresa.
- *Blended learning*. Combina lo mejor de las dos modalidades anteriores.



Nuestros datos desde 1977:

+ 3.000

Empresas han confiado la formación de sus empleados al Grupo Educativo CEF.- UDIMA.

+ 4.100

Acciones formativas impartidas en las áreas de contabilidad, tributación, finanzas, banca, marketing, digitalización, recursos humanos, laboral, jurídica y gestión de empresas.

+ 65.300

Profesionales formados tanto en la modalidad presencial (en nuestras sedes y en las instalaciones propias de la empresa) como *on line*.

+ 72.700

Horas de formación impartidas por un cuadro docente de excelencia formado por profesionales en contacto permanente con la empresa.

Revista de Marketing y Publicidad

Núm. 2 | Octubre 2019

Director editorial

Arturo de las Heras García. Presidente del Grupo CEF.- UDIMA

Coordinador

Santiago Hernández Hernández. Coordinador del Área de Marketing y Dirección de Empresas del CEF.-

Consejo asesor

Ubaldo Cuesta Cambra. Catedrático de Psicología de la Comunicación. Universidad Complutense de Madrid

Mercedes Esteban Bravo. Catedrática de Marketing. Universidad Carlos III

Beatriz Lapastora Domingo. Directora de Zenith-Publicis Media y profesora del CEF.-

María Lázaro Ávila. Directora de Desarrollo Corporativo. Real Instituto Elcano

Juan José López García. CEO de Royal Comunicación y profesor de la UDIMA

Edición

Centro de Estudios Financieros

P.º Gral. Martínez Campos, 5, 28010 Madrid • Tel. 914 444 920 • editorial@cef.es



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Revista de Marketing y Publicidad

Redacción, administración y suscripciones

P.º Gral. Martínez Campos, 5, 28010 MADRID
Tel. 914 444 920
Correo electrónico: info@cef.es

Suscripción anual (2019) (2 números): 50 €

Solicitud de números sueltos (cada volumen):

Suscriptores 20 €

No suscriptores 25 €

Edita

Centro de Estudios Financieros, SL
Correo electrónico: revistacef@cef.es
Edición digital: www.marketing-xxi.com
Depósito legal: M-3251-2019
ISSN: 2659-3904

Imprime

Artes Gráficas Coyve, SA
c/ Destreza, 7
Polígono industrial Los Olivos
28906 Getafe (Madrid)

© 2019 CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Revista de Marketing y Publicidad

ISSN: 2659-3904

Sumario

- Posicionamiento del futuro. Un cambio de paradigma gracias a las implicaciones del *voice search* 5-34
The positioning of the future. A new paradigm due to the implications of voice search
Raquel Arganza Salcedo y Miriam Arroyo López
- La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero 35-66
The customer experience as a business model in the digital age: the case of the financial sector
Lily (Xuehui) Gao, Iguácel Melero Polo y F. Javier Sese
- Brand management* aplicado al comportamiento del consumidor de deportes de riesgo. Un estudio de marcas de surf españolas 67-94
Brand management applied to consumer behavior in extreme sports. A study of Spanish surf brands
Paloma Sanz Marcos
- El neuromarketing. Un enfoque ético-legal 95-127
Neuromarketing. An ethical-legal approach
Susana Ferrero Soutelo
- El marketing de guerrilla en el entorno rural: Hacia una comunicación estratégica de las acciones de impacto 129-157
Guerrilla marketing in the rural environment: Towards a strategic communication of the impact actions
Esmeralda López Alonso y Begoña Moreno López
- Normas de publicación 159-160

Las opiniones vertidas por los autores son responsabilidad única y exclusiva de los mismos. CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS, sin necesariamente identificarse con las mismas, no altera dichas opiniones y responde únicamente a la garantía de calidad exigible en artículos científicos.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Posicionamiento del futuro. Un cambio de paradigma gracias a las implicaciones del *voice search*

Raquel Arganza Salcedo

User acquisition manager.

Playwing

raquelarganzasalcedo@gmail.com

Miriam Arroyo López

User acquisition manager.

Playwing

miriam.arroyolopez@gmail.com

Este trabajo ha obtenido el Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad. El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

Dentro de sus múltiples aplicaciones, las búsquedas por voz han cobrado gran importancia en relación con el posicionamiento en internet al cambiar la forma en la que se presenta el contenido y se busca información.

En este estudio, se analiza el concepto de *voice search*, sus principales características y las aplicaciones más utilizadas. Se realiza una investigación en profundidad sobre las repercusiones de las búsquedas por voz que se ha dividido en dos partes: la primera, estudia la repercusión de la voz en el contenido actual dentro del posicionamiento orgánico; en la segunda, se plantean nuevos modelos de publicidad por voz que sustituyan al actual pago por clic y se lleva a cabo una estrategia de optimización dentro del sector cosmético para *search* enfocada a este tipo de búsquedas.

Palabras clave: voice search; asistentes de voz; altavoces inteligentes; SEO; SEM.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: Arganza Salcedo, R. y Arroyo López, M. (2019). Posicionamiento del futuro. Un cambio de paradigma gracias a las implicaciones del *voice search*. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 5-34.





The positioning of the future. A new paradigm due to the implications of voice search

Raquel Arganza Salcedo

Miriam Arroyo López

Abstract

Within its multiple applications, The Voice Searches have gained great importance when it comes to positioning on the internet by changing the way content is presented and information is searched.

This study analyzes the concept of Voice Search, its main features and most used applications. Then, an in-depth investigation is carried out on the repercussions of voice searches divided into two parts: The first deals with the impact of voice on the current content within the organic positioning; in the second, new voice advertising models are proposed that replace the current pay per click and an optimization strategy is carried out within the cosmetic sector for Search focused on this type of search.

Keywords: voice search; voice assistants; smart speaker; SEO; SEM.

Citation: Arganza Salcedo, R. y Arroyo López, M. (2019). The positioning of the future. A new paradigm due to the implications of voice search. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 2, 5-34.



Sumario

1. Introducción
 2. *Voice search*
 - 2.1. Qué es *voice search*
 - 2.2. Características
 3. Asistentes virtuales de voz
 - 3.1. Asistentes de voz y aplicaciones
 - 3.2. Principales *players*
 - 3.2.1. Google
 - 3.2.2. Amazon
 - 3.2.3. Microsoft
 - 3.2.4. Apple
 - 3.3. Principales comandos: las acciones de Google Assistant y las habilidades de Alexa
 4. Posicionamiento orgánico del futuro
 - 4.1. SEO en las búsquedas por voz
 - 4.2. Búsquedas locales por voz
 - 4.3. Posición 0 y *people also ask*
 - 4.4. Posicionamiento orgánico versus posicionamiento por voz
 5. Nuevos modelos de publicidad por voz. Optimización del posicionamiento pagado
 - 5.1. Evolución del modelo PPC
 - 5.2. Estrategias de posicionamiento SEM
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas



1. Introducción

La búsqueda por voz está lista para cambiar la forma en la que las organizaciones comercializan porque ya está cambiando la forma en la que las personas y los consumidores buscan información.

La tasa de adopción por parte de los consumidores de la búsqueda por voz es el factor más importante. Para 2020, según Olson (2016), Comscore predice que el 50 % de todas las búsquedas se realizarán por voz y alrededor del 30 % de todas las búsquedas se realizarán sin pantalla.

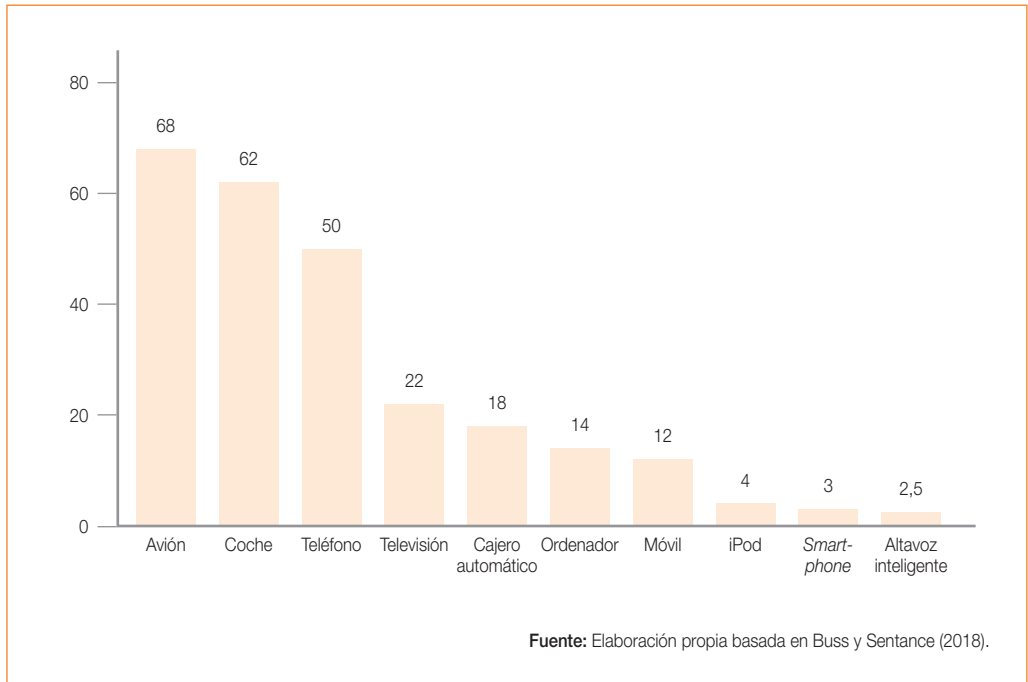
«El crecimiento implacable de la búsqueda por voz es un claro efecto del extraordinario incremento de la búsqueda móvil» (Greenlay, 2018, p. 8). Esta manera de buscar es más sencilla e inmediata en usuarios *mobile-friendly*, ya que les permite hablar en lugar de redactar en Google. De hecho, según Carey (2016), el reconocimiento de voz en *smartphones* puede escribir texto tres veces más rápido que la escritura humana; eso, sin incluir el tiempo que requiere acceder al teléfono y llegar a Google antes de escribir la consulta.

Esta forma de buscar fomenta significativamente la búsqueda local. Según Cato (2013), las búsquedas móviles por voz tienen tres veces más probabilidades de ser locales que de texto. Los usuarios recurren a la búsqueda habilitada para la ubicación en lo que respecta a las consultas por voz.

Además, se destaca que los altavoces inteligentes representan una de las adopciones más rápidas de la historia y superan ya la tasa de adopción del consumidor de *smartphones* y ordenadores. Esta tecnología solo ha necesitado 2,5 años para alcanzar los 50 millones de usuarios, mientras que la televisión ha necesitado 22 años y el iPhone, 3 años.

La búsqueda por voz está lista para cambiar la forma en la que las organizaciones comercializan porque ya está cambiando la forma en la que las personas y los consumidores buscan información

El crecimiento implacable de la búsqueda por voz es un claro efecto del extraordinario incremento de la búsqueda móvil

Figura 1. Adopción de las principales tecnologías para alcanzar los 50 millones de usuarios (en años)


2. Voice search

2.1. Qué es voice search

La búsqueda por voz es una tecnología que permite a los usuarios realizar una búsqueda en internet o realizar consultas en los diferentes asistentes virtuales al formular una pregunta verbalmente en un teléfono o dispositivo inteligente (altavoces, ordenador, etc.), en lugar de utilizar el método tradicional de escribir la consulta en un cuadro de búsqueda. La consulta es respondida por un motor de búsqueda o un asistente digital que se esfuerza por presentar los mejores resultados. Esta técnica utiliza la programación de reconocimiento de voz para descifrar las palabras habladas en contenido escrito.

2.2. Características

Las búsquedas por voz se caracterizan por presentar varios componentes. Los más destacables son:

- Inmediatez y facilidad. Al realizar búsquedas a través de voz en lugar de escritas, se accede a la información deseada de una manera más rápida. Este formato de búsqueda es más sencillo y cómodo que ningún otro.
- Accesibilidad. Las búsquedas por voz dan acceso a la información a aquellas personas que no saben escribir o tienen dificultades para ello, ya que posibilitan la navegación por internet y la comunicación por este medio. Las personas mayores, que sufren una mayor brecha tecnológica, prefieren el uso de los comandos de voz antes que el teclado táctil. Debido a esto, la introducción de los *smartphones* en países subdesarrollados ha tenido una rápida adopción, ya que, a falta de infraestructuras y conectividad, han abierto las puertas del mundo tecnológico y han permitido el acceso a internet a la gente analfabeta.
- Respuestas precisas. Los asistentes proveen respuestas más precisas a la pregunta planteada, ya que la búsqueda se realiza con un componente más humano, y social, que permite mostrar la respuesta que mejor se adapte a las características de aquella.
- Componente emocional. Mediante el habla, las personas desarrollan una fuerte vinculación emocional. La personificación de la voz crea un vínculo de confianza con el usuario.
- Voces femeninas. Según diferentes investigaciones, la voz femenina se percibe como servicial, mientras que la masculina se asocia a la autoridad. Por ello, la mayoría de los asistentes se caracterizan por ser del género femenino, ya que la finalidad es que sean resolutivos y eficaces a la hora de proporcionar ayuda.
- Privacidad. El principal problema al que se enfrentan los asistentes de voz es la privacidad. No es ningún secreto que, en la búsqueda para devolver información útil, los asistentes están utilizando inteligencia artificial para describir lo que los usuarios dicen y escriben. El uso de la voz puede ser beneficioso a la hora de ofrecer servicios más personalizados pero, al mismo tiempo, supone sacrificar cierta parte de la privacidad y seguridad.

3. Asistentes virtuales de voz

3.1. Asistentes de voz y aplicaciones

Los asistentes de voz son programas de *software* basados en la inteligencia artificial que son capaces de reconocer el lenguaje con una elevada precisión (gracias al *machine learning*) y responder a comandos de voz para ejecutar una serie de tareas y preguntas según las fuentes de información disponibles, de modo que posibilitan a los usuarios interactuar con diferentes plataformas y *hardware* mediante la voz.

Los asistentes de voz pueden estar integrados en diversos tipos de plataformas y dispositivos, entre los que podemos destacar:

- Altavoces inteligentes. También conocidos como *smart speakers* o asistentes domésticos. Se trata de dispositivos inalámbricos de comandos de voz con una serie de tecnologías integradas, como los asistentes virtuales y la inteligencia artificial, que permiten controlar la domótica de la vivienda, reproducir música, consultar información, aportar entretenimiento, etc. Los altavoces más populares son: Amazon Echo, Google Home y HomePod.
- *Smartphones* o teléfonos inteligentes. Están integrados en el teléfono independientemente del sistema operativo; por ejemplo, Google Assistant en Pixel y Pixel XL.
- *Smartwatch* y *wearables*. Por ejemplo, Siri se encuentra disponible en el Apple Watch; Google Assistant está presente en diversos *wearables*.
- Electrodomésticos. Google Assistant está disponible en televisores que tienen incluido Android TV.
- Automóviles. Google Assistant también se puede utilizar en vehículos gracias a Android Auto.
- Sistemas operativos. Están insertados como parte del propio sistema operativo; por ejemplo, Cortana en Microsoft Windows o Siri en los dispositivos iOS de Apple.

3.2. Principales *players*

Los principales *players* que están influyendo en la búsqueda por voz y fomentando el desarrollo de esta tecnología son las denominadas empresas GAFA: Google, Amazon, Microsoft y Apple, con sus correspondientes asistentes digitales:

- Google Now (lanzamiento en 2012) y Google Assistant (lanzamiento en 2016).
- Alexa de Amazon (lanzamiento en 2014).
- Cortana de Microsoft (lanzamiento en 2014).
- Siri de Apple (lanzamiento en 2011).

3.2.1. Google

El asistente de Google tiene el liderazgo en relación con las funcionalidades que ofrece a los desarrolladores, a pesar de haber sido lanzado después de Alexa.



Google Assistant destaca por la facilidad de uso y las funcionalidades de búsqueda. Está integrado en dispositivos Android, por lo que tiene un gran alcance, y también se puede acceder a él en el navegador Chrome, lo que permite utilizarlo en cualquier dispositivo móvil o en el ordenador. Por otro lado, están disponibles los altavoces inteligentes Google Home y Home Mini.

Una utilidad adicional de este asistente inteligente es que integra todos los productos de Google y se sirve de su propio buscador. De hecho, permite acceder al historial de búsqueda, lo que puede ayudar a personalizar las respuestas para que sean más útiles. Esto es posible ya que la mayoría de las búsquedas se realiza a través de Google.

Google ha ayudado a impulsar un cambio en el marketing digital hacia un lenguaje más natural para las búsquedas por voz alejándose de las comunes palabras clave. Este cambio de enfoque hacia un lenguaje más natural ha sido un verdadero impacto en las estrategias SEO. Según Google Data (2017), alrededor del 70 % de las búsquedas realizadas a través del asistente de Google refleja un lenguaje natural y no centrado en las típicas palabras clave que las personas escriben en una búsqueda web.

La búsqueda por voz a través de Google ha influido en el SEO local, especialmente las búsquedas que suelen terminar con *near me* «cerca de mí», o aquellas que se espera que estén basadas en la ubicación.

3.2.2. Amazon

Amazon es un importante innovador en el mundo de la búsqueda por voz. El principal enfoque de Alexa es dirigir las compras a través del *marketplace*. Alexa está disponible en una aplicación para dispositivos móviles, pero gran parte de su crecimiento puede atribuirse al aumento de los altavoces inteligentes, especialmente el popular Amazon Echo, que fue el primer altavoz inteligente en introducirse en el mercado en el año 2015, según afirma Seifert (2015). Al tratarse del primer altavoz inteligente, obtiene una posición dominante en el mercado. De hecho, en el año 2018 representaba una cuota de mercado del 72 % según Kinsella y Mutchler (2018b). Amazon también está intentando conseguir que los asistentes de voz sean más comunes en el área empresarial con el lanzamiento de Alexa for Business a finales de 2017, según Walker (2017).

Amazon Echo dispone de diversas funcionalidades y permite la integración con terceros mediante aplicaciones en las que los usuarios pueden realizar gestiones y solicitar productos o servicios.

Mientras que otras organizaciones han tenido más dificultades para monetizar sus asistentes digitales, Amazon tiene una gran ventaja competitiva gracias a la popularidad dominante del *marketplace* Amazon.com en las compras *online*. Según Kim (2018), aludiendo

a un estudio de CIRP, los propietarios de Amazon Echo gastan de promedio 1.700 dólares al año en Amazon, mientras que los miembros de Amazon Prime gastan 1.300 dólares al año.

A pesar de que Alexa no sea el asistente digital dominante en móviles u ordenadores, no hay duda de que Amazon está aquí para permanecer en el mercado de las búsquedas por voz.

3.2.3. Microsoft

Cortana se lanzó por primera vez en 2014, originalmente para Windows Phone 8.1, por lo que es uno de los primeros *players* en el mercado de búsqueda por voz. El uso de Cortana creció rápidamente a medida en que se integró en todos los teléfonos con Windows y se implementó en Windows 10, donde destaca su uso actualmente.

Tiene un papel importante en las búsquedas por voz a través de los ordenadores e, incluso, ayuda a realizar la configuración de un nuevo ordenador. Según Tsai (2018), es el asistente inteligente más utilizado en las empresas.

Destaca por el uso en el ámbito laboral y en el de los juegos *online*; sin embargo, Microsoft no se ha centrado en el desarrollo de un asistente doméstico mediante un altavoz inteligente como el resto de *players*. Por este motivo, el impacto en este mercado ha sido débil.

Cortana es el asistente perfecto para profesionales, ya que ayuda a los usuarios a ser más productivos gracias a que permite un fácil acceso a los correos electrónicos mediante Microsoft Outlook y a todas las funciones de Office 365.

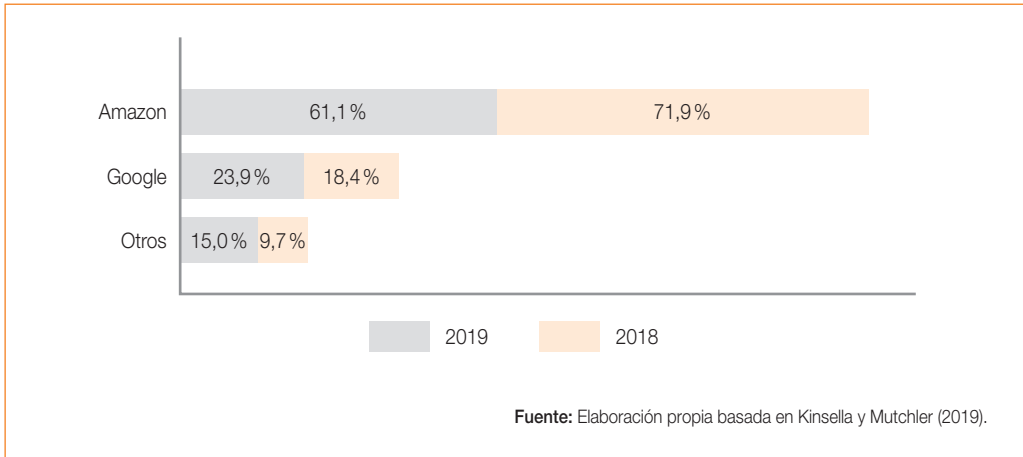
En relación con la cuota de mercado de altavoces inteligentes en Estados Unidos, según el estudio de Kinsella y Mutchler (2018a), aunque Apple amenazaba con romper el duopolio Amazon/Google, ambos mantuvieron el 85 % del total de la cuota de mercado en 2018.

Amazon continuó teniendo el liderazgo a pesar de que su cuota de mercado se redujo de aproximadamente del 72 % al 61 %. Google fue una empresa importante que pasó de un 18,4 % a casi un 24 %, lo que representa precisamente la mitad de la disminución de la cuota de mercado de Amazon.

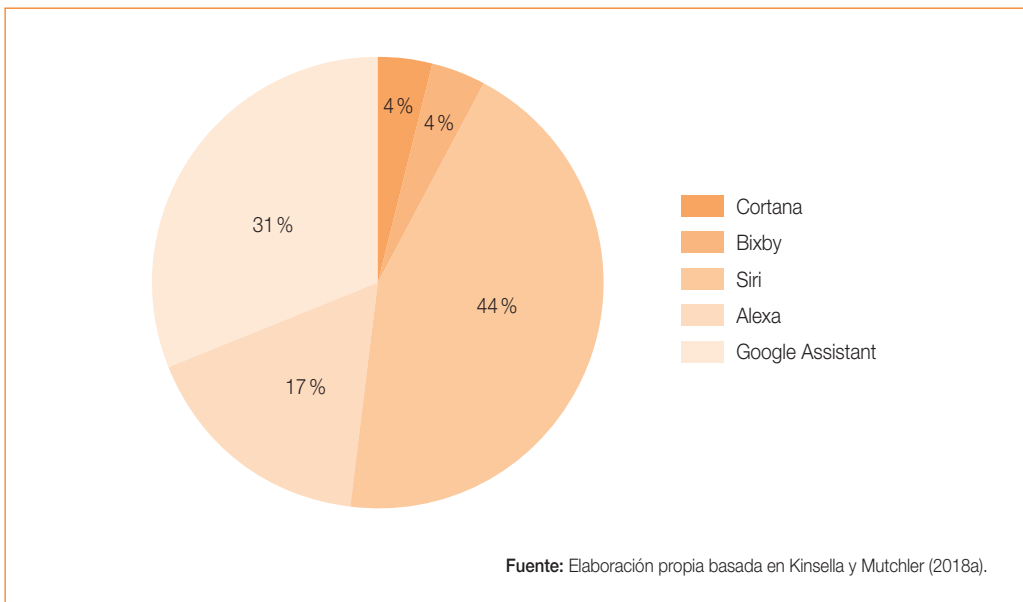
Los altavoces inteligentes pueden haber liderado la reciente popularización de la voz pero también cabe mencionar el uso de los asistentes de voz en los *smartphones*.

Siguiendo el estudio de Kinsella y Mutchler (2018a) sobre la adopción de los consumidores de los asistentes de voz, más de 146 millones de usuarios los han probado en *smartphones*, en comparación con los más de 50 millones de usuarios que usan los altavoces inteligentes.

Figura 2. Cuota de mercado de los altavoces inteligentes en Estados Unidos 2018-2019



Siguiendo este mismo estudio, Apple iOS y Android lideran la cuota de mercado en *smartphones* en Estados Unidos. En cuanto al uso de asistentes de voz en *smartphones*, Apple Siri representa un 44%, mientras que Google Assistant tiene el 30%, seguido de Amazon Alexa con un 17% y, por último, Samsung Bixby y Microsoft Cortana con un 4%, respectivamente.

Figura 3. Porcentaje de uso de los asistentes de voz en los *smartphones*

3.2.4. Apple

El asistente inteligente de Apple, Siri, lleva integrado en el sistema operativo desde el año 2011 junto con el lanzamiento del iPhone 4s. Se incorporó por primera vez en las aplicaciones de mensajería y meteorología antes de convertirse en un asistente digital más avanzado. A pesar de su temprano lanzamiento, Apple se ha quedado atrás respecto a sus competidores.

Siri se volvió popular gracias a sus chistes, que aportaron al asistente digital un poco más de personalidad de lo que los usuarios podrían haber esperado inicialmente. Es un producto de iOS, lo que significa que ha sido diseñado específicamente para utilizarlo en dispositivos Apple, especialmente el iPhone. Esta diferenciación genera lealtad entre los usuarios de Apple pero puede complicar la expansión y el crecimiento entre los usuarios que no tienen este sistema operativo, especialmente a medida que aumenta el uso de altavoces inteligentes.

El altavoz inteligente de Apple, HomePod, se introdujo a principios de 2018, está soportado por Siri y ofrece la misma serie de funcionalidades típicas de los altavoces inteligentes, pero se ve limitado por su endogamia, como cualquier otro producto de Apple. Se caracteriza más por ser un altavoz de alta calidad que por ser un asistente virtual. Esta situación repercute en la cuota de mercado, que es una de las más bajas en 2018 según Kinsella y Mutchler (2018a).

3.3. Principales comandos: las acciones de Google Assistant y las habilidades de Alexa

Una de las mejores maneras para entender cómo obtener ventajas de las aplicaciones de las búsquedas por voz es comprender completamente cómo funcionan estos asistentes. A continuación, analizaremos las posibilidades de los dos de los asistentes más utilizados: Google Assistant y Alexa.

Los comandos de estos asistentes toman diferentes nombres. En Alexa se llaman *skills* y en Google Assistant se llaman «acciones». No todas las funciones vienen por defecto; algunas tienen que ser activadas por los usuarios; por ejemplo, para habilitar una función en Alexa, basta con decir «Alexa, habilita la *skill X*».

La mayoría de los comandos son creados por desarrolladores independientes, de forma similar a las aplicaciones de los *smartphones*. Igual que estas, hay una variedad interminable de cosas que poder pedir a los asistentes por voz.

Las aplicaciones más populares son las relacionadas con los altavoces inteligentes para reproducir música. Es tan sencillo como decir: «Alexa, pon música de Michael Jackson» para que la música de este cantante se empiece a reproducir; incluso, se puede ser más específico y pedir una canción o un álbum concreto del artista.

Cabe destacar el incremento en los últimos años de los *podcasts* y audiolibros, que están ganando popularidad por la accesibilidad a diferentes comandos como «Pausa», «Reanudada», «Empieza desde el principio», que facilitan la escucha de los programas o libros en los que se esté interesado.

Además, uno de los objetivos de gran utilidad de los asistentes es el de entretenimiento. Se puede pedir a Google Assistant que sintonice nuestro programa favorito o que nos cuente un chiste o una historia para entretenernos. También existen numerosos juegos en audio, como el Trivial o piedra, papel o tijera.

Otra de las funciones primarias para las que se usan los asistentes es el acceso a información. Este tipo de búsquedas suele estar relacionado con noticias recientes, el tiempo y las condiciones del tráfico. En el caso de Alexa, gran parte de esta información se recoge en una función llamada Flash Briefings, que ofrece titulares de diversos temas. Gracias a ella, los usuarios pueden mantenerse actualizados acerca de lo que sucede a su alrededor. Basta con decir: «Alexa, ¿cuál es mi resumen informativo?» para que ella actualice los contenidos en el orden de preferencia que se ha seleccionado previamente. En cuanto a Google Assistant, existen muchas acciones diferentes que muestran noticias y titulares; se pueden mostrar todas las noticias de una fuente determinada, las últimas noticias ordenadas por temas, etc.

Los asistentes tienen como finalidad hacer la vida cotidiana del usuario más fácil. Se puede pedir a un asistente que cancele una suscripción a un servicio, preguntarle las cantidades de una receta específica, pedirle que deletee cómo se escribe una palabra o que diga su significado. También ayudan a los usuarios a navegar por sitios web, cronometrar un tiempo determinado o fijar una alarma. Google Calendar ha ayudado a muchas personas a organizar su agenda con el recordatorio de eventos, reuniones y tareas. Los fans de los deportes pueden preguntar cómo ha finalizado un partido, cuántos puntos lleva un equipo o curiosidades sobre jugadores como «¿Por qué a Fernando Torres se le llama el Niño?».

Los asistentes tienen como finalidad hacer la vida cotidiana del usuario más fácil

Una de las grandes tendencias recientes de estos asistentes es la promoción de un estilo de vida más saludable. Google Assistant tiene una acción llamada Qué entrenamiento que consiste en la recomendación de diferentes tipos de entrenamientos según el objetivo que el usuario persiga. También se pueden pedir recomendaciones sobre restaurantes cercanos o encargar comida a domicilio. Ayuda, igualmente, a gestionar las finanzas ofreciendo información al respecto o, incluso, puede generar pagos a través de Google Pay diciendo «Google, paga a Daniel 15 euros por la cena de ayer». Está hecho.

Una posibilidad muy interesante que ofrece Alexa es la ayuda para preparar entrevistas; diciendo «Alexa, entérmame», esta empezará a realizar las preguntas más básicas de una entrevista para que se pueda practicar.

A continuación, se expone un cuadro con ejemplos prácticos reales llevados a cabo durante esta investigación interactuando con el asistente por voz de Google.

Cuadro 1. Consultas reales al asistente de Google

Función	Categoría	Búsqueda	Respuesta
Obtener información local	Tiempo	«OK, Google, ¿qué tiempo hace hoy?»	«Hoy en Madrid va a estar parcialmente nublado. Se prevé una temperatura máxima de seis grados y una mínima de cero grados» (se muestra página de tiempo).
	Comida	«OK, Google, panaderías en Pacífico»	«Aquí tienes panaderías cerca de Madrid» (se muestra mapa).
	Horarios	«¿A qué hora ponen hoy <i>Los Vengadores</i> en Madrid?»	«Hoy echan <i>Los Vengadores: Endgame</i> en Yelmo Cines Ideal a las cuatro, cinco y seis menos cuarto; también lo ponen en cines Capitol y cines Renoir Princesa» (se muestran las sesiones).
	Navegación	«OK, Google, ¿cómo voy a la Embajada de Estados Unidos desde Avenida de América?»	«De acuerdo, la mejor forma de ir a la Embajada de Estados Unidos desde Avenida de América en coche es por la A2. Tardarías 14 minutos con tráfico moderado» (se muestra la ruta en Google Maps).
Planear la jornada	Tráfico	«OK, Google, ¿cómo está el tráfico hoy para ir al trabajo?»	«Como el tráfico es fluido desde tu ubicación, tardarás aproximadamente 26 minutos» (se muestra la ruta en Google Maps).
	Recordatorios	«OK, Google, recuérdame mañana ir a Correos a las nueve de la mañana».	«Perfecto. Te lo recordaré mañana a las nueve de la mañana» (se muestra el recordatorio añadido).
	Vuelos	«OK, Google, ¿a qué hora sale el primer avión a Londres el miércoles desde Madrid?»	«Esto es lo que he encontrado» (se muestra la página de Rumbo.es con vuelos Madrid-Londres).



Función	Categoría	Búsqueda	Respuesta
Preguntar al asistente	Noticias actualizadas	«OK, Google, dime las últimas noticias de hoy»	«Aquí tienes las noticias más recientes» (se reproducen las últimas noticias de <i>El País</i> y el boletín de Radio Nacional de España).
	Cálculos	«OK, Google, ¿cuánto es 7 x 7?»	«7 x 7 es igual a 49» (se muestra la calculadora).
	Traducciones	«OK, Google, ¿cómo es 'almohada' en inglés?»	«Pillow» (se muestra el traductor).
	Finanzas	«OK, Google, ¿cuántos puntos ha subido Iberdrola en la bolsa?»	«Ahora mismo, la cotización de Iberdrola es 8,1 euros con una subida del 2,07 % desde ayer» (se muestra el resultado con la fecha y hora).
	Respuesta web	«OK, Google, muéstrame los mejores blogs de marketing»	«Aquí tienes» (se muestra la página de 40deFiebre.com con los mejores blogs de marketing digital).
Reproducir archivos multimedia	Música	«OK, Google, pon Joaquín Sabina»	«Perfecto, voy a intentar poner Joaquín Sabina en Spotify» (se reproduce <i>Ynos dieron las diez</i> en Spotify).
	Podcasts	«OK, Google, reproduce el podcast de Carlos Ríos»	«Aquí tienes un resultado de la web» (se muestra la página iVoox.com con el podcast 37, <i>Entrevista a Carlos Ríos: azúcar, dieta...</i>).
	Vídeos	«OK, Google, pon Radio Televisión Española»	«Vale, pues te pongo Radio Televisión Española en YouTube» (se muestra vídeo del canal de YouTube).
Entretenimiento	Conocer al asistente	«OK, Google, ¿cuántos años tienes?»	«Soy muy joven. Pero no veas cómo controlo en internet».
	Juegos	«OK, Google, vamos a jugar a adivinanzas»	«Con mi cara roja, mi ojo negro y mi vestido verde, a todo el campo alegre. ¿Qué soy? Una amapola».
	Entretenimiento	«OK, Google, cuéntame un chiste»	«Vale, aquí va: Se abre el telón y se ve un burro; encima, otro burro, y encima de ese, otro burro. Se cierra el telón. ¿Cómo se llama la película? <i>Triburrón</i> ».

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, se estima que existen más de 70.000 *skills* para Alexa en Estados Unidos y más de 1 millón de acciones para Google Assistant. Esta es la razón por la que es importante para las empresas entender las capacidades de adaptación de los dispositivos a la funcionalidad por voz y aprovecharlas al máximo. Es un ciclo que se repite constantemente y hay que saber estar posicionados del lado que permita obtener mayores ventajas.

4. Posicionamiento orgánico del futuro

4.1. SEO en las búsquedas por voz

El incremento de las búsquedas desde dispositivos móviles implica también que cada vez se realicen más búsquedas por voz. Esta transformación en los métodos de búsqueda repercute directamente en el posicionamiento de búsqueda, orgánico (SEO) y pagado (SEM).

Especialmente en el SEO, tiene muchas implicaciones: posición 0, *people also ask*, palabras clave de tipo *long tail*, búsquedas conversacionales con un lenguaje más natural, SEO semántico, búsquedas basadas en localizaciones, etc.

El incremento de las búsquedas desde dispositivos móviles implica también que cada vez se realicen más búsquedas por voz

No se puede equiparar la optimización de búsqueda por voz con el uso de palabras clave de tipo *long tail*. Las búsquedas por voz tienen más probabilidades de contener frases con preguntas. Las preguntas *¿qué?*, *¿quién?* y *¿cómo?* indican que un usuario se encuentra en la fase de descubrimiento y consideración. Sin embargo, las preguntas *¿dónde?* y *¿cuándo?* se ubican en la parte inferior del *funnel* de conversión, de decisión y compra.

Por otro lado, no hay que olvidar la importancia de las imágenes, necesarias para complementar las respuestas. La imagen es un elemento fundamental a hora de representar de forma rápida y visual la contestación a las preguntas planteadas.

4.2. Búsquedas locales por voz

La búsqueda por voz va a revolucionar en los próximos años la manera de hacer publicidad. Todo lo que ha funcionado hasta ahora dejará de hacerlo para dejar entrar a las nuevas formas que *voice search* posibilita. Aunque los

La búsqueda por voz va a revolucionar en los próximos años la manera de hacer publicidad

cambios más notables de la revolución por voz no están aún presentes al completo, sí que existen oportunidades actuales de las que se puede sacar ventaja.

Una parte muy importante de las búsquedas por voz está relacionada con la optimización de las búsquedas locales. Cuando una persona se encuentra en una nueva ciudad, es muy frecuente solicitar al buscador «Restaurantes indios cerca de mí» para que muestre todos los restaurantes indios que están por la zona en la que se encuentra en ese momento. Se debe a que los asistentes virtuales basan sus resultados en la localización del usuario. Al realizar consultas, optimizan las respuestas para ofrecer la información relativa más cercana posible. En SEO, cobra gran importancia, ya que se aplica a numerosos negocios locales, tales como hoteles, restaurantes y tiendas.

Esto supone una gran utilidad para los profesionales del marketing que ya han invertido en optimización de listas locales a través de Google My Business y disponen de gran cantidad de información relativa a las búsquedas más habituales de su negocio. Adicionalmente, se suman las integraciones de este tipo de datos con asistentes por voz, tales como Alexa o Google Home. No es de extrañar que en poco tiempo se pueda encargar a Alexa que pida nuestro café favorito en Starbucks de camino al trabajo.

En el caso de las pequeñas empresas, las listas de búsquedas locales se han gestionado mayoritariamente de manera manual. Esto conlleva una gran dedicación de tiempo del que no todo el mundo dispone. Si se quieren optimizar el tiempo y los recursos, siempre se podrá acudir a empresas de actualización de datos como Yext o SweetIQ. Suponiendo que una persona emplee el 80 % de su tiempo en la actualización de listas, comprar los datos a través de estas compañías aumentará el tiempo de productividad invertido en otras tareas y acabará amortizando la inversión.

Es importante sacar partido a la información de la que ya se dispone para orientar las estrategias a las búsquedas por voz. Cuanto más temprana sea la adopción de las nuevas tendencias, menor será el impacto disruptivo del futuro.

4.3. Posición 0 y *people also ask*

En el mundo de las búsquedas por voz, la posición 0 es el número 1, ya que es el mejor modo de obtener una respuesta a una pregunta por voz.

También llamada caja de respuestas o *featured snippet*, la posición 0 se muestra al realizar una pregunta muy concreta con información extraída de alguna web bien posicionada y de contenido relevante según el buscador. Estas respuestas incluyen un resumen y los detalles de la página web de donde procede la respuesta. Implica que el usuario obtenga la información sin necesidad de acceder a una página web exterior.

Quizá, el mayor desafío del incremento de la búsqueda por voz es que nuestra forma actual de construir la web es un medio ineficiente para satisfacer las necesidades de la plataforma. Es importante hacer hincapié en que la posición 0 no es el resultado de la primera página que muestra el buscador, sino que se extrae de aquella página que defina de forma contextual la respuesta a la búsqueda de la manera más exacta. Esto provoca una caída aún mayor de sitios web que no son capaces de alcanzar la primera posición de clasificación disponible, lo que, en términos de SEO, hará más complicado posicionarse.

Con el asistente de Google, estas respuestas están evolucionando hacia un concepto más visual, ya que muestran más información y detalles que permiten a los usuarios obtener rápidamente la solución a la cuestión planteada.

Figura 4. Ejemplo de caja de respuestas de Google al realizar una búsqueda concreta



Fuente: Google (consulta: 6 de abril de 2019).

Para aparecer en la caja de respuestas, hay que tener en cuenta varios factores:

- Resultados de la primera página. Es necesario que la web se sitúe entre los resultados de la primera página del buscador para aparecer en la caja.
- Información relevante. El contenido de la página debe contener la respuesta exacta a la cuestión que se plantea.
- Formato útil. La información debe estar planteada en el formato de la respuesta en sí, para que Google pueda mostrarla tal cual sin necesidad de modificaciones.

En cuanto a la optimización de búsquedas por voz para la caja de respuestas, el primer paso que hay que tener en cuenta es la búsqueda de palabras clave. Esta búsqueda será diferente a la que se acostumbra a hacer habitualmente ya que, en vez de usar el planificador de palabras, trataremos de buscar palabras de tipo *super long tail*. Es importante destacar que las búsquedas por voz poseen un carácter más humano e informal, por lo que las palabras cortas pierden importancia en este ámbito.

El mejor recurso para este tipo de búsquedas es el propio Google. El buscador nos ha dado un regalo al presentar People also ask u Otras preguntas de los usuarios.

Figura 5. Ejemplo de caja de respuestas y People also ask en Google



Estas preguntas son la culminación de las preguntas más comunes que Google ha identificado alrededor un tema. Casualmente, son las mismas preguntas que ayudan a escribir el contenido más relevante para el *ranking* en la caja de respuestas.

Gracias a esta metodología, se pueden buscar las frases que se han sacado y encontrar con ellas más búsquedas frecuentes relacionadas hasta que el contenido que aparezca sea irrelevante.

Una vez finalizado el proceso, habrá que priorizar las preguntas que resulten más importantes y analizar si ya se aparece en la caja de respuestas a esas preguntas y cómo se puede optimizar el contenido de la página web.

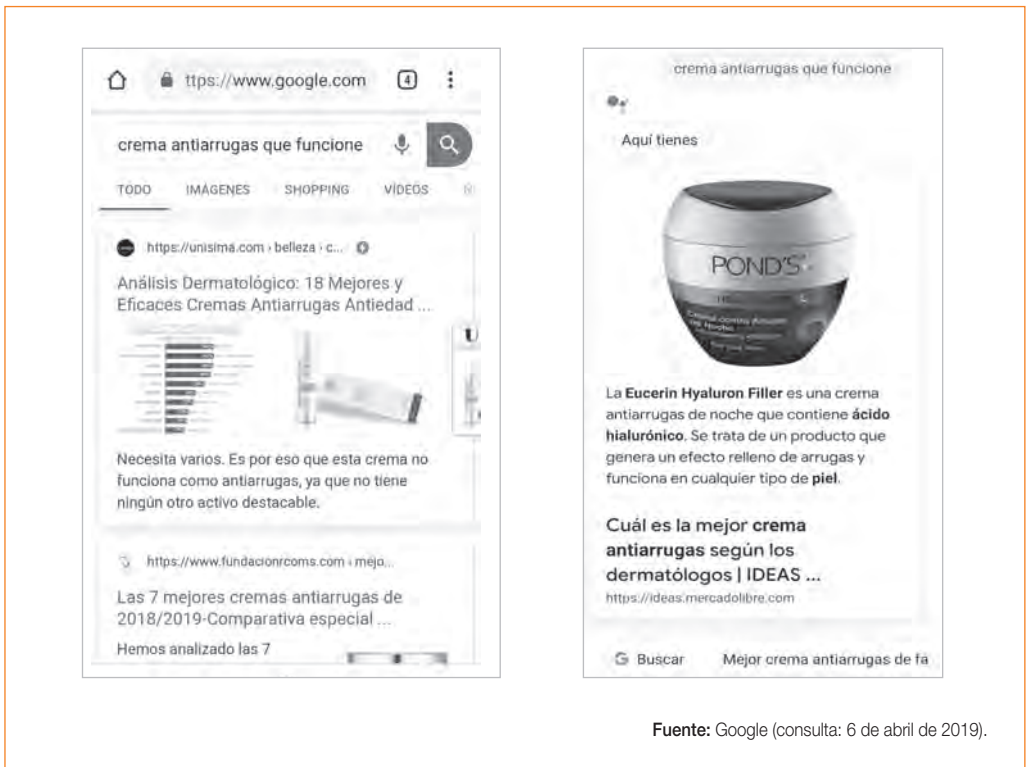
No hay que olvidar la monitorización de los resultados con herramientas como Moz o getSTAT, que registrarán la aparición en cajas de respuestas. Cuando la audiencia empiece a usar búsquedas por voz para hacer preguntas, la respuesta aparecerá en la caja.

4.4. Posicionamiento orgánico versus posicionamiento por voz

Para hacer la comparativa entre las búsquedas tradicionales y las búsquedas por voz, se han llevado a cabo diferentes consultas utilizando el mismo término en ambas plataformas: buscador tradicional de Google y el asistente de voz de este.

