

# Revista de Marketing y Publicidad

Revista semestral núm. 5 | Marzo-Octubre 2022

ISSN: 2659-3904

**DON'T  
WORRY,  
BEER  
HAPPY**

## El poder emocional de las campañas publicitarias conceptualizadas con dichos y refranes populares

Isidro Sánchez Crespo,  
María Jesús Carrasco-Santos,  
Carlos Alberto Soto Zambrano  
y Carmen Cristófol-Rodríguez

## A conceptual framework for customer value management

Ana Pedreño-Santos  
y Jesús García-Madariaga

## Educación para el emprendimiento: un enfoque para incrementar el éxito y evitar el fracaso

Joaquín Puerta Gómez,  
Pedro Aceituno Aceituno  
y María Concepción Burgos García

## Una visión del marketing 360°. Análisis de dos estrategias en el sector cosmético

Estefanía de Felipe Dorado  
y Estibaliz Pérez Asperilla



## **CURSOS ONLINE**

Inicio: abril 2022

### **CONTABILIDAD Y FINANZAS**

- Contabilidad Avanzada
- Contabilidad Práctica
- Gestoría Fiscal, Laboral y Contable
- Finanzas para no Financieros
- Contabilidad Fiscal: IS e IVA
- Análisis de Estados Financieros
- Análisis de Inversiones
- Reforma del Plan General de Contabilidad 2021

### **FISCAL Y JURÍDICA**

- Superior de Tributación
- Tributación Práctica
- Impuesto sobre Sociedades
- Tributos Locales
- IVA en las Operaciones Internacionales: Mercancías y Servicios

### **LABORAL Y RR.HH.**

- Seguridad Social y Derecho Laboral
- Derecho Laboral
- Planes de Igualdad y Brecha Salarial
- Gestión de Nóminas y Seguros Sociales
- Movilidad, Extranjería y Nacionalidad
- Retribución y Compensación

### **PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

- Básico de Prevención de Riesgos Laborales

### **FORMACIÓN Y TECNOLOGÍA**

- Diseño de Programas Formativos e-Learning & b-Learning

# Revista de Marketing y Publicidad

Núm. 5 | marzo-octubre 2022

## Directora editorial

**Prof.ª Dra. María Aránzazu de las Heras García.** Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

## Dirección de la revista y editora jefe

**Prof.ª Dra. Ana Landeta Echeberria.** Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

## Subdirectora y editora de sección

**Prof.ª Dra. Ana Belén Bastidas Manzano.** Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

## Consejo asesor

**Prof. Dr. Joaquín Aldás-Manzano.** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de València Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultat d'Economia de la Universitat de València (España)

**Prof.ª Verónica Baena Gracia.** Catedrática de Marketing. Universidad Europea de Madrid (España)

**Prof. Jean-Philippe Charron.** Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid (España)

**D.ª Rodica Crudu.** Ph. D. Jean Monnet Profesor, Fulbright Fellow. Decana de la Facultad de Relaciones Económicas Internacionales. Academia de Estudios Económicos de Moldavia (Moldavia)

**Prof. Ignacio Cruz Roche.** Catedrático. Departamento de Financiación e Investigación Comercial: UDI de Marketing. Universidad Autónoma de Madrid (España)

**Prof. Ubaldo Cuesta Cambra.** Catedrático de Psicología de la Comunicación (España)

**D.ª Irene Fernández Rodríguez.** Directora de MKT, Comunicación y E-Comerce. NH Hotel Group España, Portugal y USA (España)

**Prof.ª Encarnación González Vázquez.** Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Vigo (España)

**D. Óscar Herencia Rodrigo.** General manager – MetLife Spain & Portugal (España)

**Prof. Ángel Herrero Crespo.** Catedrático de la Universidad de Cantabria. Presidente de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (Aemark) (España)

**Prof.ª Alicia Izquierdo Yusta.** Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Burgos (España)

**Prof.ª Eva Kasparova.** Ph. D. en Dirección de Empresas. Profesora asociada de Psicología Gerencial. Universidad de Economía y Negocios de Praga (República Checa)