A) Búsqueda 1: Crema antiarrugas que funcione

Figura 6. «Crema antiarrugas que funcione» en Google



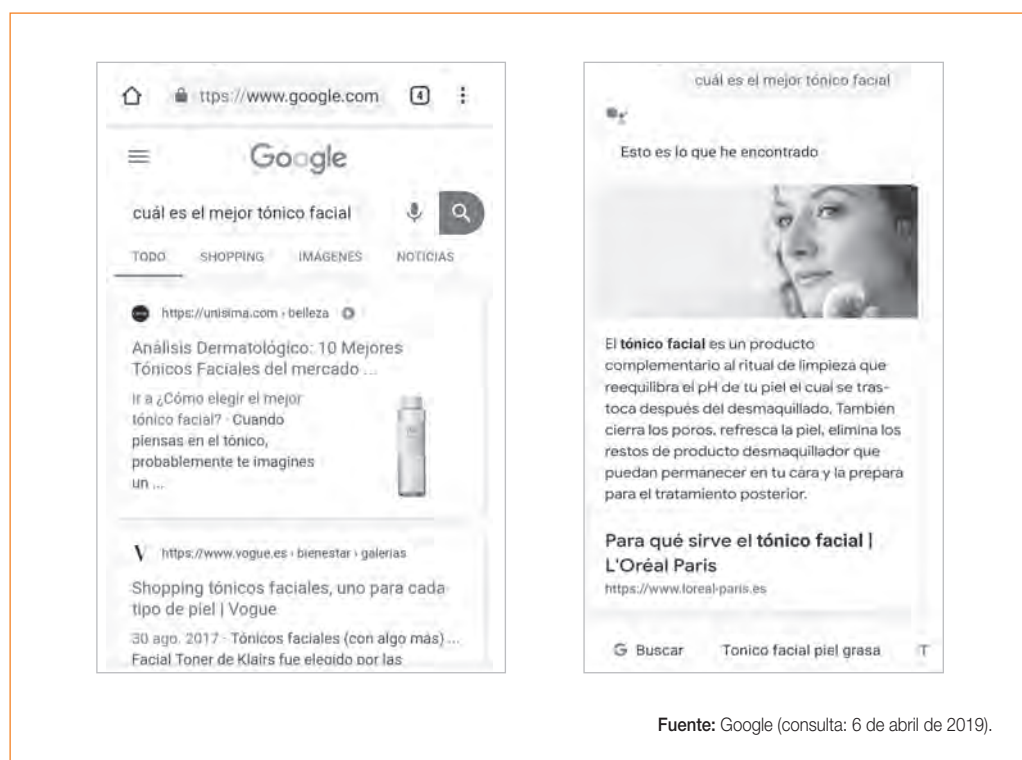
Fuente: Google (consulta: 6 de abril de 2019).

La primera búsqueda que se ha realizado ha sido «crema antiarrugas que funcione». Como se aprecia a simple vista, los resultados entre el buscador tradicional y el asistente de Google son diferentes. A la izquierda, vemos que la respuesta se trata de un enlace a un blog con contenido relacionado con la consulta realizada. A la derecha, el asistente muestra una crema concreta respondiendo directamente a la pregunta. Puede decirse que, a través de la voz, se consigue un resultado más aproximado a lo que se necesita; en este caso, una marca concreta que sea eficaz a la hora de quitar las arrugas.

Además, se destaca que ninguno de los dos resultados se corresponde con la página posicionada orgánicamente en la primera posición.

B) Búsqueda 2: Cuál es el mejor tónico facial

Figura 7. «Cuál es el mejor tónico facial» en Google

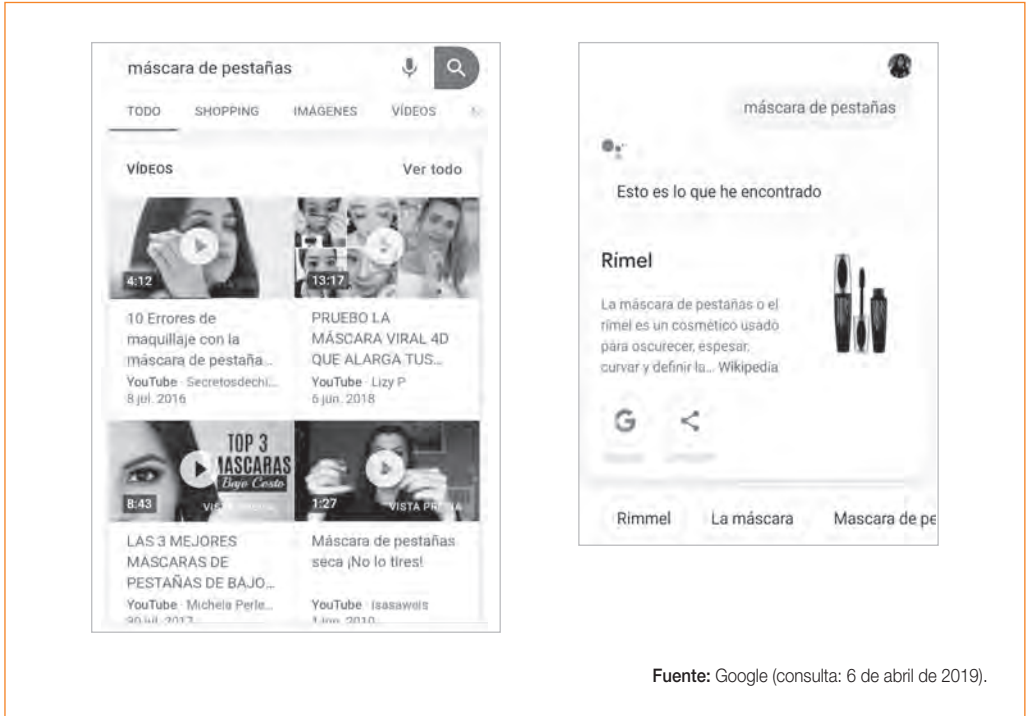


Fuente: Google (consulta: 6 de abril de 2019).

Al contrario que el caso anterior, el asistente de voz responde únicamente con la definición de tónico facial sin aproximarse a afirmar cuál es el mejor producto en concreto. En el resultado de la búsqueda directa por Google, se hace referencia de manera más precisa a la consulta.

C) Búsqueda 3: Mejor máscara de pestañas

Figura 8. «Mejor máscara de pestañas» en Google



Fuente: Google (consulta: 6 de abril de 2019).

En esta última consulta, destaca que, al buscar «máscara de pestañas», en la búsqueda orgánica se muestran vídeos relacionados con la temática, mientras el asistente interpreta esta búsqueda como una consulta resolutiva e informa sobre la definición del producto.

5. Nuevos modelos de publicidad por voz. Optimización del posicionamiento pagado

5.1. Evolución del modelo PPC

Las posibilidades para la publicidad por voz son también interesantes. A medida que predominen las búsquedas por voz, la monetización se convertirá pronto en una realidad.

El modelo PPC (*pay per click*) será el modelo de negocio que se verá más impactado por las búsquedas por voz dentro de la publicidad *online*. Cuando los usuarios realizan búsquedas por voz a través de asistentes digitales, normalmente no ven los anuncios *pop up* que se muestran en la pantalla. Esto puede hacer que el modelo PPC se quede obsoleto o, al menos, que sea diferente a como es actualmente. Este cambio en la publicidad afectará a todas empresas, incluyendo Google, que deriva gran parte de sus beneficios a través de Google Ads y Google AdSense, entre otros.

El modelo PPC (*pay per click*) será el modelo de negocio que se verá más impactado por las búsquedas por voz dentro de la publicidad *online*

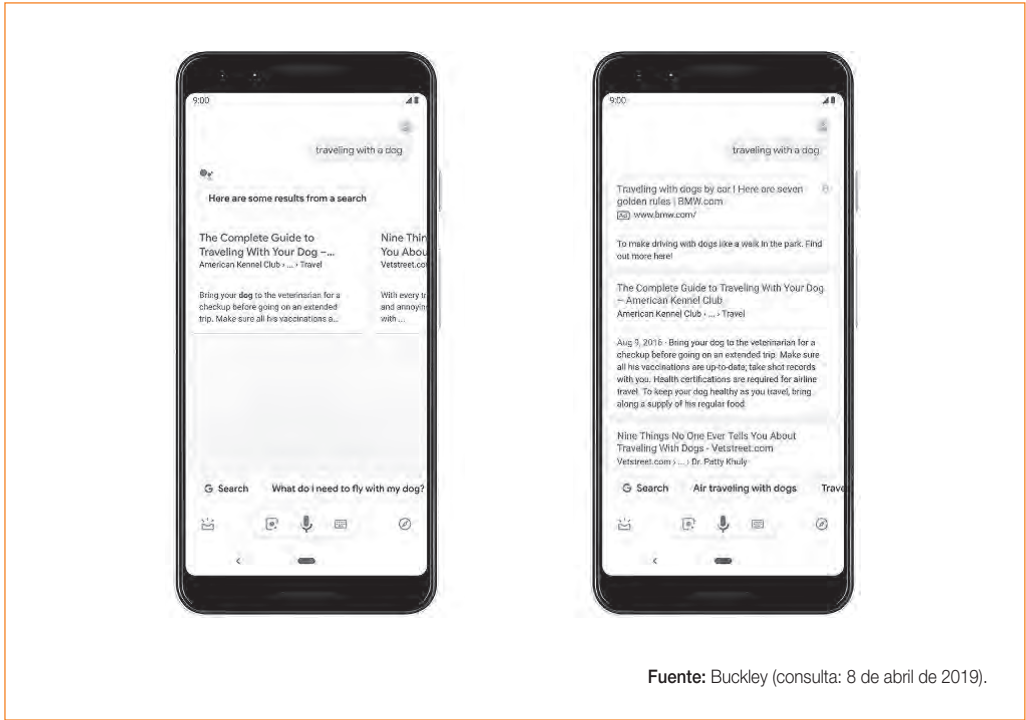
Una posible solución que el buscador está comenzando a implantar para no experimentar dicha pérdida es un nuevo sistema de publicidad por voz. Muchos profesionales han argumentado sobre que hay que pasar de pagar por clic a pagar por comando. En lugar de pagar por anuncios digitales en los que el usuario hace clic, las compañías empezarán a pagar por referencias directas en los motores de búsqueda al realizar una consulta.

Desde febrero de 2019, Google Assistant ha comenzado a testear un prototipo de anuncios publicitarios dentro de los resultados de las búsquedas por voz. En la figura 9 se puede observar un ejemplo de resultado enriquecido con anuncios que los usuarios ven cuando realizan búsquedas en el asistente.

La primera imagen se correspondería con una búsqueda por voz tradicional en la que no se muestran anuncios pagados, sino la respuesta de la página web que Google ha posicionado como la más idónea para la pregunta planteada. En la segunda, el prototipo de publicidad por voz aparece ofreciendo un anuncio pagado junto con las respuestas orgánicas que se muestran por defecto.

Cuando una persona busca «Viajar con un perro», el asistente de Google responde: «Aquí tienes la *Guía completa para viajar con tu perro* de American Kennel Club». Sin embargo, en este nuevo escenario de publicidad por comando, al realizar la misma pregunta, el asistente añade en su respuesta: «También tengo un anuncio publicitario relevante para ti. ¿Te gustaría escucharlo?». Si la persona responde que sí y acepta el consentimiento para escuchar el anuncio, entonces el asistente lee la respuesta patrocinada y la acompaña enviando un enlace al producto o servicio del anuncio. En este caso práctico, «Viajar en coche con perros. Aquí tienes siete reglas de oro».

Por último, otros modelos que se pueden plantear, según Hjorth (2019), son el *pre-roll*, que tiene buenos resultados a pesar de ser intrusivo y poder arruinar la experiencia del usuario, y los anuncios de pantallas sincronizadas, que podrían perder eficacia porque el usuario esté centrado más en la respuesta por voz que en la pantalla mostrada.

Figura 9. Prototipo de anuncio publicitario en Google Assistant


Fuente: Buckley (consulta: 8 de abril de 2019).

5.2. Estrategias de posicionamiento SEM

Actualmente, según Checa (2018), alrededor del 20 % de las búsquedas que se realizan en la aplicación móvil de Google son por voz; además, se estima que, para 2020, este volumen aumentará hasta el 50 %.

Grand View Research (2018) estima que en 2025 la industria del reconocimiento de voz será de 31.000 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual del 17 % entre 2018 y 2025.

Según el informe de adopción del consumidor en las compras por voz de Kinsella y Mutchler (2018b), las tres categorías principales de productos comprados por voz son artículos del hogar de uso diario (25,11 %), ropa y entretenimiento, con un 21,15 %, respectivamente, mientras que, en las compras *online*, los tres primeros son prendas de vestir (60,6 %), artículos domésticos cotidianos (48,37 %) y entretenimiento (43,66 %). Este comportamiento de compra refleja los mismos tipos de productos que se compran por internet.

Para este análisis, se ha elegido el sector de la cosmética. Esta elección no viene determinada por ser el producto recurrente más comprado por voz, que son los artículos del hogar de uso diario. Sin embargo, muchos productos de belleza ya se compran por internet y, una vez dada esta situación, el paso a consulta o compra por *voice search* no está tan lejos. Dentro de unos años, será totalmente normal preguntar a un asistente qué crema es la mejor para un determinado tipo de piel o qué sérum de noche tiene las mejores propiedades reafirmantes.

Para aquellas empresas que invierten en PPC, la estrategia será ir orientando las palabras clave a *long tail* por voz, caracterizadas por tener un lenguaje más natural y humano.

Para el estudio de las palabras clave, se recurre a la herramienta de planificación de palabras clave de Google Ads. En el siguiente cuadro se recoge un listado con las *keywords* seleccionadas en relación con el promedio de búsquedas mensuales, la competencia y el intervalo de pujas por la parte superior de la página.

Se han analizado varias palabras clave de diversos productos, enfocadas al PPC tradicional y al PPC de búsqueda por voz.

Cuadro 2. Comparativa de palabras clave para cada producto

	<i>Keyword</i>	Promedio de búsqueda mensual	Competencia	Puja por parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por parte superior de la página (intervalo alto)
Producto 1: Crema antiarrugas					
	Crema antiarrugas	1.000-10.000	Alta	0,81 €	2,13 €
	Mejor crema antiarrugas	1.000-10.000	Alta	0,64 €	2,19 €
	Crema antiedad	1.000-10.000	Alta	0,77 €	2,31 €
<i>Search tradicional</i>	Cremas antiarrugas eficaces	10-100	Alta	0,53 €	2,49 €
	Comprar cremas antiarrugas	10-100	Alta	0,41 €	2,40 €
	OCU cremas antiarrugas	100-1.000	Baja	0,81 €	2,82 €
	Mejores cremas antiedad 50 años	100-1.000	Alta	0,45 €	1,99 €





	<i>Keyword</i>	Promedio de búsqueda mensual	Competencia	Puja por parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por parte superior de la página (intervalo alto)
--	----------------	------------------------------	-------------	---	---



<i>Voice search</i>	Qué crema es buena para las arrugas	10-100	Alta	0,38 €	0,72 €
	Cuál es la mejor crema para las arrugas	10-100	Alta	0,45 €	0,78 €
	Qué crema antiarrugas es mejor	10-100	Alta	0,42 €	2,15 €
	Cómo combatir las arrugas	10-100	Alta	0,07 €	0,63 €
	Cuándo empezar a usar cremas antiarrugas	10-100	Baja	1,70 €	2,61 €
	A partir de qué edad hay que usar cremas antiarrugas	10-100	Baja	1,68 €	3,04 €
	Qué crema usar a partir de los 50	100-1.000	Alta	0,07 €	0,85 €

Producto 2: Tónico facial

<i>Search tradicional</i>	Tónico facial	100-1.000	Alta	0,16 €	1,20 €
	Mejor tónico facial	100-1.000	Alta	0,52 €	1,73 €
	Tónico facial natural	10-100	Alta	0,64 €	2,03 €
	Tónico piel mixta sensible	10-100	Alta	0,91 €	2,17 €
	Tónico facial hidratante	10-100	Alta	0,64 €	2,63 €
	Limpiador facial orgánico	10-100	Alta	0,56 €	2,14 €
	Tónico facial astringente	10-100	Alta	0,56 €	1,75 €





	<i>Keyword</i>	Promedio de búsqueda mensual	Competencia	Puja por parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por parte superior de la página (intervalo alto)
--	----------------	------------------------------	-------------	---	---



	Los mejores tónicos del mercado	10-100	Alta	0,26 €	1,18 €
	Cuándo usar tónico facial	10-100	Baja	0,45 €	1,18 €
	Cuál es el mejor tónico facial	10-100	Alta	0,57 €	1,92 €
<i>Voice search</i>	Para qué sirven los tónicos faciales	10-100	Baja	0,07 €	1,18 €
	Los mejores tónicos para la cara	10-100	Alta	0,09 €	1,19 €
	Los mejores tónicos para piel mixta	10-100	Alta	0,39 €	1,19 €
	Tónico para la cara	100-1.000	Alta	0,07 €	0,58 €

Producto 3: Sérum

	Comprar sérum	10-100	Alta	0,16 €	0,80 €
	Sérum facial	1.000-10.000	Alta	0,60 €	2,16 €
	Sérum cara	100-1.000	Alta	0,44 €	2,43 €
<i>Search tradicional</i>	Top sérum facial	10-100	Alta	2,05 €	2,42 €
	Sérum reafirmante facial	10-100	Alta	0,60 €	1,97 €
	Sérum para pestañas	100-1.000	Alta	0,24 €	0,61 €
	Sérum hidratante	100-1.000	Alta	0,89 €	1,82 €
<i>Voice search</i>	Cuál es el mejor sérum antiarrugas	10-100	Alta	2,11 €	3,94 €



	<i>Keyword</i>	Promedio de búsqueda mensual	Competencia	Puja por parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por parte superior de la página (intervalo alto)
	Qué sérum comprar	10-100	Alta	0,11 €	0,46 €
	Cuál es el mejor sérum facial	100-1.000	Alta	0,79 €	2,38 €
	El mejor sérum del mercado	100-1.000	Alta	0,25 €	0,87 €
<i>Voice search</i>	Los mejores sérum para el rostro	10-100	Alta	0,61 €	1,02 €
	Los mejores sérum del mercado	100-1.000	Alta	0,09 €	0,82 €
	Dónde comprar sérum para pestañas	10-100	Alta	0,20 €	0,52 €

Fuente: Elaboración propia basada en el planificador de palabras clave de Google Ads (consulta: 27 de abril de 2019).

Al comparar la palabra clave «mejor crema antiarrugas» del modelo tradicional en PPC con un intervalo de puja 0,64 €-2,19 € con «cuál es la mejor crema para las arrugas» para el modelo *voice search* con un intervalo de puja 0,45 €-0,78 €, se aprecia que es mucho más barato pujar por esta palabra *long tail* enfocada a la búsqueda por voz; por tanto, es un modelo más eficiente.

Otro ejemplo destacable es «sérum para pestañas» y «dónde comprar sérum para pestañas», en el que se aprecia que es más económico pujar por «dónde comprar sérum para pestañas»; además, es una *keyword* con alta intención de compra.

Las *keywords* enfocadas a la búsqueda por voz tienen menos niveles de búsqueda mensuales pero este tipo de consultas aumentará en los próximos años, por lo que es necesario empezar a modificar las estrategias.

6. Conclusiones

En este último epígrafe de la investigación, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado tras realizar este estudio y se reflexiona sobre los usos de las búsquedas por voz, sus características y cómo estas están cambiando la manera de posicionarse en internet.

Las búsquedas por voz han evolucionado durante los últimos años y su adopción entre los usuarios es cada día más recurrente. El crecimiento implacable de la búsqueda por voz es un claro efecto del extraordinario incremento de la búsqueda móvil. Dentro de las diferentes utilidades, los asistentes virtuales han logrado la mayor implementación en la vida cotidiana de las personas gracias a su gran variedad de aplicaciones, desde proporcionar información hasta resolver dudas o programar un calendario. Los asistentes basan los resultados de búsquedas en la localización del usuario para ofrecerle la información relativa más cercana.

En cuanto a los altavoces inteligentes, su adopción en los hogares ha sido vertiginosa y supone una pieza fundamental para los hogares inteligentes del futuro y para el IoT.

Por su parte, el SEO evolucionará a un nuevo escenario en el que, al realizar una consulta por voz, no se leerá el primer resultado, sino que la elección del asistente dependerá de la página web que contenga el contenido más preciso para la caja de respuestas o posición 0. Este cambio crea la necesidad de que el contenido de calidad se simplifique. La optimización por *keywords* evoluciona a una forma más compleja de búsqueda de tipo *long tail* en la que el lenguaje es más personal y humanizado.

En los modelos de publicidad por voz, es importante anticiparse al cambio y comenzar una estrategia de optimización adaptada a las búsquedas por voz en las campañas actuales para así obtener una ventaja frente al resto de competidores y conseguir ser más eficientes. Nuevas formas de publicidad acontecerán en estas tecnologías y, cuanto antes se orienten las estrategias a la optimización de este modelo, menos impacto se sufrirá en un futuro.

El futuro de la búsqueda por voz no es predecible. Sin embargo, es sabido que está ganando una considerable tracción y su crecimiento no se está desacelerando en el corto plazo. Es fundamental comenzar a trabajar sobre ello para no quedarse atrás.

Al realizar una consulta por voz, no se leerá el primer resultado, sino que la elección del asistente dependerá de la página web que contenga el contenido más preciso para la caja de respuestas

La optimización por *keywords* evoluciona a una forma más compleja de búsqueda de tipo *long tail* en la que el lenguaje es más personal y humanizado

Referencias bibliográficas

- Buckley, D. (5 de abril de 2019). New Types of Answers from Your Google Assistant on Android [mensaje en un blog]. Google Blog. Recuperado de <<https://blog.google/products/assistant/new-types-of-answers-your-google-assistant-on-android>> (consulta: 8 de abril de 2019).
- Buss, J. y Sentance, R. (8 de mayo de 2018). How to Optimize Your Business for Voice Search [archivo de vídeo]. Recuperado de <<https://player.vimeo.com/video/321524193>> (consulta: 14 de marzo de 2019).
- Carey, B. (24 de agosto de 2016). Smartphone Speech Recognition Can Write Text Messages Three Times Faster than Human Typing. *Stanford News*. Recuperado de <<https://news.stanford.edu/2016/08/24/stanford-study-speech-recognition-faster-texting>> (consulta: 14 de marzo de 2019).
- Cato, D. (26 de septiembre de 2013). How Will Voice Search Change SEO for Local Stores & Global Enterprises? Search Engine Watch. Recuperado de <<https://searchenginewatch.com/sew/opinion/2296905/how-will-voice-search-change-seo-for-local-stores-global-enterprises>> (consulta: 10 de marzo de 2019).
- Checa, E. (2018). Búsqueda por voz: Aspectos principales para la adaptación de las marcas al nuevo ecosistema de búsqueda. Think with Google. Recuperado de <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/canales-de-publicidad/tecnologia-emergente/busqueda-por-voz-aspectos-principales-para-la-adaptacion-de-las-marcas-al-nuevo-ecosistema-de-busqueda>> (consulta: 17 de marzo de 2019).
- Google Data. (mayo de 2017). Google Assistant User Statistics. Think with Google. Recuperado de <<https://www.thinkwithgoogle.com/data/google-assistant-user-statistics>> (consulta: 14 de marzo de 2019).
- Grand View Research. (2018). Speech and Voice Recognition Market Worth \$31.82 Billion by 2025. Grand View Research. Recuperado de <<https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-voice-recognition-industry>> (consulta: 14 de marzo de 2019).
- Greenlay, J. (2018). *A Short Guide into SEO for Voice Search* [versión Kindle].
- Hjorth, A. (22 de enero de 2019). What does Voice Search Ad Targeting Look Like? Innovell. Recuperado de <<https://www.innovell.com/what-does-voice-search-ad-targeting-look-like>> (consulta: 16 de marzo de 2019).
- Kim, E. (3 de enero de 2018). Amazon Echo Owners Spend More on Amazon than Prime Members, Report Says. *CNBC*. Recuperado de <<https://www.cnbc.com/2018/01/03/amazon-echo-owners-spend-more-on-amazon-than-prime-members.html>> (consulta: 17 de marzo de 2019).
- Kinsella, B. y Mutchler, A. (2018a). *Voice Assistant Consumer Adoption Report*. Voicebot. Recuperado de <<https://voicebot.ai/wp-content/uploads/2018/11/voice-assistant-consumer-adoption-report-2018-voicebot.pdf>> (consulta: 18 de marzo de 2019).
- Kinsella, B. y Mutchler, A. (2018b). *Voice Shopping Consumer Adoption Report*. Voicebot. Recuperado de <<https://voicebot.ai/wp-content/uploads/2018/06/voice-shopping-consumer-adoption-report-june-2018-voicebot-voysis.pdf>> (consulta: 18 de marzo de 2019).
- Kinsella, B. y Mutchler, A. (2019). *Smart Speaker Consumer Adoption Report*. Voicebot. Recuperado de <https://voicebot.ai/wp-content/uploads/2019/03/smart_



[speaker_consumer_adoption_report_2019.pdf](#)> (consulta: 18 de marzo de 2019).

Olson, C. (25 de abril de 2016). Just Say it: The Future of Search is Voice and Personal Digital Assistant. *Campaign*. Recuperado de <<https://www.campaignlive.co.uk/article/just-say-it-future-search-voice-personal-digital-assistants/1392459>> (consulta: 11 de marzo de 2019).

Seifert, D. (23 de junio de 2015). Amazon's Voice-Controlled Echo is Now Available to Anyone That Wants it. *The Verge*. Recuperado de <<https://www.theverge.com/2015/6/23/8826589/amazon-echo-available-everyone>> (consulta: 14 de marzo de 2019).

Tsai, P. (2 de abril de 2018). Data Snapshot: AI Chatbots and Intelligent Assistants in the Workplace [mensaje en un blog]. Spiceworks. Recuperado de <<https://community.spiceworks.com/blog/2964-data-snapshot-ai-chatbots-and-intelligent-assistants-in-the-workplace>> (consulta: 15 de marzo de 2019).

Walker, T. (30 de noviembre de 2017). Announcing Alexa for Business: Using Amazon Alexa's Voice Enabled Devices for Workplaces [mensaje en un blog]. AWS News Blog. Recuperado de: <<https://aws.amazon.com/es/blogs/aws/launch-announcing-alexa-for-business-using-amazon-alexa-voice-enabled-devices-for-workplaces>> (consulta: 14 de marzo de 2019).



La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero

Lily (Xuehui) Gao

*Personal investigador en formación.
Universidad de Zaragoza
lilygao@unizar.es*

Iguácel Melero Polo

*Profesora ayudante doctora.
Universidad de Zaragoza
imelero@unizar.es*

F. Javier Sese

*Profesor titular.
Universidad de Zaragoza
javisesese@unizar.es*

Este trabajo ha obtenido el accésit del Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad.

El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

Ante los avances tecnológicos y la proliferación de nuevos canales de compra y comunicación, asistimos a una transformación fundamental en la manera en la que las empresas interactúan y se relacionan con los consumidores. En este nuevo paradigma, valoramos el papel activo del cliente en los procesos de creación de valor, con un mayor nivel de exigencia y unas expectativas superiores, así como la mayor transparencia de los mercados y el incremento en el número y complejidad de los puntos de contacto entre cliente y empresa. Todo esto ha provocado un nuevo patrón de comportamiento del consumidor. Ahora, sus decisiones se fundamentan no solo en los aspectos materiales y funcionales de los productos o servicios, como la calidad o el coste, sino en la obtención de experiencias personalizadas, únicas y satisfactorias.

En este estudio, basándonos en la literatura de marketing de relaciones y experiencial, proponemos un nuevo modelo de negocio que sitúa la experiencia del cliente en el epicentro con el fin de mejorar la comprensión sobre los determinantes (por ejemplo, equidad del cliente, influencia social) y las consecuencias (por ejemplo, rentabilidad del cliente) de la experiencia del cliente. Con datos transversales de 1.990 clientes, validamos empíricamente el modelo conceptual en el sector de servicios financieros. De este modo, contribuimos al avance del conocimiento en el ámbito tanto académico como empírico.

Palabras clave: equidad del cliente; influencia social; experiencia del cliente; rentabilidad del cliente; sector financiero.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: Gao, L., Melero Polo, I. y Sese, F. J. (2019). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 35-66.





The customer experience as a business model in the digital age: The case of the financial sector

Lily (Xuehui) Gao

Iguácel Melero Polo

F. Javier Sese

Abstract

Given the advances in technology and the proliferation of new purchase and communication channels, we are witnessing a fundamental transformation in the way in which companies interact with consumers. In this new paradigm, it is increasingly important to acknowledge the active role of customers, with a high level of requirement and expectation, as well as the greater market transparency and the increase in the number of complexity of touchpoints between customers and firms. All these have caused a new pattern of consumer behavior to evolve. Now, their decisions are based not only on the material and functional aspects of the products or services, such as quality or price, but on obtaining personalized, unique and satisfactory experiences.

This study integrates research in customer relationship management (i. e., customer equity framework) and customer experience management and offer a unifying framework to understand the linkages between the three equity drivers (i. e. value equity, brand equity, relationship equity), social influence, the customer experience, and its ultimate impact on performance. Using a combination of perceptual and transactional data for a sample of 1,990 customers, we empirically test the framework in the financial services industry. In this way, we expect to contribute to the advancement of knowledge in both academic and empirical fields.

Keywords: customer equity; social influence; customer experience; customer profitability; financial sector.

Citation: Gao, L., Melero Polo, I. y Sese, F. J. (2019). The customer experience as a business model in the digital age: The case of the financial sector. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 35-66.

Sumario

1. Introducción
 2. La experiencia del cliente en el sector financiero
 - 2.1. El modelo conceptual de la experiencia del cliente
 - 2.2. El concepto de la experiencia del cliente
 - 2.3. Los determinantes de la experiencia del cliente
 - 2.3.1. La equidad del cliente
 - 2.3.2. La influencia social
 - 2.4. La rentabilidad del cliente como consecuencia de la experiencia del cliente
 3. Metodología
 - 3.1. Datos y muestra
 - 3.2. Las variables del estudio
 - 3.3. El modelo econométrico
 4. Análisis de resultados
 5. Conclusiones e implicaciones
 - 5.1. Implicaciones teóricas y prácticas
 6. Limitaciones y futuras líneas de investigación
- Anexo
- Referencias bibliográficas

Nota: Los autores son miembros del grupo de investigación Generés (<<http://generes.unizar.es/en/>>) y aprecian el apoyo financiero recibido de los proyectos ECO2017-83993-P (MICINN, FEDER), SS54_17R (Gobierno de Aragón y Fondo Social Europeo) y JIUZ-2018-SOC-11 (Fundación Ibercaja). Los nombres de los autores que han contribuido aparecen en orden alfabético.

1. Introducción

Debido a la aparición de nuevas tecnologías y a la proliferación de nuevos canales de compra y comunicación, hemos asistido a un gran cambio en la manera en la que las empresas interactúan y se relacionan con los consumidores y en el control ejercido por parte de las organizaciones en la relación con los clientes.

Primero, los continuos avances tecnológicos, apoyados fundamentalmente en los nuevos dispositivos digitales (por ejemplo, *smartphones*, *tablets*, redes sociales, realidad virtual, inteligencia artificial), han supuesto un importante aumento tanto en el número y complejidad de los puntos de contacto entre el cliente y la empresa como en la demanda de un papel más activo por parte del cliente en los procesos de creación de valor. El mayor nivel de exigencia del cliente y unas expectativas superiores, junto con la mayor transparencia de los mercados, han dado como resultado un nuevo patrón de comportamiento del consumidor. Ahora, las decisiones de los consumidores se fundamentan ya no en los aspectos materiales y funcionales de los productos o servicios, como la calidad o el coste, sino en la obtención de experiencias personalizadas, únicas y satisfactorias.

Las decisiones de los consumidores se fundamentan ya no en los aspectos materiales y funcionales de los productos o servicios, como la calidad o el coste, sino en la obtención de experiencias personalizadas, únicas y satisfactorias

Segundo, el tradicional control que las empresas han ejercido sobre el proceso de decisión de compra a través de la gestión de las variables estratégicas y tácticas de marketing está siendo transferido a los propios consumidores, quienes, con la ayuda de las nuevas tecnologías, y especialmente de las redes sociales, están asumiendo el control de las relaciones (Beckers, Risselada y Verhoef, 2014). La mayor parte de los consumidores se informa antes de usar un producto, pero lo hace en foros o en blogs que contienen comentarios y opiniones de otros consumidores. La información que proporcionan las empresas suele suscitar algún tipo de desconfianza en los consumidores (Libai *et al.*, 2010). En consecuencia, el comportamiento del consumidor se ve significativamente cada vez más afectado por información y contenidos no producidos, ni controlados, por las organizaciones empresariales. Es decir, por la influencia social.

La confluencia de estos elementos supone que la interacción entre el consumidor y la empresa es ahora: (1) más compleja y difícil de entender; (2) menos controlable por parte de las organizaciones, y (3) menos predecible. Todo esto supone que los modelos tradicionales

de gestión de relaciones y del comportamiento del consumidor, basados en la gestión aislada de los productos o servicios, la marca y la relación con los clientes, tengan que ser sustituidos por un nuevo paradigma que le permite a la empresa gestionar de forma integrada tanto los aspectos tangibles como los intangibles. Mientras que el marketing de relaciones ha supuesto un avance importante para las empresas con el objetivo de garantizar a sus clientes una buena experiencia de compra, ahora también las organizaciones tienen que desarrollar nuevas estrategias y modelos de marketing asumiendo que los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y buscan personalizar las compras.

En este contexto, comprender y asegurar la provisión de una experiencia personalizada, consistente y satisfactoria se ha convertido en el factor diferencial, o el nuevo santo grial en palabras de Duncan, Fanderl, Maechler y Neher (2016), para poder asegurar el crecimiento empresarial y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La experiencia del cliente, entendido el concepto como la evaluación subjetiva que hace el individuo de su relación con la organización a través de todas las interacciones y puntos de contacto llevados a cabo a lo largo del tiempo, se ha convertido, por tanto, en el nuevo modelo de negocio para alcanzar una ventaja competitiva en la era digital (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni y Tse, 2014).

Tanto es así que varios informes recientes de prestigiosos organismos internacionales sitúan la experiencia del cliente en el epicentro del nuevo modelo de gestión de los negocios que debe revitalizar las economías mundiales y contribuir a la consecución de ventajas competitivas sostenibles. En un estudio llevado a cabo por Accenture (2017), un 77 % de los 787 ejecutivos entrevistados procedentes de empresas líderes mundiales en el sector financiero indicó que la experiencia del cliente constituye una de sus prioridades estratégicas para los próximos años. El informe de Watermark Consulting (2019) ofrece otro dato revelador: 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 promedio obtenido por las empresas del índice S & P 500. Es más, un informe reciente desarrollado por Temkin (2018) parece indicar que la experiencia del cliente se ha convertido en un mandato estratégico: de los 10.000 consumidores estadounidenses entrevistados procedentes de 318 compañías diferentes de 20 industrias, los que tuvieron una experiencia muy buena son 3,5 veces más propensos a recomprar y cinco veces más propensos a recomendar la compañía a amigos y familiares que si hubieran tenido una experiencia pobre (Temkin, 2018). Por el contrario, la no adopción e implementación del marketing de experiencias está amenazando la supervivencia de otros negocios, puesto que debilita uno de los pilares fundamentales en los que reside el futuro de la relación: la lealtad del cliente.

Varios informes recientes de prestigiosos organismos internacionales sitúan la experiencia del cliente en el epicentro del nuevo modelo de gestión de los negocios que debe revitalizar las economías mundiales y contribuir a la consecución de ventajas competitivas sostenibles

Desde un punto de vista académico, la relevancia de la experiencia del cliente viene avalada por diferentes asociaciones científicas internacionales como el Marketing Science Institute (MSI) (2018), que establece el estudio de la gestión y desarrollo de experiencias («Delivering integrated, real-time, relevant experiences in context») como una prioridad en la investigación en la disciplina de marketing para los años 2018-2020. Igualmente, con carácter reciente, el tema de estudio ha sido objeto de números especiales en revistas líderes en el ámbito del marketing. Además, ha sido también objeto de reuniones científicas específicas, como Thought Leaders in Customer Experience (2015), donde el foco principal fue la experiencia del cliente. Finalmente, es preciso destacar un dato muy relevante: de los 20 artículos más citados en el área de marketing entre los publicados en los años 2013-2017, seis abordan de manera directa la temática de las experiencias a través de cuestiones como las interacciones, el *customer engagement* o la cocreación de productos y servicios.

Pese a la gran trascendencia de este tema, en el ámbito académico destaca la ausencia de trabajos de investigación que aborden de manera sistemática el estudio de la experiencia del cliente como medio de entregar un valor superior y establecer relaciones exitosas con los consumidores. En la práctica, se destaca una brecha significativa entre la expectativa empresarial y la ejecución de la estrategia de la experiencia del cliente. Como evidencia, el reciente informe de Accenture (Wollan, Barton, Ishikawa y Quiring, 2017) indica que solo el 22 % de los clientes globales reconoce que las compañías con las que mantienen relaciones personalizan su experiencia basada en un profundo conocimiento de las necesidades, preferencias e interacciones pasadas.

Atendiendo a esta situación, el presente estudio pretende facilitar un modelo conceptual integrado para comprender los antecedentes y las consecuencias de la experiencia del cliente y analizarlos en el contexto del servicio financiero. Para ello, se parte del concepto de la equidad del cliente propuesto por Rust, Lemon y Zeithaml (2004), que sirve de base para establecer que las percepciones del valor (equidad de valor), la marca (equidad de marca) y la relación con el cliente (equidad de relación) se presentan como determinantes principales de la calidad de la experiencia del cliente.

Aparte de los factores bajo el control de la empresa, consideramos simultáneamente el papel de la influencia social en la creación de la experiencia del cliente, ya que la experiencia es social en la naturaleza (Lemon y Verhoef, 2016). Por otro lado, con el fin de verificar el impacto económico de la experiencia del cliente, establecemos el vínculo con el desempeño financiero. Y, a fin de contrastar las hipótesis propuestas, se analiza una muestra de consumidores del sector bancario. Los resultados obtenidos confirman la validez del modelo y nos permiten proporcionar un vínculo directo entre las inversiones en el valor, la marca y las relaciones por parte de la empresa y la percepción experiencial de los consumidores. Lo más importante es que nos permiten ofrecer por primera vez la evidencia de las implicaciones financieras de la experiencia del cliente.

2. La experiencia del cliente en el sector financiero

El sector financiero vive una evolución profunda y estructural impulsada por la transformación digital, que ha traído consigo un nuevo perfil de cliente que se apoya en la tecnología para marcar los ritmos de la empresa y exigir un mejor servicio a menor coste. El cliente digital, con sus nuevos hábitos, se ha convertido en un consumidor más exigente, tal como indica el informe elaborado por BBVA Research (Casadas, Corcoran, Sebastián, Segovia y Urbiola, 2017), que analiza las nuevas exigencias, riesgos y preocupaciones de los consumidores de servicios financieros. Según dicho informe, este nuevo perfil de cliente exige un trato personalizado, requiere servicios 24 horas, siete días a la semana, y quiere que se comprendan sus necesidades de forma proactiva y transparente. Las entidades financieras, para adaptarse a una velocidad vertiginosa a los cambios internos y externos que demandan los clientes, deberían adoptar la experiencia del cliente como el elemento clave de un nuevo modelo de negocio sostenible y competitivo.

El sector financiero vive una evolución profunda y estructural impulsada por la transformación digital, que ha traído consigo un nuevo perfil de cliente que se apoya en la tecnología para marcar los ritmos de la empresa y exigir un mejor servicio a menor coste

2.1. El modelo conceptual de la experiencia del cliente

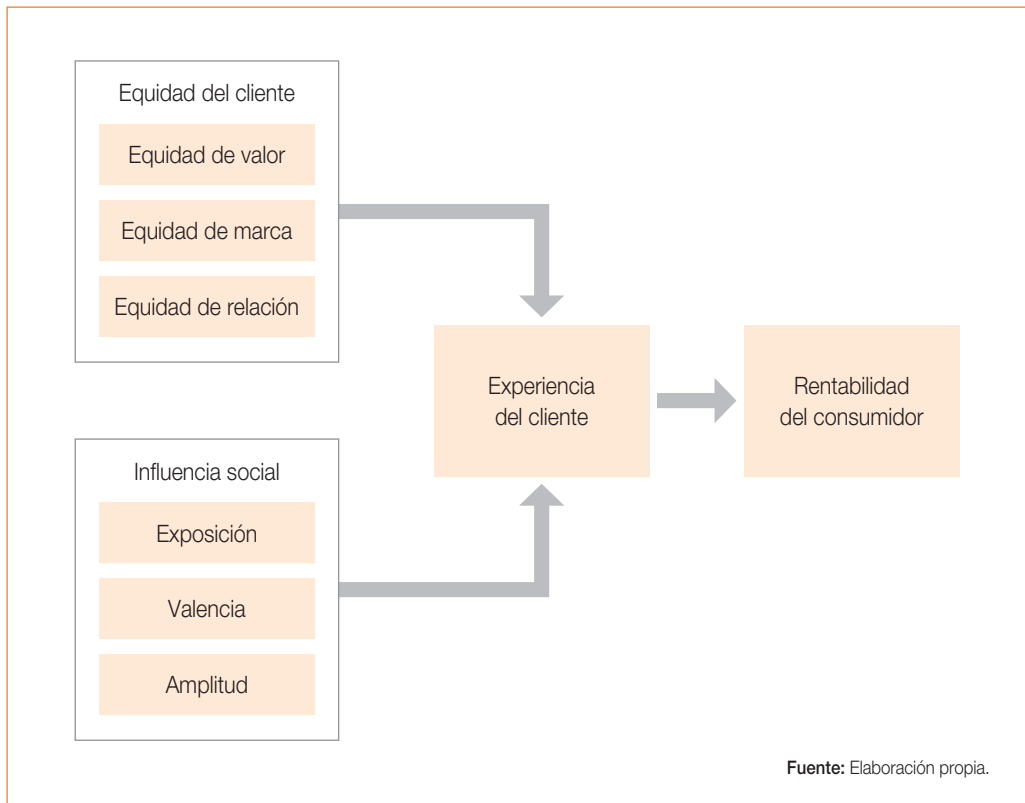
En este epígrafe, desarrollamos un modelo conceptual para comprender los impulsores y las consecuencias de la experiencia del cliente. Nos basamos en los modelos previos en la gestión de las relaciones con los consumidores (CRM) y la gestión de la experiencia del cliente y ofrecemos una visión integradora de los vínculos entre las inversiones de marketing en el valor, la marca y la relación, la experiencia del cliente y los resultados de rendimiento. Específicamente, nos basamos en el modelo de la equidad del cliente, desarrollado por Rust *et al.* (2004), según el cual, las percepciones de las inversiones en el valor, la marca y las relaciones de los clientes afectan a las actitudes y a los comportamientos y, a su vez, a los resultados de desempeño de la empresa. Por lo tanto, proponemos que los tres impulsores de la equidad del cliente (es decir, equidad de valor, equidad de marca y equidad de relación) serán fundamentales para comprender la experiencia del cliente.

Nos basamos en los modelos previos en la gestión de las relaciones con los consumidores (CRM) y la gestión de la experiencia del cliente y ofrecemos una visión integradora de los vínculos entre las inversiones de marketing en el valor, la marca y la relación, la experiencia del cliente y los resultados de rendimiento

Es importante destacar que considerar los tres impulsores de la equidad y, por lo tanto, las inversiones en las actividades empresariales

dedicadas a los productos y servicios (es decir, el valor), la marca y la relación, nos permite incluir simultáneamente la gran variedad de determinantes que han sido sugeridos en la literatura de marketing (Lemke, Clark y Wilson, 2011; Lemon y Verhoef, 2016; Verhoef *et al.*, 2009). También nos basamos en los modelos recientes sobre la gestión de la experiencia del cliente (De Keyser, Lemon, Klaus y Keiningham, 2015; Lemon y Verhoef, 2016), que reconocen que la experiencia del cliente se ve significativamente influenciada por los elementos que están fuera del control de la empresa. El entorno social (Verhoef *et al.*, 2009) y, en particular, la influencia ejercida por otros consumidores al compartir sus propias experiencias (Lemon y Verhoef, 2016; Lemke *et al.*, 2011) representan una fuerza importante que puede afectar a la experiencia del cliente. Partiendo de los estudios previos (De Vries, Gensler y Leeflang, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011), distinguimos entre tres dimensiones importantes de la influencia social ejercida por otros: (1) la exposición, (2) la valencia y (3) la amplitud. Se propone también que la influencia social tenga un efecto directo en la experiencia del cliente. Combinamos estas ideas en la figura 1, en la que ofrecemos una representación gráfica del modelo propuesto.

Figura 1. Modelo conceptual



2.2. El concepto de la experiencia del cliente

A pesar de que la experiencia del cliente ha sido un concepto muy destacado recientemente en la literatura de marketing, su origen se remonta a la década de 1980, cuando Holbrook y Hirschman (1982) mencionaron por primera vez que el consumo tiene aspectos experienciales. Siendo pioneros de la teoría experiencial, ellos fomentaban una visión más amplia del comportamiento humano, especialmente reconociendo el aspecto emocional de la experiencia en la toma de decisiones, ya que, hasta entonces, los investigadores de marketing se centraban principalmente en el aspecto cognitivo. Más tarde, la experiencia del cliente se convirtió en un concepto más relevante en la década de 1990 cuando Pine y Gilmore (1999) publicaron el libro titulado *La economía de la experiencia*, en el que presentaban la experiencia como el nuevo paradigma de la economía. Ellos conceptualizaron las experiencias como respuestas inherentemente personales, que ocurren solo en la mente de un individuo que ha estado involucrado en un nivel emocional, físico, intelectual o, incluso, espiritual. Siguiendo este camino, la experiencia del cliente ha sido definida de diferentes maneras en múltiples estudios¹.

En general, estas definiciones entienden la experiencia del cliente como una construcción holística, que incorpora un conjunto de interacciones que tienen lugar entre el cliente y la empresa a través de diversos puntos de contacto a lo largo del tiempo (Gentile, Spiller y Noci, 2007; Verhoef *et al.*, 2009), lo cual provoca una reacción que es estrictamente personal y conlleva la implicación del consumidor

a diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual). Siguiendo esta línea de pensamiento, Lemke *et al.* (2011) definieron la experiencia del cliente como «la reacción subjetiva al conjunto de contactos con la empresa de forma directa e indirecta» (p. 848). Argumentaron además que, al igual que las percepciones de la calidad del producto y el servicio, los individuos pueden articular las diferencias en la calidad de las experiencias al evaluar su excelencia o superioridad. A continuación, los autores presentaron el concepto de calidad de la experiencia del cliente, que ha sido propuesto en nuestra investigación debido a sus contribuciones más relevantes. La calidad de la experiencia del cliente se refiere al «valor percibido sobre la excelencia o superioridad de la experiencia del cliente» (Lemke *et al.*, 2011, p. 849). Es un concepto superior, ya que puede ayudar a discriminar entre diferentes experiencias en función de la excelencia o superioridad y, por lo tanto, «vincularse más fuertemente a las relaciones con los clientes» (Lemke *et al.*, 2011, p. 849).

La calidad de la experiencia del cliente se refiere al «valor percibido sobre la excelencia o superioridad de la experiencia del cliente»

¹ Vid. Lemon y Verhoef (2016) para una revisión de varias conceptualizaciones del constructo.

2.3. Los determinantes de la experiencia del cliente

2.3.1. La equidad del cliente

En uno de los primeros intentos de conectar las inversiones de marketing con los resultados de rendimiento, Rust *et al.* (2004) propusieron un modelo conceptual para comprender el impacto de las actividades de marketing en las percepciones y preferencias del cliente que, a su vez, afectan al comportamiento del mismo y, en última instancia, a su valor (valor de vida del cliente –CLV–). Este modelo de la equidad del cliente considera las inversiones estratégicas en tres categorías principales: (1) el valor (equidad de valor); (2) la marca (equidad de marca), y (3) la relación (equidad de relación). La equidad de valor se refiere a «la evaluación objetiva que hace el cliente de la utilidad de los productos o servicios basada en las percepciones de lo que se paga por lo que se recibe» (Vogel, Evanschitzky y Ramaseshan, 2008, p. 99). El valor de la marca considera «la evaluación subjetiva e intangible del cliente sobre una marca, más allá de su valor percibido objetivamente» (Rust, Zeithaml y Lemon, 2000, p. 57). Finalmente, la equidad de relación se refiere a la «visión del cliente sobre la fortaleza de la relación entre el cliente y la empresa» (Rust *et al.*, 2000, pp. 55-56).

Proponemos que los tres elementos de la equidad del cliente (equidad de valor, equidad de marca y equidad de relación) serán fundamentales para comprender la experiencia del cliente. La teoría de equidad de Adams (1965) señala que la equidad percibida produce estados afectivos positivos que conducen a actitudes positivas hacia las empresas. De este modo, la empresa conseguirá una evaluación positiva sobre la calidad de la experiencia del cliente cuando sus consumidores reciban mejores percepciones del valor de los productos o servicios, la marca y la relación con la empresa.

Con respecto a la equidad de valor, Holbrook (1994) la define como «la base fundamental para toda actividad de marketing» (p. 22), ya que el valor superior percibido de los productos o servicios es una de las principales motivaciones que determina la decisión de compra posterior y la relación establecida con la empresa. Además, cuando se percibe una equidad de alto valor, lo que lleva es a una mayor satisfacción con las ofertas de una empresa (Ou, De Vries, Wiesel y Verhoef, 2014) y, así, a la percepción de una experiencia favorable.

Sobre la equidad de marca, Schmitt (1999) señala que la marca es un rico recurso fuente de asociaciones sensoriales, afectivas y cognitivas que dan lugar a experiencias memorables y gratificantes con la misma. En relación con esto, Gentile *et al.* (2007) afirman que una buena marca conduce a un fuerte vínculo emocional con los consumidores, que involucra a su sistema afectivo a través de la generación de estados de ánimo, sentimientos y emociones. Por lo tanto, cuando el valor de la marca percibido es sólido, los consumidores deberían estar más vinculados emocionalmente con la empresa, ya que consideran que las experiencias son positivas.

Finalmente, sobre la equidad de relación, trabajos como Chaiken y Eagly (1976) pusieron de manifiesto ya a comienzos de los años setenta del siglo pasado que las mejores percepciones de la relación influyen positivamente en los sentimientos que los consumidores asocian con la empresa y contribuyen a la formación de una actitud favorable. Igualmente, el trabajo de Vogel *et al.* (2008) apunta que la alta equidad de relación implica que los consumidores estén bien tratados y cuidados por la empresa y se sientan familiarizados con la organización y sus empleados, lo que proporciona importantes beneficios psicosociales y una experiencia superior.

Atendiendo a las ideas expuestas previamente, es posible formular las siguientes hipótesis de investigación:

- H_{1a}: La equidad de valor tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.
- H_{1b}: La equidad de marca tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.
- H_{1c}: La equidad de relación tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.

2.3.2. La influencia social

Si bien el mayor foco de la literatura existente ha estado en la interacción entre la empresa o sus empleados con el cliente, Lemon y Verhoef (2016) enfatizan que los académicos y los gestores empresariales deberían ser conscientes de que la interacción entre los consumidores puede tener efectos profundos en la experiencia del cliente. Los consumidores pueden afectarse unos a otros de forma directa o indirecta (Verhoef *et al.*, 2009). Esta influencia ejercida por otros, o influencia social, se conceptualiza como «la transferencia de información de un consumidor [o un grupo de consumidores] a otro consumidor [o grupo de consumidores] de manera que tiene el potencial de cambiar sus preferencias, el comportamiento de compra, o la forma en que interactúan con otros» (Libai *et al.*, 2010, p. 269). En los últimos años, la influencia social se ha ido incrementando debido a las nuevas tecnologías, el uso de dispositivos móviles y la difusión de redes sociales, que han facilitado la mayor y más frecuente interacción entre los consumidores. En esta situación, consideramos que es imprescindible tener en cuenta el impacto de la influencia social en el nuevo campo de la experiencia del cliente. En esta investigación, basándonos en estudios anteriores (De Vries *et al.*, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011), distinguimos tres dimensiones centrales de la influencia social: (1) la exposición, (2) la valencia y (3) la amplitud.

Con respecto a la primera de las dimensiones señaladas, la exposición se refiere al número de personas en la red social personal de un cliente al que un consumidor puede estar potencialmente expuesto (Nitzan y Libai, 2011). Tanto Rogers (2002), con su teoría

sobre la difusión de productos, como otros estudios previos en el ámbito de la sociología (Weaver, Garcia, Schwarz y Miller, 2007), sugieren que los individuos que están más relacionados con otras personas tienen una mayor probabilidad de ser afectados por otros consumidores, ya que suelen recibir más información sobre un producto o servicio en cuestión. Además, si los consumidores continúan recibiendo una gran cantidad de exposiciones similares, serán más fáciles de convencer, ya que varios trabajos señalan que la simple repetición puede aumentar la creencia de los sujetos en su validez (Nitzan y Libai, 2011). Del mismo modo, la mera cantidad de exposiciones puede interpretarse como una señal de popularidad (Weaver *et al.*, 2007) y, por lo tanto, independientemente de la naturaleza de la información, conlleva una mayor preferencia y una mejor evaluación de la empresa y la experiencia.

En cuanto a la valencia, esta dimensión de la influencia social indica si el tono principal de los mensajes a los que un consumidor está expuesto en su propia red social es positivo o negativo (De Vries *et al.*, 2012). Estar expuesto a comentarios positivos (negativos) sobre experiencias con la empresa puede aumentar la probabilidad de que los consumidores busquen la información positiva (negativa) que confirme sus expectativas previas formuladas con base en opiniones de otros (Shin, Song y Biswas, 2014) y, por lo tanto, esa influencia social influirá en sus experiencias percibidas de manera similar a la valencia de los mensajes. Por otro lado, la información que recibe un consumidor en general proviene de su propia red social personal, en la que confía, y, por lo tanto, tiende a alinear su opinión con los comentarios de otros (Hu y Van den Bulte, 2014). Así que esperamos que la exposición a información positiva (negativa) conduzca a un aumento (disminución) de la calidad de la experiencia del cliente.

Finalmente, la amplitud se refiere a la cantidad o diversidad de temas y perspectivas que pueden argumentar los consumidores en torno a sus experiencias con las compañías en las conversaciones o interacciones con otros miembros de su red social (Godes y Mayzlin, 2004; Weinberg y Pehlivan, 2011). Se espera que la amplitud de la influencia social conduzca a una disminución de la calidad de la experiencia del cliente. Nuestra perspectiva se basa en la teoría de procesamiento de la información, mostrando la capacidad cognitiva limitada de los clientes al procesar la información (Puccinelli *et al.*, 2009). Es preciso citar, según el modelo de accesibilidad-diagnóstico (Puccinelli *et al.*, 2009), que, cuando la información se percibe como amplia y extensa, se considera más ambigua y menos diagnóstica y, en consecuencia, se ignora o se descarta más fácilmente. Por lo general, cuando surge una gran variedad de argumentos en una conversación entre los consumidores, a la hora de procesar la información, estos requerirán un mayor esfuerzo cognitivo. Eso podría terminar en una experiencia frustrante y desagradable. En conclusión, la amplitud de la influencia social tendrá un efecto negativo en la evaluación de la calidad de la experiencia del cliente.

En función de las ideas previas, es posible plantear las siguientes hipótesis de investigación:

H_{2a}: La influencia social en términos de exposición tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.

H_{2b} : La valencia positiva de la influencia social tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.

H_{2c} : La influencia social en términos de amplitud tendrá un impacto negativo en la calidad de la experiencia del cliente.

2.4. La rentabilidad del cliente como consecuencia de la experiencia del cliente

Además de investigar los determinantes de la experiencia del cliente (la equidad del cliente e influencia social), en este estudio analizamos sus consecuencias en términos de la generación de la rentabilidad del cliente para la empresa. Específicamente, investigamos en qué medida la calidad de la experiencia del cliente puede afectar a una medida de rendimiento individual: la rentabilidad del cliente. La rentabilidad del cliente se entiende como la diferencia entre los ingresos y los costes del cliente, que son componentes centrales en el cálculo del CLV. Al establecer los vínculos entre la calidad de la experiencia del cliente y su rentabilidad, este estudio pretende proporcionar una conexión entre las inversiones en actividades de marketing para mejorar el valor, la marca y la relación, y las medidas financieras empresariales (Rust *et al.*, 2004).

Los trabajos previos en el ámbito de la experiencia del cliente sugieren que proporcionar experiencias superiores a los clientes es un determinante clave del éxito a largo plazo, que lleva al desarrollo de relaciones sólidas entre el consumidor y la empresa e, incluso, a la creación de una ventaja competitiva (De Keyser *et al.*, 2015; Lemon y Verhoef, 2016). En cuanto al consumidor, esperamos que los consumidores que perciben sus experiencias con la compañía como de alta calidad estén más dispuestos a desarrollar comportamientos y actitudes favorables hacia la empresa (por ejemplo, compra de nuevos productos, compras cruzadas, mayor uso de productos o servicios). Asimismo, se aspira a que conduzcan simultáneamente a mayores ingresos y menores costes, lo que influiría positivamente en la rentabilidad de la empresa. Teniendo en cuenta todas las ideas discutidas anteriormente, planteamos la última hipótesis de investigación:

H_3 : La calidad de la experiencia del cliente tendrá un impacto positivo en la rentabilidad del cliente de la empresa.

3. Metodología

3.1. Datos y muestra

El trabajo de campo de esta investigación se llevó a cabo mediante la recopilación de datos de un banco nacional muy arraigado que ofrece una gran diversidad de servicios

financieros (por ejemplo, cuentas de ahorro, préstamos, hipotecas, planes de pensiones, etc.) a clientes individuales (B2C). Los datos combinan la información transaccional y perceptiva con actividades de marketing específicas y con datos demográficos para obtener una imagen completa sobre los consumidores que nos permite validar empíricamente el modelo conceptual. Cabe señalar que la información perceptiva ha sido obtenida a partir de una encuesta que se realizó con los clientes del banco colaborador por una empresa de investigación de mercado en diciembre de 2012. La participación en la encuesta fue de carácter voluntario y se presentó al cliente de la entidad por vía telefónica. La empresa de investigación contactó con un total de 5.848 clientes representativos del banco de los cuales se disponía de información transaccional. Se obtuvo finalmente una muestra efectiva de 1.990 cuestionarios, lo que constituye una tasa de respuesta del 34,19 %. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato, y la empresa de investigación de mercados trató de evitar que los clientes respondieran de forma artificial o deshonesto (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Los datos recogidos por el cuestionario aparecen reflejados en la ficha técnica.

Cuadro 1. Ficha técnica

Universo	Clientes del banco.
Marco muestral	Clientes del banco colaborador.
Método de recogida de información	Encuesta por vía telefónica.
Procedimiento de muestreo	Método probabilístico.
Número de encuestas	5.848 clientes (1.990 encuestas válidas). Tasa de respuesta: 34,19 %.
Periodo de recogida de información	Diciembre de 2012.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al diseño del cuestionario, se introdujeron separaciones y pausas entre las diferentes variables de manera que los encuestados no pudieran usar sus respuestas anteriores en las posteriores. El diseño de la encuesta también aseguró que los participantes no pudieran establecer vínculos causa-efecto entre las variables dependientes e independientes. Antes de lanzar la encuesta, se realizó un pretest con usuarios de servicios financieros (estudiantes e investigadores de varias universidades) para verificar la comprensión y la adecuación de todos los elementos. Dado el uso de la información perceptiva, fue necesario asegurarse de que el sesgo del método común no fuese una cuestión crítica. Para ello, se aplicaron

varios métodos estadísticos y de procedimiento (Podsakoff *et al.*, 2003), incluyendo un análisis factorial exploratorio en el que todos los ítems se cargaron en sus respectivas variables.

Además de la información perceptiva, tal como hemos señalado anteriormente, se tuvo también acceso a datos objetivos sobre las transacciones realizadas por los clientes, las actividades de marketing específicas desarrolladas por el banco, la rentabilidad del cliente y la información demográfica del cliente. Para garantizar la causalidad en nuestros modelos, se utilizó la información de 2012 para medir la actividad de transacción del cliente (por ejemplo, compra cruzada, número de canales utilizados, duración de la relación), así como cualquier actividad de marketing dirigida por el banco (es decir, marketing directo) que pudiera afectar a las actitudes de los clientes al final del año (información recogida en la encuesta). La rentabilidad del cliente se midió a principios de 2013 (enero a marzo).

3.2. Las variables del estudio

Las variables empleadas en el análisis de datos y sus estadísticos descriptivos se muestran en el cuadro 1 del anexo. Los ítems empleados para medir las variables perceptivas aparecen en el cuadro 2 del anexo; todos, adaptados de estudios anteriores, como se indica a continuación. Para todas estas variables, los encuestados tuvieron que calificar las afirmaciones sobre la compañía de 1 (muy en desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo). El cuadro 2 del anexo también muestra las alfas de Cronbach de las construcciones, que superan el umbral crítico de 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). El cuadro 3 del anexo incluye la matriz de correlación para las variables de estudio. Si bien los valores de correlación entre las medidas subjetivas podrían considerarse altos, los resultados del análisis factorial exploratorio realizado utilizando SPSS, incluidas todas las escalas, llevaron a una solución de factores favorable en la que todos los ítems se cargaron en sus respectivas variables.

Para medir la calidad de la experiencia del cliente, hemos seguido la propuesta de Chen y Chen (2010), quienes midieron la calidad de la experiencia del cliente en el contexto del turismo mediante la aplicación de las escalas de calidad de experiencia desarrolladas por Otto y Ritchie (1996) con cuatro factores: hedónico, tranquilidad, participación y reconocimiento. De acuerdo con Chen y Chen (2010), el componente hedónico se asocia con respuestas afectivas (es decir, emoción, disfrute y memorización), por lo que pedimos a los clientes que valoraran el nivel de placer por ser cliente del banco. Respecto a la tranquilidad, se refiere a la necesidad de seguridad y comodidad física y psicológica (Chen y Chen, 2010). En este caso, se requirió a los clientes que examinasen el grado de comodidad al interactuar con el banco, así como la seguridad personal. La participación se refiere al deseo de tener la opción y el control en la oferta de los productos o servicios y la demanda de ser educados (Chen y Chen, 2010). Para su medición, pedimos a los clientes

que examinasen el nivel de gusto de interactuar con el banco. Finalmente, el reconocimiento está vinculado a sentirse importante y seguro (Chen y Chen, 2010). Por lo tanto, les pedimos a los clientes que evaluaran si el banco se preocupaba por mantenerlos como clientes, así como la calidad de la relación con el banco, ya que la calidad de la relación es valorada por los clientes al brindar confianza y un trato especial (Lemke *et al.*, 2011) y refleja bastante bien la calidad de la experiencia con la empresa. En total, utilizamos siete ítems para medir la calidad de la experiencia del cliente para las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente.

En relación con las tres dimensiones de la equidad del cliente, esta se midió en función del trabajo de Vogel *et al.* (2008). Medimos el valor de la marca mediante la adaptación del trabajo de investigación de Rust *et al.* (2004). La equidad de la relación se midió utilizando las escalas propuestas por Rust *et al.* (2004) y Vogel *et al.* (2008).

Sobre la influencia social, se aplicaron medidas de un solo ítem para las tres dimensiones: la exposición, la valencia y la amplitud. En línea con el trabajo de Harrison-Walker (2001), la exposición se midió en la frecuencia en que la experiencia con el banco ha sido un tema de conversación entre un consumidor y otros individuos de su propia red social. La valencia se midió pidiéndoles a los encuestados que identificasen si el tono dominante de las conversaciones con su red social sobre las experiencias con el banco fue positivo. Finalmente, la amplitud se midió en función del trabajo de Cheung, Lee y Rabjohn (2008), al pedir a los encuestados que indicasen el grado de diversidad de temas que surgen en las conversaciones con otros clientes sobre experiencias con el banco.

Con la información proporcionada por el banco colaborador, la rentabilidad del cliente se midió por la diferencia entre los ingresos y los costes del cliente. Con el fin de establecer las relaciones causales entre la calidad de experiencia del cliente y la rentabilidad del cliente, esta variable se midió en los tres meses posteriores a la encuesta (de enero a marzo de 2013). Como información adicional, consideramos una serie de variables, que incluyen el comportamiento de compra del cliente, las actividades de la empresa y la información demográfica. Como se señaló anteriormente, se describen en el cuadro 1 del anexo.

3.3. El modelo econométrico

Con la información recopilada, hemos desarrollado un modelo de regresión de dos ecuaciones estimadas simultáneamente que nos permite testar empíricamente el modelo conceptual propuesto y las hipótesis asociadas. Según Zellner (1962), la estimación simultánea permite que los errores estén correlacionados entre ecuaciones para un individuo determinado. El modelo consiste en $j = 1 \dots m$ ecuaciones de regresión lineal para $i = 1 \dots N$ individuos. Este tipo de estimación presenta una serie de ventajas. En primer

lugar, garantiza la eficiencia en la estimación combinando información de diferentes ecuaciones. Un sistema de múltiples ecuaciones se estima de forma más eficiente cuando los términos de error de las regresiones consideradas pueden correlacionarse. En segundo lugar, «dado que algunas variables son variables dependientes e independientes en diferentes regresiones, esta técnica permite aliviar los problemas de endogeneidad» (Autry y Golicic, 2010, p. 95).

Para respetar la causalidad en la sucesión de los efectos propuestos, se incluye información objetiva a nivel de cliente entre enero de 2012 y diciembre de 2012 (t_0); datos de percepción del cliente procedentes de la encuesta en diciembre de 2012 (t_1); y la rentabilidad del cliente de enero a marzo de 2013 (t_2). El modelo consta de $j = 2$ regresiones lineales: (1) una para los antecedentes de la experiencia del cliente y (2) una para las consecuencias sobre la rentabilidad del cliente.

Para la ecuación de los antecedentes de la experiencia del cliente, la variable dependiente es la calidad de la experiencia del cliente, mientras que el conjunto de las variables explicativas incluye las tres dimensiones de la equidad del cliente, la influencia social, así como una serie de variables adicionales que controlan la heterogeneidad en la experiencia del cliente. Especificamos este modelo de regresión lineal de la siguiente manera:

$$\text{CEC}_i = \beta_0 + \beta_1 + \text{EV}_i + \beta_2 \text{EB}_i + \beta_3 \text{ER}_i + \beta_4 \text{Exposición}_i + \beta_5 \text{Valencia}_i + \beta_6 \text{Amplitud}_i + \beta_7 \text{Control}_i + \varepsilon_i$$

Donde CEC_i representa la calidad percibida de la experiencia del cliente por parte del cliente i ; EV_i , EB_i y ER_i capturan las tres dimensiones de la equidad del cliente: la equidad de valor, la equidad de marca y la equidad de relación, respectivamente, según la percepción del cliente i ; Exposición_i , Valencia_i y Amplitud_i representan las tres dimensiones de la influencia social; Control_i representa un vector de variables de control que incluyen el comportamiento de compra del cliente (por ejemplo, la duración de la relación, la compra cruzada), las actividades de marketing específicas y la información demográfica; y ε_i es el término de error.

En este estudio, estamos interesados principalmente en los parámetros β_1 - β_3 , que miden el impacto directo de las tres dimensiones de la equidad del cliente en la calidad de la experiencia del cliente; también, en los parámetros β_4 - β_6 , que capturan el impacto directo de las tres dimensiones de la influencia social en la experiencia del cliente.

Para la ecuación de las consecuencias, se incluyen el impacto de la calidad de la experiencia del cliente y un conjunto de variables explicativas adicionales que incorporan las actividades de marketing específicas, el comportamiento transaccional (por ejemplo, número de canales usados, duración de la relación y compra cruzada), junto con la información

demográfica sobre la rentabilidad del cliente, que es la variable dependiente. El modelo de regresión lineal se especifica de la siguiente manera:

$$RC_i = \alpha_0 + \alpha_1 \times CEC_i + \alpha_2 \text{Control}_i + \omega_i$$

Donde RC_i representa la rentabilidad del cliente i ; Control_i representa un vector de variables de control que incluyen actividades de marketing específicas, el comportamiento de compra del cliente (por ejemplo, número de canales usados, duración de la relación y compra cruzada) e información demográfica; y ω_i es el término de error para la ecuación.

Aquí, estamos interesados en el parámetro α_1 , que captura el impacto de la calidad de la experiencia del cliente en la rentabilidad del cliente.

4. Análisis de resultados

En este epígrafe presentamos los resultados del análisis econométrico. En concreto, se obtienen los coeficientes estimados de la ecuación de los antecedentes de la experiencia del cliente, así como los que reflejan las consecuencias de la experiencia del cliente en los cuadros 2 y 3, respectivamente.

Los estadísticos de ajuste indican que el modelo propuesto tiene más potencial de estimación que el modelo nulo sin variables explicativas ($p < .001$). El signo positivo (negativo) del coeficiente indica que un aumento en la variable explicativa conlleva a un aumento (disminución) en la variable dependiente (la experiencia percibida del cliente en la primera ecuación, la rentabilidad del cliente en la segunda ecuación).

Cuadro 2. Estimación de la ecuación 1

Ecuación 1	Variable dependiente Calidad de la experiencia del cliente (CEC) $R^2 = .9236^{***}$
Constante	.3079 ^{***}
Variables independientes	
Equidad de valor	.3316 ^{***}
Equidad de marca	.1341 ^{***}



Ecuación 1	Variable dependiente Calidad de la experiencia del cliente (CEC) $R^2 = .9236^{***}$
Equidad de relación	.4835 ^{***}
Exposición	.0090
Valencia	.0613 ^{***}
Amplitud	-.0607 ^{***}

Variables de control

Actividades de marketing	-.0353
Número de canales usados	.0229*
Duración de la relación	-.0023 ^{***}
Compra cruzada	.0046
Ingreso	.0122
Género	-.0606 ^{***}
Edad	.0017*

Nota: Parámetros significativos resaltados en negrita: *** $p < .01$; ** $p < .05$; * $p < .10$.

Cuadro 3. Estimación de la ecuación 2

Ecuación 2	Variable dependiente Rentabilidad del cliente (RC) $R^2 = .2592^{***}$
Constante	-320.5067

Variables independientes

Calidad de la experiencia del cliente	19.2771 ^{***}
---------------------------------------	------------------------

Ecuación 2	Variable dependiente Rentabilidad del cliente (RC) $R^2 = .2592^{***}$
Variables de control	
Actividades de marketing	-56.7905
Número de canales usados	-44.1516 ^{***}
Duración de la relación	-1.8468 ^{**}
Compra cruzada	94.3025 ^{***}
Ingreso	87.8675 ^{***}
Género	65.7991 ^{***}
Edad	.9005

Nota: Parámetros significativos resaltados en negrita: ^{***} $p < .01$; ^{**} $p < .05$; ^{*} $p < .10$.

Los resultados obtenidos confirman que cada uno de los componentes de la equidad del cliente tiene un impacto positivo y significativo en la calidad de la experiencia del cliente ($\beta_1 = .3316, p < .01$; $\beta_2 = .1341, p < .01$; $\beta_3 = .4835, p < .01$). Estos resultados son coherentes con el planteamiento de la importancia de la equidad de valor, de marca y de relación en la creación de experiencias favorables.

Así, de acuerdo con los trabajos de Rust *et al.* (2004) y Ou *et al.* (2014), la percepción que tiene un cliente hacia el valor de los productos o servicios, de la marca y de la relación son mecanismos importantes a través de los cuales los consumidores juzgan la calidad de las experiencias obtenidas con la empresa.

Con respecto a las tres dimensiones de la influencia social, en general, los resultados son acordes con el planteamiento inicial menos el efecto de la exposición ($\beta_5 = .0613, p < .01$; $\beta_6 = -.0607, p < .01$). La influencia social presenta un peso importante sobre la percepción de la calidad de la experiencia de otros consumidores. Cuando los comentarios que recibe un cliente de sus amigos o familias tienden a ser positivos, la experiencia de este consumidor con la empresa suele ser favorable. Al contrario, ante la gran diversidad de experiencias compartidas por otros clientes, lo más probable es que esa influencia

social ejerza un efecto negativo. Sin embargo, la exposición no tiene un efecto significativo en la experiencia del cliente.

En cuanto a la influencia de las variables de control, cabe destacar lo siguiente: el número de canales utilizados y la edad tienen un impacto positivo en la variable dependiente (número de canales utilizados: $\beta = .0229, p < .1$; $\beta = .0017, p < .1$), mientras que el género tiene una influencia negativa y significativa en la calidad de la experiencia ($\beta = -.0606, p < .01$). También encontramos que la duración de la relación tiene un impacto negativo y significativo en la calidad de la experiencia del cliente ($\beta = -.0023, p < .01$).

En la ecuación de la consecuencia de la calidad de la experiencia del cliente, los resultados son acordes con nuestras expectativas. La calidad de la experiencia del cliente es un factor clave que conduce a mejores resultados en forma de mayor rentabilidad del cliente, ya que la calidad de la experiencia del cliente tiene un impacto positivo y significativo en dicha rentabilidad ($\alpha_1 = 19.2711, p < .01$).

Adicionalmente, en línea con los análisis anteriores de la rentabilidad del cliente (Bowman y Narayandas, 2004), los resultados también demuestran que el comportamiento de compra del cliente (por ejemplo, el número de canales usados, la duración de la relación y la compra cruzada) y las variables demográficas (como pueden ser el ingreso y el género) son factores que ejercen una mayor influencia a la hora de identificar los clientes más rentables en el sector bancario.

5. Conclusiones e implicaciones

El entorno digital ha cambiado radicalmente la manera en la que consumidores y empresas interactúan y se relacionan. Cada vez es más frecuente usar distintos canales para informarnos antes de comprar un producto. La proliferación de nuevos canales de marketing y comunicación ha aumentado de forma relevante el número de puntos de contacto entre el cliente y la empresa, y también entre los propios consumidores. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y a la mayor transparencia de los mercados, los clientes adquieren un papel más activo y protagonista. Este «empoderamiento» de los consumidores los sitúa en una posición dominante en la relación que da como resultado un incremento en sus expectativas y aspiraciones, al demandar experiencias únicas con las que lograr la máxima satisfacción posible.

Todo esto provoca un nuevo patrón de comportamiento del consumidor que es cada vez más complejo y difícil de seguir y predecir (Edelman y Singer, 2015), además de una mayor complejidad en la gestión de las relaciones comerciales. Ante este contexto, al ofrecer un nuevo paradigma en la gestión de la experiencia del cliente, la presente investigación conlleva una serie de contribuciones. En el ámbito académico, hemos contribuido

al avance del conocimiento sobre los antecedentes y consecuencias de la experiencia del cliente. En el ámbito práctico y empresarial, los resultados generados nos permiten proporcionar a las organizaciones unas pautas sobre cómo deben administrar sus inversiones de marketing de forma óptima para promover experiencias favorables y superiores frente a sus competidores, al mismo tiempo que les permiten obtener resultados rentables.

5.1. Implicaciones teóricas y prácticas

Este estudio ha establecido la conexión entre el marketing experiencial y el marketing de relaciones al proporcionar un modelo unificado que conecta las inversiones realizadas por la empresa en las tres palancas estratégicas del valor de productos o servicios, la marca y las relaciones con la evaluación que los clientes hacen sobre la calidad de su experiencia con la empresa.

Siguiendo la propuesta de Rust *et al.* (2004), este trabajo propone que la equidad del cliente, compuesta por tres dimensiones: equidad de valor, de marca y de relación, es un elemento central en la creación de una experiencia favorable del cliente. Adicionalmente, nos basamos en modelos de gestión de la experiencia del cliente que enfatizan sobre el papel central que desempeñan los elementos que quedan fuera del control de la compañía (De Keyser *et al.*, 2015) y, en particular, la importancia de la influencia social (Verhoef *et al.*, 2009).

Al combinar estas dos perspectivas, establecemos un modelo comprensivo que considera simultáneamente las percepciones de los clientes hacia las inversiones en el valor, la marca y las relaciones por parte de las organizaciones y la influencia social. De esta forma, se puede capturar la naturaleza multidimensional de la experiencia del cliente a través de inversiones en diferentes niveles estratégicos (Gentile *et al.*, 2007; Lemon y Verhoef, 2016; Schmitt, 1999) y analizar el impacto del factor que esté fuera del control de las empresas: la influencia social en la experiencia del cliente. En este sentido, ofrecemos una mejor comprensión de los factores que impulsan la calidad de la experiencia del cliente, lo que nos permite abordar la cuestión central de la investigación sobre este tema (Lemon y Verhoef, 2016). El análisis de 1.990 clientes bancarios confirma seis de las siete hipótesis planteadas del trabajo. De esta forma, se demuestra empíricamente que tanto los factores bajo el control de la empresa (por ejemplo, el valor de productos o servicios, la marca y las relaciones) como los de fuera de su control (por ejemplo, la influencia social) ejercen influencias significativas en la evaluación de la calidad de la experiencia del cliente.

Según los resultados obtenidos, las empresas pueden identificar el impacto relativo de cada palanca estratégica y, por lo tanto, priorizar sus inversiones para promover experiencias superiores. Por ejemplo, en nuestra aplicación empírica en el ámbito financiero, tanto

la equidad de relación como la equidad de valor mostraron un mayor impacto en la experiencia del cliente en comparación con la equidad de marca. Por lo tanto, si nuestra empresa, el banco en cuestión, intenta mejorar la experiencia del cliente, las inversiones en la relación y en el valor percibido de los productos y servicios producirían rendimientos más sólidos en términos de promover experiencias favorables en comparación con las inversiones en la marca. Si bien estos resultados pueden variar según el contexto específico, o el ciclo de vida de la relación, una comprensión del impacto relativo de las tres dimensiones de la equidad del cliente permitirá a las empresas priorizar sus inversiones de marketing para producir mejoras en la calidad percibida de la experiencia del cliente.

Según los resultados obtenidos, las empresas pueden identificar el impacto relativo de cada palanca estratégica y, por lo tanto, priorizar sus inversiones para promover experiencias superiores

una comprensión del impacto relativo de las tres dimensiones de la equidad del cliente permitirá a las empresas priorizar sus inversiones de marketing para producir mejoras en la calidad percibida de la experiencia del cliente.

Otra contribución importante de este estudio es la demostración del papel que desempeña la influencia social en la experiencia del cliente (Verhoef *et al.*, 2009). En línea de los estudios previos (De Vries *et al.*, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011), se demuestra que la influencia social es multidimensional y que las diferentes dimensiones (exposición, valencia y amplitud) ejercen efectos diferentes sobre la calidad de la experiencia del cliente. Se obtiene que estar expuesto a experiencias positivas de otros clientes (es decir, valencia) mejora la percepción de la calidad de la experiencia del cliente pero la exposición a una gran diversidad de temas y perspectivas discutidas en torno a la experiencia del cliente (es decir, la amplitud) produce un efecto negativo. Por lo tanto, una parte importante del juicio que los clientes hacen sobre sus experiencias con una empresa no está controlado por la empresa. Esta evidencia contribuye a refinar nuestra comprensión sobre cómo la influencia social y sus dimensiones centrales de exposición, valencia y amplitud operan para influir en las percepciones y el comportamiento de los clientes (De Vries *et al.*, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011). La posible implicación práctica en este caso reside en que, a la hora de desarrollar las estrategias para promover experiencias superiores para los clientes, las empresas deben reconocer la importancia de la red social de cada individuo a la hora de diseñar estrategias para acercarse y fidelizar al cliente. En nuestro estudio, medimos la influencia social utilizando la encuesta. Sin embargo, con la creciente disponibilidad de datos en redes sociales, las empresas pueden aprovechar estas herramientas para ampliar el conocimiento de los clientes y comprender el grado de influencia ejercida por las experiencias de otros consumidores basándose en los datos públicos de los perfiles en redes sociales. En otras industrias, como las telecomunicaciones, las empresas han conseguido identificar la red social de los clientes y las dimensiones específicas de la influencia social (Nitzan y Libai, 2011; Risselada, Verhoef y Bijmolt, 2014) según las comunicaciones entre los consumidores a través de dispositivos móviles, que pueden servir como una forma de identificar una red social personal y sus dimensiones específicas (Nitzan y Libai, 2011; Risselada *et al.*, 2014).

Finalmente, este estudio también contribuye a una mejor comprensión de las consecuencias financieras de las inversiones de marketing en la experiencia del cliente (Lemke *et al.*, 2011; Lemon y Verhoef, 2016). Nuestro estudio incorpora la rentabilidad del cliente como una variable de resultado que está influenciada por las percepciones de la calidad de las experiencias que los clientes tienen con las empresas (Gentile *et al.*, 2007; Lemke *et al.*, 2011). Por lo tanto, podemos establecer un vínculo directo entre las inversiones de marketing de las empresas en las palancas estratégicas del valor, la marca y la relación, la calidad de la experiencia del cliente y el desempeño financiero. Al hacerlo, proporcionamos evidencia directa de las implicaciones financieras de las inversiones en la creación de experiencias superiores y permitimos a los profesionales de marketing cuantificar el rendimiento económico de esas inversiones (Rust *et al.*, 2004).

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta ciertas limitaciones. Primero, la aplicación empírica se llevó a cabo en servicios financieros utilizando datos de una sola empresa. Es necesario reconocer que los resultados pueden variar ante diferentes contextos e industrias.

En segundo lugar, las variables centrales han sido medidas con el cuestionario. Si bien se considera un método adecuado para medir la equidad del cliente y la calidad de la experiencia del cliente (Ou *et al.*, 2014; Rust *et al.*, 2004; Vogel *et al.*, 2008), la influencia social también se puede medir utilizando medidas más sofisticadas basadas en los datos de comportamiento reales que están disponibles en industrias específicas como las telecomunicaciones (Nitzan y Libai, 2011; Risselada *et al.*, 2014) o cuando los datos de las redes sociales están disponibles. Las dimensiones adicionales de la influencia social, como el tipo de relación entre los consumidores, también deben considerarse (Nitzan y Libai, 2011).

Finalmente, de acuerdo con la línea del trabajo de Lemon y Verhoef (2016), la experiencia del cliente es dinámica, ya que es el resultado de una combinación de experiencias que evoluciona con el tiempo a lo largo del camino hacia la compra final (Puccinelli *et al.*, 2009; Verhoef *et al.*, 2009; Lemon y Verhoef, 2016). Por tanto, las futuras investigaciones deberían considerar el aspecto dinámico.

Anexo

Cuadro 1. Estadísticos descriptivos

Variable dependiente	Descripción	Media	Desviación estándar
Rentabilidad del cliente	La rentabilidad del cliente (en euros) se mide como la suma del margen bruto del cliente (ingresos – costes del cliente), productos no financieros y comisiones entre enero y marzo de 2013 (t_2).	238.67	450.72
Equidad de cliente	Equidad de valor El valor de la equidad de valor del cliente / se mide como el promedio de tres ítems recopilados a través de la encuesta (de 1: muy en desacuerdo a 7: de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	4.84	1.66
	Equidad de marca El valor de la equidad de marca del cliente / se mide como el promedio de tres ítems recopilados a través de la encuesta (de 1: muy en desacuerdo a 7: de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	4.92	1.54
	Equidad de relación El valor de la equidad de relación del cliente / se mide como el promedio de tres ítems recopilados a través de la encuesta (de 1: muy en desacuerdo a 7: de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	4.95	1.64
Influencia social	Exposición La exposición se mide como el grado en que el cliente / está expuesto a otros clientes en su red social (de 1: muy en desacuerdo a 7: muy de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	4.64	1.96
	Valencia La valencia se mide como el grado en que el cliente / está expuesto a otros clientes en su red social (de 1: muy en desacuerdo a 7: muy de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	4.42	1.98
	Amplitud La amplitud se mide como el grado en que el cliente / está expuesto a otros clientes en su red social (de 1: muy en desacuerdo a 7: muy de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	3.72	1.99



	Descripción		Media	Desviación estándar
Variable mediadora	Calidad de experiencia del cliente	La calidad de la experiencia del cliente <i>i</i> se mide como el promedio de siete ítems recopilados a través de la encuesta (de 1: muy en desacuerdo a 7: muy de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	5.12	1.57
	Actividades de marketing	El número total de comunicaciones de marketing directo iniciadas por la empresa al cliente <i>i</i> de enero a diciembre de 2012 (t_0) (es decir, ofertas de productos o servicios, promociones, información, etc.).	.26	.28
	Número de canales usados	El número total de canales diferentes utilizados por el cliente <i>i</i> de enero a diciembre de 2012 (t_0).	1.82	1.11
	Duración de la relación	El número de años que el cliente <i>i</i> ha sido cliente del banco en (t_0), a diciembre de 2012.	30.39	14.76
Variables de control	Compra cruzada	El número total de productos o servicios diferentes que el cliente <i>i</i> compra o contrata de enero a diciembre de 2012 (t_0).	3.74	2.05
	Ingreso	El ingreso del cliente <i>i</i> se mide como una variable continua de acuerdo con los siguientes valores: (1) salario por debajo de 24.000 € por año; (2) salario entre 24.000 y 35.000 € por año; (3) salario entre 35.000 y 45.000 € por año; (4) salario entre 45.000 y 60.000 € por año; y (5) salario superior a 60.000 € por año. A diciembre de 2012 (t_0).	2.23	1.20
	Género	Variable ficticia (1 para hombres; 0 para mujeres).	.53	.50
	Edad	La edad del cliente <i>i</i> en (t_0), a diciembre de 2012.	53.78	13.93

Cuadro 2. Escalas utilizadas en la medición de variables centrales

Equidad del cliente	
Equidad de valor (Vogel <i>et al.</i> , 2008)	Alfa de Cronbach
1. Me quedo en este banco porque ambos (este banco y yo) podemos obtener ganancias.	
2. Quiero seguir siendo cliente de este banco porque es difícil encontrar otros bancos similares.	.869
3. Estoy contento con el servicio recibido de este banco.	
Equidad de marca (Rust <i>et al.</i> , 2004)	Alfa de Cronbach
1. Presto mucha atención a todo sobre este banco.	
2. Todo lo relacionado con este banco me llama la atención.	.866
3. Me identifico con los valores que este banco representa para mí.	
Equidad de relación (Vogel <i>et al.</i> , 2008; Rust <i>et al.</i> , 2004)	Alfa de Cronbach
1. Confío en este banco para contratar un servicio financiero.	
2. Siento que este banco está cerca de mí.	
3. Creo que este banco hace varias inversiones para mejorar mi relación.	.710
4. Percibo que este banco hace un esfuerzo por mejorar nuestra relación.	
Influencia social	
Exposición (Harrison-Walker, 2001)	Alfa de Cronbach
La mayor parte de mi entorno (familia, amigos, etc.) es cliente de este banco.	-
Valencia (Harrison-Walker, 2001)	Alfa de Cronbach
En general, las conversaciones que tengo con mi entorno sobre este banco tienen un tono positivo.	-





Influencia social



Amplitud
(Cheung *et al.*, 2008)

Alfa de Cronbach

En las conversaciones que tengo con mi entorno sobre este banco, discutimos diferentes temas (productos y servicios de la entidad financiera, rentabilidad e imagen, etc.)

–

Calidad de experiencia del cliente
(Chen y Chen, 2010; Otto y Ritchie, 1996)

Alfa de Cronbach

1. Es un placer para mí ser cliente de este banco.
2. Me siento cómodo cuando interactúo con este banco.
3. Este banco satisface mis necesidades y cubre mis expectativas.
4. Me gusta interactuar con este banco.
5. En mi opinión, este banco realmente se preocupa por mantenerme como cliente.
6. Por favor, valore la calidad de la relación con este banco.
7. Considero que la calidad de la relación con este banco ha aumentado en los últimos meses.

.955

Cuadro 3. La matriz de correlación

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Variables dependientes																
Rentabilidad del cliente	1															
Calidad de experiencia del cliente	2	.1037*	1													
Equidad de cliente																
Equidad de valor	3	.1037*	.9137*	1												
Equidad de marca	4	.0618*	.8233*	.7642*	1											
Equidad de relación	5	.0982*	.9382*	.8785*	.8138*	1										
Influencia social																
Exposición	6	.0827	.4137*	.4031*	.3918*	.4143*	1									
Valencia	7	.0934	.6591*	.6361*	.5939*	.6591*	.3992*	1								
Amplitud	8	.0401	.4893*	.4995*	.5134*	.5063*	.4464*	.5651*	1							
Variables de control																
Actividades de marketing	9	.2518*	.0499*	.0477*	.0517*	.0665*	.0464*	.0506*	.0335	1						
Número de canales usados	10	.2499*	.0289	.0147	.0054	.0041	-.0332	-.0004	-.0346	.1618*	1					
Duración de relación	11	-.0196	.0629*	.0672*	.1164*	.0743*	.2328*	.0590*	.1021*	.1685*	-.1247*	1				
Compra cruzada	12	.4541*	.0972*	.0875*	.0683*	.0844*	.0058	.0538*	.0067	.4438*	.5705*	.0040	1			
Ingreso	13	.3683*	.0866*	.0595*	.0676*	.0737*	.0250	.0636*	-.0112	.3092*	.3075*	.0708*	.3896*	1		
Género	14	.1604*	-.1075*	-.0901*	-.1054*	-.0964*	-.0204	-.0130	-.0251	.2510*	.1568*	-.0376	.2085*	.0330	1	
Edad	15	-.0112	.2169*	.2204*	.2639*	.2137*	.1353*	.1085*	.1440	.1729*	-.2754*	.5539*	-.0820*	.0174	.0087	1

Nota: * Indica coeficientes significativos en el nivel del 5%.