**Prof.ª Nora Lado Cousté.** Catedrática de Marketing. UC3M. Directora del Máster en Advertising Communication UC3M (España)

**Prof.ª Beatriz Lapastora Domingo.** Directora en Zenith - Publicis Media y Profesora de CEF.- (España)

**D.ª María Lázaro Ávila.** Directora de Desarrollo Corporativo. Real Instituto Elcano (España)

**Prof. Juan José López García.** CEO Royal Comunicación Internacional. Ph.D, Profesor del Centro de Estudios Financieros y la Universidad a Distancia de Madrid (España)

**Prof.ª Josefa Delia Martín Santana.** Catedrática de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (España)

**D.ª Fernando Antonio Moroy Huetó.** Director de Relaciones Institucionales de La Caixa. Profesor del Centro de Estudios Financieros y la Universidad a Distancia de Madrid (España)

**Prof. Antonio Navarro García.** Catedrático de universidad. Comercialización e Investigación de Mercados (España)

**Prof.<sup>a</sup> Carmen de Pablos Heredero.** Catedrática de Organización de Empresas. Universidad Rey Juan Carlos (España)

**D. Robert W. Robertson.** Ph. D. en Dirección y Organización. Presidente de Bahamas Technical & Vocational Institute (Nasáu [Bahamas]) (EE. UU.)

**D. David Sastre Segovia.** SEUR - Chief customer officer (España)

## Comité científico

**Prof. Dr. Enrique Antón de las Heras.** Profesor doctor en Economía. Universidad Carlos III de Madrid (España)

**Prof. Dr. Ángel Bartolomé Muñoz de Luna.** Profesor doctor. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU San Pablo (España)

**Prof.<sup>a</sup> Marisol de Brito Correia.** Ph. D. en Ingeniería Informática. Profesora de la Universidad del Algarve (Portugal)

**Prof. Dr. Julio Cerviño.** Profesor doctor. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid (España)

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Isabel Fernández Sainz.** Profesora doctora. Facultad de Económicas. Universidad del País Vasco (España)

**Prof. Jesús García de Madariaga.** Profesor doctor. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Complutense de Madrid (España)

**Prof.<sup>a</sup> Daury Nova.** Profesora del Área de Publicidad y Marketing del CEF.- Santo Domingo (República Dominicana)

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Eglee Andreina Ortega Fernández.** Profesora doctora. Departamento de Periodismo y Nuevos Medios. Universidad Complutense de Madrid (España)

**Prof. Pedro Ramiro Palos Sánchez.** Profesor titular. Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones. Universidad de Sevilla (España)

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Estíbaliz Pérez Asperilla.** Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad. Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad a Distancia de Madrid (España)

**Prof.<sup>a</sup> María Esther de Quevedo Puente.** Profesora titular. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Burgos (España)

**Prof.<sup>a</sup> Ana Reyes Menéndez.** Ph. D. en Economía de la Empresa. Profesora de Marketing Digital de la Universidad Rey Juan Carlos (España)

**D. Rony Mauricio Rodríguez Barquero.** Ph. D. y Consultor de la Escuela Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica)

**Prof.<sup>a</sup> Lleana Rotaru.** Assoc. Prof. Ph. D. Habil. Facultad de Ciencias Políticas, Filosofía y Comunicación. Universidad West de Timișoara (Rumanía)

**Dr. Luis Torres Acebrón.** Profesor universitario y consultor. Universidad Politécnica de Cataluña (España)

**Prof. Jesús Alberto Valero Matas.** Profesor titular de Sociología. Universidad de Valladolid (España)

**Prof. Félix Velicia Martín.** Profesor titular. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla (España)

## Coordinación y edición/Secretaría de dirección

**María Magro Montero**

Centro de Estudios Financieros

c/ Alfonso Gómez, 28, 28037 Madrid • Tel. 914 444 920 • [editorial@cef.es](mailto:editorial@cef.es)

# Revista de Marketing y Publicidad

## Redacción, administración y suscripciones

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

Suscripción anual a la edición impresa (2022) (2 números): 60 €

Solicitud de números sueltos de la edición impresa (cada volumen):