Referencias bibliográficas

- Accenture. (2017). *Domine el cambio: Lidere lo «nuevo»*. *Banking Change Survey 2017*. Recuperado de <<https://www.accenture.com/ar-es/insight-financial-services-change-survey-banking>> (consulta: 3 de enero de 2019).
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Autry, C. W. y Golobic, S. L. (2010). Evaluating Buyer –Supplier Relationship– Performance Spirals: A Longitudinal Study. *Journal of Operations Management*, 28(2), 87-100.
- Beckers, S. F., Risselada, H. y Verhoef, P. C. (2014). Customer Engagement: A New Frontier in Customer Value Management. En R. T. Rust y M.-H. Huang (eds.), *Handbook of Service Marketing Research* (pp. 97-120). Cheltenham: Edward Elgard Publishing.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J. y Tse, D. K. (2014). Small Details that Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.
- Bowman, D. y Narayandas, D. (2004). Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 433-447.
- Casadas, V., Corcoran, E., Sebastián, J., Segovia, A. I. y Urbiola, P. (2017). *Situación economía digital*. Septiembre 2017. BBVA Research. Recuperado de <<https://www.bbva.com/public-com-puesta/situacion-economia-digital-septiembre-2017/>> (consulta: 11 de marzo de 2019).
- Chaiken, S. y Eagly, A. H. (1976). Communication Modality as a Determinant of Message Persuasiveness and Message Comprehensibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 605-614.
- Chen, C. F. y Chen, F. S. (2010). Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35.
- Cheung, C. M., Lee, M. K. y Rabjohn, N. (2008). The Impact of Electronic Word-of-Mouth: The Adoption of Online Opinions in Online Customer Communities. *Internet Research*, 18(3), 229-247.
- Duncan, E., Fanderl, H., Maechler, N. y Neher, K. (2016). *Customer Experience: Creating Value through Transforming Customer Journeys*. McKinsey & Company. Recuperado de <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys>> (consulta: 12 de marzo de 2019).
- Edelman, D. C. y Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (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.
- Godes, D. y Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- 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.

- Holbrook, M. B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. En R. T. Rust y R. L. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp.21-71). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holbrook, M. B. y Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Hu, Y. y Bulte, C. van den (2014). Nonmonotonic Status Effects in New Product Adoption. *Marketing Science*, 33(4), 509-533.
- Keyser, A. de, Lemon, K. N., Klaus, P. y Keiningham, T. L. (2015). *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience* (Marketing Science Institute Working Paper Series, n.º 15-121).
- Lemke, F., Clark, M. y Wilson, H. (2011). Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H. y Stephen, A. T. (2010). Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- Marketing Science Institute (MSI). (2018). *Research Priorities 2018-2020*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute. Recuperado de <<http://www.msi.org/research/2018-2020-research-priorities/>> (consulta: 26 de enero de 2019).
- Nitzan, I. y Libai, B. (2011). Social Effects on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 75(6), 24-38.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychological Theory*. Nueva York: MacGraw-Hill.
- Otto, J. E. y Ritchie, J. B. (1996). The Service Experience in Tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- Ou, Y.-C., Vries, L. de, Wiesel, T. y Verhoef, P. C. (2014). The Role of Consumer Confidence in Creating Customer Loyalty. *Journal of Service Research*, 17(3), 339-354.
- Pine II, B. J. y Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. y Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Risselada, H., Verhoef, P. C. y Bijmolt, T. H. (2014). Dynamic Effects of Social Influence and Direct Marketing on the Adoption of High-Technology Products. *Journal of Marketing*, 78(2), 52-68.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of Preventive Innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. y Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. y Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Nueva York: Simon and Schuster.

- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Shin, D., Song, J. H. y Biswas, A. (2014). Electronic Word-of-Mouth (eWOM) Generation in New Media Platforms: The Role of Regulatory Focus and Collective Dissonance. *Marketing Letters*, 25(2), 153-165.
- Temkin. (2018). *Customer Experience Matters 2018*. Recuperado de <<https://experien-cematters.blog/2018/10/02/the-ultimate-cx-infographic-2018/>> (consulta: 21 de abril de 2019).
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Vogel, V., Evanschitzky, H. y Ramaseshan, B. (2008). Customer Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*, 72(6), 98-108.
- Vries, L. de, Gensler, S. y Leeflang, P. S. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Watermark Consulting. (2019). *2019 Customer Experience ROI Study*. Recuperado de <<https://www.watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>> (consulta: 30 de marzo de 2019).
- Weaver, K., Garcia, S. M., Schwarz, N. y Miller, D. T. (2007). Inferring the Popularity of an Opinion from its Familiarity: A Repetitive Voice Can Sound Like a Chorus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 821-833.
- Weinberg, B. D. y Pehlivan, E. (2011). Social Spending: Managing the Social Media Mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282.
- Wollan, R., Barton, R., Ishikawa, M. y Quiring, K. (2017). *Put Your Trust in Hyper-Relevance*. Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-71/accenture-global-dd-gcpr-hyper-relevance-pov-v12.pdf#zoom=50> (consulta: 2 de febrero de 2019).
- Zellner, A. (1962). An Efficient Method of Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias. *Journal of the American Statistical Association*, 57(29), 348-368.

Brand management aplicado al comportamiento del consumidor de deportes de riesgo. Un estudio de marcas de surf españolas

Paloma Sanz Marcos

Profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.

Universidad de Sevilla.

palomasanz@us.es

Este trabajo ha sido finalista en el Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad.

El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

A pesar de ser una actividad de reciente popularidad en España, el surf es una práctica milenaria que cuenta con millones de adeptos en todo el mundo. A través de un entorno natural y vivo como es el mar, el surf trasciende lo deportivo y llega incluso a formar parte del estilo de vida de quienes lo practican. El presente trabajo, cuya principal línea de investigación es de naturaleza comunicativa, presenta sin embargo implicaciones multidisciplinares que comprenden ámbitos como la sociología, la antropología, el marketing y, por supuesto, el deporte. Si bien la disciplina deportiva goza de un enorme interés por parte de los académicos provenientes de la rama de la actividad física y deportiva (los cuales centran sus estudios en cuestiones didácticas, socio-lógicas y/o lúdicas), este ámbito presenta una serie de interesantes implicaciones de naturaleza comunicacional que apenas han sido estudiadas. Nuestra propuesta, en este contexto, pretende trascender lo estrictamente deportivo y vincularlo con lo comunicacional, en la medida en que concentra, por un lado, un destacable interés por la gestión de marcas deportivas y, por otro, el comportamiento de los deportistas como consumidores. Así, y más concretamente, uno de los principales objetivos que se plantea este estudio es conocer si existe algún tipo de implicación entre el concepto de «tribu consumidora» (en este caso, la hipotética tribu consumidora de los surfistas españoles) y la teoría y la práctica del *brand management*. Como se desarrolla en este trabajo, el concepto de «tribu consumidora» se configura como una realidad mercadotécnica y diferenciada del término sociológico de tribu urbana, caracterizado fundamentalmente por el establecimiento de un valor de enlace o *linking value* entre los miembros que pone de manifiesto un sentido de pertenencia compartido que destaca sobre el consumo del objeto. Con objeto de materializar este trabajo, se ha llevado a cabo una metodología basada en la realización de 11 entrevistas en profundidad a los gestores de las marcas de surf más representativas que operan en el mercado español, y en la celebración de 4 *focus groups* con un total de 29 participantes procedentes de aquellas zonas españolas donde la práctica del surf tiene mayor presencia. Los resultados indican que el marketing tribal ofrece una versión radical de los paradigmas clásicos del estudio de la marca evidenciado, principalmente, en un problema categorial manifestado en una escasa sofisticación de los profesionales que gestionan esta industria en España.

Palabras clave: surf; *brand management*; *branding*; tribu consumidora; comportamiento del consumidor.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: Sanz Marcos, P. (2019). Brand management aplicado al comportamiento del consumidor de deportes de riesgo. Un estudio de marcas de surf españolas. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 67-94.



Brand management applied to consumer behavior in extreme sports. A study of Spanish surf brands

Paloma Sanz Marcos

Abstract

Despite being an activity of recent popularity in Spain, surfing is an ancient practice that has millions of followers worldwide. Through a natural and lively environment such as the sea, surf transcends sports, even becoming part of the lifestyle of those who practice it. The present work, whose main line of research is communicative in nature, has multidisciplinary implications that include areas such as sociology, anthropology, marketing and, of course, sports. Although the sports discipline enjoys a great interest on the part of academics from the branch of physical and sports activity (which focus their studies on didactic, sociological and/or recreational topics), this field presents a series of interesting implications of a communicational nature that have hardly been studied. Our proposal, in this context, aims to transcend the strictly sports and link it with the communicational, to the extent that it concentrates, on the one hand, a remarkable interest in the management of sports brands, and, on the other, the behavior of those athletes as consumers. Thus, and more specifically, one of the main objectives of this study is to know if there is any kind of implication between the concept of «consumer tribe» (in this case, the hypothetical consumer tribe of Spanish surfers) and the theory and the practice of brand management. As developed in this work, the concept of «consumer tribe» is configured as a marketing reality and differentiated from the sociological term of urban tribe characterized primarily by the establishment of a link value among its members that reveals a sense of shared belonging that stands out about the consumption of the object. In order to materialize this work, a methodology based on conducting 11 in-depth interviews with the managers of the most representative surf brands operating in the Spanish market has been carried out, and in the celebration of 4 focus groups with a total of 29 participants from those Spanish areas where surfing has a greater presence. The results indicate that tribal marketing offers a radical version of the classic paradigms of the study of the brand evidenced, mainly, in a categorical problem manifested in a scarce sophistication of the professionals that manage this industry in Spain.

Keywords: surf; brand management; branding; consumer tribe; consumer behaviour.

Citation: Sanz Marcos, P. (2019). Brand management applied to consumer behavior in extreme sports. A study of Spanish surf brands. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 67-94.

Sumario

1. Introducción
 - 1.1. Diferencias conceptuales entre la tribu consumidora y otros términos del marketing afines
 - 1.2. Implicaciones de las tribus consumidoras para el *brand management*
 - 1.3. La tribu consumidora surfista española
 - 1.4. Los surfistas y su relación con las marcas
 2. Objetivos
 3. Metodología
 4. Resultados
 - 4.1. Explotación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad a *brand managers*
 - 4.1.1. Segmentación del público de la marca en función de los diferentes tipos de públicos: público experto (*core*) y público no experto
 - 4.1.2. Supervivencia de la marca a través de la comercialización de productos dirigidos en exclusiva al público objetivo no experto o que sencillamente se siente atraído por la cultura del surf
 - 4.1.3. Empleo de estrategias basadas en el atractivo del surf para llegar a otros consumidores que no practican surf
 - 4.1.4. Cumplimiento de las marcas con las expectativas de los surfistas
 - 4.1.5. Empleo de estrategias de *branding* cultural
 - 4.2. Explotación de los datos obtenidos a partir de los *focus groups*
 - 4.2.1. Importancia del empleo de marcas para llevar a cabo la práctica del surf
 - 4.2.2. Autenticidad de las marcas de surf
 - 4.2.3. Definición de surfista auténtico
 - 4.2.4. Fidelidad hacia la marca
 - 4.2.5. Consideración de los surfistas por parte de las marcas de surf
 5. Discusión
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Nota: Esta investigación es fruto del trabajo de la tesis doctoral de la autora titulado *Brand management y tribu consumidora. Un estudio de marcas de surf*, defendido en enero de 2019 en la Universidad de Sevilla con mención Internacional por la UC Berkeley y con la calificación de sobresaliente *cum laude*.

1. Introducción

La comunidad empresarial, a menudo, se centra en cómo utilizar las interacciones sociales de los consumidores para lograr óptimos resultados de marketing. Surgen continuamente nuevas teorías y herramientas que permiten a las empresas aprovechar las interacciones de los consumidores para obtener una ventaja competitiva. Esta investigación se centra en el caso particular de la organización de los consumidores en torno a una comunidad. Siguiendo a Närvänen, Kartastenpää y Kuusela (2013), estamos ante un nuevo prisma comunicativo en el que la comunidad adquiere el papel más relevante a la hora de entender a los consumidores. El poder de las comunidades en el mercado no puede ser subestimado debido a que los vínculos sociales entre los sujetos proporcionan valor y recursos importantes que permiten a los individuos construir su identidad, así como influir en las elecciones de consumo de los demás. Uno de los desarrollos recientes en la literatura académica sobre dichas agrupaciones en el consumo es la introducción de la teoría tribal. En 1999, el académico Bernard Cova introdujo un enfoque alternativo al marketing relacional, tradicionalmente propulsado por pensadores norteamericanos, denominado como «marketing tribal», que persigue adecuarse a las exigencias del mercado mediterráneo. Esta corriente se presenta como una nueva perspectiva que permite entender las relaciones entre los consumidores (Tuominen, 2011). El principal agente son las llamadas tribus consumidoras, las cuales reconocen la importancia del establecimiento de los vínculos emocionales entre los individuos por encima del consumo del propio producto.

Estas tribus consumidoras tienen considerables implicaciones para el consumo y, más concretamente, para el estudio de la marca. Sin embargo, se observa que la literatura académica a este respecto es escasa. Si bien se encuentran trabajos que estudian el comportamiento de los miembros de las tribus consumidoras en el mundo *online* (Pinto de Lima y Brito, 2012) o estudios aplicados a entornos como la moda, la música o el cine (Cova, Kozinets y Shankar, 2007), apenas existen referencias que vinculen a las marcas y las tribus consumidoras en particular. En este sentido, uno de los rasgos más significativos con respecto a las implicaciones de la marca es el enfoque de las estrategias del marketing tribal hacia la creación de una red de personas cuyo principal objetivo es hallar la interacción social alrededor de las marcas (Saat, Bahador y Rusly, 2015). Es preciso destacar que la perspectiva tradicional del marketing, el cual comprende un intercambio diádico

Estas tribus consumidoras tienen considerables implicaciones para el consumo y, más concretamente, para el estudio de la marca

entre la organización y el consumidor, pierde importancia en este caso. En su lugar, la perspectiva tribal aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos. La marca apoya la relación entre los consumidores y actúa como enlace entre los individuos. Esta perspectiva se enfoca en el estudio del consumidor entendiendo este como un agente verdaderamente

activo en el consumo y destaca su poder en las decisiones estratégicas de la marca. Así, esta corriente entiende que el valor es creado por los propios consumidores, a los que se les considera como agentes integrados en el proceso de marketing con capacidad para contribuir explícitamente a la creación de valores para las marcas (Cova, 1999). En definitiva, las tribus consumidoras ofrecen importantes implicaciones respecto a la marca que, siguiendo a Cova *et al.* (2007), no suponen una nueva forma de organización, sino una nueva forma de pensar acerca de los problemas de la organización.

La perspectiva tribal aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos

1.1. Diferencias conceptuales entre la tribu consumidora y otros términos del marketing afines

Para contextualizar este trabajo, es preciso atender a ciertos conceptos del marketing que tradicionalmente se han vinculado con el estudio del comportamiento del consumidor grupal en relación con la marca. Siguiendo a Canniford (2011), a pesar de haber una tradición investigadora que cuenta con más de 20 años de experiencia en torno al estudio del consumo grupal, existe una carencia en torno al establecimiento de una coherencia entre los términos teóricos y descriptivos utilizados para designar a las agrupaciones de consumidores. Asimismo, autores como Thomas, Price y Schau (2013) señalan que, en la literatura académica, proliferan muchos tipos de comunidades de consumo, entre las que se destacan las subculturas de consumo (Schouten y McAlexander, 1995), las comunidades de marca (Muñiz y O'Guinn, 2001) y las tribus consumidoras (Cova y Cova, 2002). No obstante, mientras que todas estas agrupaciones se centran en el consumo, las distinciones entre ellas no están del todo claras.

Los conceptos de «tribu consumidora» y «subcultura de consumo» encierran una serie de diferencias reveladoras (Veloutsou y Moutinho, 2009; Canniford, 2011) que ponen el acento en la interacción entre los individuos. Siguiendo a Tuominen (2011), las tribus consumidoras difieren de las subculturas de consumo en que las conexiones entre los miembros son mucho más estrechas. Schouten y McAlexander (1995) definen el concepto de subcultura de consumo como un subgrupo distintivo de la sociedad que se autoselecciona sobre la base de un compromiso compartido con una clase de producto, nombre o actividad de consumo en particular, que posee una estructura social identificable y jerárquica,

un espíritu único, una serie de valores compartidos, jergas únicas, ciertos rituales, y modos de expresión simbólica. A través de esta definición, los investigadores manifiestan que el concepto encierra un importante carácter sociológico que identifica a un subgrupo de la sociedad con una serie de condicionantes únicos que traslada al grupo hacia el consumo.

A la hora de entender el concepto de subcultura de consumo, es necesario reconocer que, por un lado, se trata de un término que bebe directamente de la sociología y que se erige como un agrupamiento alternativo a otras opciones sociales, y que, por otro lado, considera a un grupo de consumidores que comparten cierto compromiso respecto a una marca. Al mismo tiempo, otra de las características que nos ayuda a distinguir este concepto del de tribu consumidora es el carácter subversivo que encierran estas subculturas de consumo. Schouten y McAlexander (1995) destacan que, como resultado de su estudio etnográfico, existe cierto grado de marginalidad y subversión entre los integrantes. Los miembros de la comunidad que ellos denominan como HDSC (*Harley-Davidson-Oriented Subculture of Consumption*) y que ejemplifican este tipo de agrupación ofrecen una serie de comportamientos que los distinguen de otras formas de agrupamiento por su interés en responder de forma alternativa a lo establecido (Bazaki y Veloutsou, 2010). De este modo, entre los integrantes de las subculturas de consumo existe cierto interés por la marginalidad, por el rechazo a lo instaurado y por la experimentación de la diferencia respecto a los demás. En efecto, esta particularidad es precisamente una de las características que de forma más clara expone las diferencias existentes entre las subculturas de consumo y las tribus consumidoras. Esta opinión es mantenida por Goulding, Shankar y Canniford (2013), quienes sostienen que, a diferencia de las subculturas de consumo, las tribus no son subversiones de las instituciones dominantes.

Con todo esto, resulta paradójico que la confusión conceptual respecto a la subcultura de consumo afecte a otros conceptos. Este hecho nos resulta de especial importancia, dado que el concepto de «comunidad de marca» está comúnmente vinculado al de tribu consumidora. Por su parte, De Burgh-Woodman y Brace-Govan (2007) tratan de explicar el motivo de dicha confusión ofreciendo un punto de vista que entiende que el concepto de comunidad de marca proviene de una evolución en el estudio de las subculturas de consumo cuando afirman que, en los últimos años, el significado de subcultura en el discurso del marketing ha sido invadido por el concepto de consumo, lo que ha dado lugar al concepto subcultura de consumo que, a su vez, ha dado lugar al estudio de la comunidad de marca. En este sentido, el término comunidad de marca, acuñado por Albert Muñoz y Thomas O'Guinn (2001), designa a un grupo de consumidores especializados que no posee límites geográficos, que se basa en una serie estructurada de relaciones sociales entre admiradores de una marca.

Las comunidades de marca están unidas por una conciencia compartida, unos rituales y tradiciones, y un sentido de responsabilidad moral. Sin embargo, cada una de estas cualidades se sitúa dentro de un sentido comercial y mediático de masas y tiene su propia expresión particular. Las comunidades de marca son participantes en la construcción social más grande de la marca y desempeñan un papel vital en el último legado de la misma (Muñoz y O'Guinn, 2001). De hecho, la idea más relevante que se desprende del estudio de las comunidades

de marca es la hegemonía que la marca supone para sus miembros. Muñiz y O'Guinn (2001) sostienen que la admiración por una determinada marca es, de hecho, la clave para ser reconocido como miembro de una determinada comunidad. La devoción por una determinada marca apoya en gran medida el sentido de pertenencia que los miembros de esa determinada comunidad pueden llegar a incorporar. En este sentido, las tribus consumidoras difieren de las comunidades de marca precisamente en este aspecto fundamental que la marca adquiere para los miembros: si, para estas comunidades, la hegemonía de la marca es su principal insignia, en el caso de las tribus consumidoras son las relaciones entre los miembros las que cobran mayor importancia. Del mismo modo lo entienden Goulding *et al.* (2013) cuando expresan que, a diferencia de las comunidades de marca, las tribus consumidoras no buscan marcas icónicas como la opción para llevar a cabo sus experiencias de consumo. Por el contrario, dentro de las tribus consumidoras, los vínculos sociales que se establecen entre los consumidores son más importantes que lo que está siendo consumido (Richardson, 2013). Por su parte, Cova y Cova (2002) sostienen que las comunidades de marca son explícitamente comerciales, mientras que las tribus consumidoras no manifiestan tal característica.

1.2. Implicaciones de las tribus consumidoras para el *brand management*

En la literatura académica, se han venido desarrollando algunas teorías acerca de cómo deberían gestionarse las tribus consumidoras que han dado como resultado un nuevo enfoque en torno a las implicaciones que estas tienen para el *brand management*. En este sentido, destacan las propuestas del ya mencionado académico Robin Canniford, quien plantea que el punto de partida para gestionar estos consumidores es considerar el marketing y las acciones dedicadas a estos como una constelación cultural masiva que requiere un campo de juego sin límites desde el cual los consumidores seleccionan, interpretan y rechazan una profusión de ofertas culturales (Canniford, 2011).

Bajo esta premisa, Canniford propone un modelo de gestión para abordar las tribus consumidoras que describe como un proceso de cultivo que funciona como un mecanismo por el que los agentes de marketing deben dar apoyo a los mercados, los discursos y las emociones de los miembros de las tribus para facilitar su vinculación con el valor de la marca (Canniford, 2011). De esta idea se desprende que las tribus consumidoras son, por defecto, generadoras de contenido y fundamentalmente participativas de un conocimiento común. Por ello, con objeto de satisfacer esa necesidad de comunidad e intercambio, se precisa que los gestores de marketing faciliten plataformas en las que improvisar actuaciones y reunir el sentido cultural de estas tribus. En efecto, esta perspectiva manifiesta la viabilidad de un modelo que establece que las estrategias diseñadas para las tribus consumidoras se alejan de aquellas diseñadas para otros grupos de consumidores, como son las anteriormente mencionadas comunidades de marca o subculturas de consumo. Esta visión plantea importantes implicaciones para la gestión de marca con respecto a las tribus consumidoras.

La gestión de estos consumidores no plantea la necesidad explícita de ubicar la oferta centralizándola en el consumo, como es el caso de otros conceptos como la comunidad de marca. Por el contrario, para acercarse a estos consumidores, es necesario destacar en el producto, servicio o marca oportunidades interesantes y útiles para la red tribal. Esto quiere decir que, así como los consumidores necesitan productos y servicios centrales en sus vidas, también necesitan agentes culturales que les ayuden a mantener las actuaciones de sus redes tribales (Canniford, 2011).

En definitiva, se podría afirmar que las tribus consumidoras obedecen a una especie de principio de incertidumbre por el que, cuanto más dominen los gestores a estos consumidores, más probable es que la tribu haga algo para romper las reglas (Canniford, 2011). Por ello, en efecto, las tribus consumidoras responden a un nuevo formato de consumo grupal en el que la marca ocupa un segundo plano en beneficio del propio consumidor.

Bajo esta perspectiva, otros autores, como Richardson, exponen que los miembros de las tribus consumidoras necesitan operar en condiciones de relativa libertad para crear sus propios significados alrededor de las marcas y actividades. En este sentido, necesitan libertad para cuestionar la narrativas comerciales y dejan en un segundo plano el papel del gestor de marca (Richardson, 2013). A partir de esta idea, la marca tribal aboga por la elevación de la posición del consumidor como agente creador de significados y valores de marca en los que, en última instancia, el responsable de marketing debe facilitar un desarrollo independiente de los consumidores. En efecto, estas tribus suponen un nuevo paradigma de marca en el que el consumidor es central y cuyo dominio está sujeto a los propios miembros.

Con objeto de explorar las tribus consumidoras con una perspectiva de marca, es preciso plantear bajo qué teorías disponibles del *brand management* podría estudiarse este tipo de consumidores. Dado que las teorías del marketing tribal reconocen al consumidor como una pieza clave en el proceso de la creación de la marca, cobran protagonismo las teorías del *branding* cultural, las cuales no solo reconocen el protagonismo del consumidor, sino que, al mismo tiempo, consideran el contexto cultural como creador de valor (Heding, Knudtzen y Bjerre, 2009). Propuesta por el experto en marca Douglas B. Holt, la teoría del *branding* cultural describe un proceso acerca de cómo se instrumentaliza la cultura para la gestión de la marca (Holt, 2004). Esta teoría representa un marco referencial para la gestión de marcas que permite vincular el valor simbólico del consumo con su aspecto social; fundamentalmente, con los consumidores.

Este modelo de gestión asume principalmente que los significados asociados a la marca son colectivos y que la cultura es la base de la creación del valor de marca. Por ello, el consumidor adopta un papel capital en la gestión de la marca, pues los significados asociados

Las tribus consumidoras obedecen a una especie de principio de incertidumbre por el que, cuanto más dominen los gestores a estos consumidores, más probable es que la tribu haga algo para romper las reglas

a los productos y marcas provienen del contexto cultural, y su consumo llega a formar parte de las relaciones sociales cotidianas. Así, la teoría del *branding* cultural es relevante para nuestro objeto de estudio, debido a que plantea los discursos y artefactos culturales como parte del proceso de creación de la marca (Canniford, 2011). En este modelo, el producto es entendido por los consumidores como un simple conducto a través del cual estos pueden experimentar las historias que la marca comunica (Holt, 2004). Así, el valor del producto reside en su capacidad de proporcionar a los consumidores un modo de experimentar historias. En efecto, las marcas se convierten en importantes agentes culturales que, lejos de entenderse como simples mediadores culturales, se transforman en referentes ideológicos que moldean la actividad económica, los rituales y las normas sociales. En definitiva, el enfoque del *branding* cultural propuesto por Holt (2004) no solo se presenta como un modelo ilustrativo de cómo las marcas operan en relación con la cultura, sino que, a su vez, constituye una respuesta al problema que encuentra el *brand management* a la hora de entender cómo las marcas crean identidad a través de los símbolos culturales.

1.3. La tribu consumidora surfista española

Al igual que observamos en la literatura disponible acerca de la tribu consumidora y las marcas, en el caso concreto de su aplicación a la industria del surf los trabajos existentes son escasos. Destacan las investigaciones de Dionísio, Leal y Moutinho (2008), los cuales realizan un estudio del comportamiento tribal de los surfistas en Portugal. No obstante, se ofrece una visión parcial de las implicaciones de las tribus consumidoras respecto a las marcas puesto que sus preceptos teóricos parten de cierto desorden a la hora de confundir el concepto de tribu consumidora con otros anteriormente comentados como el de comunidad de marca o subcultura de consumo. No obstante, y a pesar de que no incluyen en su objeto de estudio la perspectiva de los *brand managers*, ofrecen un interesante punto para la reflexión en torno a las implicaciones que los surfistas comportan respecto al *branding*. Los autores establecen que los surfistas portugueses han de ser considerados como un fenómeno de estudio único que requiere una estrategia de marketing diferenciada especialmente en las comunicaciones de *brand management* (Dionísio, Leal y Moutinho, 2008). Dado que nuestra investigación se centra en el análisis de marcas de surf españolas, nos parece necesario conocer qué características comportan los surfistas en el caso español en cuanto consumidores. A tales efectos, hemos considerado preciso ofrecer una descripción que pretende justificar la existencia en España de lo que consideramos como una tribu consumidora surfista. Siguiendo a Gonfaus, los surfistas conforman lo que denomina como una «tribu del mar» (2006, p. 5). El autor pone de manifiesto que, en efecto, existe un sentimiento entre los asiduos al surf que supera el carácter deportivo de su práctica. En su obra, se ofrece una serie de entrevistas a algunos de los primeros surfistas de las costas vascas, de entre las que destacamos las apreciaciones de uno de los entrevistados:

Aunque suene a frase hecha, el surf es una forma de vida, y como la vida misma, con el paso de los años va tomando diferentes perspectivas [...] Ahora, algunos

tachan el surf de deporte, viendo que cada día tiene más adeptos, sobre todo entre los más jóvenes, y siempre tendemos a la homologación de las cosas. Yo, desde luego, estoy en contra de este término tan gratuitamente utilizado y que tan poca justicia hace a este tipo de expresión (Iraola en Gonfaus, 2006, p. 85).

Este sentimiento es igualmente reconocido de manera global. Preston-Whyte (2002) afirma que el surf no solo ofrece un estilo de vida o una actividad física, sino que encierra una serie de experiencias que proporcionan al individuo un significado vital. A este respecto, Stranger (2010), académico con una dilatada experiencia en los estudios sobre el surf, sostiene que entre los surfistas existe una conciencia colectiva que se manifiesta a través de la experiencia vivida y que se refuerza a través de los momentos de sociabilidad que tienen lugar en el mar.

De estas manifestaciones se desprende que los surfistas comparten una pasión común (Cova, 1999) hacia la actividad que practican. En efecto, el surf supone una actividad trascendental en la vida de los que lo practican que, a pesar de manifestarse como una experiencia individual, a menudo es compartida con otros surfistas. Así lo entiende Stranger (2010) cuando sostiene que se trata de una cultura de compromiso en la que, como añade Olive, se crean relaciones entre personas, lugares y comunidades, lo que desarrolla una cultura global entre los que lo practican (*cf.* Olive, 2016). Beaumont y Brown (2016), los cuales hacen un estudio del comportamiento de los surfistas de la zona de Cornwall, en el sur de Inglaterra, demuestran que en sus playas existe un sentimiento común que se manifiesta en una conciencia compartida entre los surfistas de la zona que entienden el surf como una forma de vida. De este modo, aseguran que surge un fuerte sentido de conexión en torno a la ubicación y a la comunidad de surfistas que los hace compartir un estilo de vida más allá del deporte. Algo similar ocurre en el caso español. Gonfaus sostiene que, a pesar de la concepción generalizada entre surfistas de que las aglomeraciones complican la actividad, se valora estrechamente la relación con los otros a la hora de la práctica del surf. Como expresa uno de sus entrevistados: «No hay que entrar solo en el agua si no hay nadie» (Gonfaus, 2006, p. 58). De estas afirmaciones se desprende que los surfistas manifiestan un sentido del apego con una playa y con el resto de practicantes.

En definitiva, la tribu surfista española se caracteriza por un fuerte sentimiento de vinculación que, por un lado, se manifiesta en torno a la pasión común de un colectivo por la actividad de surfear, y por otro, se acentúa con la manifestación de un sentimiento de unión con aquellos iguales que pertenecen a una localidad determinada, lo que crea una conciencia colectiva y de protección respecto a una playa concreta.

1.4. Los surfistas y su relación con las marcas

Uno de los rasgos que caracteriza a los surfistas es la trascendencia de la práctica de este deporte más allá de lo deportivo (Gonfaus, 2006). En este sentido, el surf parece ofrecer a

sus practicantes un estilo de vida que encierra una serie de experiencias que, según Preston-Whyte (2002), proporcionan al individuo un significado vital. Por ello, no es de extrañar que algunas autoras definan el surf dentro de una clasificación que denominan como «deportes de estilo de vida» (Wheaton, 2004, p. 4). Wheaton (2004) sostiene que la asociación de los deportes con los estilos de vida provoca la comprensión de las marcas deportivas como importantes activos que refuerzan la expresión de la identidad de los consumidores. Así, el consumo deportivo a través de las marcas se erige como una oportunidad para manifestar la identidad de los consumidores que, incluso, puede llegar a confirmar el sentido de pertenencia o la adquisición de roles sociales. Wheaton (2004) amplía esta idea cuando destaca que, debido a la aceleración y complejidad de los cambios culturales, los individuos disponen de un mayor abanico de fuentes de identificación social. En particular, el aumento de la relevancia del consumo de deportes y las prácticas de ocio conllevan la comunicación y el mantenimiento de la identidad de los individuos debido a la capacidad de expresión cultural que estas actividades son capaces de generar. En el caso concreto de las marcas de surf, estas funcionan como generadoras de un estilo específico y una identidad para una determinada comunidad; marcas como Quiksilver y Rip Curl han podido asociarse con sentimientos como la diversión y la libertad, que apuntan hacia símbolos de identidad (Bouchet, Hillairet y Bodet, 2013). De este modo, estos significados, si bien su origen procede de actores comerciales como los publicitarios o los diseñadores, son reapropiados por los propios consumidores que, a su vez, reestructuran la significación de los mismos con objeto de servir a su propia identidad (Bouchet *et al.*, 2013). En este punto, cobran especial importancia e interés para nuestra investigación los estudios de Donnelly (2006) quien, en su trabajo acerca de los deportes extremos, destaca que es preciso diferenciar entre varios tipos de consumidores. El investigador distingue entre la existencia de un público *core*, que define como «auténticos participantes» (2006, p. 219), y aquellos denominados como «[...] wannabes, posers, and nonparticipants»¹ (2006, p. 219), que son aquellos que, sin necesidad siquiera de practicar el deporte, consumen todo tipo de material destinado para la práctica del mismo haciéndose pasar por deportistas experimentados.

Esta idea se vincula estrechamente con el concepto de autenticidad, idea clave para nuestro estudio. En torno a la gestión de las marcas especializadas, se contempla un fenómeno distintivo relacionado precisamente con la autenticidad. Las marcas de surf encierran una serie de significados cuya legitimidad es incorporada por parte de aquellos que verdaderamente practican este deporte (Warren y Gibson, 2017).

Las marcas de surf dependen de ese conjunto de consumidores *core* o nucleares (Donnelly, 2006) para mantener el estatus mítico que, a su vez, atrae a un tipo de consumidor de menor implicación con el deporte como pueden ser los no participantes, *posers* o *wannabes* anteriormente mencionados. Anderson (2016) señala que el éxito de las compañías de surf ha dependido tradicionalmente de su habilidad para vender y mantener un mercado

¹ «[...] quiero ser, pretenciosos y no participantes» (traducción de la autora).

que reclama un producto de tipo cultural que, como aclara Sinclair (2008), está estrechamente relacionado con la capacidad de «convencer» al consumidor de una «autenticidad». Siguiendo el ejemplo de Billabong, Anderson (2016) afirma que, a pesar de nacer como una compañía *insider* australiana, en torno al año 2013 sufre una importante pérdida de valor económico como consecuencia de su expansión. Esta cuestión encuentra su lógica en lo que Stranger (2010) define como una contradicción originada en torno a los años sesenta, en la que el carácter subversivo y radical que en ocasiones alcanzaba el surf hizo que algunas marcas perdieran su valor económico y la capacidad de expansión en el mercado *mainstream*. Conscientes de ello, las marcas comienzan abandonar ese carácter revolucionario para ganar popularidad en un público amplio a través de la comunicación de un denominado *surfing style* con capacidad de atraer a grandes superficies comerciales y almacenes (Stranger, 2010). De modo que, si bien este hecho supone un importante momento para la revitalización económica de las marcas, al mismo tiempo resulta en una pérdida de autenticidad manifestada en el quebrantamiento de la credibilidad distinguida por aquellos surfistas *core* (Stranger, 2010).

El posicionamiento de estas marcas respecto a los surfistas ocurre a través de un proceso de «hipermercantilización» expresado en la creación de una serie de límites simbólicos para los surfistas, su cultura y la posterior comercialización de sus símbolos, respecto a una serie de consumidores convencionales que se alejan de la verdadera autenticidad de estos deportistas (Stranger, 2010). Acciones como destinar una importante partida de presupuesto de estas marcas hacia la creación de accesorios y ropa no diseñados para la práctica de este deporte en detrimento de aquellas prendas técnicas como trajes de baño, que sí contribuyen a su desarrollo, son un ejemplo del motivo de esta pérdida de credibilidad para los surfistas. Por ello, la cultura del surf se presenta como un atractivo reclamo para aquellos públicos que no surfean, lo que llega a originar que gran parte de los beneficios económicos que estas empresas generan provengan de individuos que no practican este deporte (Beal y Smith, 2010). A este parecer, autores como O'Rourke (2006) señalan que marcas como Quiksilver, Billabong o Roxy han sufrido la apertura hacia nuevos públicos objetivos, al ofrecer ropa y accesorios que superan lo estrictamente técnico para acercarse a una audiencia que, por lo general, no practica la actividad. En definitiva, en la gestión de las marcas de surf se da un fenómeno que afecta directamente a su público objetivo.

2. Objetivos

El problema de investigación planteado en este trabajo parte del resultado del proceso de revisión teórica realizado a partir del análisis de los estudios y publicaciones anteriormente comentados. A lo largo de dicho proceso, se ha identificado la existencia de una serie de cuestiones no resueltas a las que, a partir de la realización de esta investigación, pretendemos dar solución. Nuestra propuesta pretende fundamentalmente profundizar en la noción de tribu consumidora desde la óptica del *branding* tribal. Para ello, tomaremos como objeto de estudio una tribu consumidora específica, los surfistas españoles, así como a los

responsables de marketing de aquellas marcas de surf más representativas para el mercado español. Esta selección del objeto de estudio responde a la necesidad de vislumbrar el alcance de la concepción de la marca que surge a partir del concepto tribal, tanto en sus dimensiones de recepción y consumo (la tribu consumidora) como en lo relativo a su posible modelo de gestión (los *brand managers*). Concretamente, la inclusión de los gestores de marca en este estudio parte de que, dada la peculiar visión de la marca que implica el *branding* tribal, resulta interesante contemplar las posibles dimensiones de *brand management* que puede tener el fenómeno de la tribu consumidora surfista española. En cuanto a la elección particular del estudio de los surfistas como tribu consumidora, se pretende contribuir a la escasa literatura encontrada al respecto. Se trata de un tema novedoso e inexplorado que, en el caso concreto español, es inexistente. Si bien, existen indicios de que, en efecto, existe cierta comunidad de surfistas españoles (Esparza, 2015; 2016) que se desarrollan en un mercado especializado que cuenta con marcas de surf de origen español, no existen trabajos que estudien este fenómeno concreto.

Dichas ausencias son, precisamente, las que pretende cubrir nuestra investigación mediante el establecimiento de los siguientes objetivos:

1. Conocer las implicaciones que las tribus consumidoras constituyen para las marcas en general y para el *brand management* en particular. Con ello, se persigue examinar si la existencia de las tribus consumidoras afecta verdaderamente a las marcas, a su conceptualización y a su gestión y, en ese caso, describir qué tipo de consecuencias y relaciones se establecen entre las marcas y las tribus.
2. Analizar las implicaciones que las tribus consumidoras tienen para las marcas de surf específicamente. En concreto, se trata de hacer un estudio delimitado de la tribu consumidora de los surfistas españoles y de sus posibles implicaciones respecto a las marcas relacionadas con el deporte del surf que consumen.
3. Determinar si existe algún tipo de relación entre la gestión llevada a cabo por los gestores de las marcas de surf más representativas para el mercado español y la tribu consumidora surfista española. Mediante este objetivo, se pretende analizar si existe correspondencia entre las particularidades manifestadas por la tribu consumidora surfista, por un lado, y las acciones de marketing propuestas por las marcas de surf, por otro. Se trata de examinar si el emisor (en este caso, el gestor de la marca de surf) tiene en consideración al receptor (en este caso, la tribu consumidora de surfistas españoles) a la hora de establecer las diversas acciones de marca así como las estrategias.
4. A partir de las implicaciones culturales de las tribus consumidoras, determinar si el *branding* cultural es un enfoque apropiado para su estudio. Dado que apenas existe rigor científico a la hora de clasificar las tribus consumidoras dentro de los paradigmas de *branding*, se pretende determinar si las investigaciones acerca del *branding* cultural suponen un enfoque pertinente para delimitar las relaciones entre las marcas y las tribus consumidoras.

En función de los fines científicos planteados, formulamos la siguiente hipótesis que el análisis empírico de este trabajo pretende comprobar:

H_1 : Los surfistas españoles manifiestan una conducta de consumo tribal.

Esta hipótesis se formula a partir del citado trabajo realizado por Dionísio, Leal y Moutinho (2008) en el que se hace un análisis de los surfistas portugueses. De forma paralela a esta investigación, nuestro trabajo concibe a los surfistas españoles como posibles sujetos que manifiestan un comportamiento tribal respecto a las marcas de surf.

3. Metodología

Para este estudio, se ha hecho necesario combinar diferentes métodos de investigación de carácter cualitativo. Puesto que, dentro de nuestros objetivos se encuentra analizar, por un lado, la gestión de las marcas y, por otro, la recepción de estas por parte de los surfistas, es preciso atender a un método que comprenda la consecución de estas necesidades. En particular, con objeto de acceder a la perspectiva de los *brand managers* de las marcas de surf seleccionadas, hemos utilizado la técnica de la entrevista en profundidad (Kvale, 2011). Para el caso de la recepción de mensajes por parte de los surfistas, se ha utilizado la técnica de investigación cualitativa conocida como *focus group* (Rubin y Rubin, 1995; Walle, 2015). Cabe destacar que hemos operacionalizado las preguntas en función del marco teórico teniendo en cuenta las teorías del *branding* cultural y las teorías de la tribu consumidora.

Para conocer la perspectiva de las marcas de surf, participaron 11 responsables de las marcas más de surf más representativas para el mercado español, esto es, Pukas, Full & Cas, Watsay, Soul, Nexo, Feather Fins, Deflow, Vazva, Quiksilver, Billabong y Rip Curl.

Cuadro 1. Relación de entrevistados

Marca	Origen	Producto comercializado	Responsable entrevistado
Pukas	Zarauz (España)	Tablas de surf y textil	Adur Letamendia (dircom e hijo del fundador)
Full & Cas	Santander (España)	Tablas de surf	Hugo López (fundador)



Marca	Origen	Producto comercializado	Responsable entrevistado
Watsay	Sopelana (España)	Tablas de surf	Virgilio Ferrero (fundador)
Soul	Sevilla (España)	Tablas de surf	Jesús Ruiz (fundador)
Nexo	Cádiz (España)	Tablas de surf	Manuel Díaz-Marta (fundador)
Feather Fins	La Coruña (España)	Quillas	Enrique Aradas (fundador)
Deflow	Zarauz (España)	Quillas	Xabi Muñoz y Xabi (1) (fundadores)
Vazva	La Coruña (España)	Textil	Óscar Vales (socio fundador)
Quiksilver	California (Estados Unidos)	Textil, tablas de surf y accesorios	Jorge Imbert (responsable de equipo y de la línea de neoprenos para toda Europa)
Billabong	Gold Coast (Australia)	Textil, tablas de surf y accesorios	Daniel García (responsable comercial en España)
Rip Curl	Torquay (Australia)	Textil, tablas de surf y accesorios	Iñigo Iraola (responsable comercial en España)

(1) Este participante no consintió facilitar su apellido.

Fuente: Elaboración propia a partir de la hoja de registro de participantes de las entrevistas en profundidad.

La duración de las entrevistas estuvo comprendida entre 15 minutos y una hora. La investigadora viajó al lugar de trabajo de todos los responsables de marca a excepción del caso de dos de los participantes que, ante la imposibilidad de contactar físicamente, se realizó bien mediante correo electrónico o bien telefónicamente. Previamente a la realización de las entrevistas en profundidad, los entrevistados firmaron un consentimiento por el que los sujetos fueron informados del proyecto y su confidencialidad. En el caso de las entre-

vistas telefónicas y por *email*, fueron enviadas por correo electrónico. Para la elaboración de la entrevista, la investigadora siguió un cuestionario de ruta, ya que facilita la coherencia entre los entrevistados y el entrevistador (Krueger, 1998).

En lo relativo a la recogida de los testimonios y opiniones de los consumidores, se celebraron cuatro *focus groups* con 29 participantes procedentes de aquellas zonas españolas donde la práctica del surf tiene mayor presencia, esto es, la zona norte occidental de España en La Coruña (ocho participantes), la zona norte central del Cantábrico en Asturias (seis participantes), la zona norte más oriental del Cantábrico en el País Vasco (siete participantes) y la zona sur con un grupo celebrado en Andalucía (ocho participantes). En cuanto a ciertas particularidades de los sujetos, cabe destacar que se ha contado con surfistas experimentados; el 82,75 % aseguraba llevar más de 10 años practicando surf. Se ha intentado representar a la mujer en todos los grupos formados. No obstante, y siguiendo el estudio de Dionísio, Leal y Moutinho (2008), es complejo encontrar a mujeres que practiquen surf. Por ello, entre los cuatro *focus groups* realizados, en el de la zona de Galicia y Asturias se ha contado con una única mujer, respectivamente; en el de la zona de Cádiz, con dos mujeres; y en el caso particular de la zona de País Vasco, no se pudo contar con la presencia de ninguna mujer.