Suscriptores 20 €

No suscriptores 25 €

Entidad certificada por:



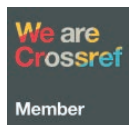
## Edita

Centro de Estudios Financieros, SL  
Correo electrónico: [revistamkt@udima.es](mailto:revistamkt@udima.es)  
Edición digital: <https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing>  
Depósito legal: M-3251-2019  
ISSN: 2659-3904 (edición impresa) ISSN-e: 2792-405X

## Imprime

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

## Indexación y calidad



© 2022 CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional



# Revista de Marketing y Publicidad

ISSN: 2659-3904  
ISSN-e: 2792-405X

## Sumario

### Estudios de investigación

- El poder emocional de las campañas publicitarias conceptualizadas con dichos y refranes populares: El caso de la cerveza Poker en Colombia 7-41  
*The emotional power of advertising campaigns conceptualized with popular sayings: The case of Poker beer in Colombia*  
Isidro Sánchez Crespo, María Jesús Carrasco-Santos, Carlos Alberto Soto Zambrano y Carmen Cristófol-Rodríguez
- A conceptual framework for customer value management 43-65  
*Marco conceptual para la gestión del valor del cliente*  
Ana Pedreño-Santos y Jesús García-Madariaga
- Educación para el emprendimiento: un enfoque orientado a incrementar las posibilidades de éxito y evitar el fracaso prematuro 67-94  
*Education for entrepreneurship: an approach oriented towards increasing the chances of success and avoiding premature failure*  
Joaquín Puerta Gómez, Pedro Aceituno Aceituno y María Concepción Burgos García
- Una visión del marketing 360°. Análisis comparativo entre dos estrategias de contenido digital en el sector cosmético 95-125  
*A 360° vision of marketing. Comparative analysis of two digital content strategies in the cosmetics industry*  
Estefanía de Felipe Dorado y Estíbaliz Pérez Asperilla

### Reseñas bibliográficas

- Gimeno, D. y Lara, L. (2021). Retail reset. LID Editorial, 248 pp. 127-128  
Javier Albor González

*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/).



# El poder emocional de las campañas publicitarias conceptualizadas con dichos y refranes populares: El caso de la cerveza Poker en Colombia

**Isidro Sánchez-Crespo**

Director del Máster Universitario en Marketing. Universidad Europea de Madrid (España)  
isidro.sanchezcrespo@universidadeuropea.es | <https://orcid.org/0000-0002-5034-0316>

**María Jesús Carrasco-Santos** (autor de contacto)

Profesora del Departamento de Economía y Administración de Empresas.  
Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Málaga (España)  
mjcarrasco@uma.es | <https://orcid.org/0000-0002-9832-3566>

**Carlos Alberto Soto Zambrano**

Máster en Neuromarketing. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) (España)  
carlosalberto.soto700@comunidadunir.net | <https://orcid.org/0000-0001-6192-2031>

**Carmen Cristófol-Rodríguez**

Profesora titular de Comunicación y Relaciones Públicas. Universidad de Málaga (España)  
carcir@uma.es | <https://orcid.org/0000-0001-9766-6500>

## Extracto

Este trabajo propone un acercamiento a la efectividad y al poder emocional de las campañas publicitarias para generar *insights* o experiencias relevantes en los consumidores a través de elementos de la cultura popular en Colombia. Se analiza el caso de la cerveza Poker y su impacto en diferentes grupos del público colombiano. El objetivo principal es evaluar la conexión emocional que generan las campañas publicitarias de Poker en relación con su conceptualización sobre la amistad y el empleo de dichos y refranes populares, mediante la aplicación de técnicas de investigación cualitativa y de neuromarketing. La marca Poker ha evolucionado constantemente en función de su promesa de valor, pasando de una concepción completamente lógica y racional de las características del producto a una concepción completamente emocional e intuitiva basada en experiencias vitales de la vida cotidiana del público colombiano. Se valida que la línea del mensaje comunicacional que han desarrollado basado en refranes y proverbios ha tenido un gran impacto en las personas, ha generado una percepción positiva y mayor *engagement* de ellas hacia la marca. Esta investigación ha dado respuesta al objetivo planteado al inicio de este trabajo en cuanto a la evaluación de la efectividad de las campañas publicitarias de cerveza conceptualizadas con refranes o proverbios colombianos y la conexión emocional que generan en el público.

**Palabras clave:** *insight*; marketing sensorial; *storytelling*; neuromarketing; publicidad; psicología; refranes; cerveza.

Recibido: 20-01-2022 / Aceptado: 02-03-2022 / Publicado: 01-04-2022

**Cómo citar:** Sánchez Crespo, I., Carrasco-Santos, M. J., Soto Zambrano, C. A. y Cristófol-Rodríguez, C. (2022). El poder emocional de las campañas publicitarias conceptualizadas con dichos y refranes populares: El caso de la cerveza Poker en Colombia. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 5, 7-41. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.856>

# The emotional power of advertising campaigns conceptualized with popular sayings: The case of Poker beer in Colombia

**Isidro Sánchez-Crespo**

*Director del Máster Universitario en Marketing. Universidad Europea de Madrid (España)*  
isidro.sanchezcrespo@universidadeuropea.es | <https://orcid.org/0000-0002-5034-0316>

**María Jesús Carrasco-Santos** (contributing author)

*Profesora del Departamento de Economía y Administración de Empresas. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Málaga (España)*  
mjccarrasco@uma.es | <https://orcid.org/0000-0002-9832-3566>

**Carlos Alberto Soto Zambrano**

*Máster en Neuromarketing. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) (España)*  
carlosalberto.soto700@comunidadunir.net | <https://orcid.org/0000-0001-6192-2031>

**Carmen Cristófol-Rodríguez**

*Profesora titular de Comunicación y Relaciones Públicas. Universidad de Málaga (España)*  
carcir@uma.es | <https://orcid.org/0000-0001-9766-6500>

## Abstract

This work proposes an approach to the effectiveness and emotional power of advertising campaigns to generate insights or relevant experiences in consumers through elements of popular culture in Colombia. The case of Poker beer and its impact on different groups of the Colombian public is analyzed. The main objective is to evaluate the emotional connection generated by Poker advertising campaigns in relation to their conceptualization of friendship and the use of popular sayings and proverbs, through the application of qualitative research and neuromarketing techniques. The Poker brand has constantly evolved based on its promise of value, moving from a completely logical and rational conception of the characteristics of the product to a completely emotional and intuitive conception based on vital experiences of the daily life of the Colombian public. It is validated that the line of the communicational message that they have developed based on sayings and proverbs has had a great impact on people, has generated a positive perception and greater engagement of them towards the brand. This research has responded to the objective set at the beginning of this work regarding the evaluation of the effectiveness of beer advertising campaigns conceptualized with Colombian sayings or proverbs and the emotional connection they generate in the public.

**Keywords:** insight; sensory marketing; storytelling; neuromarketing; advertising; psychology; sayings; beer.

Received: 20-01-2022 / Accepted: 02-03-2022 / Published: 01-04-2022

**Citation:** Sánchez-Crespo, I., Carrasco-Santos, M. J., Soto Zambrano, C. A. and Cristófol-Rodríguez, C. (2022). The emotional power of advertising campaigns conceptualized with popular sayings: The case of Poker beer in Colombia. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 5, 7-41. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.856>



## Sumario

1. Introducción
    - 1.1. Problema de investigación y justificación
    - 1.2. Objetivos generales y específicos
  2. Marco teórico
  3. Metodología
    - 3.1. La muestra
    - 3.2. Técnicas
      - 3.2.1. Grupos focales (*focus group*)
      - 3.2.2. Entrevistas en profundidad
      - 3.2.3. Técnicas de neuromarketing
  4. Resultados
    - 4.1. Focus group
    - 4.2. Entrevistas en profundidad
    - 4.3. Resultados del seguimiento ocular (*eye-tracking*) y la codificación facial
      - 4.3.1. Análisis de los anuncios publicitarios en vídeo
    - 4.4. Resultados del IAT
  5. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

La cultura popular engloba numerosas expresiones, entre ellas las narrativas sociales populares de carácter oral y tradicional, un discurso social que llega hasta nuestros días, tales como los cuentos y leyendas, las canciones, y los refranes populares, que son enunciados que básicamente producen y reproducen definiciones sociales, formas de pensar y actuar, roles y estereotipos (Poncela, 2002a).