La duración de las entrevistas ocupó entre 40 y 96 minutos; la de mayor duración fue la celebrada en Zarauz, con un total de 96 minutos, y la más corta, la llevada a cabo en Cádiz, con una duración de 40 minutos. Los encuentros se celebraron en lugares que permitieran el dinamismo y bienestar de los participantes; en el caso de Galicia y Asturias, tuvieron lugar en la sala de reuniones de un hotel y, para el País Vasco y Andalucía, se celebraron en centros públicos que fueron cerrados al público para tal ocasión. En todos los casos, se proporcionó agua y comida tal y como aconseja Morgan (1998).

4. Resultados

4.1. Explotación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad a *brand managers*

4.1.1. Segmentación del público de la marca en función de los diferentes tipos de públicos: público experto (*core*) y público no experto

Las respuestas cosechadas indican que existe una clara diferenciación entre las marcas españolas y las marcas extranjeras. En el caso de las marcas de origen español, la mayoría parece asegurar que no hace distinción entre diferentes tipos de público a la hora de desarrollar su estrategia de marca, a excepción de Vazva, que sí encuentra tales distinciones. Cabe destacar algunos casos como los de la marca Full & Cas que, si bien niega con

rotundidad que lleve a cabo estas prácticas, avanza en sus justificaciones que «hacemos muy poca publicidad», o el caso de Pukas, cuyo director de comunicación asegura que no planifica mucho su estrategia dado que «no somos tan profesionales» y especifica que su público se centra en un segmento que se dedica a la práctica del surf debido a que, de lo contrario, «el mensaje se nos dispersa». Por el contrario, en el caso de marcas como Billabong, Quiksilver y Rip Curl, los entrevistados afirman que sí hacen tales distinciones. Concretamente, el responsable de Billabong destaca que: «Todas las campañas de marketing, todo eso, comienza como eso; a ver, cuál es el *target* de esto, cuál es el público, y todo eso queda superdefinido». De igual modo, la marca Quiksilver reconoce que:

Tienes, por una parte, lo que son los «influenciadores» de lo que es el sector. Después, tienes los que, bueno, que van detrás de esos «influenciadores» y van por el estilo que estás desarrollando. Y después, tienes otro tipo de público que es más..., que está más basado en lo que es el producto así, eh... más técnico, y luego, tienes el otro resto de público que se influencia de todos esas tres combinados [...] y después esos que lo practican y al final quieren llevar esa misma marca. No llevarán los mismos productos pero llevarán prendas de esa marca.

4.1.2. Supervivencia de la marca a través de la comercialización de productos dirigidos en exclusiva al público objetivo no experto o que sencillamente se siente atraído por la cultura del surf

Las respuestas han sido equilibradas. Un 45 % de los participantes señala que sería imposible sobrevivir contando únicamente con un público no experto o que no practicara surf. Es el caso de Quiksilver; su responsable declara que «Si solo nos nutriéramos de la gente que realmente practica el deporte, no tendríamos estas posibilidades de poder hacer los desarrollos que hemos estado haciendo». No obstante, el 55 % declara que sí sería posible tal caso apuntando a cuestiones relacionadas con el volumen de ventas, como indica el responsable de la marca Soul: «Claro que sí [...] porque es donde está la masa. De hecho, la mayoría de las marcas de tablas de surf viven del público medio».

4.1.3. Empleo de estrategias basadas en el atractivo del surf para llegar a otros consumidores que no practican surf

Por un lado, encontramos marcas que afirman creer que utilizan dicho atractivo para aumentar su volumen de ventas respecto al público que no practica surf. Es el caso de Full & Cas, Nexo, Billabong, Deflow o Vazva. Siguiendo alguna de las declaraciones de sus representantes, el responsable de Billabong, por ejemplo, afirma que el empleo de este tipo de estrategias supone una «eterna discusión» entre los diseñadores. Este responsable explica que, como otras muchas marcas, como Quiksilver o Rip Curl, parece tener cierto complejo

a la hora de utilizar este tipo de estrategia; de hecho, expresa con asombro cómo otras marcas explotan esta imagen, y cómo, en el caso de Billabong:

[...] parece que hasta nos da un poco de vergüenza poner surf o que se vea una imagen de surf y tal [...] y te costaba encontrar la palabra «surf», ni una foto ni algo que se identificara con el surf, y es que dices [...] esto es una locura.

Asimismo, los creadores de Deflow reconocen que, a pesar de que en las redes sociales haya cierto «engaño» y «falsedad» con respecto a lo que las marcas y, en general, los usuarios de estas plataformas reflejan sobre sus vidas, ellos se aprovechan de esas herramientas y estrategias para «[...] conseguir más seguidores [...]». El caso contrario lo encontramos en marcas como Quiksilver, cuyo responsable aclara que, en el caso de su marca, no se utiliza tal estrategia, sino que se utiliza «una manera de comunicar», y subraya que:

[...] Quiksilver ha sido fiel, ha sido siempre a eso ¿no? Los valores de marca que ha proyectado siempre. Eh... Siempre ha sido surf, *skate*, porque está muy vinculado también, pero no ha hecho publicidad sobre otros muchos deportes que están relacionados [...] Cuando hablamos con los diferentes segmentos de público, hablamos de diferente manera, pero con las mismas herramientas.

En el caso de marcas como Watsay, Soul, Feather Fins, Rip Curl y Pukas, los entrevistados niegan rotundamente el empleo de tales estrategias. Es preciso destacar las afirmaciones del gestor de Soul, quien expresa que:

No, porque nosotros somos una marca *core*. Entonces, nosotros no vendemos ropa... Porque, es verdad que el mundo del textil o tal, si vendes un *lifestyle* o tal, pero nosotros es que... si no eres surfista, no eres cliente nuestro. Entonces, nunca podemos vender el estilo de vida surfista porque, si no surfeas, tú no eres cliente mío.

De esta manera, la marca Soul da a entender que ese tipo de estrategias son más propias de las marcas que no comercializan productos exclusivamente de surf.

4.1.4. Cumplimiento de las marcas con las expectativas de los surfistas

En este caso, la mayoría de los entrevistados afirma que, efectivamente, sus marcas encajan con las aspiraciones de los surfistas. Así lo demuestran respuestas como las del responsable de Billabong, quien señala que: «Sí, para los surfistas, sí. Yo creo que totalmente. [A] cualquier surfista le parece muy bien lo que hace Billabong. Yo creo, de hecho, Billabong es, yo creo, la única marca grande [...] que cae bien», o las del entrevistado de Soul, quien afirma con fervor: «Rotundamente, sí».

4.1.5. Empleo de estrategias de *branding* cultural

A los entrevistados también se les preguntó sobre la posibilidad de emplear estrategias que atendieran al universo simbólico y los valores de los consumidores para la comunicación de su marca. En este caso, el 75 % de los entrevistados no reconoce emplear estrategias de este tipo. Apreciaciones como las de la marca Soul son ilustrativas al señalar que: «No, nosotros no vendemos ningún *lifestyle*», o las del responsable de Feather Fins cuando expresa que:

No, en ese sentido no. Nosotros somos muy claritos, como te dije antes. Quillas de alta calidad y un diseño, creemos original o atractivo en centro, en un *packaging* reciclable y un precio razonable. Eso es, en esencia, nuestra marca, por lo que nació.

En el caso de Nexo, el entrevistado expresa que no llevan a cabo tales estrategias debido a que, por un lado, los surfistas «saben todo eso que les cuentan y lo relativizan», indicando que no considera que tales fórmulas sean eficaces para este tipo de consumidores y, por otro, a que, a su juicio, estos solo se preocupan por «la ola y el surf».

4.2. Explotación de los datos obtenidos a partir de los *focus groups*

4.2.1. Importancia del empleo de marcas para llevar a cabo la práctica del surf

Las respuestas a esta cuestión arrojan interesantes resultados en lo relativo a la importancia de las marcas para la práctica deportiva. Destacamos la opinión del participante vasco 1, quien apunta que el empleo de las marcas de surf es una cuestión irremediable «[...] por el simple hecho [de] que para surfear necesitas una tabla y el traje». O la del participante gallego 3, quien expresaba que: «Yo creo que, de hecho, el que se cree surfista más auténtico es un poco "antimarcas"». De hecho, se generó un debate muy interesante en torno a la distinción de los diferentes tipos de surfistas. El participante gallego 5 planteaba que existía una «[...] parte fea de la escena del *surfing*» que se relacionaba con aquellas personas que se interesan más por «aparentar» que por, verdaderamente, surfear.

4.2.2. Autenticidad de las marcas de surf

Esta cuestión refleja un verdadero acuerdo por parte de los surfistas. Los participantes indican que es verdaderamente importante distinguir qué tipos de marcas se consumen para sentirse o reconocerse como surfistas auténticos. Ejemplos como el que indica el participante vasco 4 así lo demuestran cuando expresa que existe una tendencia a no

consumir las marcas tradicionales como Rip Curl en pos de otras menos conocidas como RVCA², ya que, como surfista, él mantiene que «[...] no quiero llevar lo que lleva el *mainstream*», lo que desvela que las marcas con mayor recorrido pueden ser consideradas como menos auténticas. Por su parte, el participante asturiano 6 comentaba que, posiblemente, las marcas más populares y tradicionales del surf, como Billabong, Rip Curl o Quiksilver, «pierden autenticidad cuando se hacen multinacionales [...] A mí, personalmente, auténticas, ya no me parecen, me parecen marcas que hacen lo que sea para estar en el candelero y seguir vendiendo pero, realmente auténticas, auténticas, me parecen las pequeñitas [...]». Destacamos también la respuesta de uno de los participantes gaditanos, quien comenta que: «[...] el mercado está saturado de productos pero quizás no esté saturado de ideas, de personalidad o de carisma».

A este respecto, el participante vasco 1 añade que, por un lado, uno de los motivos que propician la posible pérdida de autenticidad de estas marcas es la entrada en canales de venta masivos, como es el caso de Quiksilver en El Corte Inglés: «¿Cuál fue su problemática? Que se ve en El Corte Inglés vendiendo un producto alrededor de otro millón de marcas que, de repente, por necesidades de globalización, acabas teniendo unas rebajas anticipadas [...]». Y, por otro, la gestión del marketing de las mismas, debido a que han sido tradicionalmente gestionadas por surfistas que no tienen conocimientos empresariales.

4.2.3. Definición de surfista auténtico

Esta pregunta arroja datos muy similares entre los participantes. Todos advierten que determinadas prácticas, como vestir prendas de marcas exclusivamente dirigidas para la práctica del surf, se consideran como algo característico de un surfista novel. Así lo expresa una participante asturiana cuando afirma que tales prácticas son muy características de «[...] alguien que se inicia de repente [...]» o, de manera más vehemente, otros de los participantes asturianos, quien manifestaba que una persona que se viste así: «[...] tiene un complejo» y que es más propio de aquellos lugares en los que se practica con menos frecuencia el surf. Así, se aprecia que los surfistas «auténticos» no necesitan acudir a las marcas originales de surf para vestirse o reflejar un estilo surfista.

4.2.4. Fidelidad hacia la marca

En cuanto a la cuestión sobre la posible existencia de fidelidad hacia la marca, se observa una tendencia generalizada en un sentido negativo en todos los grupos. Los participantes aseguran que no son fieles a las marcas de surf. Aunque reconocen que, en algunos momentos, han sido fieles «por épocas», como comenta el participante gaditano 7, no es lo habitual.

² RVCA es una marca de surf californiana fundada en 2001 que posteriormente fue adquirida por la marca Billabong en 2010.

4.2.5. Consideración de los surfistas por parte de las marcas de surf

En este sentido, la mayoría de los participantes manifiesta una tendencia generalizada a considerar que las marcas de surf no están atentas a las demandas del consumidor. Así lo expresa el participante asturiano 3, quien expone el ejemplo concreto de los neoprenos y advierte que:

Por ejemplo, una necesidad que no se cumple es que a mí me gustaría un traje que tuviera una mayor durabilidad por lo que pagas. El traje te dura tres años bien, cosa que no sucede. Entonces, yo, por ejemplo, esa parte a mí no me la cubre.

Asimismo, expresan que, de manera concreta, las marcas de surf apenas ayudan a los surfistas a perfilar un propósito en sus vidas, lo cual puede indicar la carencia de una relación profunda entre surfistas y marcas. En el caso de los participantes de Asturias, Galicia y Cádiz, los surfistas defienden con rotundidad que «para nada», como señala concretamente el participante asturiano 3. Por lo general, los surfistas gallegos aseguran que hay ciertas marcas que «están *out*»³, como indica el participante gallego 2. Concretamente, sujetos como el participante asturiano 4 declaran que: «Yo, a nivel personal, compro cada vez menos ropa de marcas de surf», apelando a que el estilo parece estar obsoleto o relacionarse con un estereotipo que no los identifica. Otras cuestiones igualmente reseñables son las planteadas por el grupo de Cádiz, en el que surfistas como la participante 1 declaran despectivamente que: «Todo es marketing. Todos esos productos tienen una imagen, la imagen que le quieren dar», o el caso del participante gaditano 4, quien indica que: «Al final, trabajando dentro de una marca, te das cuenta de que todo es mentira».

5. Discusión

Los resultados extraídos de las entrevistas en profundidad y los *focus groups* ofrecen un interesante punto de partida para analizar el fenómeno de las tribus consumidoras y las implicaciones relativas al *brand management* aplicadas a la realidad de los consumidores surfistas españoles.

En el presente estudio, se ha pretendido comprobar si el concepto de tribu consumidora es válido para un segmento específico: el grupo de consumidores surfistas españoles;

³ Con la expresión «estar *out*», este grupo de surfistas hace referencia a que ciertas marcas se encuentran fuera de las tendencias actuales, lo que da como resultado una pérdida de credibilidad de las mismas.

término que, por un lado, no cuenta con demasiada tradición en la literatura académica y que, por otro, no se había aplicado a los surfistas en España. Como ha quedado recogido anteriormente, la tribu consumidora se desarrolla teóricamente en torno a una pasión común, como característica principal que destaca la importancia de los vínculos sociales que se establecen entre los consumidores frente al objeto de consumo (Cova, 1999).

Este eje central de la tribu consumidora implica que los miembros se acogen a una importante base sociológica que determina que las relaciones establecidas entre los mismos son el principal motivo de interés por el que participan en dichas tribus. Las relaciones entre los integrantes de la tribu, por consiguiente, son las que definirían la esencia de la misma.

A partir de estos principios, quedó configurada la hipótesis de nuestro trabajo, que afirmaba que los surfistas españoles manifiestan una conducta de consumo tribal. Dicha hipótesis no fue corroborada tras el estudio empírico cualitativo realizado, pues no se encontró entre los surfistas tal vinculación emocional. Las respuestas de los entrevistados reflejan que, si bien comparten una pasión común en torno a la práctica del surf, no se establece ningún tipo de vínculo emocional entre los practicantes. En este sentido, se observa que, en el caso de los surfistas españoles, no se revela una necesidad de pertenencia vital o afiliación. Así lo demuestra la mayoría de las respuestas obtenidas durante la realización de los *focus groups*, entre las que destacamos la opinión de uno de los sujetos asturianos que reconocía que, para practicar surf, «[...] cuanto [sic] menos gente, mejor; si son amigos, bien [...], solo puede ser con mis amigos. Dicen que el ideal son tres personas». De este modo, se observa que la oportunidad para establecer vínculos emocionales, socializar en el momento de la práctica del deporte o construir un sentido de pertenencia grupal son cuestiones no valoradas, cuando no inexistentes, entre los participantes, quienes manifiestan una preferencia hacia la práctica solitaria de este deporte. Por tanto, no se halla un beneficio de conexión emocional que motive a los surfistas españoles a la hora de pertenecer a lo que podría considerarse como una posible tribu consumidora surfista.

Al mismo tiempo, esta investigación proponía responder a la determinación de las posibles implicaciones que las tribus consumidoras surfistas españolas tenían para el *brand management*. Como ya comentamos, las tribus consumidoras presentan una complejidad con respecto a la gestión en la que las estrategias se enfocan en torno a la creación de una red de personas cuyo principal objetivo es hallar la interacción social alrededor de las marcas (Saat *et al.*, 2015). Sin embargo, los resultados contradicen estas teorías debido a la ya comentada ausencia de pasión común entre surfistas. Los resultados revelan que, en efecto, las teorías del marketing tribal formuladas por Cova (1999) no son coherentes para, ni aplicables a, la realidad de este mercado concreto de surfistas españoles.

Una primera razón para explicar los resultados obtenidos puede buscarse en la aplicabilidad de esta teoría. El marketing tribal es cuestionable y demasiado avanzado en términos teóricos para el objeto de estudio seleccionado, de forma que nos encontramos ante una teoría excesivamente evolucionada, incluso utópica, para la realidad del mercado

surfista español en cuanto que, para este caso, no se trata de un sistema de consumo en el que el vínculo social establecido sea lo primordial (Cova, 1999).

Con todo, a pesar de ser un mercado potente en los ámbitos económico y cultural (Esparza, 2011), las implicaciones del caso español respecto al *brand management* son mucho menos arriesgadas de lo que habíamos previsto. Nuestro punto de partida consideraba analizar aquellas implicaciones que se advertían en lo relativo a la gestión de los significados de marca debido a que, como vimos en las bases teóricas del marketing tribal, esta perspectiva aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos y actuando como enlace entre los individuos. En definitiva, esta configuración se enfoca al estudio del consumidor entendiendo este como un agente verdaderamente activo en el consumo, que destaca así su poder en las decisiones estratégicas de la marca (Cova y Cova, 2002). A tenor de las teorías tribales, consideramos abordar el estudio de las tribus consumidoras bajo una perspectiva del *branding* cultural. Sin embargo, los resultados obtenidos evidencian que el marketing tribal ofrece una versión radical de este enfoque. Lo cierto es que este fenómeno sería inadecuado para su estudio dentro de los esquemas de *branding* propuestos.

Como vimos en las bases teóricas del marketing tribal, esta perspectiva aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos y actuando como enlace entre los individuos

Este planteamiento se explica a través de los resultados obtenidos relacionados con varios motivos. En primer lugar, los participantes de los *focus groups* tienden a sostener de manera generalizada que las marcas de surf son entendidas como activos operativos despojados de cualquier tipo de significado intangible. Así lo demuestran las respuestas en torno a los juicios de valoración acerca de la calidad o las prestaciones de la marca frente a cualquier valor de tipo simbólico. Se observa que el *target* de este sector, por lo general, pone los beneficios básicos de los productos por encima de cualquier atractivo inmaterial que se pudiera desprender de la marca. De este modo, no existe una complejidad enfocada a la interacción social alrededor de la marca, así como tampoco respecto a la gestión por parte de los responsables de marca, como veremos a continuación.

En segundo lugar, si bien partíamos de que las tribus consumidoras presentaban una complejidad en torno a la gestión en la que la cultura es capital para su desarrollo y suponíamos que este modelo de *branding* tendría en cuenta aquellos aspectos relacionados con la cultura que influirían en la gestión de los significados que los miembros de las tribus consumidoras tomarían para dotar a la tribu de identidad propia bajo la teoría del *branding* cultural, podría decirse que, dadas las respuestas obtenidas por parte de los responsables de marca durante las entrevistas en profundidad, las condiciones del sector no tienen la suficiente sofisticación como para poner en marcha los mecanismos estratégicos de tipo cultural propuestos por Holt (2004). Así lo advierten los resultados relativos a que las

respuestas de los responsables, por lo general, no manifiestan conocimiento alguno acerca de estas teorías ni tampoco afirman aplicar de manera consciente el empleo de una estrategia propia de *branding* cultural. A tales efectos, consideramos que la inadecuación del *branding* cultural para este mercado podría responder a una problemática intrínseca del sector manifestada en la formación de estos profesionales españoles. Las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad nos llevan a suponer que los actores responsables de las marcas en España presentan una serie de lagunas formativas que se aprecian en su escaso dominio acerca de la gestión de marca. A lo largo de las entrevistas, por lo general, los profesionales no distinguen entre un activo estratégico de propiedad intelectual como es la marca y un activo absolutamente anclado en las calidades, en los usos y en las ventajas como es el producto. De manera explícita, cuando se les pregunta acerca de cuestiones de marca, sistemáticamente responden atendiendo a cuestiones de producto.

En lo relativo al tipo de relación existente entre las marcas de surf y la tribu consumidora surfista española, se advierte que, desde el punto de vista de la gestión de la marca, existe una desconexión comunicacional entre el polo emisor, esto es, los *brand managers*, y el polo receptor, los surfistas españoles. En lo relativo al conocimiento de los surfistas, algunos de los profesionales entrevistados detallan que sus marcas consideran como algo primordial fomentar el sentido de pertenencia en torno al surf que supuestamente comparten los consumidores; es el caso de las opiniones de los responsables de las marcas Quiksilver y Billabong, quienes apuntan a una especie de sentimiento tribal que, como comentamos, no es reconocido por parte de los propios surfistas. Estas apreciaciones ponen en relieve la desconexión existente entre los gestores de las marcas y los surfistas españoles. En torno a estas cuestiones, es preciso recordar las suposiciones teóricas del profesor Canniford (2011), quien recomendaba que las prácticas de gestión de marca dedicadas al *branding* de las tribus consumidoras deberían ir dirigidas a los consumidores con objeto de fomentar la pasión común entre los miembros tribales.

En lo relativo al tipo de relación existente entre las marcas de surf y la tribu consumidora surfista española, se advierte que, desde el punto de vista de la gestión de la marca, existe una desconexión comunicacional entre el polo emisor, esto es, los *brand managers*, y el polo receptor, los surfistas españoles

Por consiguiente, las teorías de lo que Canniford denominaba *branding* tribal eran reconocer la libertad y el poder de los consumidores a la hora de crear los significados de la marca. Sin embargo, estas prácticas no son reconocidas en el caso de los surfistas y de los responsables de las marcas españolas. A tenor de lo comentado anteriormente, los surfistas no presentan ningún indicio que manifieste su consideración con respecto a la gestión de los significados; de hecho, los entrevistados valoran aquellos beneficios de los productos que apuntan al carácter de beneficio racional como, por ejemplo, la calidad de un traje de neopreno o el material de una tabla de surf.

Por consiguiente, las teorías de lo que Canniford denominaba *branding* tribal eran reconocer la libertad y el poder de los consumidores a la hora de crear los significados de la marca. Sin embargo, estas prácticas no son reconocidas en el caso de los surfistas y de los responsables de las marcas españolas. A tenor de lo comentado anteriormente, los surfistas no presentan ningún indicio que manifieste su consideración con respecto a la gestión de los significados; de hecho, los entrevistados valoran aquellos beneficios de los productos que apuntan al carácter de beneficio racional como, por ejemplo, la calidad de un traje de neopreno o el material de una tabla de surf.

6. Conclusiones

Estudiar el comportamiento del consumidor desde un punto de vista social es una tarea que, unida al estudio del *branding*, se presenta notablemente compleja. A pesar de que el interés académico por entender la forma en la que los consumidores se relacionan con una marca es una tendencia destacable en la actualidad, se aprecia que es necesario seguir investigando para aportar conocimientos demostrables que describan la realidad de los sujetos.

En el caso concreto de esta investigación, se ha tratado de explicar el comportamiento del consumidor bajo una óptica novedosa que, si bien no rechaza la posibilidad de que puedan aplicarse las teorías del marketing tribal en ciertos contextos concretos, y para cierto tipo de consumidores, sí permite señalar que la generalización de las mismas no es factible. Esta conclusión indica que la teoría del *branding* tribal se configura como una teoría escasamente definida que presenta una disonancia radical respecto al objeto de estudio de nuestra investigación: el mercado surfista español. En particular, existe una desconexión comunicacional que advierte la ausencia de relaciones entre los profesionales de la marca y los consumidores. En su lugar, dado que la perspectiva cultural tampoco parece responder ante este mercado, nuestras investigaciones nos conducen a considerar que el enfoque del *brand management* clásico de producto se configura como una alternativa adecuada para estudiar la gestión de marca aplicada a este sector. Nuestra aportación radica en que, por un lado, los profesionales españoles del *brand management* de las marcas de surf estudiadas no reconocen la aplicación de tales estrategias y en que, por otro, las comunicaciones de marca dirigidas a los consumidores tampoco ofrecen evidencias de tal aplicación. Si bien es cierto que los entrevistados escogidos son los máximos responsables de las marcas analizadas en España, es preciso reconocer que, en su mayoría, son practicantes de surf además de responsables de marca. Este hecho podría justificar el motivo de su legitimidad para desempeñar las funciones relativas a la gestión de marca con objeto de no provocar la pérdida de autenticidad en detrimento de su conocimiento en torno a la gestión de marca.

No obstante, resulta interesante atender a las teorías recientemente planteadas por Warren y Gibson (2017), cuyas suposiciones podrían dar respuesta a la escasa profesionalización de este sector y que podrían considerarse en futuras investigaciones. Los autores llevan a cabo una importante reflexión en torno a los desafíos que la industria del surf ha ido protagonizando, entre los que destaca la pérdida de autenticidad por parte de algunas marcas incluidas en este estudio, como son Quiksilver, Billabong o Rip Curl en el ámbito internacional. Según los investigadores, el hecho de que estas marcas hayan expandido su mercado hacia canales de venta que inicialmente eran ajenos al surf, como los grandes almacenes norteamericanos Macy's o El Corte Inglés en España, ha propiciado cierta pérdida de autenticidad en lo relativo a la percepción de los surfistas, que no legitiman la presencia de marcas de surf en estos establecimientos (Warren y Gibson, 2017). Esta apreciación

conecta con la siguiente conclusión con respecto a este estudio, que pone de manifiesto que la desconexión revelada entre las marcas de surf y los consumidores puede ser consecuencia de un interés económico como es el aumento del volumen de ventas en detrimento de una pérdida de credibilidad valorada y únicamente distinguida por el público experto o *core*. En este sentido, observamos que, en España, la posición de las marcas de surf respecto a los surfistas se ve negativamente afectada por el beneficio comercial que obtienen estas marcas al dirigir, por lo general, sus esfuerzos en ampliar el público a un surfista no experimentado.

Asimismo, estos hallazgos aportan interesantes conclusiones para el estudio de los surfistas españoles en general (es decir, más allá del estudio de las marcas y el *branding* en sentido estricto). Si bien este grupo de consumidores no manifiesta una conducta de consumo tribal, se propone que futuras líneas de investigación podrían aplicar las teorías sociológicas de la tribu urbana para estudiar esta realidad desde un marco teórico más preciso.

Esta recomendación viene a responder a una de las limitaciones que cabe destacar en este trabajo: el hecho de analizar el mercado español supone un condicionante restrictivo que puede limitar la aplicabilidad de este estudio. Este condicionante plantea, a su vez, posibles futuras investigaciones conforme a la aplicabilidad de estas teorías a otros mercados extranjeros, ya sean dedicados al surf con objeto de establecer comparativas, o bien, de otra naturaleza. Asimismo, otra de las limitaciones que podría abrir futuras líneas de trabajo es la consideración del mensaje comunicado por las marcas estudiadas. La posibilidad de emplear otras técnicas como, por ejemplo, el análisis del discurso aplicado a las campañas publicitarias de estas marcas, podría enriquecer la investigación con respecto a aquellas acciones de comunicación que vienen a reforzar la estrategia de marca.

Según los investigadores, el hecho de que estas marcas hayan expandido su mercado hacia canales de venta que inicialmente eran ajenos al surf, como los grandes almacenes norteamericanos Macy's o El Corte Inglés en España, ha propiciado cierta pérdida de autenticidad en lo relativo a la percepción de los surfistas, que no legitiman la presencia de marcas de surf en estos establecimientos

En España, la posición de las marcas de surf respecto a los surfistas se ve negativamente afectada por el beneficio comercial que obtienen estas marcas al dirigir, por lo general, sus esfuerzos en ampliar el público a un surfista no experimentado

Referencias bibliográficas

- Anderson, J. (2016). On Trend and on the Wave: Carving Cultural Identity through Active Surf Dress. *Annals of Leisure Research*, 19(2), 212-234.
- Bazaki, E. y Veloutsou, C. (2010). Brand Communities, Subcultures of Consumption, Neotribes: A Melange of Terminology. En G. Chrisodoulides et al. (eds.), *Contemporary Issues in Brand Research* (pp. 163-180). Atenas: Institute for Education and Research.
- Beal, B. y Smith, M. (2010). Maverick's: Big-Wave Surfing and the Dynamic of «Nothing» and «Something». *Sport in Society*, 13(7-8), 1.102-1.116.
- Beaumont, E. y Brown, D. (2016). «It's not Something I'm Proud of But It's... Just How I Feel»: Local Surfer Perspectives of Localism. *Leisure Studies*, 35(3), 278-295.
- Bouchet, P., Hillairet, D. y Bodet, G. (2013). *Sport Brands*. Nueva York: Routledge.
- Canniford, R. (2011). A Typology of Consumption Communities. *Research in Consumer Behavior*, 13, 57-75.
- Cova, B. (1999). Tribal Marketing: A Latin Deconstruction of a Northern Construction. En *First International Conference on Critical Management Studies*. UMIST.
- Cova, B. y Cova, V. (2002). Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5-6), 595-620.
- Cova, B., Kozinets, R. y Shankar, A. (eds.). (2007). *Consumer Tribes*. Nueva York: Routledge.
- De Burgh-Woodman, H. y Brace-Govan, J. (2007). We do not Live to Buy: Why Subcultures are Different from Brand Communities and the Meaning for Marketing Discourse. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(5-6), 193-207.
- Dionísio, P., Leal, C. y Moutinho, L. (2008). A Phenomenological Research Study on Sports Fandom in Portugal: A Comparative Study of Surfing and Football. *Journal of Euromarketing*, 17(3-4), 233-253.
- Donnelly, M. (2006). Studying Extreme Sports. Beyond the Core Participants. *Journal of Sport & Social Issues*, 30(2), 219-224.
- Esparza, D. (2011). De Hawái al Mediterráneo: La génesis del surf en España. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 26, 370-383.
- Esparza, D. (2015). Hacia una historia del surf en Andalucía: Génesis y consolidación del surf en Cádiz y Málaga. *Materiales para la Historia del Deporte*, 13, 47-62.
- Esparza, D. (2016). *Historia del surf en España. De Magallanes a los años 80*. Madrid: Olo Surf History.
- Gonfaus, A. (2006). *Surfers. Una visión antropológica del surf*. San Sebastián: Zoe.
- Goulding, C., Shankar, A. y Canniford, R. (2013). Learning to Be Tribal: Facilitating the Formation of Consumer Tribes. *European Journal of Marketing*, 47(5-6), 813-832.
- Heding, T., Knudtzen, C. F. y Bjerre, M. (2009). *Brand Management. Research, Theory and Practice*. Nueva York: Routledge.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard: Business Press.
- Krueger, R. A. (1998). *Developing Questions for Focus Groups*. Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

- Morgan, D. L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Muñiz, A. y O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Närvänen, E., Kartastenpää, E. y Kuusela, H. (2013). Online Lifestyle Consumption Community Dynamics: A Practice-Based Analysis. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(5), 358-369.
- Olive, R. (2016). Going Surfing/Doing Research: Learning How to Negotiate Cultural Politics from Women who Surf. *Continuum*, 30(2), 171-182.
- O'Rourke, M. (2006). The Sport of Kings SURFING. *Risk Management*, 53(4), 14-16.
- Pinto de Lima, A. y Brito, C. (2012). An Examination of the Tribal Community Dimensions of ICT Users. *Journal of Internet Commerce*, 11(4), 291-308.
- Preston-Whyte, R. (2002). Constructions of Surfing Space at Durban, South Africa. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 4(3), 307-328.
- Richardson, B. (2013). *Tribal Marketing, Tribal Branding: An Expert Guide to the Brand Co-Creation Process*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Rubin, H. J. y Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage.
- Saat, R. M., Bahador, K. M. K. y Rusly, F. H. (2015). Developing Tribe Marketing and Information Technology Competencies Skills (Tribe-IT Skills) for Virtual Entrepreneurs. En *Proceedings of the International Conference on e-Commerce, ICoEC 2015*. Celebrada en Kuching (Malasia) el 20-22 de octubre.
- Schouten, J. y McAlexander, J. (1995). Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 43-61.
- Sinclair, J. (2008). Branding and Belonging. *Journal of Cultural Economy*, 1(2), 217-231.
- Stranger, M. (2010). Surface and Substructure: Beneath Surfing's Commodified Surface. *Sport in Society*, 13(7-8), 1.117-1.134.
- Thomas, T. Price, L. y Schau, H. (2013). When Differences Unite: Resource Dependence in Heterogeneous Consumption Communities. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1.010-1.033.
- Tuominen, P. (2011). *Brand Tribalism. A Netnographic Exploration of Virtual Communities* (University of Hertfordshire Business School Working Paper).
- Veloutsou, C. y Moutinho, L. (2009). Brand Relationships through Brand Reputation and Brand Tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.
- Walle, A. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. New Castle: Cambridge Scholars Publishing.
- Warren, A. y Gibson, C. (2017). Subcultural Enterprises, Brand Value, and Limits to Financialized Growth: The Rise and Fall of Corporate Surfing Brands. *Geoforum*, 86, 177-187.
- Wheaton, B. (2004). *Understanding Lifestyle Sport: Consumption, Identity and Difference*. Londres: Routledge.



El neuromarketing. Un enfoque ético-legal

Susana Ferrero Soutelo

*Graduada en el Doble Grado de Derecho y Administración y
Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid*
susanaferrero95@hotmail.com

Este trabajo ha sido finalista en el Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad. El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

«El neuromarketing. Un enfoque ético-legal» pretende ir más allá del mero análisis del concepto y de las bases de una técnica que ha surgido gracias a los avances tecnológicos que han provocado la cohesión entre disciplinas tan dispares como la neurociencia y el marketing.

Pese a su juventud, el neuromarketing ha sido objeto de estudio principalmente acerca de su metodología de trabajo o sus técnicas; sin embargo, no existe unanimidad acerca de la creación de pautas de conducta o normas que actúen ante los nuevos peligros y compromisos éticos que pueden surgir ante su uso fraudulento.

El objetivo del presente ensayo es concluir, una vez analizadas las posibles vulneraciones éticas y las preocupaciones morales que genera su utilización en la sociedad, una vía de regulación eficaz.

Palabras clave: neuromarketing; neuroética; código deontológico.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: Ferrero Soutelo, S. (2019). El neuromarketing. Un enfoque ético-legal. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 2, 95-127.





Neuromarketing. An ethical-legal approach

Susana Ferrero Soutelo

Abstract

«The neuromarketing. An ethical-legal approach» is beyond the mere analysis of the concept and the bases of a technique that has arisen thanks to the technological advances that have led to the cohesion between disciplines and topics such as neuroscience and marketing.

Despite its youth, neuromarketing has been the subject of a study mainly about its work or its techniques, however, there is no unanimity about the creation of the guidelines of behavior or the norms that act in the face of new dangers and ethical commitments that may arise due to fraudulent use.

The objective of this essay is to conclude, once analyzed the possible ethical violations and moral concerns that cause their use in society, an effective regulation route.

Keywords: neuromarketing; neuroethics; code of ethics.

Citation: Ferrero Soutelo, S. (2019). Neuromarketing. An ethical-legal approach. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 2, 95-127.

Sumario

1. Marco conceptual
 - 1.1. ¿Qué es el neuromarketing?
 - 1.2. Análisis DAFO del neuromarketing
 - 1.2.1. Fortalezas
 - 1.2.2. Oportunidades y amenazas
 - 1.2.3. Debilidades
 2. Propuesta *de lege ferenda*
 - 2.1. Método de regulación
 - 2.1.1. Regulación de la publicidad
 - 2.1.2. Sistema normativo
 - 2.2. Contenido: implicaciones éticas
 - 2.2.1. ¿Neuromarketing ético? Neuroética
 - 2.2.2. Conflictos éticos
 3. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

1. Marco conceptual

1.1. ¿Qué es el neuromarketing?

El concepto de «neuromarketing» fue creado por Ale Smidts en el siglo XX, quien lo definió como la aplicación de las técnicas de estudio de imágenes del cerebro para la comprensión de la actividad cerebral, así como su vinculación con el comportamiento humano. Las conclusiones obtenidas del neuromarketing tenían como objetivo mejorar la eficiencia de las campañas de marketing aplicando la información consciente e inconsciente de los consumidores.

Para Braidot (2009), el objetivo último del neuromarketing es la decodificación de los patrones neuronales del consumidor para así comprender las necesidades, deseos y motivaciones que determinan el comportamiento de compra en relación con los campos de marketing específicos del diseño de producto, la comunicación, la distribución y el precio.

Los métodos tradicionales de investigación de mercados, como las entrevistas en profundidad o las encuestas, facilitan información superficial acerca de los factores que influyen en el comportamiento del consumidor; no logran profundizar en las verdaderas causas que motivan la compra en los individuos. Esta falta de eficacia en los métodos de investigación se debe al procesamiento consciente de las respuestas por parte de los participantes.

En el caso de los métodos tradicionales, los individuos evaluados deben responder de manera consciente a las preguntas que plantea el consultor de marketing. La inconsciencia de los métodos de toma de decisiones del ser humano ha provocado la necesidad de crear técnicas que respondiesen de manera más efectiva.

La inconsciencia de los métodos de toma de decisiones del ser humano ha provocado la necesidad de crear técnicas que respondiesen de manera más efectiva

Las empresas de esta disciplina se sirven de diferentes técnicas procedentes de las neurociencias para llevar a cabo un contraste de hipótesis. Los avances en neuroimagen facilitan la obtención de información del cerebro, lo que mejora el análisis acerca del comportamiento del individuo. Las técnicas más utilizadas son la electroencefalografía (EEG) y la imagen por resonancia magnética funcional (IRMf). En algunos casos, se complementan con diferentes técnicas neurocientíficas para realizar un estudio más complejo y eficiente (García, 2011).

1.2. Análisis DAFO del neuromarketing

Resulta esencial considerar, por un lado, aquellos aspectos que, respecto a un análisis comparativo del sector de la investigación de mercados, suponen una fortaleza o una debilidad del neuromarketing. Por otro, se ha realizado un estudio de las principales oportunidades y amenazas del neuromarketing en el mercado para así conocer los retos a los que se ha de enfrentar esta disciplina en el corto plazo.

1.2.1. Fortalezas

El objetivo último del neuromarketing es comprender cómo funciona el cerebro del consumidor en la toma de decisiones. De esta manera, se logra captar, para su posterior análisis, la reacción consciente e inconsciente de los individuos ante ciertos estímulos, para crear e implementar campañas de marketing que condicionen la experiencia bajo el patrón de causa-efecto en el consumidor.

Una de las fortalezas del neuromarketing frente a otras técnicas de investigación es el tipo de información que se obtiene, caracterizada por la precisión, exactitud y minuciosidad que subyace por el uso de datos tangibles extraídos gracias a técnicas neurocientíficas, lo que disminuye el riesgo de sesgos que presentan las técnicas tradicionales.

La neurociencia es una disciplina que cuestiona la organización y el funcionamiento del sistema nervioso; por ello, para analizar el comportamiento del consumidor, los expertos en neurociencias utilizan técnicas provenientes de la anatomía, la biología, la genética y la psicología (Zurawicki, 2016).

La comprensión óptima de las redes neuronales es esencial para el mercado en ciertos aspectos. Por un lado, proporciona el cuestionamiento de la eficiencia de un estímulo de compra emitido por una empresa, puesto que la activación de las redes neuronales únicamente se realiza cuando el estímulo al que se somete al participante ha sido eficiente; por otro, permite comprender la maquinaria de memorización y de aprendizaje del individuo o el análisis posterior de la eficacia de una campaña global de marketing (García, 2011).

1.2.2. Oportunidades y amenazas

Las diferencias con el resto de las técnicas de investigación de mercado limitan las amenazas al neuromarketing por la posible sustitución por técnicas más innovadoras de investigación de mercados; sin embargo, a corto plazo, es necesario luchar contra la amenaza más relevante, que es la mala imagen del neuromarketing en la sociedad.

Las principales oportunidades del neuromarketing provienen del mercado y, generalmente, se relacionan con inversiones cada vez más cuantiosas e influidas por la mayor confianza de ciertos empresarios, que facilitan sucesivos avances en las técnicas neurocientíficas. En los últimos años, han surgido nuevos campos de estudio.

Tradicionalmente, las teorías neurocientíficas han considerado el cerebro como una estructura compleja, estática e inalterable, donde no existía la posibilidad de regenerar conexiones neuronales desaparecidas. Entre ellas, cabe destacar la obra del neuroanatomista español Ramón y Cajal quien, tras varios experimentos, llegó a la conclusión de la irrevocabilidad de la regeneración de las neuronas que conforman el sistema nervioso. Sin embargo, se determinó que era función de la ciencia transformar esta situación en el futuro. La teoría conocida como neuroplasticidad o plasticidad cerebral defiende que el cerebro cuenta con una estructura básica determinada; sin embargo, cada estructura cerebral es heterogénea, puesto que cuenta con una configuración neuronal única. La neuroplasticidad no entraña determinados hitos de la evolución del ser humano, como sí lo hacían teorías como el cerebro triuno, sino que caracteriza el cerebro por su condición neuroplástica o alterable según los hábitos y el entrenamiento mental que ejercita el individuo. La estructura, según esta teoría, sufre una transformación molecular, celular y cerebral denominada «maduración cerebral» determinada por los estímulos que percibe un individuo a lo largo de su vida y que modifican el encéfalo. Esta estructura compleja depende de la experiencia, incluyendo el aprendizaje y la adaptación, pero también de estímulos, ejercicios cognitivos, traumas y fobias. La plasticidad cerebral tiene su origen en la capacidad adaptativa del cuerpo humano. El sistema nervioso cuenta con la capacidad de reconstrucción tras sufrir determinadas enfermedades (García, 2011).

Los últimos avances en neurociencias hacen hincapié en la colaboración con diferentes campos de estudio. En los últimos años, se han entrelazado las disciplinas de la neurociencia y la inteligencia artificial. Esta cooperación surge con el objetivo de guiar la investigación en inteligencia artificial con el conocimiento y comprensión del cerebro mediante herramientas de obtención de imágenes cerebrales para la construcción de máquinas inteligentes. La neurociencia ha realizado contribuciones fundamentales para nuevos algoritmos matemáticos, cálculos biológicos, estructuras matemáticas, así como métodos que son determinantes para la creación de sistemas de inteligencia artificial. En la actualidad, la inteligencia artificial ha trabajado junto a la neurociencia en el ámbito de los videojuegos, la traducción de idiomas o la creación de arte; sin embargo, aún existe una brecha entre la inteligencia humana y la inteligencia de una máquina (Turing, 1950).

Tradicionalmente, la neurociencia trabajaba con muestras pequeñas en las que se estudiaban cualitativamente los organismos y estos eran manipulados de manera invasiva. Recientemente, la neurociencia ha planteado un nuevo reto para los expertos, consistente en la oportunidad de generación de bases de datos cuantitativas de gran tamaño, lo que facilita su análisis mediante un razonamiento estadístico a gran escala. Los últimos años se han caracterizado por el creciente interés por el acceso y la creación de bases de *big data*.

La creación de bases de datos masivos y la adaptación de enfoques estadísticos amplifican el espectro de posibilidades respecto a los resultados y conclusiones sobre el cerebro; el *big data* es una nueva realidad en la neurociencia (Efron y Hastie, 2016).

Finalmente, otra oportunidad del mercado facilitada por el avance en las neurociencias se plantea con el uso de nanotecnología. La integración de disciplinas como el neuromarketing y la nanotecnología se conoce como nanomarketing, cuyas principales ventajas son la realización de investigaciones no invasivas, a tiempo real, y la posibilidad de utilizar diferentes tecnologías al mismo tiempo. En los últimos años, se ha llevado a cabo la miniaturización de ciertas herramientas complejas mediante el uso de plataformas nanodispositivas en disciplinas como la educación, el sector textil o la medicina. El nanomarketing podría dar solución a algunas de las limitaciones del neuromarketing, entre ellas, el alto coste de llevar a cabo investigaciones limitadas en cuestión de tiempo y también de espacio, puesto que estas han de realizarse de manera individual mediante dispositivos de gran tamaño y, en la mayoría de las ocasiones, se realizan en entornos artificiales que pueden distorsionar el ambiente de consumo del participante (Murphy, Illes y Reiner, 2008). El nanomarketing permitiría a los investigadores realizar un estudio en entornos reales de consumo, como puede ser en el supermercado, en espacios externos o en la propia vivienda del individuo.