Los refranes imponen códigos sociales y normas de conducta, acumulan significados y tipifican experiencias, son parte de un discurso normativo, una narrativa social popular del modelo hegemónico cultural. Aconsejan, recomiendan, describen, evidencian, explican, interpretan, prescriben, persuaden, orientan, seducen, coaccionan, intimidan, etc. (Poncela, 2002b).

Esta realidad es muy conocida por los responsables de marketing, quienes en muchos casos han explotado la riqueza de este componente de la cultura popular para conceptualizar sus campañas publicitarias y seducir a los consumidores; logrando, en su línea de comunicación, pasar de una concepción completamente lógica y racional de las características del producto a una concepción completamente emocional e intuitiva basada en experiencias vitales de los destinatarios.

Sin duda son muchos los factores que influyen en la mente de los consumidores colombianos a la hora de preferir una u otra marca. ¿Qué las hace tan especiales? ¿Por qué nos atraen? ¿Qué las diferencia de las demás? Este trabajo busca medir la efectividad de las campañas publicitarias conceptualizadas con refranes o proverbios colombianos, generando así auténticos *insights* o experiencias para los consumidores. Los efectos de estos refranes en las personas se investigan a través de un estudio neurocualitativo.

Los seres humanos tienen dos sistemas en su cerebro, uno rápido y otro lento. Se estima que el sistema lento, también conocido como sistema 2, está asociado al razonamiento y al análisis lógico y secuencial de la persona, mientras que el sistema rápido, también conocido como sistema 1, está asociado a la intuición y a la emoción (Kahneman, 2012). Es importante conocer qué tipo de sistema se han planteado los empresarios para activar la mente de sus clientes, y más aún, saber qué estrategias creativas han buscado desarrollar las agencias de publicidad en cada una de las campañas de marca diseñadas a partir del *briefing* entregado por la empresa cliente.

Es necesario diseñar campañas que activen con fuerza las emociones en las personas, asegurando así un excelente posicionamiento y un mayor volumen de ventas. El neuromar-

keting aparece, como campo disciplinario emergente en el mundo del marketing, con sus técnicas para analizar los niveles de emoción, atención y memoria evocados por estímulos en contexto de marketing o publicidad.

En este orden de ideas, este estudio intenta comprobar lo rápido y efectivo que puede ser el sistema 1 a la hora de interpretar una pieza publicitaria, y también busca validar la conexión psicoantropológica que puede tener un grupo de personas a la hora de interpretar un mensaje basado en dichos y refranes populares.

## 1.1. Problema de investigación y justificación

En Colombia se conservan desde hace mucho tiempo refranes o proverbios que han pasado de generación en generación, y que son parte de la cultura y la sabiduría popular. Son muchas las expresiones orales que se oyen a diario y que pueden hacernos sentir muy familiares.

Lo que hace rica a una cultura es su gente y su forma de comunicarse. Estos y más aspectos hacen que el sector de la publicidad y el marketing busque constantemente adentrarse en los hábitos de las personas, su cultura, costumbre y códigos de comunicación para identificar *insights* valiosos y enganchar a las audiencias con sus campañas. Es por ello que se considera que constituye una temática de abordaje necesario.

Por tanto, el problema de investigación planteado en este trabajo es la identificación de las emociones que transmiten los dichos y refranes utilizados en la publicidad.

## 1.2. Objetivos generales y específicos

El objetivo general de este estudio es evaluar la conexión emocional que genera con el público la campaña publicitaria de la cerveza Poker, conceptualizada con dichos y refranes populares colombianos, en relación con su *insight* sobre la amistad.

Con el fin de ser rigurosos en el análisis, se fijan los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer las principales sensaciones y emociones que se despiertan en el consumidor al interactuar con las piezas publicitarias seleccionadas para este estudio.
2. Contrastar el valor emocional en relación con un anuncio de la cerveza Poker que haya sido conceptualizado a partir de refranes o proverbios y otro que no lo haya sido.
3. Analizar las asociaciones mentales que las personas hacen sobre la marca de cerveza Poker y su percepción sobre la amistad.

## 2. Marco teórico

Los refranes, los dichos populares y las frases hechas corresponden a una particularidad de la lengua mediante la cual el hablante puede desestimar la innovación lingüística para emplear unos modelos de expresión lingüística ya fijados, que, al hablante de una lengua, se le presentan ya contruidos (Forgas, 1993).

Se considera que los refranes son parte casi indisoluble de la vida social y de la cotidianidad; aportan sabiduría y maneras coloquiales a las personas y sus estilos de vida. Los estilos de vida se ven influenciados por el consumo, ya que los consumidores tienden a opinar sobre su propia personalidad y estilo de vida a través de la compra y preferencia de algunos productos, determinando así la manera en cómo se gasta, si compra de manera racional o emocional y la necesidad de estatus mediante la compra, entre otros (Cueva y Arellano, 2002).

Los anuncios publicitarios no ofrecen productos, sino estilos de vida (Pérez Díaz, 2014), ya que las marcas venden sus productos a través de los estilos de vida de sus consumidores y esto les proporciona una mejor manera de acercarse a sus gustos, intereses, actitudes y preferencias, lo que hace que se sientan más identificados con la marca y se sientan influenciados por la manera en que es promocionado el producto o el servicio (Enciso, 2018).

La cerveza es probablemente una de las bebidas alcohólicas más antiguas de la historia y más popular en todo el mundo. Su proceso de elaboración se inició en el Medio Oriente hace más de 10.000 años (Fox, 2020); después del agua y el té, es la bebida más consumida en el mundo (Yerby, 2021).

En la industria de la cerveza cada vez emergen nuevas tendencias de consumo. Una de las principales tendencias en los últimos años ha sido la diversificación en sabores y especialidades, debido a que la preferencia de los consumidores está centrada en la innovación (Ablin, 2014). Así, está claro que las nuevas generaciones de consumo han cambiado sus hábitos y están reconfigurando la forma en cómo compran y se relacionan con las marcas. El comprador de hoy busca experiencias nuevas, ya no se enfoca únicamente en el sabor de la cerveza, sino en un sin número de aspectos que en la mayoría de los casos escapa de su conocimiento. Por esto, el reto para publicistas está en conocer cómo su cliente potencial siente las emociones (Álvarez, 2010).

Las personas toman decisiones emocionalmente y de manera inconsciente; el 85 % de las decisiones están basadas en la emoción (Kumar, 2015). El neuromarketing es conocimiento médico, tecnología y marketing, estudia la respuesta del consumidor a los estímulos del propio marketing. Incluye el uso directo de imágenes del cerebro, escaneo u otra medición de la actividad cerebral con tecnología para medir la respuesta de un sujeto a situaciones específicas como productos, envases, publicidad u otro tipo de elementos del marketing. En algunos casos, las respuestas cerebrales medidas por estas técnicas pueden no ser percibidas conscientemente por el sujeto; por lo tanto, estos datos pueden ser más reveladores que los autoinformes en encuestas, grupos focales, etc. (Kumar, 2015).

La conexión emocional construye la confianza que lleva a la fidelización del cliente. Con una conexión firme, los consumidores serán menos propensos a abandonar la marca porque saben que pueden contar con ella.