1.2.3. Debilidades

Las técnicas de neuromarketing tienen ciertas limitaciones o debilidades, en algunos casos, derivadas de su tipología, y en otros, por la metodología utilizada. Principalmente, las limitaciones por las que se ven afectados los consultores de neuromarketing son:

- **Elevado coste.** El uso de las técnicas provenientes de la neurociencia para la investigación de mercados es una opción costosa, por involucrar el uso de técnicas de investigación novedosas y que requieren personal cualificado para su manipulación. El neuromarketing es una disciplina emergente; por ello, aún no se ha demostrado que estas técnicas sean más eficaces que aquellas pertenecientes al marketing tradicional. Esto, unido a su elevado coste, cuestiona la viabilidad y preferencia en su empleo. Para solventar la limitación relacionada con el coste de la técnica, las empresas han utilizado diversas vías; algunas de ellas han sustituido tecnologías como la resonancia magnética funcional por el uso del electroencefalograma o se han decantado por la reducción del tamaño de la muestra utilizada (Monge y Fernández, 2011). Desde un punto de vista utilitario, el acceso a estas técnicas estaría manifiestamente al alcance de grandes empresas y limitado su uso por las pequeñas y medianas empresas que, en la mayoría de las ocasiones, no podrían afrontar tales inversiones (Voicu, 2012).
- **Tamaño de la muestra.** Una de las grandes polémicas relacionadas con el campo del neuromarketing es el tamaño de la muestra. Las empresas utilizan muestras

de tamaño reducido como consecuencia del alto coste de la tecnología y la presunta existencia de patrones de conducta o de pensamiento que concluye con la posibilidad de extrapolar los resultados de estudios de una reducida magnitud a una población mayor (Monge y Fernández, 2011).

- Aspectos éticos. Un aspecto sensible del neuromarketing es su valoración ética. La obtención de información de manera directa del participante ha conllevado reacciones de movimientos sociales para la protección del consumidor ante una posible manipulación. Lo esencial para la estimación del neuromarketing es determinar hasta qué punto esta manipulación es ética o no.
- Mala imagen. La mala imagen del neuromarketing ha sido habitualmente fomentada por libros, conferencias y publicaciones que han sugerido la asociación de estas técnicas con la manipulación, la publicidad subliminal o el control de la mente del consumidor (Murphy *et al.*, 2008).
- Inmadurez. El neuromarketing es una disciplina inmadura, de manera que no existen estándares claros o antecedentes sobre los que basarse. Cada empresa utiliza una metodología propia. En este sentido, cada una de ellas tiene también una tecnología propia, un sistema de registro de datos y un sistema de análisis diferenciado; esto limita la capacidad de comparar resultados (Monge y Fernández, 2011). La inmadurez del sector imposibilita la existencia de análisis comparativos por factores como el elevado coste que supondría realizar diversos estudios para el análisis de los resultados y, a su vez, la mencionada diversidad de políticas de investigación de cada empresa, utilizando distintas tecnologías, ratios o cálculos.
- Artificialidad. La consecución de la investigación en un entorno artificial de estudio conlleva la obtención de resultados que pueden no ser reales. Esto es debido a que el entorno en el que se encuentre el sujeto influye en ese proceso de compra; si esa investigación se realiza en un entorno artificial, una vez que el consumidor se encuentre en el entorno real va a verse influido por otros estímulos que pueden no haberse tenido en cuenta. En el entorno de estudio, los estímulos son manipulados y los datos son filtrados por el investigador, mientras que, en el entorno real, es la conciencia del sujeto de la investigación la que filtra las señales; esto genera un error potencial en los resultados (Voicu, 2012).
- Comunicación entre científicos y economistas. Finalmente, el desarrollo del neuromarketing como técnica de investigación se sustenta en la colaboración entre expertos de las dos ramas de conocimiento que lo conforman: neurociencia y marketing. Los investigadores pertenecientes a las neurociencias presentan inquietudes referentes a las partes del cerebro implicadas y su funcionalidad. Los expertos en marketing, por el contrario, cuentan como principales intereses con la interpretación mediante conceptos empresariales de las diferentes reacciones ante los estímulos presentados y su análisis en términos del comportamiento del consumidor.

2. Propuesta de lege ferenda

2.1. Método de regulación

Previamente a la determinación de aquellos derechos y principios que deben ser protegidos por el marco regulatorio, ha de determinarse el método de regulación más adecuado para el entorno neurocientífico y mercadotécnico en el que se desarrollan las actividades de neuromarketing; para ello, van a tenerse en cuenta los modelos de regulación de la publicidad y del marketing.

2.1.1. Regulación de la publicidad

La existencia de la publicidad es previa a la del neuromarketing, y ambas estarían dirigidas a objetivos similares. Por ello, cualquier análisis ético de la regulación de la publicidad puede ser de utilidad para determinar la regulación del neuromarketing (Murphy *et al.*, 2008).

Cualquier análisis ético de la regulación de la publicidad puede ser de utilidad para determinar la regulación del neuromarketing

La publicidad es una herramienta de comunicación con un factor clave social. Su amplio poder para influir en los hábitos de consumo y las modas ha exigido la determinación de una estricta regulación del sector. La publicidad es un instrumento de promoción de marketing muy regulado; su apreciación deontológica deviene de regulaciones internacionales, nacionales y corporativas. A continuación, se detallan los principales cuerpos normativos en materia de publicidad.

Cualquier acción publicitaria ha de ajustarse a ciertas normativas. Por un lado, de carácter internacional, habría que destacar la Directiva 2006/114/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, sobre publicidad engañosa y publicidad comparativa¹, cuyo objetivo principal es la protección del consumidor, de los competidores y de la sociedad. En el plano europeo, ha de destacarse la European Advertising Standards Alliance (EASA)²; se trata de una organización que promueve una publicidad responsable proporcionando estándares de actuación para los códigos de autorregulación de la publicidad que fomentan la protección de consumidores y de empresas. Está conformada por organismos nacionales europeos de autorregulación y asociaciones del sector de la publicidad. La EASA utiliza un sistema de autorregulación; justifica este recurso porque permite al consumidor informar sin coste alguno acerca de una campaña de publicidad y es el

¹ DOUE L 376/21, de 27 de diciembre de 2006; vigencia desde el 12 de diciembre de 2007.

² Información obtenida de <<http://www.easa-alliance.org/ad-standards/what-are-ad-standards/codes>>.

propio anunciante el que debe demostrar que no ha infringido el código; a su vez, permite mantener una relación de confianza del consumidor con el anunciante.

El Código consolidado de la Cámara de Comercio Internacional (International Chamber of Commerce –ICC–) en materia de publicidad comercial y mercadotecnia³ es un código de autorregulación internacional; con ello, se busca mantener la confianza del consumidor en la publicidad y en las empresas, lo que concluye en una mayor confianza en el mercado global. El código de la ICC promueve los mismos principios anteriormente mencionados por la EASA, incluyendo la promoción para facilitar que el mensaje de un anuncio publicitario sea legal, decente, honesto y veraz, cuya base sea el amparo de la responsabilidad social y profesional y se lleve a cabo para lograr el fin último, que es la conservación de la confianza en la publicidad por parte de la sociedad. Para lograr los objetivos, se regulan de manera minuciosa en el articulado del código cuestiones como la decencia, la honestidad, la veracidad, el uso de terminología científica, el uso de términos como «gratis» y «garantía», la situación específica de niños y jóvenes o la protección de la información y la privacidad.

Por otro lado, la publicidad ha sido también objeto de normación en el ámbito estatal. La publicidad, desde 1978, ha de respetar el derecho recogido en el artículo 38 de la Constitución española (CE)⁴ acerca de la libertad de empresa, así como el derecho a la libertad de expresión e información del artículo 20 de la CE.

La Ley 34/1988, de 11 de noviembre, general de publicidad (LGP)⁵, determina aquellos casos en los que estaríamos ante una publicidad ilícita; en concreto, cuando esta atenta contra la dignidad de las personas o vulnera valores o derechos reconocidos en la CE, cuando se trate de publicidad subliminal o infrinja normativa sectorial. Dentro de la publicidad ilícita, se incluye la publicidad engañosa, que es aquella que induciría a error a los destinatarios.

La Ley 3/1991, de 10 de enero, de competencia desleal (LCD)⁶, tiene por objeto proteger la competencia para preservar el interés de los participantes del mercado; para ello, prohíbe actos que determina como de competencia desleal, entre ellos, aquellos que van en contra de las exigencias de la buena fe, actos de engaño o de confusión, omisiones engañosas, prácticas agresivas, actos de denigración o actos de comparación. Todos estos actos son ejemplos de actividades que, por su potencial peligrosidad en el mercado, el Estado ha considerado conveniente determinar su prohibición y control a lo largo de un articulado extenso y detallado de prácticas que vulneran el interés general de nuestra sociedad de consumo. El

³ Código Internacional ICC/ESOMAR para la práctica de la investigación de mercados, opinión y social y del análisis de datos.

⁴ BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

⁵ BOE núm. 274, de 15 de noviembre; vigencia desde el 5 de diciembre; revisión vigente desde el 29 de marzo de 2014.

⁶ BOE núm. 10, de 11 de enero; vigencia desde el 1 de febrero; revisión vigente desde el 29 de marzo de 2014.

análisis de su articulado no entraría dentro del objeto de este trabajo, sin embargo, cabe destacar los últimos artículos introducidos en la reforma de 2010, en los cuales se regulan los códigos de conducta. El artículo 37 de la LCD menciona la facultad de corporaciones, asociaciones y organizaciones para confeccionar códigos de conducta que protejan a los consumidores y que serán asumidos de manera voluntaria por empresarios y profesionales. Los códigos de conducta legitiman una vía previa a la vía judicial cuando se produce una acción desleal o ilícita. En ese caso, el órgano de control asociado al código ha de proceder mediante pronunciamientos dentro de los plazos y por los medios regulados; en caso de no ser efectivo o que el mencionado órgano no proceda adecuadamente, queda libertad para llevar a cabo los trámites judiciales al efecto.

La Ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual (LGCA)⁷, regula la comunicación audiovisual de cobertura estatal y establece como derechos generales del público el de recibir una comunicación audiovisual plural de medios, la diversidad cultural y lingüística, la transparencia en la comunicación audiovisual y la protección específica de los derechos del menor o las personas con discapacidad. Al igual que la LCD, la LGCA promueve la creación de códigos de autorregulación que estén vinculados a un organismo regulador o autoridad que requiera la adecuación de las conductas a lo estipulado en estos. La protección de los códigos de conducta por la LGCA se especifica en el artículo 58 al considerar como una infracción grave el incumplimiento de códigos de autorregulación de conducta (apdo. 12); asimismo, la cuantía de la sanción va a depender en su caso de si la conducta sancionada se encuentra o no en un código de autorregulación.

En el ámbito nacional, destaca la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (AUTOCONTROL), miembro destacado de la EASA. Es un organismo independiente de autorregulación de la publicidad en España formado por agencias, anunciantes y medios de comunicación. Se constituye en el año 1995 con el carácter de asociación sin ánimo de lucro y su fin último es velar por el respeto a la legalidad y la CE, la buena fe, el respeto a derechos como el honor, la propia imagen o la integridad, la autenticidad y la veracidad. La propia industria de la publicidad crea AUTOCONTROL y plasma un compromiso firme deontológico en el Código de Conducta Publicitaria (1996), a la vez que desarrolla compromisos sectoriales para productos o servicios concretos⁸. La autorregulación publicitaria consiste en la participación activa de los sujetos del mercado que realizan, preparan y ejecutan las campañas publicitarias y que estos mismos se autoimponen o someten voluntariamente a normas en el ejercicio de su actividad.

Este código de conducta conlleva implícito un compromiso de cumplimiento de normas deontológicas y de ciertos principios; en caso de vulneración, se pone en manos de un

⁷ BOE núm. 79, de 1 de abril; vigencia desde el 1 de mayo; revisión vigente desde el 2 de mayo de 2015.

⁸ Vid. el folleto corporativo de AUTOCONTROL en <<https://www.autocontrol.es/wp-content/uploads/2019/07/folleto-corporativo-autocontrol.pdf>>.

organismo formado por profesionales independientes e interdisciplinarios de materias como derecho, economía y comunicación. Este órgano es el Jurado de la Publicidad, que resuelve las reclamaciones presentadas por el incumplimiento de las normas deontológicas y es una herramienta compatible con la vía judicial. Se trata de un órgano independiente, imparcial y transparente de resolución de conflictos extrajudicial y sus decisiones son vinculantes para las empresas que forman parte de AUTOCONTROL.

El Jurado de la Publicidad está regulado mediante un reglamento aprobado por la Junta Directiva de AUTOCONTROL en 1997. Según el artículo 4 del reglamento, las funciones del Jurado son las de concretar anteproyectos de normativas éticas, la resolución de reclamaciones, la emisión de dictámenes o recomendaciones, la resolución de consultas previas, la resolución de conflictos como árbitro imparcial y cualquier otra que le encomiende la organización.

2.1.2. Sistema normativo

La responsabilidad es una cuestión intrínseca al ser humano; esto se debe a que todo individuo responde por sus actos ante sí mismo y ante el resto de los individuos afectados. La normación en algunos supuestos no es del todo sencilla, puesto que no todos los aspectos del comportamiento del ser humano pueden ser regulados, y algunos postulados cuentan con una dimensión ética o de responsabilidad de conciencia. A su vez, el dinamismo de ciertas disciplinas no es compatible con procesos de burocratización, lo que produce que no estén en constante sintonía con la realidad.

A) Tipos de modelos regulatorios

Las técnicas de investigación de mercados no pueden proteger por sí mismas valores como la privacidad o la intimidad, sino que se requiere una regulación que determine su eficacia en un entorno donde los profesionales han de ser independientes y libres a la hora de ejecutar sus acciones. La regulación de una disciplina como el neuromarketing es facultativa mediante diferentes figuras como la completa libertad profesional, la creación de un código deontológico, una regulación legal universal o una regulación legal específica.

Las técnicas de investigación de mercados no pueden proteger por sí mismas valores como la privacidad o la intimidad

B) Código deontológico

Los conflictos éticos que surgen no competen únicamente a la empresa, sino que también estarían involucrados los consumidores del producto, la sociedad en general y organismos

como el Estado; todos ellos, han de ajustar su comportamiento a las normas que se imponen. Un sistema de autorregulación es la respuesta eficaz ante la exigencia de la sociedad de crear voluntariamente códigos de buenas prácticas para proporcionar garantías de confianza y veracidad. La autonomía del código deontológico converge con la heteronomía de la ley que es creada e impuesta por el legislador; sin embargo, un código de conducta no pretende sustituir la normativa legal, sino únicamente complementarla.

Entre el campo de la ética empresarial propia y las normas legales se encuentra la autorregulación deontológica. Esta opción de regulación es conveniente para ciertos comportamientos o actitudes que son exigibles para determinadas ocupaciones y que no es necesario que sean objeto de regulación normativa. Los códigos deontológicos se fundamentan en la moral de la naturaleza humana y las pautas de comportamiento sociales. Son, en realidad, tres ámbitos estrechamente conectados.

La deontología se ha relacionado históricamente con profesionales intelectuales que desarrollan su actividad laboral de manera autónoma. Por ello, actualmente, el uso de códigos deontológicos se observa en profesiones como la medicina, la enfermería, la farmacéutica o la abogacía. En algunas ocasiones, el profesional ha de respetar los principios de los códigos deontológicos en detrimento de sus propios principios morales.

La autorregulación en España se ha establecido en disciplinas como la medicina, en la que se exige la colegiación para ejercerla. Los colegios profesionales, tal como se definen en el artículo 1 de la Ley 2/1974, de 13 de febrero, de colegios profesionales (LCP)⁹, «son corporaciones de derecho público, amparadas por la ley y reconocidas por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines». Es en la CE, en el artículo 36, donde se menciona que: «La ley regulará las peculiaridades propias del régimen jurídico de los colegios profesionales y el ejercicio de las profesiones tituladas. La estructura interna y el funcionamiento de los colegios deberán ser democráticos». El Estado, con este artículo y con el artículo 5 j) de la LCP, convierte los colegios profesionales en corporaciones encargadas de funciones públicas y, en algunos casos, con posibilidad de detentar la potestad de sancionar a los profesionales que incumplan lo determinado en sus normas y formen parte de la corporación. Para controlar correctamente la actividad de los miembros de los colegios profesionales, es necesario que se ejecuten los poderes reguladores y sancionadores para, una vez determinadas en las normas aquellas conductas que se consideren adecuadas a determinados principios éticos, en caso de vulneración, se apliquen las sanciones previstas.

La creación de modelos de conducta recogidos en un código de autorregulación de las prácticas de neuromarketing tendría como objetivo contribuir a la mejora de la percepción

⁹ BOE núm. 40, de 15 de febrero.

del marketing como disciplina. Al igual que los colegios profesionales, las empresas que definen o consagran un código de autorregulación se comprometen a no ejecutar ciertas prácticas o, simplemente, recogen en el código aquellos principios éticos que han de protegerse.

En España, actualmente, no se ha desarrollado una normativa legal o un código de autorregulación en el campo de conocimiento del neuromarketing. Dadas las especificidades existentes en cada cultura y regulación, se hace cada vez más notable la necesidad de una disciplina en actual construcción. Algunos autores han defendido que una valoración ética del marketing no solo va a depender de la campaña como tal, sino también

de tres aspectos del consumidor: según las capacidades del consumidor para comprender el producto, la información proporcionada y para discernir entre los productos, una acción de neuromarketing va a poder ser considerada como ética o no. Sin embargo, una teoría más completa hace referencia al contexto de una campaña de marketing. Esta teoría, elaborada por Thompson (1995), entrelaza la valoración de una acción de marketing con el panorama general en el que se está llevando a cabo. En consecuencia, un razonamiento ético y moral estaría ligado a un contexto social específico; es lo que se ha denominado la teoría del relativismo ético.

La actual regulación del neuromarketing mediante el código de ética de la Neuromarketing Science & Business Association (NMSBA) no incluye en su articulado todos los conflictos éticos en este trabajo mencionados, por lo que ha de ser perfeccionada en una regulación más extensa y completa, que tenga en cuenta la normativa nacional española, así como los valores y principios éticos socialmente admitidos en nuestra sociedad.

Las principales ventajas de elaborar un código de autorregulación propio pueden recapitularse en:

- En primer lugar, un código de autorregulación, a diferencia de la norma legal universal, es de carácter particular y voluntario. La aceptación moral de este método de regulación es mayor, al ser desarrollado por el propio sector que se ve involucrado.
- La autorregulación obra un cometido preventivo. Un código autorregulatorio cuenta con un cometido sancionador y analítico consecutivo y, a su vez, preventivo; se procede mediante asesoramientos.
- La autorregulación permite, antes de imponer sanciones o penas que pueden dañar la imagen y la confianza, la negociación de acuerdos que favorezcan a todas las partes intervinientes en el conflicto.
- Se trata de un mecanismo rápido y eficiente. Al ser elaborado por los propios miembros del sector, se discurren propuestas más eficaces y acordes a este.

En España, actualmente, no se ha desarrollado una normativa legal o un código de autorregulación en el campo de conocimiento del neuromarketing

Asimismo, se eliminan los problemas relacionados con los complejos y lentos procesos judiciales y administrativos. Sin embargo, un código autorregulatorio pretende completar y no sustituir lo determinado en la regulación legal, puesto que su objetivo principal no es sancionar.

Para asegurar el éxito de un código de autorregulación de neuromarketing, ha de crearse un sistema complejo en el que se tengan en cuenta factores como:

- La elaboración de un código de conducta en el que se incluyan los principios éticos básicos y las guías de conducta, así como la imposición de sanciones y los procedimientos de recurso.
- Un sistema de financiación. Comúnmente, a través de las aportaciones económicas periódicas que realicen los socios.
- Un órgano sancionador y de resolución de reclamaciones y conflictos.

Un código de autorregulación de la conducta permite dar solución a conflictos morales que se presentan con asiduidad en el desarrollo de un puesto profesional. Se trata de un articulado que inspira la interpelación de una actuación moral determinada y es más exigente que aquella determinada de manera social por las leyes.

C) Órgano de control

La proclamación de normas y principios no suele ser suficiente para que los miembros de la organización las lleven a cabo; por ello, ha de crearse un órgano de jurado o comité cuya tarea sea la de evaluación y sanción de conductas inapropiadas. Las resoluciones de este órgano no solo han de actuar como control, sino, a su vez, como aprendizaje para el resto de las entidades que conforman el código de autorregulación. La EASA destaca como principio en la Carta de Autorregulación Publicitaria (*Advertising Self-Regulation Charter*) la importancia de desarrollar un organismo imparcial e independiente que solucione los conflictos y las quejas de manera eficiente¹⁰. Actualmente, el modelo de regulación elaborado por el código de la NMSBA no cuenta con un comité u órgano regulador y sancionador que analice los conflictos y las quejas acaecidos en el sector. Como modelo, se ha analizado el del Jurado de la Publicidad de AUTOCONTROL; el órgano sancionador, en este caso, ha de estar compuesto por profesionales de neuromarketing y expertos en materias interdisciplinarias como son el derecho, el marketing, las neurociencias, la psicología y la economía.

¹⁰ Vid. <http://www.easa-alliance.org/sites/default/files/SR_CHARTER_ENG_0.pdf>.

D) Proceso de normación

De igual manera que la publicidad y el derecho de sociedades han seguido un proceso de normación de códigos de autorregulación, el neuromarketing, como disciplina incipiente y en vías de desarrollo, deberá sufrir un proceso de regularización normativa.

Un código de autorregulación no cuenta con la entidad suficiente para sancionar. Dado su planteamiento de voluntaria aceptación, su construcción depende de y complementa a normativas legales universales. A su vez, el escaso conocimiento de estos sistemas hace difícil su adhesión. Un código deontológico no cuenta

con el carácter coercitivo de un cuerpo normativo, pues no siempre impone sanciones y, en caso de que lo hiciese, son de carácter menos gravoso, pues la mayor sanción es la de exclusión de la corporación. El uso de normas de obligado cumplimiento tiene como objetivo principal solucionar fallos del mercado al producirse conductas por parte de los agentes económicos que son contrarias al libre funcionamiento o pueden llegar a ser lesivas para el resto de los participantes. Como sucede en el derecho de sociedades, con informes de autorregulación como el Código Olivencia o el Código Aldama, el contenido de un posible código ético del neuromarketing puede llegar a formar parte de normas legales.

Un código de autorregulación no cuenta con la entidad suficiente para sancionar

En 1997, se creó una comisión especial para elaborar un código de buen gobierno denominado Código Olivencia. Para su confección, se llevaron a cabo dos encuestas y las respuestas se obtuvieron de diferentes empresas del sector financiero. El Código Olivencia de 1998 fomenta la creación de comisiones de auditoría de las tareas de contabilidad, así como la efectividad en la efectiva autonomía de las tareas de auditoría. También realiza ciertas recomendaciones acerca de la organización y actividad de las sociedades y ejecuta un nuevo método de regular una disciplina independientemente de las normas legales. La determinación de un código de buen gobierno denominado Código Olivencia que complementa lo regulado en la ley tiene como objetivo mejorar la disposición jurídica de las sociedades españolas y rompe la tendencia imperante en España de elaborar normas legales sin incluir códigos de autorregulación alternativos. En 1999, la Comisión Nacional del Mercado de Valores analizó el cumplimiento del Código Olivencia y concluyó entonces que 62 empresas lo obedecían y que el grado de observación de las recomendaciones efectuadas era de un 80 % (Sánchez, 2003).

En 2002, la Fundación de Estudios Financieros concluyó, al analizar los resultados obtenidos en una encuesta, que debía potenciarse el uso de códigos autorregulatorios frente a las modificaciones de la legislación vigente en todo aquello que fuese viable. Tras esta conclusión, ese mismo año se publicó el Informe para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas de la Comisión Especial Aldama, que promueve la autorregulación de los mercados y de la transparencia. A raíz de

ambos códigos, Olivencia y Aldama, se aprobó en 2003 una ley para modificar la Ley del mercado de valores y la Ley de sociedades anónimas. En este contexto, surge la controversia acerca de la adecuación de desarrollar códigos de autorregulación frente a la ley, que concluye en una aceptación general en ciertas materias, aunque en otras se critica dada la falta de establecimiento y de cumplimiento.

En este sentido, acerca de la normación de los presupuestos éticos del neuromarketing, Francia ha comenzado a legislar cuestiones relacionadas con la materia. En concreto, el Parlamento francés, en 2011, prohibió que se utilicen los métodos de imágenes cerebrales con algún fin distinto al de la investigación médica o científica. En consecuencia, el uso de técnicas de neuroimagen está prohibido con fines comerciales en Francia. El Código Civil de Francia, consolidado el 18 de febrero de 2015, en los artículos 16-14 mantiene la prohibición y regula que las técnicas de imagen cerebral no pueden ser empleadas más que con fines médicos o de investigación científica o en el seno de investigaciones judiciales. A su vez, para regular su desarrollo, se exige que se facilite información de la naturaleza y finalidad de la investigación, así como se requiere la obtención de consentimiento expreso; este consentimiento será en todo momento revocable y sin necesidad de formalidad alguna.

Sin embargo, en nuestra opinión, este tipo de regulación no sirve como solución a los conflictos éticos puesto que, si una empresa francesa o con sede en Francia tuviese que realizar una investigación de mercado utilizando neuromarketing, no tendría más que desplazarse a los países cercanos en los que no existe una regulación al efecto. Esta última reflexión hace plantearse la necesidad de que, si en un futuro un código ético del neuromarketing pasara a formar parte de un texto legal vinculante, deberá plantearse en el seno de la Unión Europea y de organismos internacionales una regulación general al efecto para evitar conductas oportunistas.

2.2. Contenido: implicaciones éticas

El análisis ético y la influencia de este en el ámbito de las empresas proceden de épocas antiguas. Parte del liberalismo económico de Adam Smith, considerado uno de los progenitores de la economía moderna, basado en las responsabilidades morales a las que se enfrentan las empresas como organismos dirigidos a lograr intereses u objetivos para los cuales se toman decisiones que pueden afectar a terceros. Esta afectación es lo que genera un planteamiento ético necesario, en el que se cuestione la validez y la justicia de todas y cada una de las prácticas empresariales.

2.2.1. ¿Neuromarketing ético? Neuroética

Tras analizar las limitaciones que se presentan con el uso de técnicas neurocientíficas, habría que estudiar si, en caso de ser utilizadas para fines comerciales, son éticas o no.

A lo largo de los años, ha ido surgiendo una disparidad de opiniones acerca de este análisis. Por ejemplo, aquellos expertos en la materia que defienden un objetivo social del neuromarketing dirigido a la comprensión y satisfacción de las verdaderas necesidades de los consumidores. Sin embargo, esta nueva disciplina ha

Esta nueva disciplina ha sido comúnmente relacionada con estrategias de manipulación e influencia

sido comúnmente relacionada con estrategias de manipulación e influencia. La acción de 'manipular', según la Real Academia Española, es aquella que tiene como fin intervenir con medios hábiles y arteros en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares. Teniendo en cuenta el objetivo esgrimido por los expertos, no se aproxima a la manipulación; sin embargo, esto no excluye la responsabilidad de la mala praxis de ciertos profesionales de la materia (Ariely y Berns, 2010). Para comenzar a empoderar la confianza de la sociedad en el neuromarketing y su ética, ha de ser analizada y comunicada.

La neuroética surge como respuesta ante la necesidad de analizar el comportamiento del ser humano. Los avances en las técnicas neurocientíficas han posibilitado la búsqueda de aquellas bases neurobiológicas que sustenten la actividad humana individual, lo que ha concluido en la confluencia entre las neurociencias y las ciencias sociales. La neuroética plantea cuestiones como, por ejemplo, ¿cómo ha de actuarse en caso de llevar a cabo una investigación de mercado utilizando técnicas neurocientíficas y en la cual se descubre la existencia de un tumor en el cerebro del paciente? Este tipo de preguntas son aquellas que la neuroética se cuestiona para, por ejemplo, crear protocolos de actuación.

Dada la conexión existente entre el comportamiento del individuo y su cerebro, es necesario que, teniendo en cuenta las implicaciones éticas y de justicia social que conllevan las técnicas de neuromarketing, esta se analice respondiendo a preguntas que relacionen el pensamiento neurocientífico y el análisis ético.

Por un lado, el origen de la neuroética se data en 1973, cuando es utilizada por primera vez por Anneliese Alma Pontius, neuropsiquiatra alemana. Pontius declaraba que, en caso de no existir un consentimiento que fuese informado y que explicase detalladamente los procesos neuropsicológicos y fisiológicos que se van a realizar en las investigaciones, se estaría vulnerando la neuroética (Álvarez, 2015). Desde su origen, en 1973, hasta 2002, esta disciplina es considerada como la ética de la neurociencia y constituye una rama más de la bioética; en este caso, las técnicas de investigación neurocientíficas se analizan desde un punto de vista ético y social.

Según los autores que defienden esta corriente, la ética de la neurociencia está vinculada a las teorías éticas aplicadas, en las cuales se cuestiona si, en el seno de la utilización de estas técnicas de investigación, se estarían vulnerando principios éticos, entre ellos, la vulneración de derechos, como el derecho de privacidad, libertad o igualdad de oportunidades, o si se

estuviese repercutiendo de manera social (Farah, 2002). En este sentido, la neuroética no supone una novedad como ciencia, sino que profundiza el conocimiento de la bioética (Álvarez, 2015).

Con anterioridad a 2002, salvo algunas menciones puntuales y aquellas realizadas por Anneliese Alma Pontius, el término «neuroética» no se había utilizado con asiduidad. Sin embargo, es en este año cuando se produce un cambio de orientación y comienza a entenderse la neuroética como la neurociencia de la ética. Con esta nueva corriente, se comenzaba a considerar la creación de una nueva rama de conocimiento fundamentada en una nueva forma de asentar la ética desde la neurobiología. Algunos autores señalan el año 2002 como el del nacimiento del campo de la neuroética debido a que, en este año, se celebra la primera reunión de carácter internacional y multidisciplinar dedicada a la neuroética, denominada *Neuroethics: Mapping the Field* (Illes y Raffin, 2002). Tras esta reunión, se redacta una memoria en la cual se describe la neuroética como el estudio de aquellas cuestiones sociales, éticas y legales derivadas de estudios científicos sobre el cerebro que se aplican a planos médicos, legales y sociales. Sin embargo, otros autores interpretan como irreal datar su origen en este año, puesto que previamente ya se habían realizado publicaciones especializadas sobre neuroética y neurociencia desde los años ochenta (Álvarez, 2015).

2.2.2. Conflictos éticos

Obtener información cada vez más extensa y precisa acerca de los consumidores es determinante para los empresarios, cuyo principal objetivo es destacar frente a la competencia con el fin de satisfacer aquellas necesidades que se encuentran latentes. Disponer de información puede ser ética y legalmente cuestionable cuando se produce una vulneración de derechos como la privacidad o se produce un abuso de la información obtenida. Este tipo de comportamientos puede llegar a ser contrario a la ley y a la ética.

La falta de ética en cualquier disciplina no solo estaría perjudicando al receptor, sino también a aquellos que la llevan a cabo, ya que se puede distorsionar el objetivo o la percepción que se tiene tanto de la actividad como de cualquier profesional involucrado en la misma. La empresa está, en última instancia, legitimada por la sociedad, y su poder y consistencia a largo plazo dependerán de la confianza y credibilidad de los consumidores. Este contrato moral se convierte en una necesidad y no tanto en una opción para las empresas, y es que, sin el desarrollo de buenas prácticas y hábitos en la toma de las decisiones, las empresas no responden adecuadamente a las expectativas de los agentes.

El desconocimiento sobre el universo de posibilidades que estaría abriendo el neuromarketing ha generado una alarma social sobre las capacidades de manipulación de esta técnica frente a otras más tradicionales. Al encontrarnos ante una disciplina aún desconocida, su regulación no es, *a priori*, sencilla de plantear. Para comenzar a plantear una solución, una pregunta socorrida sería: ¿dónde están los límites que han de regir estas posibilidades? (Monge y Fernández, 2011).

La existencia del marketing y la publicidad es previa a la del neuromarketing, y todas ellas estarían dirigidas a objetivos similares; por ello, cualquier análisis ético de la publicidad puede ser de utilidad para comprender aquellas ideas y principios que debieran regir la ética del neuromarketing (Murphy *et al.*, 2008).

La ética del marketing tiene como objetivo delimitar aquellos principios o valores que han de regir a aquellos sujetos que actúan en el mercado y que son necesarios en cualquier sociedad desarrollada. A lo largo de la historia, se han ido relacionando ciertas implicaciones como son actitudes deshonestas, manipuladoras, invasivas, privativas o inseguras con las campañas de marketing, ya sea en el plano de producto, el precio, la promoción o la distribución. En este sentido, se ha orientado la recopilación confeccionada por la American Marketing Association (AMA).

En el ámbito nacional, al igual que la AMA, la Asociación de Marketing de España¹¹ ha elaborado un código ético para aquellos profesionales del marketing con la certeza de que un buen marketing conlleva un mejor resultado empresarial. Este código tiene como objetivo identificar valores y principios que son considerados relevantes para el ejercicio de la actividad de marketing en cuanto a la creación, comunicación, entrega e intercambio de productos, servicios o actividades de una empresa. Entre los principios que se consideran esenciales para la asociación, se encuentran los de legalidad, responsabilidad, honestidad y veracidad, transparencia informativa y profesionalidad.

La eficiencia y la estabilidad de una campaña publicitaria dependen de cuestiones como el rigor desde un punto de vista ético. Esto se puede observar en la preocupación por llevar a cabo campañas moralistas estables y ha concluido en un extenso marco normativo de la publicidad que sirve como modelo para asentar las bases de una regulación completa que llegue a abarcar las singularidades del neuromarketing.

Siguiendo el análisis planteado por Murphy *et al.* (2008), así como la pauta regulatoria de la publicidad impuesta por el Código de Conducta Publicitaria de AUTOCONTROL, el Código Internacional de la ICC, el Código Ético de Marketing de AMA y el código ético elaborado por la NMSBA, se plantea el contenido que ha de incluir la regulación del neuromarketing para asegurar la protección de determinados derechos potencialmente vulnerados y la imposición de una serie de deberes a los que los profesionales de la disciplina han de adherirse mediante los mecanismos normativos convenientes:

A) Respeto a la legalidad vigente

Para realizar una investigación de mercado, previamente ha de conocerse la regulación legal del país en el que va a llevarse a cabo y también es conveniente familiarizarse con la

¹¹ Información obtenida de <<https://www.asociacionmkt.es/actividad/codigo-etico-de-la-profesion/>>.

jurisdicción de los países a los que van a dirigirse las campañas resultado de dicha información. Pese a la obviedad de la premisa, indicar en el código de autorregulación el compromiso de respetar y adecuar las conductas a la normativa vigente tiene como objeto revelar la responsabilidad con la sociedad, lo que favorece el empoderamiento de la confianza de la sociedad en la mercadotecnia en general y el neuromarketing en particular.

B) Respeto de estándares

El artículo 1 del código de la NMSBA apuesta por el cumplimiento de los estándares nacionales de investigación por parte de los investigadores de neuromarketing.

Al tratarse de una disciplina en fase de introducción, no cuenta con una normativa definida ni con estándares sólidos. Sin embargo, es necesario destacar que, a medida que el neuromarketing se implemente con asiduidad en las investigaciones de mercado nacionales, surgirán estándares prácticos.

Un primer avance en esta dirección se llevó a cabo por la Advertising Research Foundation (ARF) con los proyectos Neuro 1 y Neuro 2. La situación en la que se encontraba el mercado cuando surgieron ambos proyectos era la presencia de diversos consultores de neuromarketing, sin embargo, no se revelaba la existencia de conclusiones científicas resultado de los estudios llevados a cabo que sirvieran como muestra de transparencia para el consumidor y como indicador para futuros análisis acerca de los constructos utilizados y las metodologías. El objetivo de los proyectos fue proveer a los expertos de guías que facilitasen una orientación sobre el tipo de neuromarketing más adecuado según la investigación concreta; para ello, se llevó a cabo un estudio sobre ocho consultores de neuromarketing para realizar una comparación entre los diferentes métodos y resultados obtenidos.

Sin embargo, el establecimiento de estándares que facilite la comparación de los distintos trabajos de los consultores de neuromarketing continúa siendo un reto, teniendo en cuenta que no todas las consultoras han estado dispuestas a participar en los proyectos. La competitividad del sector y la complejidad de la disciplina son factores que no deben ser minusvalorados (Stewart, 1984).

C) Integridad

La 'integridad' es definida por la Real Academia Española como la cualidad de aquello que no carece de ninguna de sus partes; es el derecho de un individuo a no sufrir cualquier tipo de menoscabo en los aspectos físicos, psíquicos y morales. Tal es su importancia, que su protección se encuentra recogida en la CE en el artículo 15, que elimina la posibilidad de someter a personas a tortura ni a tratos inhumanos o degradantes; estos fueron valorados por el Tribunal Constitucional en la Sentencia 120/1990, de 27 de junio (BOE núm. 181), como cuestiones graduadas en una escala de provocación de padecimientos físicos o morales.

Supone un presupuesto ontológico del resto de derechos de la Carta Magna que está ligado directamente al derecho a la dignidad consagrado en el artículo 10.1 de la CE. En el marco de regulación del derecho a la integridad en el sistema universal, se incluyen los artículos 7 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos¹², 5 de la Declaración Universal de Derechos Humanos¹³ y 2 de la Declaración sobre la Protección de todas las Personas contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes¹⁴.

El contenido de este derecho protege el ámbito físico con la protección de los tejidos, órganos y cualquier elemento perteneciente al cuerpo humano, así como la integridad psíquica, que tiene como objetivo proteger las habilidades emocionales, motoras y psicológicas y, finalmente, la integridad moral, con el respeto a las convicciones individuales (Díez-Picazo, 2013). El código de la NMSBA, en el artículo 2, titulado «Integridad», defiende el deber de los investigadores de proteger y no provocar daño o estrés en el participante.

La mayor parte de las técnicas neurocientíficas utilizadas en marketing son de carácter no invasivo y no provocan riesgos físicos; sin embargo, la prevención de posibles consecuencias morales y psíquicas es indispensable para la protección del participante mediante su comunicación previa al desarrollo de la investigación, así como la elaboración de protocolos de actuación en caso de sucesos anómalos.

La mayor parte de las técnicas neurocientíficas utilizadas en marketing son de carácter no invasivo y no provocan riesgos físicos

D) Libertad y seguridad

El código de la NMSBA, en el artículo 4, defiende que la participación de cualquier individuo será siempre voluntaria. El derecho a la libertad y seguridad personal se encuentra consagrado en el artículo 17 de la CE y es sujeto del mismo cualquier persona.

La libertad se corresponde con la acción de deambular, mientras que la seguridad concierne la no arbitrariedad. La protección de la libertad del participante conlleva la posibilidad de que el individuo pueda libremente determinar en todo momento su comportamiento y su conducta, sin que se produzcan impedimentos de ningún tipo, así como la capacidad de tomar la decisión de abandonar la investigación en cualquier estadio de esta.

¹² Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en la Resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966.

¹³ Fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París el 10 de diciembre de 1948 en la Resolución 217 A (III).

¹⁴ Adoptada por la Asamblea General en la Resolución 3452 (XXX), de 9 de diciembre de 1975.

Se trata de cualidades intrínsecas del ser humano, relacionadas con la capacidad de actuación. También han sido reconocidas en el artículo 3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, así como en el ámbito nacional, con el reconocimiento de los delitos de detenciones ilegales en los artículos 163 y siguientes de la Ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal¹⁵ (Díez-Picazo, 2013).

E) Dignidad

Sólo el Código consolidado en materia de publicidad comercial y mercadotecnia de la ICC reconoce un compromiso social con la protección de la dignidad humana en el proceso de una investigación de mercados. La dignidad humana es una cuestión esencial en cualquier análisis ético; esto se debe a que instrumentos internacionales tan relevantes como la Declaración Universal de Derechos Humanos, en el artículo 1, reconoce y protege el derecho a la dignidad humana. A su vez, el Convenio para la protección de los derechos humanos y la dignidad del ser humano con respecto a las aplicaciones de la biología y la medicina¹⁶ aboga por proteger al ser humano en su dignidad y su identidad, mientras que en el artículo 2 destaca la primacía del interés y bienestar del ser humano sobre cualquier otro interés, como el exclusivo de la sociedad o de la ciencia.

La dignidad humana es un principio esencial en cuestiones como la aplicación de técnicas neurocientíficas. Son constantes los esfuerzos institucionales por la protección de derechos humanos como el de la dignidad humana, como puede observarse con el convenio de Oviedo.

La dignidad humana ha de protegerse respetando el razonamiento y justificación de las preferencias de cada individuo. Este derecho sirve como base para el resto de los derechos fundamentales, especialmente de los derechos de autonomía, seguridad, igualdad y libertad. Esto permite suponer que uno de los objetivos principales de la sociedad es satisfacer derechos, mediante lo cual, el contenido del derecho a la dignidad se materializa. En caso de que se vulnere algún derecho, el individuo objeto de la vulneración puede desarrollar dificultades para tomar decisiones autónomas sobre su existencia y sus acciones futuras. La dignidad sirve como base para la ética en su aspecto público, para su plasmación en la vida social, ya que es inherente a la condición humana.

F) Honestidad y transparencia

La honestidad es un principio fielmente desarrollado en la disciplina publicitaria. Así puede observarse en el código de AUTOCONTROL, en el artículo 3, en el que, para lograr un mensaje

¹⁵ BOE núm. 281, de 24 de noviembre.

¹⁶ Hecho en Oviedo el 4 de abril de 1997.

honesto, se lucha por lograr la confianza del consumidor y su protección. El código de la NMSBA reconoce en el artículo 2 la obligatoriedad de que los investigadores sean íntegros con el participante acerca de las sutilezas y los métodos. Sin embargo, dar un mensaje deshonesto en algunos de los aspectos de la investigación conlleva restringir la autonomía del participante. El Código Ético de Marketing, en el artículo 4 b), titulado «Honestidad y veracidad», propugna el desarrollo de una campaña de marketing de forma honesta y veraz.

La honestidad ha de ser planteada en todas las condiciones e ídoles de la investigación y no únicamente en las habilidades y experiencias, lo que conforma un compromiso previo con el participante de indicar aquellos factores que ha de tener en cuenta a la hora de tomar una decisión en la investigación.

G) Lealtad

El artículo 4 del Código de Conducta Publicitaria de AUTOCONTROL promueve la lucha contra el abuso de la buena fe del consumidor.

La lealtad es definida como el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor; estrechamente vinculado con la verdad. Es común, en el ámbito de la publicidad y el marketing en general, utilizar la lealtad desde el punto de vista del consumidor, haciendo referencia a la fidelidad del consumidor con la marca en concreto. Sin embargo, en este caso, la lealtad conlleva la honestidad y buena fe de la empresa respecto del consumidor.

Este principio no ha sido incorporado en ninguno de los códigos analizados; sin embargo, se trata de un elemento necesario para asegurar así la buena fe en las relaciones.

H) Objetividad

En una disciplina como la investigación de mercados, en la que se obtienen y analizan multitud de datos, es necesario que este proceso se efectúe bajo el principio de objetividad, comprometiéndose así a otorgar la suficiente confianza en los resultados del estudio. Estrechamente vinculado con la imparcialidad y la veracidad, es un principio aún no incluido en ninguno de los códigos analizados.

I) Veracidad

La veracidad en un estudio de mercado tiene relación con el mensaje que ha de facilitarse como conclusión de la investigación. El código de la NMSBA fundamenta el artículo 1 en los principios básicos concluyendo en proporcionar los resultados de la investigación a los clientes sin exageración ni tergiversación de estos. Asimismo, el artículo 4 b) del Código Ético de Marketing defiende el desarrollo de las campañas de marketing de manera veraz.

La veracidad es una cuestión muy ligada al sector de la publicidad; no es de extrañar que en articulados como el código de la ICC y la LCD se encuentre en sus artículos 5 la promulgación de mensajes comerciales veraces, mientras que, en el código de AUTOCONTROL, una de las premisas sea la de exigencia de veracidad.

J) Autenticidad

Se trata de un principio muy vinculado a la veracidad y la objetividad. No se encuentra incluido en ninguno de los códigos analizados; sin embargo, constituye un compromiso más firme con el objetivo de la fiabilidad y confianza del consumidor en el neuromarketing.

K) Autonomía y autodeterminación

No se encuentran incluidas expresamente en ninguno de los códigos analizados; sin embargo, están muy vinculadas al concepto de libertad y seguridad personal.

La salvaguarda de la autonomía del sujeto es un requisito para perpetuar la confidencialidad de la investigación. Sin confidencialidad ni privacidad, el sujeto pierde el poder que le proporciona la información y, por ende, el control de su libertad. Sin embargo, en determinadas ocasiones, la autonomía del sujeto se encuentra desde un primer momento restringida o menoscabada, como es el caso de los menores o aquellos sujetos con problemas psiquiátricos. Los participantes han de contar con la información necesaria para tomar cualquier decisión a lo largo del estudio, incluyendo la posibilidad de abandonar (Farah, 2005).