Para Rúa-Hidalgo *et al.* (2021) existe un gran número de definiciones del concepto de emoción en la literatura existente, así como de los estados emocionales existentes, las formas de medirlos y sus representaciones neurofisiológicas. Para abordar la emoción, existen dos perspectivas tradicionales de medición en el campo de la psicología. La primera es la medición dimensional de la emoción, que establece que una emoción se compone de valencia y excitación. La valencia emocional es la evaluación positiva o negativa del estado emocional, mientras que el arousal (el constructo «arousal» es un término hipotético que describe los procesos que controlan el estado de alerta, la vigilia y la activación [Anderson, 1990]) o arousal fisiológico se refiere a la activación del sistema nervioso parasimpático (por ejemplo, aumento de la sudoración de la piel o del ritmo cardíaco) (Harmon-Jones *et al.*, 2017; Izard, 2010; Lang, 1995). La segunda es la medición de la emoción como una entidad discreta. En este caso, el proceso de evaluación emocional da lugar a emociones concretas, como la felicidad o la tristeza (Harmon-Jones *et al.*, 2017). En concreto, se han identificado seis emociones básicas y universales: felicidad, sorpresa, miedo, ira, asco y tristeza (Ekman, 1993).

Por tanto, esta emocionalidad subyace en las respuestas psicológicas y fisiológicas (Harmon-Jones *et al.*, 2017). Esto se afirma, ya que las emociones son normalmente desencadenadas por un estímulo que se percibe o se recuerda, provocando acciones fisiológicas, como las contracciones de ciertos músculos (Damasio y Carvalho, 2013). Además, autores como LeDoux y Brown (2017) han investigado qué circuitos cerebrales activan una determinada emoción y nos permiten ser conscientes de ella y expresarla verbalmente. En consecuencia, es necesario combinar su estudio explícito (textual) con herramientas que nos permitan captar la parte más implícita de la emoción (herramientas neurocientíficas y biométricas).

### 3. Metodología

#### 3.1. La muestra

Se realiza el estudio con dos grupos de personas, compuestos por hombres y mujeres de entre 23 y 50 años residentes en Colombia, con el fin de evaluar la aceptación de las piezas por parte del público objetivo al que va dirigido Poker actualmente, jóvenes de entre 23 y 35 años, para poder evaluar la recepción de los refranes y proverbios por parte de cada grupo, conociendo así qué tipo de emociones despiertan en cada grupo de edad. En total la muestra se compone de 210 participantes.

Los elementos tomados en cuenta en la selección de la muestra fueron:

a) Edad y género.

Primer grupo: de 23 a 35 años.

Segundo grupo: 36 a 50 años.

Hombres y mujeres, en proporciones similares.

b) Clase social y consumo. Hombres y mujeres de clase media, asalariados o empresarios, que buscan realizar diferentes tipos de trabajos técnicos, tecnológicos o profesionales a diario. Bebedores de cerveza, preferentemente de marcas nacionales. Les encantan los planes con amigos y familiares, y buscan disfrutar de estos espacios al son de la música y la buena cerveza. Les gusta celebrar y se consideran alegres y apasionados de la vida.

## 3.2. Técnicas

### 3.2.1. Grupos focales (*focus group*)

Se realizan dos sesiones de grupo a través de Google Meet para presentar 5 piezas publicitarias de la cerveza Poker. Se conectan 10 personas para la sesión de grupo de personas entre 23 y 35 años, y otras 10 personas para la sesión de grupo de personas entre 36 y 50 años.

El objetivo de estos dos grupos de discusión es conocer los rituales relacionados con el consumo de cerveza y su afinidad con el concepto de amistad, así como evaluar la conexión emocional que las campañas de la cerveza Poker ha generado en ellos mediante el uso de refranes y proverbios colombianos. Aunque los segmentos de edad son diferentes, hay algo en particular común, y es la percepción de hacer un plan con los amigos para celebrar o compartir momentos.

### 3.2.2. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad se realizan durante la semana del 25 al 30 de mayo de 2020 a través de Google Meet. La muestra elegida para desarrollar el estudio es de 28 mujeres y 28 hombres con edades comprendidas entre los 23 y los 50 años. Cada una de las sesiones tiene una duración aproximada de 25 minutos. Se habla de forma abierta y declarativa sobre la categoría de cervezas y los dichos y refranes populares.