Sin confidencialidad ni privacidad, el sujeto pierde el poder que le proporciona la información y, por ende, el control de su libertad

Relacionado con la idea anterior, es necesario asegurar al sujeto interviniente que este pueda elegir en todo momento aquella información que desea revelar y aquella que quiere mantener confidencial. El respeto a la confidencialidad tiene su base en la protección de la autonomía del sujeto, y este tiene el derecho a controlar el uso de la información. Esto se debe a que, como en cualquier técnica de investigación, existe la posibilidad de que parte de la información que el sujeto no quería facilitar se haya obtenido en detrimento de su interés (Farah, 2005).

El neuromarketing, al recibir la información de manera directa del cerebro del individuo, estaría inicialmente coartando esta capacidad de decidir (Monge y Fernández, 2011). Cuando un sujeto se involucra en un estudio de mercado en el que se utilizan técnicas como una encuesta o una dinámica de grupo, este es habitualmente consciente de la información que estaría proporcionando, salvo cuando se implican técnicas como las conocidas proyectivas;

sin embargo, a diferencia de estas últimas, el neuromarketing no estaría preguntando al consumidor, sino que recibe la información de manera directa del cerebro y de su cuerpo, lo que le impide gestionar la respuesta ante una pregunta (Ariely y Berns, 2010). Como consecuencia, se hace latente la necesidad de definir protocolos de actuación ante la revelación de descubrimientos anormales, como pueden ser enfermedades.

L) Consentimiento informado

En el artículo 5 del código de la NMSBA se reconoce la necesidad de prestar un consentimiento informado en el que expresamente se reconozca la comprensión de todos los aspectos de la investigación. A la hora de realizar una investigación de mercados, y en particular, en neuromarketing, una de las primeras formalidades que se requieren es la prestación del consentimiento por parte del participante del estudio. El participante ha de ser autónomo para tomar la decisión sobre su participación en el estudio y debe prestar un consentimiento claro y expreso en todo momento; para ello, el sujeto ha debido ser previamente informado de manera clara y explícita de todas aquellas cuestiones que sean necesarias, como los riesgos de la técnica.

En el caso de participación de menores en estudios de neuromarketing, puede realizarse un paralelismo con lo determinado en el artículo 5 del Real Decreto 1090/2015, de 4 de diciembre, por el que se regulan los ensayos clínicos con medicamentos, los comités de ética de la investigación con medicamentos y el Registro Español de Estudios Clínicos¹⁷, acerca del requerimiento de la obtención del consentimiento informado, en este caso, de los padres o representante legal que no tengan privada la patria potestad, y será requerida, en caso de que el menor tenga entre 12 y 18 años, su opinión al respecto de la participación.

En caso de personas con la capacidad modificada para dar su consentimiento, el artículo 6 del mismo real decreto determina que se obtendrá el consentimiento informado del representante legal del participante.

La obtención de información del cerebro de un individuo pone en riesgo la autonomía de este, puesto que se renuncia al carácter privado de cierta información. El consentimiento, por tanto, ha de incluir una extensa referencia tanto a los beneficios como a los riesgos de la técnica, así como la posibilidad de que el participante pueda renunciar en cualquier momento sin ningún requisito o formalidad. Será completamente libre para tomar una decisión tanto para participar con algunas restricciones como para retirarse del estudio. Respecto a los posibles hallazgos anormales, es necesario que, en el momento de facilitar la información al participante, sean previstos, mencionados y pueda decidirse

¹⁷ BOE núm. 307, de 24 de diciembre.

de manera anticipada cómo ha de llevarse a cabo la comunicación y otras acciones ante el hallazgo de cuestiones anormales, para que así cada participante pueda decidir lo óptimo de manera personal.

La Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica¹⁸, sirve como guía para el contenido de una normativa de protección del participante en un estudio de neuromarketing. La ley de autonomía del paciente exige la obtención del consentimiento del paciente para llevar a cabo cualquier actividad sanitaria y es un derecho el conocimiento de toda la información al efecto¹⁹.

Existen multitud de modelos de consentimiento informado en el ámbito sanitario que sirven de base para la creación de uno propio para las técnicas de neuromarketing.

M) Privacidad y confidencialidad

En el artículo 6 del código de la NMSBA se protege la privacidad en general. Sin embargo, el contenido del artículo es amplio e incluye tanto la participación en la cual exista un consentimiento informado como la protección de la privacidad de la información facilitada.

También es objeto de protección en el Código Ético de Marketing, en el artículo 4 d), acerca de la profesionalidad, que prohíbe el uso de datos privados obtenidos mediante investigación de mercados. A su vez, en el ámbito publicitario, el código de la ICC desarrolla de manera específica y extensa el contenido de la protección del derecho a la privacidad; en concreto, califica de esencial y prioritario obtener el convencimiento de que los participantes hayan sido informados del propósito de la obtención de la información. Esta obtención ha de ser legítima y adecuada y será almacenada por un tiempo específico.

La información que se recoge en la investigación de los sujetos ha de ser archivada y tratada de manera confidencial. Al igual que en el ejercicio de profesiones como la medicina, el participante ha de tener la certeza de que aquella información que estaría facilitando va a ser mantenida bajo la más estricta confidencialidad y es obligación del investigador proteger su secreto.

La protección de la información y su carácter confidencial involucra a tres sujetos: al sujeto que facilita la información; a aquel que la recibe y es sujeto protector de esta; y finalmente, a la sociedad, que protege como fin último o social dicha información.

¹⁸ BOE núm. 274, de 15 de noviembre; vigencia desde el 16 de mayo de 2003; revisión vigente desde el 7 de diciembre de 2018.

¹⁹ *Vid.* artículo 4.

Los fundamentos que evidencian la necesidad de salvaguardar la privacidad de los sujetos de la investigación no son absolutos, sino que dependen de aquellas circunstancias en las que se estén llevando a cabo las investigaciones; por ello, su uso ha de ser previamente informado y consentido por el sujeto que la facilita.

Una de las principales implicaciones éticas que genera tensiones es la percepción de una posible restricción a la privacidad de los pensamientos de los participantes en estudios de neuromarketing; esto es debido a que las neurociencias pueden obtener datos o preferencias más allá del objeto de estudio específico del que se trate. Sin embargo, este supuesto no es intrínseco al neuromarketing, sino que, al igual que sucede con el resto de las técnicas de investigación de mercados, esto va a depender de los fines a los que las empresas destinen la información. Para garantizar dicha privacidad, los participantes deberán conocer en todo momento el propósito para el cual se va a destinar la información proporcionada (Ariely y Berns, 2010).

N) Protección de datos

Se trata de un aspecto estrechamente vinculado con el consentimiento y la privacidad; por ello, se menciona conjuntamente en el artículo 6 del código de la NMSBA. La obtención de información perteneciente a la esfera privada del participante y que ni el propio participante es consciente de que la estuviese facilitando hace del neuromarketing una herramienta con poder; por ello, los investigadores han de comprometerse a utilizar únicamente aquella información que ha consentido el sujeto y esté asociada a la investigación en concreto.

La protección de datos es una preocupación que en los últimos años ha ganado gran relevancia. Resulta indudable la importancia de la tecnología para favorecer el acceso a la información. El Poder Legislativo ha plasmado la protección por ley del honor y la intimidad por medios informáticos en el artículo 18.4 de la CE. La Ley orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales²⁰, tiene como principal motivación proteger cualquier dato personal y evitar el tráfico de estos y que pueda ser lesivo para los sujetos. En el ámbito europeo, el artículo 8 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea²¹ reconoce el derecho de toda persona de proteger los datos personales que le conciernen, aunque puede facilitarlos de manera concreta por medio de consentimiento. En este sentido, en 2016 se aprobó el Reglamento (UE) n.º 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general

²⁰ BOE núm. 294, de 6 de diciembre.

²¹ Hecha en Estrasburgo de 12 de diciembre de 2007.

de protección de datos)²², con el objetivo de regular la protección del tratamiento de datos personales y la libre circulación de estos datos respecto a personas físicas.

El artículo 19 del código de la ICC postula como esencial preservar la seguridad en la obtención y en el procesamiento de los datos estableciendo sistemas con medidas que garanticen la protección de los datos; asimismo, se requiere la creación de políticas de privacidad accesibles para cualquier individuo.

Ñ) Credibilidad

Murphy *et al.* (2008) señalaron que es importante que se lleve a cabo una publicidad cuidadosa de los servicios de neuromarketing. Los consultores de neuromarketing tienden a promocionar sus estudios con información sobrevalorada; esto produce una alteración de la confianza de la sociedad (Joy, 2018).

Debe considerarse que, en cierto modo, es frecuente que las consultoras de neuromarketing tiendan a exagerar las posibles conclusiones de este. Éticamente, esto implicaría pérdidas económicas para aquellas empresas que utilizan las técnicas por estos falsos índices económicos basados en beneficios que no son reales. El éxito de las campañas de marketing va a depender de la confianza que la sociedad tenga en las técnicas de investigación de neuromarketing y en sus conclusiones; esta confianza va a depender en mayor o menor medida del desarrollo de actividades acordes a la ética.

La credibilidad va a depender de la protección de otros principios como el de veracidad u objetividad. En el código de la ICC aparece como uno de los propósitos, y tiene como objetivo incrementar la confianza y credibilidad del público en el mensaje comercial. El código de la NMSBA, en el artículo 3, relaciona la credibilidad con la existencia de protocolos ante hallazgos incidentales; sin embargo, su relación parece cuestionable, ya que la credibilidad debe ser un compromiso inevitable de las empresas para con el resto, construyendo y dando valor al mercado de las técnicas de neuromarketing y evitando actuaciones negligentes y malas prácticas.

O) Publicación y difusión

El artículo 1 del código de la NMSBA, acerca de los principios básicos, determina que los resultados del estudio deberán ser entregados al cliente sin exagerar ni tergiversar. A su vez, el artículo 10 aclara que han de distinguirse en los informes de resultados aquellas secciones que pertenecen a la interpretación de aquellas que se tratan de meros datos obtenidos.

La publicación y difusión están relacionadas con lo que apuntaban Murphy *et al.* (2008) acerca de la credibilidad. Se trata de un sector en fase de introducción y su desarrollo va a

²² DOUE L 119/1, de 4 de mayo.

depender de la aceptación de la sociedad y del resto de empresas; por ello, su publicación ha de ser veraz y contrastada, sin ser sobrevalorada. La publicación y difusión de los hallazgos ha de respetar la protección de datos y privacidad de los participantes, sin mencionar los datos de participación, salvo consentimiento expreso en este sentido.

P) Compromiso social

Murphy *et al.* (2008) destacan la importancia de fomentar la buena percepción de estas técnicas por parte de la sociedad, eliminando creencias y repudios injustificadas; asimismo, las consultoras de neuromarketing han de apostar por un compromiso firme con los participantes, con el cliente final y con la sociedad (Joy, 2018).

El Código Ético de Marketing, en el artículo 4 b), desarrolla un compromiso entre los profesionales del mercado, protegiendo el uso de buenas prácticas y evitando acciones como el uso de información inexacta o situaciones de conflictos de intereses entre los sujetos implicados en un estudio de neuromarketing.

Es el código de la ICC el que incluye en el artículo 4, sobre responsabilidad social, el respeto a principios como la dignidad humana o lucha contra la discriminación. El código de la NMSBA protege firmemente al participante de la investigación; sin embargo, no menciona la sociedad o al cliente final.

Q) Identidad

Para facilitar la actuación de un órgano regulador y generar un compromiso social con los individuos, las consultoras de neuromarketing deberán poder ser constantemente identificadas. Esto será de manera evidente para facilitar que el cliente pueda ponerse en contacto con la empresa o puedan llevarse a cabo las acciones judiciales oportunas.

La protección de todos estos principios tiene como objetivo último reestablecer la confianza de la sociedad en el neuromarketing como disciplina legítima e íntegra.

Por otro lado, Murphy *et al.* (2008) destacaron la esencialidad de proteger ciertos nichos poblacionales considerados como vulnerables. En este caso, el uso de técnicas de neuromarketing puede tener como objetivo una manipulación ventajosa o desventajosa para el consumidor que, en algunos casos, puede tratarse de nichos poblacionales vulnerables. Uno de los grandes paradigmas de la disciplina es comunicar y asegurar al sujeto que la manipulación se hace de manera positiva, con fines beneficiosos para individuos concretos y para la sociedad en su conjunto (Joy, 2018).

Entre los individuos que deben estar bajo un estándar ético de protección, estarían personas o familiares de personas con enfermedades neurológicas, personas con trastornos psicológicos, niños y otros miembros de grupos protegidos (Farah, 2005). Es imprescindible,

en términos éticos, la protección de la confidencialidad de la información facilitada mediante un consentimiento informado, ya sea proporcionado por el sujeto mismo o por sus padres o representantes legales (Farah, 2002).

Estos grupos poblacionales han de ser investigados con cierta cautela. El desarrollo de marketing de destino o segmentación es una estrategia ampliamente utilizada y ventajosa con nichos poblaciones como los niños, que tienen un proceso racional completamente distinto al de los adultos; sin embargo, del marketing directo a la explotación hay un margen cualitativo reducido (Murphy *et al.*, 2008). En el caso de los niños, sus intereses han de ser protegidos especialmente. El uso de técnicas de investigación neurocientíficas puede ser beneficioso para conocer conductas como el proceso de aprendizaje, para analizar conclusiones e implementar soluciones para el mejor desarrollo de los niños; sin embargo, en el caso de las investigaciones para fines comerciales, surge una gran polémica entre aquellos que justifican su uso, dada la complejidad de conocer profundamente a un niño, y aquellos que protegen la inocencia y falta de desarrollo de estos.

El código de la NMSBA, en el artículo 8, exige para la participación en la investigación de menores de 1 año el consentimiento informado de sus padres. Uno de los propósitos del código de la ICC es salvaguardar un compromiso especial en el trato con niños y jóvenes. Con el mismo objetivo, se desarrolla en el artículo 28 del código de AUTOCONTROL el cuidado en la publicidad dirigida especialmente a niños, por la inmadurez o inexperiencia de estos.

En cualquier neurociencia, por los intereses en cuestión, es indispensable proteger a grupos determinados. En algunos supuestos, serán únicamente los sujetos intervinientes en el estudio. Sin embargo, en otros supuestos, este radio de protección se amplía. Este último caso se produce en estudios de neuromarketing, y es que, gracias al estudio de la información obtenida del cerebro, pueden concluirse ciertos patrones de conducta que podrían asociarse con determinados grupos o subgrupos de la sociedad, lo que convierte al resto de individuos que lo conforman en más sensibles o vulnerables (Monge y Fernández, 2011).

3. Conclusiones

El neuromarketing es una herramienta real y potencial de vulneración de principios éticos. Las vulneraciones éticas no dependen de la empresa que lleve a cabo el estudio, sino de los fines con los que se plantea. El uso fraudulento de técnicas de investigación de neuromarketing suscita la necesidad de plantear modelos de conducta ante conflictos éticos como la vulneración de la legalidad vigente o los estándares del mercado, así como la necesidad del respeto de valores tan relevantes como la integridad, la libertad, la seguridad, la dignidad, la honestidad, la lealtad o la autonomía.

Por otro lado, dada la importancia actual del uso de datos, se considera relevante incluir como cuestiones que se deben tener en cuenta la necesidad de facilitar un consentimiento

informado y el respeto por la privacidad y la protección de datos para, finalmente, exigir a las empresas el compromiso general con la sociedad.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el neuromarketing en el corto plazo es la mejora de la imagen de la disciplina y del marketing en general; para ello, se debe luchar contra el desconocimiento y las publicaciones sensacionalistas de cuestionable valor. Para lograr establecer esa confianza, en primer lugar, se hace notable la necesidad de establecer un marco regulatorio específico al efecto.

Teniendo en cuenta el modelo regulatorio de la publicidad, por la cercanía de objetivos y metodología, se concluyó la relevancia de crear un código deontológico eficaz en el que se incluyan los principios éticos potencialmente vulnerados y las guías de conducta para su protección, así como la imposición de sanciones y los procedimientos de recurso. El planteamiento específico de un código ético tiene como objetivo contribuir a la mejora de la percepción del marketing como disciplina mediante un modelo regulatorio particular y voluntario, con un cometido fuertemente preventivo y de naturaleza rápida y eficiente. Para que este sea eficaz, se ha planteado la necesidad de crear un órgano de control, de carácter imparcial e interdisciplinar, que restrinja la actuación de aquellas empresas miembros del código. Dados los antecedentes normativos de la publicidad y del derecho de sociedades, una perspectiva del futuro del neuromarketing conllevaría la normación legal de los aspectos incluidos en el código ético.

El establecimiento de pautas de conducta a través de un marco normativo que vincule y establezca protocolos de actuación ante los principales retos éticos del neuromarketing permitirá la construcción gradual de la confianza en el mercado de la investigación de mercados. La resolución de este reto permite iniciar una lucha contra el resto de las limitaciones del neuromarketing como son el alto coste, la falta de estándares, el tamaño muestral, la inmadurez de la disciplina, el carácter artificial y la comunicación entre los diferentes expertos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Díaz, J. A. (2015). Neuroética: una introducción. *Valenciana*, 8(15), 157-187. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-25382015000100157&lng=es&nrm=iso&lng=es> (consulta: 15 de enero de 2019).
- Ariely, D. y Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: The Hope and Hype of Neuroimaging in Business. *Nature Review Neuroscience*, 11(4), 284-292.
- Braidot, N. P. (2009). *Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?* Barcelona: Gestión 2000.
- Díez-Picazo, L. (2013). *Sistema de derechos fundamentales*. Cizur Menor: Civitas Thomson Reuters.

- Efron, B. y Hastie, T. (2016). *Computer-Age Statistical Inference*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farah, M. J. (2002). Emerging Ethical Issues in Neuroscience. *Nature Neuroscience*, 5(11), 1.123-1.129.
- Farah, M. J. (2005). Neuroethics: The Practical and the Philosophical. *Trends in Cognitive Science*, 9(1), 34-40.
- García Palomo, J. (2011). *Neuromarketing: Alicia y el espejo (el otro lado del marketing)*. Paracuellos de Jarama: Starbook.
- Illes, J. y Raffin, T. A. (2002). Neuroethics: An Emerging New Discipline in the Study of Brain and Cognition. *Brain and Cognition*, 50(3), 41-344. Recuperado de <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12480481>> (consulta: 4 de marzo de 2019).
- Joy, M. M. (marzo de 2018). The Potential and Challenge of Using Neuromarketing as a Marketing Tool. En *National Conference New-Age Marketing*. School of Management Studies, Cochin University of Science and Technology, Kochi, India. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/330185156_The_potential_and_challenge_of_using_Neuromarketing_as_a_Marketing_Tool> (consulta: 2 de febrero de 2019).
- Monge Benito, S. y Fernández Guerra, V. (2011). Neuromarketing: tecnologías, mercado y retos. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 5(2), 19-42. Recuperado de <<https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/viewFile/37862/36630>> (consulta: 20 de enero de 2019).
- Murphy, E. R., Illes, J. y Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of Neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 293-302. Recuperado de <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cb.252>> (consulta: 27 de febrero de 2019).
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L. (2003). Contabilidad, transparencia y gobierno corporativo. *Análisis Financiero*, (90) [núm. extraordinario], 21-30.
- Stewart, D. W. (1984). Physiological Measurement of Advertising Effects. *Psychology & Marketing*, 1(1), 43-48. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/229972708_Physiological_Measurement_of_Advertising_Effects> (consulta: 30 de enero de 2019).
- Thompson, C. J. (1995). A Contextualist Proposal for the Conceptualization and Study of Marketing Ethics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14(2), 177-191.
- Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59(236), 433-460. Recuperado de <<https://academic.oup.com/mind/article/LIX/236/433/986238>> (consulta: 15 de marzo de 2019).
- Voicu, M.-C. (2012). Aspects Regarding Neuromarketing Specific Research Methods. En *Proceedings of Congress Challenges of the Knowledge Society, Economics* (pp. 1.471-1.476). Bucarest.
- Zurawicki, L. (2016). *Neuromarketing. Exploring the Brain of the Consumer*. Nueva York: Springer.



El marketing de guerrilla en el entorno rural: Hacia una comunicación estratégica de las acciones de impacto

Esmeralda López Alonso

Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.

Universidad Europea

Consultora en Walker & Flâneur

esmeralda.lopez@universidadeuropea.es

Begoña Moreno López

Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.

Universidad Europea

Directora creativa en Maldita Studio

begona.moreno@universidadeuropea.es

Este trabajo ha sido finalista en el Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad.

El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

El éxodo de habitantes de los pueblos a las ciudades está provocando que varias provincias en España sufran una grave despoblación, principalmente, por la carencia de infraestructuras, la falta de servicios públicos y la mala imagen del medio rural. Con el fin de revertir esta situación, algunos municipios buscan opciones para retener a los vecinos y atraer a posibles inversores y turistas. A pesar de ser una tarea complicada por la escasez de recursos económicos y humanos, parece que las acciones de impacto o guerrilla son una de las alternativas más utilizadas. Nuestro objetivo general ha sido realizar una prospectiva de cómo se están gestionando estas iniciativas, en relación con el marketing de guerrilla y la comunicación, a través de la investigación cualitativa. Los resultados obtenidos demuestran que existen lagunas de conocimiento sobre esta temática y no se planifican estrategias de comunicación de forma profesionalizada.

Palabras clave: marketing de guerrilla; entorno rural; comunicación; estrategia, creatividad.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). El marketing de guerrilla en el entorno rural: Hacia una comunicación estratégica de las acciones de impacto. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 129-157.





Guerrilla marketing in the rural environment: Towards a strategic communication of the impact actions

Esmeralda López Alonso

Begoña Moreno López

Abstract

The exodus of inhabitants from towns to cities is causing a serious depopulation in several Spanish provinces. Mainly as a result of a lack of infrastructures, a lack of public services and a bad image of the rural environment. In order to reverse this situation some municipalities are looking for alternatives to retain citizens and attract potential investors and tourists. Despite being a complicated task due to the scarcity of economic and human resources, it seems that the impact or guerrilla actions are one of the most used options.

Our main objective has been to carry out a prospective about how these initiatives are being managed, related to guerrilla marketing and its communication. So as to achieve the information we have used the qualitative research. The obtained results show that there are gaps of knowledge on this subject and no communication strategies are planned in a professional way.

Keywords: guerrilla marketing; rural environment; communication; strategy; creativity.

Citation: López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). Guerrilla marketing in the rural environment: Towards a strategic communication of the impact actions. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 2, 129-157.



Sumario

1. Introducción
 2. Marco teórico
 - 2.1. Origen y definición del concepto
 - 2.2. Características del marketing de guerrilla
 - 2.3. La planificación estratégica del marketing de guerrilla
 - 2.4. La importancia de la gestión de la comunicación
 3. Metodología
 4. Análisis y resultados
 - 4.1. Creatividad
 - 4.2. Tamaño del municipio
 - 4.3. Objetivos
 - 4.4. Empresas colaboradoras
 - 4.5. Participación ciudadana
 - 4.6. *Low cost*
 - 4.7. Notoriedad
 - 4.7.1. Implementación
 - 4.7.2. Evolutivo o perdurable en el tiempo
 - 4.7.3. Estrategias de comunicación
 - 4.7.4. Evaluación y cuantificación
 5. Conclusiones
 6. Limitaciones, reflexiones y propuestas
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

En España, las grandes zonas urbanas monopolizan la actividad económica, los recursos y la población, especialmente desde 1975. A pesar de que ha aumentado el número de habitantes en un 36 % desde esa fecha, existe un desequilibrio evidente según las zonas. Un ejemplo claro es la provincia de Madrid, que ha crecido un 73 %, mientras que Soria ha reducido su población más del 23 % en el mismo periodo, según los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística –INE– (2019).

Existe un vaciamiento continuado; son más de 6.000 municipios los que han perdido población en esta última década y el 80 % de los pueblos de 14 provincias está en riesgo de extinción. El estudio «Áreas escasamente pobladas del sur de Europa o SESPAS y la política de cohesión 2021-2027» señala que España es el país más despoblado de todo el sur de Europa; en el 53 % del territorio, solo vive el 5 % de la población (Serranía Celtibérica, 2018).

Este grave desequilibrio territorial afecta tanto a la población rural como a la urbana. Las macrociudades son cada vez más difíciles de gestionar por la calidad de vida, la escasez de vivienda y los problemas laborales. Del mismo modo, en el ámbito rural, a causa de la despoblación, se incrementan los costes por el encarecimiento de los servicios públicos y se están viendo amenazados los recursos naturales y culturales que poseen. Son numerosos los organismos públicos y sectores sociales que han reivindicado medidas para paliar esta situación; entre los más activos, están: la Asociación contra la Despoblación del Mundo Rural, la Red Española de Desarrollo Rural, Alma Natura y la Federación Española de Municipios y Provincias. A pesar de que este debate ha llegado a la agenda política, plataformas como Teruel Existe o Soria ¡Ya! han convocado recientemente una marcha denominada «La revuelta de la España vaciada» para solicitar un pacto de Estado urgente que garantice igualdad en todo el territorio (Sosa, 2019).

Algunos expertos apuntan que una de las razones que han llevado a la despoblación es la mala imagen social que tiene la vida en el entorno rural (Gantes, 2018). La Federación Española de Municipios y Provincias (2017) también lo corrobora; principalmente, por tres percepciones: la primera es que la calidad de vida en los pueblos es inferior a la de las ciudades en cuanto a dotación y acceso a los servicios; la segunda es la falta de oportunidades para desarrollar una carrera profesional, de manera especial en la población femenina; y la tercera es la supuesta insostenibilidad de los pequeños municipios. A tenor de estos datos, señala la importancia de aumentar la comunicación y realizar estrategias que pongan en valor el medio rural.

La comunicación no es una tarea fácil de abordar debido a que se necesitan profesionales que la gestionen y recursos económicos. Coincidiendo con el comienzo del movimiento neorrural y el auge del turismo en los pueblos, las agencias de publicidad han aprovechado estas tendencias para posicionar a algunos de sus clientes. Este es el caso de la agencia Shackleton y la empresa Conect, socia de un grupo de canales de televisión, que tenían como objetivo demostrar la eficacia de estos canales. Para ello, crearon una campaña de turismo a un pueblo desconocido, Miravete de la Sierra, y consiguieron que el conocimiento general del municipio creciera en un 489 % bajo el lema «El pueblo en el que nunca pasa nada» (*El Publicista*, 2008). Sony, de la mano de la agencia Bungalow 25, convirtió la localidad malagueña de Júzcar en «El pueblo Pitufos» al pintar todas las casas de color azul para promocionar la película *Los Pitufos en 3D*. En dos años, el municipio recibió 215.000 visitantes, abrieron ocho nuevas empresas y, de 230 habitantes del municipio, solo 12 seguían en paro (López, 2013).

El mayor apogeo de la relación marca-entorno rural llegó en 2012 con Aquarius y la agencia Sra. Rushmore por medio de su campaña «Pueblos». El objetivo se centraba en revitalizar el turismo interior y poner en contacto pueblos españoles de menos de 2.500 habitantes con urbanitas que no tienen un pueblo al que ir de vacaciones, con la que consiguieron la inscripción de más de 150 pueblos (Reason Why, 2012). La última acción publicitaria destacable es la de IKEA con la plataforma ciudadana Teruel Existe. La campaña tiene como objetivo poner en valor el patrimonio de la provincia y dar a conocer las más de 2.000 novedades que IKEA lanza cada año con el eslogan «Teruel existe y las novedades de IKEA también» (*La Publicidad*, 2018).

No solo se han realizado campañas publicitarias, también existen acciones de marketing de guerrilla que han beneficiado al medio rural con presupuestos más limitados. Es reseñable el caso de Absolut y la limpieza de la playa de la Malvarrosa en 2014 para convertirla de nuevo en una playa virgen (inspirada en la campaña de Coronita «Save the beach» de 2011) o la campaña de Škoda «Los 70 guardianes del invierno», que ponía a Valdelinares (Teruel) en el mapa y daba relevancia a su complicada situación geográfica. Todas ellas ofrecen beneficios a los municipios implicados que, de otra manera, no podrían obtener por no disponer de los suficientes recursos económicos o humanos.

Implementar las acciones de guerrilla pasa por reconocer los hitos comunicativos que pueden impulsar a un municipio. En los casos citados anteriormente, las propuestas llegaron a los ayuntamientos y los responsables supieron aprovechar las oportunidades. En otras ocasiones, las acciones de guerrilla simplemente surgen casi por azar y hay que estar atentos para reconocerlas y darles amplitud. Un ejemplo es el caso del *Ecce Homo* de Cecilia Giménez en Borja (Zaragoza). Desde que en 2012 saltara la noticia de la restauración a los medios

Implementar las acciones de guerrilla pasa por reconocer los hitos comunicativos que pueden impulsar a un municipio

de comunicación, alrededor de 200.000 visitantes han pasado por la localidad. La fundación Sancti Spiritus, que gestiona el santuario, recibe unos 52.000 euros anuales por los beneficios que genera la obra y ha creado un centro de interpretación del *Ecce Homo* y un museo (Ortega, 2018). El municipio ha sabido gestionar la situación y convertir en positiva una noticia que surgió con connotaciones claramente negativas.

En agosto de 2014, el fotógrafo Dani Caxete, de Viveiro, envió una de sus instantáneas al Earth and Sky Photo Contest on Dark Skies Importance del proyecto TWAN. Su imagen nocturna de un banco sobre los acantilados de Loiba recibió una mención especial, que fue amplificada en medios sociales porque alguien lo denominó «el banco más bonito del mundo» (Alonso, 2015). Actualmente, la Agencia de Turismo de Galicia lo incluye en su página web como lugar de parada obligada en la provincia.

En esa búsqueda por conectar con el ciudadano y fijar población o potenciar el turismo, es lógico que muchos municipios con escasez de recursos tanto humanos como económicos acaben realizando acciones de impacto para llamar la atención. Tras la información consultada, parece que estas iniciativas van aumentando por la coyuntura tan complicada que padecen los municipios rurales. Algunos sectores sociales, como el Foro Fuentes Claras, la Cátedra sobre Despoblación y Creatividad de la Universidad de Zaragoza o el I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación, entre otros, se han dedicado a agrupar y difundir estos proyectos. Ante la importancia de este tema, nos surgen determinadas dudas sobre la profesionalización de estas acciones relacionadas con el marketing de guerrilla y la comunicación:

- ¿Las acciones se pueden considerar marketing de guerrilla? ¿Quién se encarga de la gestión?
- ¿Las acciones se desarrollan bajo una estrategia previamente definida?
- ¿Existe un plan de comunicación? ¿Se miden los resultados de las acciones? ¿Hay una continuidad?
- ¿Con qué recursos económicos y humanos cuentan?
- ¿Qué dificultades y oportunidades se encuentran en el desarrollo?

Tomando como referencia estas cuestiones, el objetivo general es realizar una prospectiva de cómo se están gestionando estas iniciativas en relación con el marketing de guerrilla y la comunicación. Por tanto, los objetivos específicos son los siguientes:

- Comprobar si las acciones de impacto que se están desarrollando en los municipios se están realizando bajo las premisas del marketing de guerrilla.
- Profundizar en el marketing de guerrilla en el entorno rural.
- Analizar cómo se gestiona este tipo de proyectos en los municipios rurales.

- Conocer el valor que se otorga a la gestión de la comunicación en las acciones de guerrilla.
- Conferir un modelo metodológico para favorecer una correcta aplicación.

En esta investigación, partimos de la hipótesis de que las acciones de impacto que se realizan en los municipios rurales no están profesionalizadas si la gestión no es asumida por empresas o profesionales especializados en materias de marketing, publicidad y relaciones públicas.

2. Marco teórico

2.1. Origen y definición del concepto

Entender en qué consisten y cómo se estructuran las estrategias del marketing de guerrilla pasa por comprender su origen y evolución. Proveniente del campo bélico, la palabra 'guerrilla' hace referencia a los partisanos que operaban en el entorno rural y se cobijaban en las montañas¹. Posteriormente, durante la revolución situacionista de Mayo de 1968, el concepto se trasladó al medio urbano, donde estaba teniendo lugar la contienda entre la vieja clase burguesa y la juventud de la Sorbona. Será en los años ochenta cuando el término acabe empleándose en otras disciplinas más alejadas de la contienda bélica física y más cercanas a la lucha social o cultural, en el plano intelectual. Como no podía ser menos, resulta fagocitado en los ambientes del marketing y la publicidad, y da lugar al marketing de guerrilla. Este término, acuñado por el escritor de negocios estadounidense Jay Conrad Levinson en 1984, se cierce estrictamente al entorno del negocio del marketing, sin connotaciones políticas o sociales (Levinson, 2009).

Son varios los autores que se han aproximado a la taxonomía y definición del término, no siempre desde la misma óptica. En el presente estudio, lo consideramos como un concepto paraguas que abarca técnicas y estrategias de marketing no convencional, con un alto impacto creativo y cuya característica principal es obtener una estrecha y ventajosa relación entre costes y beneficios (Hutter y Hoffmann, 2011; Torreblanca, Lorente, López y Blanes, 2012). Además, uno de los principales objetivos pasa por ser acciones concebidas con el fin de generar *publicity*² y, consecuentemente, volverse virales, lo que incrementa el reconocimiento de marca (Nathwani y Bhayani, 2013; Navrátilová y Milichovský, 2014).

¹ En España, durante la guerra civil que asoló el país en 1936, recibirían el nombre de «maquis» (derivado del término francés maquisard).

² Acciones de relaciones públicas para obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación.

2.2. Características del marketing de guerrilla

El marketing de guerrilla se inspira en la estructura de una estrategia de guerrilla militar. Emplea diferentes tácticas con acciones muy notorias, en espacios dispares y diversos, y en él adquiere especial relevancia la fusión con las técnicas del marketing convencional. La diferenciación radica en que el consumidor no las identifica con un origen publicitario a primera vista, por lo que producen menor rechazo (Carter, 2003; Kimmel, 2005).

Por ello, entender este tipo de acciones supone ofrecer una gran relevancia e importancia en el modo en el que se lleva a cabo la acción de impacto. No solo se trata de concebirlas desde la óptica del marketing, sino implementar la estrategia de comunicación también de forma creativa. Hutter y Hoffmann enuncian tres puntos esenciales para comprender y asumirlas: el efecto sorpresa, el efecto de su difusión y el bajo costo de implementación (Hutter y Hoffmann, 2011). Algo que sintetiza, quizá excesivamente, los 12 puntos fundamentales que Levinson (2009) proponía como esencia de una estrategia de estas características.

Asumiendo la literatura general acerca del término, tanto la proveniente del ámbito de los negocios como la propiamente académica, se proponen siete características que resultan fundamentales en estas acciones y que servirán, posteriormente, como guía de implementación:

- Creatividad. Deben tener un alto nivel creativo en su concepción, entendido como una importante diferenciación con respecto al entorno y una notoriedad mediática. En muchos casos, la creatividad se implementa en el modo de comunicar y no tanto en el modo de concebir la estrategia global.
- Organismos de pequeño tamaño. Son especialmente recomendables para pequeñas corporaciones u organismos que disponen de menores recursos económicos, humanos y materiales para la gestión.
- Objetivos claros y definidos. Pueden suponer acciones dispares pero deben contribuir siempre a los objetivos fijados. Estos objetivos deben materializarse igualmente en el plan de comunicación.
- Colaboración o *cobranding*. La colaboración entre asociaciones, organismos y marcas (bien sea económica o de gestión de recursos) permite engrandecer y ampliar el alcance de las acciones.
- Participación y apoyo del ciudadano y/o consumidor. Al igual que sucede con la guerrilla política, este tipo de marketing precisa el apoyo y la participación de las masas para poder subsistir y crecer. No solo en la implementación de la acción, sino también en la viralización de la información, dentro de la estrategia de comunicación.

- *Low cost.* Entendido no como un presupuesto cero, sino como una cuantía mucho menor que el retorno de la inversión, tanto material como comunicativa. No es comparable con la inversión necesaria que debería realizarse si se ejecutara una campaña publicitaria convencional.
- *Notoriedad.* La esencia de estas acciones es que tengan un alto nivel de impacto. Parte de la comunicación se basa en la cobertura mediática para ampliar el conocimiento de la acción a través de la generación de *publicity* de calidad informativa.

Todas son características que deben considerarse pero siempre teniendo en cuenta que no hay un modo único de implantación. La diferenciación pasa por atender los gustos, las preocupaciones del ciudadano, la situación económica y social del momento y los hitos relevantes que estén teniendo lugar. Son, por tanto, acciones flexibles y mutables (Hutter y Hoffmann, 2011; Levinson, 2009) que precisan la intuición, los conocimientos y la profesionalidad de los responsables que las dirigen.

2.3. La planificación estratégica del marketing de guerrilla

En el estudio «De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial» (Precedo, Orosa y Míguez, 2010), se deduce como una de las principales conclusiones que, en las ciudades, el centro de atención se está desplazando a revalorizar los aspectos inmateriales; por lo que la evolución se está dando desde las herramientas de la planificación estratégica de la ciudad a los aspectos más propios del marketing urbano. Este marketing urbano, según los estudios de Georges Benko, ha experimentado un auge gracias a los avances en el campo tecnológico y a las mejoras en las comunicaciones. Teniendo en cuenta el actual paradigma comunicativo fluctuante, impreciso e impredecible, la planificación debe llevarse a cabo desde la óptica de la flexibilidad y rapidez. Asimismo, debe estructurarse alrededor de tres puntos: diagnóstico, elección de posicionamiento y el mix territorial, que incluye los poderes públicos y la opinión pública (Benko, 2000).

Hossain, Morshed, Khan y Chowdhury (2011) afirman que resulta de vital importancia que la campaña esté correctamente planificada y la organización forme parte íntegra en ella. Por ello, identifican y estructuran una serie de armas de las que dispone el marketing de guerrilla para la consecución de sus objetivos. Esto implica que la planificación de una acción de guerrilla debe ir íntimamente relacionada con el modo en que va a gestionarse su comunicación, con el fin de alcanzar una notoriedad relevante. Supone, por tanto, un conocimiento profundo del entramado de las relaciones públicas y la capacidad de comprender y prever las características y deseos del público al que se dirigen (Ay, AYTEKIN y NARDALI, 2010).

La planificación de una acción de guerrilla debe ir íntimamente relacionada con el modo en que va a gestionarse su comunicación, con el fin de alcanzar una notoriedad relevante

Por ello, si atendemos a las propuestas del sociólogo francés Gilles Lipovetsky, las marcas (organismos, corporaciones) tienen que ir mucho más allá de la venta de productos o servicios, deben «[...] ofrecer vivencias, de lo inesperado y lo extraordinario, capaces de generar emoción, proyección, afectos, sensaciones» (Lipovetsky, 2010, p. 57).

2.4. La importancia de la gestión de la comunicación

Una de las principales características de las acciones de guerrilla radica en el hecho de que no alcanzan a un gran número de ciudadanos, aunque la calidad del impacto que reciben es muy alta dada la implicación, la experiencia y la relación entre emisor y receptor. Amplificar el alcance es posible gracias a una buena estrategia comunicativa basada en obtener cobertura mediática por parte de los medios de comunicación de masas, apoyándose en la contribución ciudadana para que se viralice. Levinson lo expresa muy claramente cuando anuncia que esa *publicity* no es sino «obtener gratis o de forma mucho más barata exposición pública para su producto o servicio y construir un interés favorable en él» (Levinson, Frishman y Lublin, 2008, p. 14).

El desarrollo de internet en los últimos 20 años y el crecimiento exponencial de los medios sociales han logrado que sean mucho más visibles y alcancen cierta cantidad de impactos; internet permite recrear estas acciones con *podcast*, vídeos o fotografías, incluyendo además al respecto la opinión personal del que realiza el envío (Kirby y Mardsen, 2007).

La gestión de medios sociales resulta altamente beneficiosa para poder estimular el efecto de difusión que precisa el marketing de guerrilla. La administración de la información y la innovación tecnológica de estos medios fomentan que los mensajes se difundan con mayor implicación y participación (Katke, 2016). De la misma forma, el ciudadano juega un papel muy importante. La contribución de este se halla íntimamente relacionada con lo que Paul Mardsen y Justin Kirby consideran el *connected marketing*: «Término genérico que incluye *viral*, *buzz marketing* y el boca a boca. Toda actividad de promoción que utiliza conectores boca a boca entre las personas, ya sean digitales o tradicionales, como los medios de comunicación para estimular la demanda» (Kirby y Mardsen, 2007, p. 18). La afinidad del ciudadano es necesaria para ampliar la cobertura mediática de manera natural, sincera, espontánea y gratuita; siempre, teniendo en cuenta que, si no despierta simpatías en el receptor: «La campaña corre el riesgo de parecer marketing terrorista. O incluso peor: el marketing de guerrilla puede parecer un "fuego a discreción"» (Lenderman y Sánchez, 2008, p. 105), por lo que podría ser absolutamente contraproducente y despertar animadversión con el consecuente NWOM³.

Por último, debemos ser conscientes de que, dentro de la construcción holística de la experiencia de la marca, los prescriptores o *influencers* juegan un papel fundamental y es

³ Acrónimo de *Negative Word-of-Mouth*. Término cuya traducción al español es comunicación boca a boca negativa.

preciso detectarlos, con el esfuerzo y profesionalización que ello conlleva. Teniendo en cuenta el desarrollo de los medios sociales, el cambio de mentalidad de los ciudadanos y su nuevo modo de consumir información, resulta más patente que nunca que el emisor debe buscar otras acciones y herramientas para llevar a cabo una buena estrategia comunicativa. El hecho de que algo sea viral o no obedece únicamente al interés por compartirlo que pueda tener el ciudadano, por lo que escaparía a nuestro control. Por tanto, desarrollar políticas y estrategias de comunicación centradas en la idea de que los propios medios de comunicación, así como los líderes de opinión e *influencers*, descarten o impulsen determinados mensajes parece una de las opciones más inteligentes cuando no se dispone de grandes presupuestos para invertir en comunicación. A este respecto, lograr la viralidad de una acción precisa tres aspectos, sin los cuales, el éxito peligra:

- Poseer un especialista en planificación estratégica.
- Tener un producto o idea que posea un verdadero factor con WOW.
- Trabajar con especialistas en comunicación para gestionar las estrategias virales adecuadamente (Kirby y Mardsen, 2007, p. 97).

3. Metodología

Para comprender mejor el fenómeno, lograr los objetivos propuestos y esclarecer las hipótesis, el trabajo de campo se ha realizado en diferentes etapas. Según un análisis bibliométrico del marketing de guerrilla, observamos que es una línea de trabajo nueva con un número de referencias bajo (20) en revistas de alto impacto según Scopus (González, Taipe y Pazmiño, 2016). En España, no existen investigaciones sobre un tema tan reciente como es el marketing de guerrilla en el entorno rural. Las conclusiones del análisis informativo han sido el punto de inflexión para acudir a fuentes primarias, así como para seleccionar la metodología cualitativa como la más pertinente, por ofrecer una visión con mayor profundidad del fenómeno social que la cuantitativa.

La población objeto de estudio son los municipios rurales que han realizado acciones de impacto. Determinar la España rural es una tarea compleja debido a que existen diferentes clasificaciones de municipios rurales y urbanos y no existe una definición única aceptada (Goerlich y Cantarino, 2015). La más utilizada en la práctica de la estadística oficial es la que clasifica como rural aquel municipio que cuenta con una población inferior a un determinado umbral. Para el INE, un municipio rural es el que cuenta con menos de 10.000 habitantes. Por tanto, de los 8.124 municipios que hay en España según el INE, 7.369 son rurales (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Ante la diversidad y dificultad de nuestro universo y la imposibilidad de llegar a todos, ha sido necesario seleccionar una muestra. Detectamos que, en el I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación, celebrado en Segovia en 2017, se seleccionaron los casos de éxito

de municipios que concretamente habían realizado acciones de impacto. Concertamos una entrevista en profundidad con su director, José María Sansegundo, quien nos facilitó información en profundidad sobre las propuestas (puede observarse una síntesis en el cuadro 1) y los 35 criterios que se tuvieron en cuenta para valorar las propuestas. Estos criterios corresponden a subpartados de los puntos que Levinson (2009) considera esenciales para una acción de guerrilla.

Cuadro 1. Muestra de casos de estudio

Municipio	Provincia	Tamaño	Descripción del caso
Alconchel	Badajoz	1.780	Recuperar productos tradicionales como el espárrago y la tagarnina y revalorizar el tejido empresarial.
Alcudia de Veo	Castellón	200	Digitalizar todos los recursos de la biblioteca pública para paliar la falta de personal y facilitar el acceso a los vecinos.
Anento	Zaragoza	101	Recuperación arquitectónica del pueblo gracias a la colaboración vecinal.
Aras de los Olmos	Valencia	380	Creación del Centro de Divulgación Científica y Medioambiental para crear empleo, valor y fijar población.
Brihuega	Guadalajara	2.476	Creación de un festival en los campos de lavanda para impulsar el turismo de calidad.
Castellar de la Frontera	Cádiz	3.100	Luchar contra la seca del alcornocal mediante modos de agricultura alternativos.
Castilblanco de los Arroyos	Sevilla	4.868	Creación de una ecoaldea sostenible con base en valores culturales y éticos.
Castuera	Badajoz	6.115	Proyecto de formación y empleo apoyando al emprendimiento desde el ayuntamiento.
Colombres (Rivadefeva)	Asturias	1.400	Creación de un evento indiano para recuperar el patrimonio inmaterial de la localidad.
El Boalo, Mataalpino y Cerceda	Madrid	7.399	Gestión de los residuos para alcanzar el residuo cero.



Municipio	Provincia	Tamaño	Descripción del caso
El Oso	Ávila	212	Creación de un museo de esculturas colaborativas al aire libre que representan la identidad de la localidad.
Gurb	Barcelona	2.559	Proyecto de implementación de internet a través de fibra óptica gracias a un proceso colaborativo.
La Alcarria	Guadalajara	> 10.000	Curso de verano itinerante para aumentar el turismo en las zonas rurales de Guadalajara.
Legazpi	Gipuzkoa	8.485	Limpieza colaborativa del río entre vecinos y formación en valores.
Morille	Salamanca	254	Creación del Cementerio de Arte como impulso turístico y cultural de la localidad.
Navares de las Cuevas	Segovia	27	Creación de la Feria del Ganchillo, impulsada y desarrollada por los vecinos, para recuperar valores tradicionales y conseguir financiación.
Navas de Estena	Ciudad Real	254	Desarrollo de un programa de eventos anuales para fijar población.
Oliete	Teruel	365	Recuperación de un olivar y revalorización del tejido empresarial.
Olmedo	Valladolid	3.674	Creación del Festival de Teatro Clásico de Olmedo para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.
Pedraza	Segovia	473	Creación del Festival de las Velas para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.
Pescueza	Cáceres	1.547	Creación del Festivalino para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.
Piornal	Cáceres	1.547	Intervención artística sobre las fachadas de uralita para convertirlo en un museo al aire libre, crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.
Quintanalara (Revilla del Campo)	Burgos	34	Creación de una biblioteca municipal con más de 16.000 volúmenes.

Municipio	Provincia	Tamaño	Descripción del caso
Red de Ayuntamientos de Euskadi	País Vasco	> 10.000	Involucración de los niños en la gestión municipal a partir de la participación colaborativa.
Rivilla de Barajas	Ávila	58	Cambiar la percepción negativa de la localidad mediante la colaboración vecinal.
San Pedro de Gállos	Segovia	308	Creación del Centro de Interpretación del Folklore para recuperar el patrimonio inmaterial y ampliar el tejido empresarial y cultural.
Torre del Valle	Zamora	148	Creación de un museo de arte al aire libre con accesibilidad para todos.
Torremocha del Jarama	Madrid	970	Aumento y fijación de la población mediante distintas mejoras en la política social del municipio.
Urones de Castroponce	Valladolid	114	Creación del Festival de Teatro Alternativo para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.
Villanúa	Huesca	441	Creación de iniciativas turísticas y empresariales impulsadas desde el ayuntamiento para ampliar el tejido empresarial y fijar población.

Fuente: Elaboración propia.

Según las conclusiones resultantes, estimamos seleccionar la muestra de los municipios participantes en el congreso a través del muestreo no probabilístico intencionado con informantes estratégicos⁴, por estar compuesto por individuos que poseen la mayor información sobre un fenómeno o sistema social, valorando más la validez de pertinencia y de adecuación que la estadística.

Al tratarse de un universo cualificado, difícil de lograr tanto por la dispersión geográfica como por su disponibilidad, para la obtención de la información optamos por la técnica de la interrogación; concretamente, la entrevista a los responsables de la gestión de las acciones en cada municipio, durante los meses de enero a marzo de 2019.

El tipo de investigación que se ha realizado es no experimental, de carácter exploratorio, ya que el objetivo principal es dar una visión general, aproximativa de esta realidad.

⁴ Según la clasificación de las tres formulaciones de muestreo no probabilístico de González (1997).

Respecto al alcance temporal, es un estudio seccional puesto que se persigue explorar un momento determinado, el estado actual.

Una vez recogidos todos los datos a través de las entrevistas, podemos establecer que en el estudio está representado un número elevado de acciones de impacto realizadas en municipios; 21 de los 30 casos presentados en el I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación.

4. Análisis y resultados

Después de la recolección, la siguiente tarea fue el procesamiento de toda la información pasando por diferentes etapas:

1. Análisis de contenido de los casos de estudio seleccionados de la edición 2017 del Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación (Diputación de Segovia, 2017).
2. Registro, organización y verificación de todos los datos disponibles de cada variable objeto de estudio con el fin de localizar posibles errores, duplicidades o apuntes incompletos.
3. Segmentación y codificación de cada respuesta a las entrevistas. Dado que contaban con un gran número de preguntas abiertas, su codificación fue más costosa. Se emplearon las técnicas de análisis de contenidos para clasificar los datos en unidades significativas.
4. Tras la codificación, procedimos a la tabulación y análisis de cada una de las preguntas. Debido al número de respuestas obtenidas, en el análisis se utilizó la triangulación de métodos cuantitativo y cualitativo, no con el objetivo de generalizar los resultados, sino de profundizar y un obtener una mayor comprensión del fenómeno de estudio.

A continuación, detallaremos en los siguientes epígrafes, de forma global y sintética, los principales resultados, haciendo un especial hincapié en aquellos casos que presentan datos significativos.

A partir de las características fundamentales de las acciones de marketing de guerrilla sintetizadas en el corpus teórico, se genera una ficha de categorización, en torno a 7 categorías, cuantificándose mediante una única escala, de 0-2, para cotejar si, efectivamente, los casos cumplen la mayor parte de los requisitos. Los datos se extraen mediante el análisis de contenido de los casos de estudio y las percepciones personales de los entrevistados. El problema que se nos plantea al intentar evaluar el grado de cumplimiento es que no existe ninguna medida arbitraria de uso generalizado que nos permita cuantificar objetivamente.

Cuadro 2. Ficha de categorización de variables

Municipio	Creatividad	Tamaño	Objetivos	Colaboración	Participación	Low cost	Notoriedad			Media	
							Implementación	Evolutivo	Comunicación		
Alconchel	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,8
Alcudia de Veo	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,7
Anento	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,7
Aras de los Olmos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Brihuega	2	2	0	2	0	2	2	2	2	0	1,4
Castellar de la Frontera	2	2	0	0	2	0	2	2	2	0	1,2
Castiblanco de los Arroyos	2	2	2	0	0	0	2	2	2	0	1,2
Castuera	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	1,6
Colombres (Rivaddeva)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
El Boalo, Mataelpino y Cerceda	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	1,6
El Oso	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	1,6
Gurb	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,8
La Alcarria	2	1	0	2	2	0	2	2	2	0	1,3
Legazpi	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1,7
Monlle	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Navares de las Cuevas	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1,8





Municipio	Creatividad	Tamaño	Objetivos	Colaboración	Participación	Low cost	Notoriedad			Media	
							Implementación	Evolutivo	Comunicación		
Navas de Estena	1	2	0	2	2	2	2	2	2	0	1,5
Ollite	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Olmedo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pedraza	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,8
Pescueza	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,8
Piornal	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	1,6
Quintanlara (Revilla del Campo)	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1,7
Red de Ayuntamientos de Euskadi	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	1,7
Rivilla de Barajas	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1,8
San Pedro de Gallos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Torre del Valle	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1,8
Torre mocha del Jarama	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,9
Urones de Castroponce	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Villanúa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
			2 Sí	0 No	0 Se desconoce	1 Relativamente					

Fuente: Elaboración propia.

4.1. Creatividad

En el análisis cualitativo, se observa que, salvo algunos casos, las propuestas no son excesivamente creativas y diferenciales en sí mismas. No obstante, su excepcionalidad radica en el modo en el que se han unido a las características inherentes al municipio para poder ser un elemento de comunicación sostenible y de peso argumental. Destacan las aportaciones de Óscar Díez Hernández, alcalde de Alconchel, que afirma que la acción permite, entre otras cosas: «Potenciar los productos autóctonos de la localidad, poner en valor los recursos patrimoniales, potenciar la cultura propia del territorio y difundir el conocimiento del medio natural [...]».

El origen de la idea creativa, que supone el motor de la acción de impacto, puede ser multidisciplinar. No obstante, encontramos en la muestra un 66,66 % proveniente directamente del ayuntamiento, bien surgido en la corporación o como propuesta personal de la alcaldía. No se detectan casos generados por profesionales del mundo publicitario. Los motivos que han hecho que estas ideas salgan adelante como proposiciones de cambio o mejora giran en torno a tres ejes fundamentales: el desarrollo sostenible (entendido también como desarrollo económico), el desarrollo cultural y la facilidad para la implementación.

Los motivos que han hecho que estas ideas salgan adelante como proposiciones de cambio o mejora giran en torno a tres ejes fundamentales: el desarrollo sostenible (entendido también como desarrollo económico), el desarrollo cultural y la facilidad para la implementación

4.2. Tamaño del municipio

Las acciones propuestas corresponden a municipios rurales, de menos de 10.000 habitantes, salvo el caso de La Alcarria y el de la Red de Ayuntamientos de Euskadi, que son una agrupación de pueblos. Se incluyen en el análisis teniendo en cuenta la individualidad de los municipios participantes. Con respecto a los restantes, observamos que se trata fundamentalmente de los municipios de menor tamaño poblacional (por debajo de 2.000 habitantes).

4.3. Objetivos

Según las respuestas de los cuestionarios, el 95,23 % de los municipios consideraba haber definido los objetivos del proyecto previamente. No obstante, merece la pena destacar

que no todos son objetivos SMART⁵ y la mayor parte carece especialmente de la parte mensurable. Pueden determinarse siete líneas estratégicas comunes en torno a las que se estructuran los principales objetivos. Estas son la dinamización socioeconómica, la dinamización cultural, la participación ciudadana, la recuperación del patrimonio histórico, el impulso del turismo, la necesidad de crear notoriedad y, como fin último de todas ellas, el fijar y/o incrementar población, que se deducen de los comentarios realizados por los participantes en el estudio. En palabras de Arantza Rodrigo Martín (directora del Centro de Interpretación del Folklore-Museo del Paloteo de San Pedro de Gaillos), el objetivo fundamental del proyecto es: «Ser motor de dinamización socioeconómica a través de una propuesta de turismo cultural». Lo que redundará en una mejora de la calidad de vida de la población y la comarca. Alicia Nefi, alcaldesa de La Torre del Valle, tras el desglose de los objetivos específicos de su proyecto, detecta como fin último de estas acciones: «Evitar la despoblación y conseguir nuevos asentamientos».

Merece la pena recalcar que un 52 % de los municipios no ha definido la estrategia de manera profesional. De los que sí lo han hecho, se observa que solo un 40 % la delegó por completo en organismos o empresas especializadas externas. En la mayor parte de los casos, la estrategia se implementa desde el ayuntamiento, bien por personal profesional contratado ex profeso o técnicos cualificados, o bien a través de una relación estrecha con empresas especializadas.

4.4. Empresas colaboradoras

En el campo del marketing de guerrilla, la colaboración puede darse tanto de manera desinteresada como de manera económica. En el análisis de contenido de los vídeos, se observa que la gran mayoría de los casos recibe un apoyo por parte de diferentes entidades, aunque no todos ellos cuentan con apoyo monetario.

En un 80,95 % de los casos, además de la colaboración desinteresada de otras entidades o asociaciones, existe una parte financiada externamente. Esta fuente de financiación proviene de tres cauces: subvenciones de Administraciones públicas, aportaciones de centros universitarios y, en menor medida, comercios o empresas locales.

4.5. Participación ciudadana

Observamos que, en este tipo de acciones, la necesidad de personal para implementarlas varía bastante en función de cada proyecto. Hay tres grandes bloques (con un nivel de

⁵ Corresponde a las siglas en inglés de específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo.

penetración cada uno del 33,33 %): menos de 10 personas; de 11 a 100 personas; más de 100. Cabe destacar los siguientes comentarios al respecto, que aportan mayor profundización en los proyectos. Joaquín Martín Cubas (director del Centro Big History de la Universidad de Valencia) afirma que:

Es difícil dar un número. El proyecto en sí está basado en la participación. [...] La gobernanza democrática, entre otras cosas, implica un gobierno en red, tanto en sentido horizontal como vertical. En ese sentido, se han tejido innumerables canales de colaboración tanto internos como externos, y con otros niveles de gobierno e instituciones como la sociedad civil y el mundo empresarial.

Especialmente, merece la pena hacer hincapié en las personas voluntarias en cada proyecto, pues son una gran parte del crecimiento y la sustentación de las acciones de marketing de guerrilla. Se detecta que, casi en la mitad de los casos, la totalidad de las personas implicadas en la organización del proyecto eran voluntarias. En un 28,57 %, los voluntarios superaban el 30 % de los implicados. Definitivamente, salvo en dos casos muy puntuales, se considera que la implicación de los ciudadanos (bien como vecinos habituales, bien como hijos del pueblo) y su participación es muy alta y alcanza las cotas del 90 %. En palabras del técnico de cultura de Ribadedeva, Javier Sampedro: «Su importancia es vital; sin la participación vecinal, el proyecto no existiría».

4.6. *Low cost*

El marketing tradicional resulta excesivamente costoso y, en ocasiones, complejo de implementar. Por eso, se aborda la cuestión analizando los presupuestos aproximados con los que se han apoyado para realizar la actividad.

Contemplamos que hay una gran variedad de presupuestos dedicados a cada acción de impacto. Estos tienen que ver con la idiosincrasia particular de cada caso y no tanto con el tamaño poblacional de cada uno de los municipios. Teniendo en cuenta que muchas de las financiaciones de los proyectos son compartidas y provienen de subvenciones o ayudas de las Administraciones, no resulta sorprendente que municipios más pequeños puedan manejar presupuestos mucho mayores que los de su propio ayuntamiento. Aunque sí es cierto que el presupuesto de menos de 5.000 euros corresponde en un 83,33 % a proyectos de municipios de menos de 500 habitantes.

4.7. *Notoriedad*

La notoriedad, para poder evaluarse y analizarse, debe responder a una serie de parámetros: la implementación de la acción, el hecho de que sea evolutiva y perdure en el

tiempo, el plan de comunicación establecido y, por supuesto, la evaluación de todos los datos (tanto en el ámbito de acción como, por supuesto, en el comunicativo).

4.7.1. Implementación

Detectamos que la mayor parte de las acciones se planifican y estructuran con un año de prevención, aunque hay algunos que precisan un tiempo mucho mayor, como es el caso de Aras de los Olmos (por su particular idiosincrasia). Hay cuatro puntos esenciales que suponen espacios críticos para el desarrollo o implementación de las acciones de impacto: las dificultades administrativas, que incluyen la gestión con las restantes Administraciones públicas y las técnicas y vacíos legales; las económicas, que se traducen en problemas de financiación y en una exigencia de mayor esfuerzo a las personas implicadas para poder desarrollarlo; los problemas que radican en la escasa participación y colaboración desinteresada; y las inherentes a cada uno de los proyectos.

Son muchos los beneficios que los responsables de los proyectos consideran que estos han tenido en el municipio, aunque algunos no fueran contemplados en los objetivos marcados por la acción *a priori*. Giran en torno a cuatro ejes principales: el turismo, la dinamización económica, la notoriedad en medios y la repercusión en la población.

4.7.2. Evolutivo o perdurable en el tiempo

Resulta patente que, en el 100% de los casos objeto de estudio, los proyectos están concebidos para perdurar en el tiempo y se están manteniendo de esa manera.

Aquellos que se basan en un evento anual alcanzan hasta 23 ediciones en el caso más longevo (como es el caso de Urones de Castroponce) y el resto ronda una media de 13 ediciones. En los que tienen un concepto holístico, destacan los comentarios de Anselmo Tomás Sanz Coll, alcalde de Rivilla de Barajas, quien afirma que: «No se trata de ediciones; es un proyecto desarrollado a lo largo de tiempo». Opinión que suscriben los municipios de Aras de los Olmos, Quintanalara o Navas de Estena, entre otros.

4.7.3. Estrategias de comunicación

Desde el punto de vista comunicativo, una de las primeras preguntas que se abordó es si se había tenido en cuenta la identidad del municipio para seleccionar el proyecto, y se destaca un 90,5% que respondió afirmativamente. Aunque los valores de los municipios no están definidos, observamos dos corrientes: la mayoría, que se ha basado en el patrimonio histórico, cultural o medioambiental para desarrollar sus acciones de

impacto, y otros que, al no disponer de bienes relevantes, han optado por potenciar nuevos valores como el emprendimiento o la participación.

Respecto a los objetivos de comunicación, el estudio desprende que no se han fijado en un 33,3 %. Un dato muy relevante para las acciones de marketing de guerrilla, ya que una variable de éxito viene dada por una estrategia comunicativa bien planificada. No obstante, hay que señalar que los datos afirmativos también apuntan carencias importantes. Muchos encuestados, cuando se les han solicitado los objetivos comunicativos, los han confundido con las acciones. Algunos ejemplos son: «creación de una web y jornadas de informativas» o «creación de un vídeo documental, elaboración de folletos informativos, creación de una web y creación de redes sociales». Del resto de objetivos expuestos, se podría añadir que no están bien definidos porque no son precisos ni medibles.

Para dar a conocer el proyecto, la mayoría de los municipios utiliza las mismas acciones; destacan la página web, las notas de prensa y las redes sociales como las predominantes. Como complementarias, también realizan cuñas de radio los municipios de Villanúa, Ribaddeva y Alconchel y usan la plataforma de múltiples envíos MailChimp las localidades de Olmedo o San Pedro de Gaillos.

Al analizar los públicos a los que se dirigen, podemos comprobar que no se realiza una segmentación adecuada. Son muchas las localidades que señalan «público en general» o «ciudadanía», sin realizar un previo análisis de a quién van a comunicar. Otros municipios destacan los vecinos y las familias y solo Piornal tiene en cuenta a los turistas. La cuestión siguiente viene derivada de la anterior para analizar si se apoyan en acciones específicas en función de los públicos; el 57,1 % opina que «no». Del mismo modo ocurre cuando se analiza si los mensajes están personalizados en función de los públicos; obtenemos un mensaje negativo en el 61,9 % de los encuestados.

La última pregunta sobre esta temática versa sobre quién gestiona la comunicación en estos proyectos. Resultan paradójicas las respuestas obtenidas, dado que, en una gran parte de municipios, es el ayuntamiento el que realiza esta tarea. Hay que añadir que, al ser pueblos pequeños, no disponen de departamento de comunicación con profesionales cualificados, exceptuando Villanúa, que cuenta con un periodista, y Alcludia de Veo, con una licenciada en Comunicación Audiovisual, materias afines al marketing y a la comunicación corporativa. Es interesante resaltar que solo un municipio, Olmedo, se apoya en una empresa externa para su gestión.

4.7.4. Evaluación y cuantificación

Se observa que en un 95,23 % se consideran alcanzados los objetivos previstos. Salvo en el caso de Navas de Estena, cuyo alcalde, Isidro Corsino, afirma que: «El objetivo prin-

principal es revertir el despoblamiento, pero bajamos población, así que ese objetivo no se cumple, quizás porque no está en nuestra mano». Sin embargo, esto es solo una percepción que no se puede sustentar en datos científicos ni medibles pues en un 34 % de los casos estos resultados directamente no se han evaluado. Y en los casos que responden afirmativamente, salvo en tres, no se detectan indicadores o técnicas de fiabilidad objetiva que puedan aportar datos cuantificables relacionables con los objetivos propuestos.

5. Conclusiones

De los resultados obtenidos, y atendiendo a los objetivos planteados en la investigación, podemos extraer una serie de conclusiones de interés. Desde el punto de vista académico, todavía no se ha desarrollado un marco teórico profundo del marketing de guerrilla. Es una temática que aún se considera novedosa, con poca literatura académica, centrada especialmente en el medio empresarial. No hemos encontrado estudios que abarquen las acciones de guerrilla en ciudades o municipios de menor tamaño, a pesar de que creemos que es necesario porque la realidad práctica así lo exige.

Del análisis realizado sobre todas las acciones de impacto, corroboramos que se cumplen casi todas las premisas que tiene una acción de marketing de guerrilla, por lo que los municipios las están implementando sin tener mucha formación en este campo. Este tipo de actividad implica que los profesionales que la gestionan deben tener un conocimiento vasto en materias de marketing, publicidad y relaciones públicas; situación que no se está cumpliendo en la mayoría de los casos. El detrimento mayor se detecta en la gestión de la notoriedad, especialmente vinculado al plan de comunicación.

Debido a la despoblación que sufren los municipios rurales, se han visto abocados a buscar nuevas fórmulas comunicativas para hacerse un hueco en un mercado cada vez más competitivo, en la búsqueda de nuevos habitantes o en la atracción de los turistas. Asimismo, observamos que las localidades precisamente de menor tamaño poblacional son las que más realizan este tipo de proyectos, con pocos recursos económicos.

Pese al considerable esfuerzo que hacen los representantes de los municipios y muchos de los vecinos, todavía estos trabajos no están tan profesionalizados como debieran. En la mayoría de las ocasiones, la idea creativa parte del propio pueblo (del órgano de gobierno o de algún vecino), que busca la afinidad del proyecto con su propia idiosincrasia, pero no

Los municipios están implementando acciones de marketing de guerrilla sin tener mucha formación en este campo

se define la estrategia y los objetivos no suelen estar bien desarrollados. De esta forma, es difícil cuantificar y medir los resultados obtenidos. La mayoría destaca las grandes dificultades que tienen por la falta de recursos económicos y la escasez de profesionales expertos en este tipo de actuaciones.

Igualmente, queda mucho por hacer desde la perspectiva de la comunicación o el ámbito de las relaciones públicas. Hemos detectado que no se definen correctamente los objetivos de comunicación, no se segmentan los públicos, los mensajes no están personalizados y la gestión de la comunicación se hace en la mayoría de las ocasiones desde el ayuntamiento, que no dispone de departamentos de comunicación ni personal cualificado para realizar acciones de esta envergadura comunicativa. En este contexto local, parece que la comunicación está orientada a los vecinos y a los movimientos asociativos, y se olvidan estrategias para otros agentes como los líderes de opinión, medios de comunicación social, turistas o inversores.

6. Limitaciones, reflexiones y propuestas

La realización de este estudio ha sido una tarea ardua por dos razones: las limitaciones en la producción científica en torno a esta temática y la dificultad de encontrar una selección de casos de estudio pertinentes para abordar la investigación, así como a los encargados de su gestión.

Las entidades locales y, consecuentemente, los responsables de la comunicación de la marca municipal se encuentran con una completa transformación del paradigma clásico de emisor-medio-receptor. Teniendo en cuenta el desarrollo de los medios sociales, la saturación publicitaria, el cambio de mentalidad de los ciudadanos y el nuevo modo de consumir información, resulta más patente que nunca que el emisor debe buscar otras estrategias y canales para llevar a cabo una adecuada estrategia comunicativa. «En la sociedad del capricho, la atención se vuelve caprichosa» (Marina, 2009, p. 29), afirma el filósofo y escritor José Antonio Marina. Algo que nos induce a pensar que analizar el comportamiento y los deseos del ciudadano resulta muy conveniente.

Detectar los *insights* que mueven a la acción (entendida como una reacción positiva hacia el

Pese al considerable esfuerzo que hacen los representantes de los municipios y muchos de los vecinos, todavía estos trabajos no están tan profesionalizados como debieran

Los responsables de la comunicación de la marca municipal se encuentran con una completa transformación del paradigma clásico de emisor-medio-receptor

mensaje, ya sea de participación o de búsqueda de información) será uno de los retos ante los que se encuentren los distintos actores dentro del entorno rural. La idea creativa puede surgir de cualquier estamento del tejido social que compone un municipio; incluso, puede ser una propuesta ajena al mismo, pero siempre debe estar respaldada por el ayuntamiento y el gobierno municipal y adecuarse a las características fundamentales del municipio. No es preciso que sea una idea con un alto potencial en creatividad, diferenciación y originalidad pero sí adecuada a los valores de la localidad, y debe entenderse desde la comunicación municipal, no desde la comunicación política. Los municipios deberán marcar unas pautas y unos objetivos comunicativos, establecer muy claramente como hecho noticiable cuál es el punto diferencial y planificar la estrategia de relaciones públicas en los distintos medios. Si la acción no es relevante para estos canales, no obtendremos cobertura de forma gratuita.

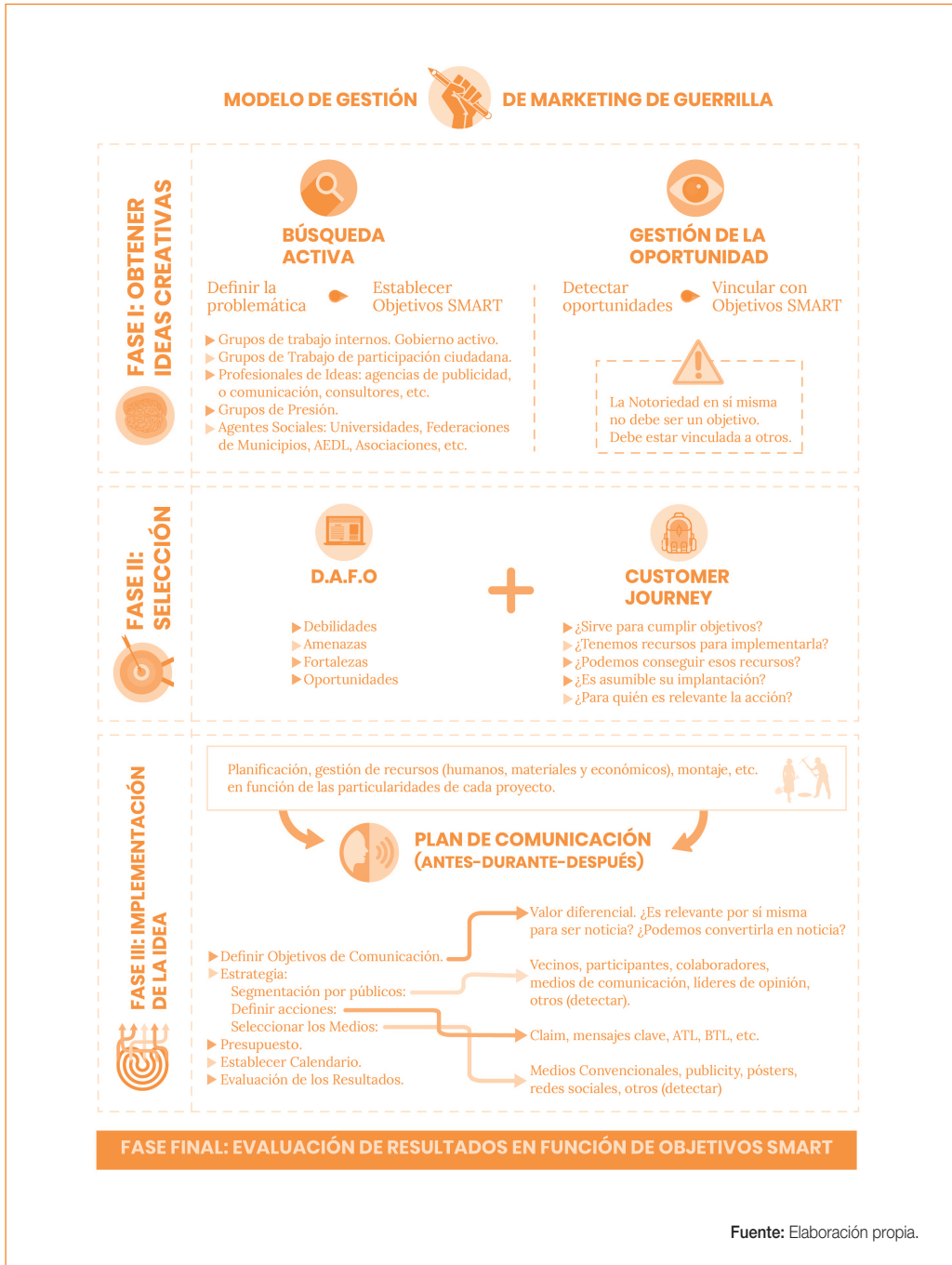
*Analizar el comportamiento
y los deseos del ciudadano
resulta muy conveniente*

Tras la investigación que hemos efectuado, creemos que resultaría sumamente oportuno que algunas de las acciones de impacto estudiadas replanteen sus estrategias para obtener una mayor eficacia y eficiencia informativa. Consideramos que, de la misma forma que en el ámbito empresarial estas prácticas las realizan profesionales cualificados del ámbito comunicativo, por analogía, debería suceder lo mismo en el medio rural; hecho que no ocurre en la actualidad, como hemos podido comprobar en una gran parte de las acciones expuestas, lo que confirma la hipótesis de partida.

Nuestro trabajo es un estudio exploratorio. No hemos podido abarcar variables de evaluación y medición de resultados de forma profesional, ya que las estrategias de las acciones no están bien planteadas; al igual que ocurre con la eficacia y la notoriedad. El desarrollo de cualquiera de estas líneas de exploración serían contribuciones muy enriquecedoras que permitirían evolucionar el estudio del marketing de guerrilla local y complementar la propuesta que hemos realizado en nuestra investigación.

Ante las carencias detectadas, proponemos un modelo de gestión que sirva de referente para futuras acciones y aconsejamos que, desde algún organismo público o privado, se potencie la creación de una plataforma colaborativa para un mayor conocimiento de estas acciones de impacto que generan un valor económico y social en la comunidad. Asimismo, si atendemos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la totalidad de estos proyectos los favorecen de algún modo. Por lo que entendemos que, dentro de la responsabilidad social corporativa de las empresas, se podrían fortalecer con recursos económicos y humanos.

Figura 1. Modelo de gestión de marketing de guerrilla



Referencias bibliográficas

- Alonso, J. F. (20 de octubre de 2015). El banco más bonito del mundo está en Galicia... Y esta es su mejor foto. *ABC*. Recuperado de <<https://www.abc.es/viajar/20150617/abci-banco-loiba-galicia-201506171603.html>> (consulta: 5 de septiembre de 2018).
- Ay, C., Aytakin, P. y Nardali, S. (2010). Guerrilla Marketing Communication Tools and Ethical Problems in Guerilla Advertising. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(3), 280-286. Recuperado de <<https://thescipub.com/pdf/10.3844/ajebasp.2010.280.286>> (consulta: 23 de octubre de 2018).
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 26(79), 67-76. Recuperado de <<https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1210/307>> (consulta: 6 de noviembre de 2018).
- Carter, S. M. (2003). Going Below the Line: Creating Transportable Brand Far Australia's Dark Market. *Tobacco Control*, 12(3), 87-94. doi: <http://dx.doi.org/10.1136/tc.12.suppl_3.iii87>.
- Diputación de Segovia. (2017). *I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación*. Recuperado de <<https://alcaldesinnovacion.com/2018/www.alcaldesinnovacion.com/otrocontenido4ef9.html?id=12>> (consulta: 14 de noviembre de 2018).
- El Publicista. (10 de octubre de 2008). «El caso Miravete», una campaña para demostrar la eficacia de los canales temáticos. Recuperado de <<https://www.elpublicista.es/medios/caso-miravete-campana-para-demostrar-eficacia-canales-tematicos>> (consulta: 4 de septiembre de 2018).
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2017). *Listado de medidas para luchar contra la despoblación en España* (Documento de acción). Comisión de Despoblación. Recuperado de <http://www.femp.es/sites/default/files/multimedia/documento_de_accion_comision_de_despoblacion_9-05-17.pdf> (consulta: 5 de julio de 2018).
- Gantes, Y. (29 de octubre de 2018). La despoblación rural, un problema que tienen las ciudades. *El Economista*. Recuperado de <<https://www.economista.es/evasion/noticias/9483314/10/18/La-despoblacion-rural-un-problema-que-tienen-las-ciudades.html>> (consulta: 15 de noviembre de 2018).
- Goerlich Gisbert, F. J. y Cantarino Martí, I. (2015). Estimaciones de la población rural y urbana a nivel municipal. *Estadística Española*, 57(186), 5-28.
- González Alonso, J. A., Taipe Yáñez, J. F. y Pazmiño Linzán, J. F. (2016). El marketing de guerrilla. Un estudio bibliométrico. *Revista Publicando*, 3(6), 471-484. Recuperado de <<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/237>> (consulta: 6 de octubre de 2018).
- González Ríos, M. J. (1997). *Metodología de la investigación: Técnicas de recolección de datos*. Madrid: Amalgama.
- Hossain, N., Morshed, M., Khan, H. y Chowdhury, S. A. (2011). Guerrilla Marketing: A New Avatar in Marketing Communication. *Dhaka University Journal of Business Studies*, 32(1), 137-152. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/331523432_Guerrilla_Marketing-A_New_Avatar_in_Marketing_Communication> (consulta: 13 de octubre de 2018).
- Hutter, K. y Hoffmann, S. (2011). Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and

- Propositions for Further Research. *Asian Journal of Marketing*, 5(2), 39-54. doi: <[10.3923/ajm.2011.39.54](https://doi.org/10.3923/ajm.2011.39.54)>.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal. Recuperado de <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990> (consulta: 12 de febrero de 2019).
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal. Recuperado de <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990> (consulta: 13 de marzo de 2019).
- Katke, K. (2016). Guerrilla Marketing for Effective Marketing Communication: A Special Reference to Social Media Marketing. *Asia Pacific Journal of Research*, 1(41), 151-157. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/331248560_GUERRILLA_MARKETING_FOR_EFFECTIVE_MARKETING_COMMUNICATION_A_SPECIAL_REFERENCE_TO_SOCIAL_MEDIA_MARKETING> (consulta: 4 de octubre de 2018).
- Kimmel, A. J. (2005). Introduction: Marketing Communication in the New Millennium. En A. J. Kimmel (ed.), *Marketing Communication: New Approaches, Technologies and Styles* (pp. 1-6). Oxford: Oxford University Press.
- Kirby, J. y Mardsen, P. (2007). *Connected Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- La Publicidad*. (29 de agosto de 2018). Teruel existe... ¿gracias a Ikea? Recuperado de <<https://lapublicidad.net/teruel-existe-gracias-a-ikea/>> (consulta: 22 de septiembre de 2018).
- Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- Levinson, J. C. (2009). *Marketing de guerrillas*. Nueva York: Morgan James Publishing.
- Levinson, J. C., Frishman, R. y Lublin, J. (2008). *Guerrilla Publicity. Hundred of Sure-Fire Tactics to Get Maximum Sales for Minimum Dollars*. Massachusetts: Adam Business.
- Lipovetsky, G. (2010). *La felicidad paradójica*. Barcelona: Compactos Anagrama.
- López Millán, Á. (3 de agosto de 2013). Los pitufos levantan la economía de Júzcar (Málaga). *El Diario.es*. Recuperado de <https://www.eldiario.es/andalucia/pitufos-juzcar-turismo-malaga_0_160284387.html> (consulta: 6 de septiembre de 2018).
- Marina, J. A. (2009). *Las arquitecturas del deseo. Una investigación sobre los placeres del espíritu*. Barcelona: Compactos Anagrama.
- Nathwani A. y Bhayani S. (2013). Ethical Issues of Guerilla Marketing. *Indian Journal of Applied Research*, 3(8), 438-440. doi: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1200>>.
- Navrátilová, L. y Milichovský, F. (2014). Ways of using guerrilla marketing in SMEs. In A. Kavoura, D. P. Sakas y P. Tomaras (eds.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing (IC-SIM 2014)* Elsevier, (vol. 75, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, pp. 268-274). doi: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1200>>.
- Ortega, J. (21 de agosto de 2018). Ecce Homo de Borja: 200.000 visitantes en seis años. *El Mundo*. Recuperado de <<https://www.elmundo.es/cultura/2018/08/21/5b7c03b6e2704ede5e8b45fe.html>> (consulta: 12 de enero de 2019).

- Precedo Ledo, A., Orosa González, J. J. y Míguez Iglesias, A. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 36(108), 5-27. Recuperado de <<http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1401>> (consulta: 7 de noviembre de 2018).
- Reason Why. (11 de junio de 2012). Nueva campaña de Aquarius: Huérfanos de pueblo. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/nueva-campana-de-aquarius-huerfanos-de-pueblo_2012-06-11> (consulta: 9 de septiembre de 2018).
- Serranía Celtibérica. (3 de octubre de 2018). Serranía Celtibérica da a conocer el mapa de la despoblación que ha presentado al vicepresidente del Parlamento Europeo. Recuperado de <<http://www.celtiberica.es/serrania-celtiberica-da-a-conocer-el-mapa-de-la-despoblacion-que-ha-presentado-al-vicepresidente-del-parlamento-europeo/>> (consulta: 12 de enero de 2019).
- Sosa Troya, M. (31 de marzo de 2019). La «España vaciada» clama por una gran alianza contra la despoblación. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/sociedad/2019/03/31/actualidad/1554022545_649884.html> (consulta: 2 de abril de 2019).
- Torreblanca Díaz, F., Lorente Sanjuán, F. J., López Tortosa, R. y Blanes Nadal, C. (2012). Marketing de guerrilla. Lo no convencional triunfa. *3Ciencias Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(9), 1-14. Recuperado de <http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212_MARKETING-DE-GUERRILLA_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf> (consulta: 21 de noviembre de 2018).

Normas de publicación

La *Revista de Marketing y Publicidad*, editada por el CEF.- con ISSN 2659-3904, pretende ser un medio al servicio de aquellos que, a través de sus trabajos de investigación y opinión, desean ofrecer al lector su aportación sobre temas de actualidad e interés en las áreas comercial y publicitaria.

Tiene una periodicidad semestral e incluye artículos y casos prácticos relacionados con el marketing, la estrategia y la comercialización de productos. Está dirigida a responsables y técnicos de departamentos de marketing, así como a profesionales de agencias de publicidad, consultoría estratégica, consultoría de marca, profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas, catedráticos y profesores universitarios y, en general, a todo aquel con interés en especializarse en estas materias.

Los contenidos de la revista en versión impresa están, asimismo, disponibles en versión digital en la página web: <www.marketing-xxi.com>, vehículo de divulgación y a su vez instrumento que permite la difusión de aquellos contenidos que, por las limitaciones propias del soporte papel, verían dificultada su publicación.

Normas para el envío y presentación de originales

1. Los trabajos deberán ser originales e inéditos y se remitirán por correo electrónico a la dirección revistacef@cef.es, con mención expresa de la revista a la que se dirigen. El archivo se identificará con los apellidos del autor del trabajo.
2. Los trabajos han de estar encabezados por:
 - Título en español e inglés.
 - Autor, datos académicos o profesionales e institución en la que desempeña sus funciones.
 - Dirección de correo electrónico.
 - Extracto de no más de 20 líneas, en español e inglés.
 - Lista de palabras clave/descriptores (no menos de 3 ni más de 5) en español e inglés.
 - Título abreviado (para incluirlo en la cubierta).
 - Sumario (en página nueva), que utilizará la numeración arábica, y en el que se desarrollarán los subepígrafos secuenciados (dos dígitos: 1.1., 1.2., ...; tres dígitos: 1.1.1., 1.1.2., ...).
3. La extensión máxima de los artículos (incluyendo título, extracto, palabras clave y sumario), en formato Microsoft Word (Times New Roman, cuerpo 11 e interlineado 1,5 para el texto y cuerpo 10 e interlineado sencillo para las notas a pie de página), será de 30 páginas.
4. Las notas se numerarán consecutivamente y su texto se recogerá a pie de página y no al final. Se evitarán las que sean simples referencias bibliográficas, en cuyo caso deberán ir integradas en el texto señalando entre paréntesis solo el apellido del autor, el año de publicación y, si procede, las páginas (precedidas de la abreviatura p./pp.). La mención completa se incluirá al final en las «Referencias bibliográficas».
5. Las citas textuales deberán incluirse entre comillas latinas («») y, al final de las mismas, entre paréntesis, solo el apellido del autor, el año de publicación y las páginas (precedidas de la abreviatura p./pp.) de las que se ha extraído dicho texto.

No se utilizará letra cursiva para las citas.

Las citas bibliográficas a lo largo del texto se harán citando al autor solo por el apellido, año de publicación y, si procede, las páginas (todo entre paréntesis y separado por comas).

6. Dentro del texto del artículo, el autor deberá marcar en negrita aquellas ideas que considere fundamentales.
7. Las imágenes, tablas, gráficos y figuras deberán ser complementarias del texto y tener un título breve, pero suficientemente explicativo. Deberá aparecer expresamente la fuente de la que se han extraído. Las imágenes tendrán que ser enviadas aparte, en la mejor resolución posible y en formatos editables.
8. Las referencias bibliográficas se limitarán a las que expresamente sustentan la investigación y son citadas en el trabajo.

No ocuparán más de 3 páginas.

Se situarán al final del artículo y se ajustarán a las normas APA (6.^a ed.).

Proceso editorial

- Recepción de artículos. Se acusará su recibo por la editorial, lo que no implicará su aceptación.
- La editorial analizará y decidirá su aceptación, su admisión condicionada a la introducción de cambios por el/los autor/es o su rechazo. En cualquiera de los casos, la decisión adoptada será comunicada al/a los autor/es.
- El estudio enviado a evaluación será analizado por dos evaluadores externos, de forma confidencial y anónima (doble ciego), que emitirán un informe sobre la conveniencia o no de su publicación. El trabajo revisado que se considere que puede ser publicado condicionado a la inclusión de modificaciones deberá ser corregido y devuelto por los autores a la revista en el plazo máximo de 1 mes, tanto si se solicitan correcciones menores como mayores.
- Proceso editorial. Una vez finalizado el proceso de evaluación, se enviará al autor principal del trabajo la notificación de aceptación o rechazo para su publicación. Asimismo, le serán remitidas, si así se requiere editorialmente, las pruebas de imprenta de su trabajo para su examen y eventual corrección. Terminado el proceso y disponible el artículo, se le hará llegar por correo electrónico al autor.



Bolsa de Trabajo y Emprendedores

Más de 4.500 ofertas gestionadas en el último año

La Bolsa de Trabajo y Emprendedores es un servicio personalizado y gratuito, tanto para las empresas ofertantes de empleo como para los candidatos en búsqueda de nuevas oportunidades laborales o de un primer empleo.

Empresas

Contamos con perfiles muy diversos: alumnos sin experiencia para la realización de becas, profesionales para puestos directivos y técnicos junior y sénior, en las áreas de tributación, jurídica, laboral, recursos humanos, prevención, administración de empresas, marketing, finanzas y contabilidad.

Disponemos de una web de empleo (rrhh.cef.es) en la que los alumnos y empresas conectan de forma autónoma en función de sus intereses y demandas. De esta manera acercamos a las empresas a los profesionales mejor preparados, a la vez que facilitamos a nuestros alumnos las mejores oportunidades de trabajo, garantizando la confidencialidad a lo largo de todo el proceso. Si quieres ser una de nuestras empresas colaboradoras, solamente tienes que registrarte en la dirección:

rrhh.cef.es

Alumnos

Ofrecemos un servicio integral de asesoramiento, tanto a la hora de buscar empleo, como en el momento de emprender proyectos propios.

Los principales servicios a disposición de los alumnos son:

- La web rrhh.cef.es, que gestiona al año alrededor de 4.500 ofertas de empleo de todos los niveles.
- Un servicio de asesoría individualizada, profesional y académica, que te aconsejará sobre cómo mejorar tu currículum o cómo preparar una entrevista, entre otras cuestiones.
- Consejos para crecer en el mercado laboral.
- Eventos y foros de empleo y *networking*.
- Nuestro Club de LinkedIn. Un espacio ideal de *networking* para empresas y alumnos al que te animamos a unirte.

Algunas empresas y organismos que confían en nosotros



CEF.-



**MATRÍCULA
ABIERTA**

MÁSTERES Y CURSOS

MADRID | BARCELONA | VALENCIA | ONLINE

MARKETING Y PUBLICIDAD

Big Data para la Dirección de Empresas y el Marketing |
Creación de Páginas Web en Wordpress | Derecho Digital |
E-Sports e Industria del Videojuego | Gestión Comercial (Clientes,
Cuentas Clave. CRM) | Gestión de Redes Sociales en la Empresa
(Community Manager) | Inglés para Negocios One 2 One |
Logística y Supply Chain | Neuromarketing | Trade Marketing:
Marketing de Gran Consumo

Consulta nuestra oferta formativa completa en www.cef.es