### 3.2.3. Técnicas de neuromarketing

Los resultados de estudios de neuromarketing tienen un gran impacto y ayudan a comprender mejor al consumidor. Por lo tanto, lo importante del neuromarketing es que cuando se combinan sus resultados con otros datos cualitativos, puede ser una herramienta



poderosa para predecir hábitos de consumo. El neuromarketing ayuda a los especialistas en marketing a comprender mejor las preferencias de los consumidores como apoyo al método de investigación tradicional (Zurawicki, 2010).

El *eye tracking* se utilizará para identificar el nivel de atención y el enfoque en cada uno de los elementos de las piezas publicitarias seleccionadas para este estudio.

El *facial coding* permite leer las microexpresiones faciales de las personas ante la reacción de un estímulo visual. Gracias a la lectura de las microexpresiones se podrá identificar las emociones que despiertan las piezas publicitarias que serán analizadas en este estudio (la alegría, la tristeza, la sorpresa, el enfado, el asco y el miedo [Ekman, 2020b]).

Varias investigaciones con equipos de seguimiento ocular ofrecen un nuevo ángulo dentro del neuromarketing. Estos estudios, y el potencial del *eye-tracking*, adquieren relevancia en el mundo actual de la contaminación visual, que compite por la atención de los consumidores. Al entender los mecanismos que guían a los consumidores a seleccionar ciertos puntos de interés en una imagen, se tienen muchas aplicaciones para el mundo empresarial (Zhao y Koch, 2013). Por lo tanto, el *eye-tracking* puede proporcionar información sobre lo que es más apropiado para captar la atención, ya que se relaciona a patrones de fijación visual en muchos temas diferentes de marketing (Piqueras-Fiszman *et al.*, 2013).

No es una tecnología en sí, pero, en algunos casos, la observación de las expresiones faciales se realiza grabando la cara del sujeto y realizando una codificación manual de los músculos que se activan durante la exposición al estímulo. El sistema de codificación facial (FACS, *facial action coding system*) más conocido y utilizado fue desarrollado por Paul Ekman en los setenta (Ekman, Friesen, 1978). En la actualidad, existe un *software* informático que permite la codificación automática de las expresiones faciales (Azcárate *et al.*, 2005; Salah *et al.*, 2011) y algunas compañías comercializan dichos paquetes de *software* para su uso en investigaciones de mercados.

Con el objetivo de medir el impacto generado por las piezas publicitarias conceptualizadas con dichos y refranes colombianos, se implementa un estudio de *eye tracking* + codificación facial para conocer los puntos de alto impacto en la composición visual de las piezas, así como las principales emociones despertadas en los participantes mediante la lectura de las microexpresiones de sus rostros.

Para este estudio se escogen piezas publicitarias de otras marcas como Heineken y BBC. Gracias a los hallazgos en el análisis sectorial, se encuentra que actualmente las tres categorías de cerveza más populares entre la población colombiana son las cervezas nacionales, como Poker, las artesanales, como BBC, y las extranjeras, como Heineken.

Al momento de reclutar la muestra, participan 58 personas desde casa. Se analizan un total de 19 piezas publicitarias, entre ellas 17 piezas gráficas estáticas y 2 anuncios de vídeo con una duración inferior a un minuto. A todos ellos se les envían las correspondientes instruccio-

nes para desarrollar la prueba de forma óptima. Se emplea la conocida herramienta Cool Tool para obtener información confiable del seguimiento ocular a través de la cámara web integrada.

El test de asociación implícita (TAI) es una medida psicométrica que está asociada a diferentes procesamientos cerebrales, permitiendo descubrir las asociaciones primarias que tiene una persona en relación con determinados conceptos y atributos en relación con algo. Se presentará a los elementos de la muestra, conceptos + atributos para conocer la percepción de valor que tienen sobre la marca Poker y las piezas publicitarias que son conceptualizadas a partir de dichos y refranes populares.

## 4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las técnicas de investigación que fueron consideradas para este estudio.

### 4.1. Focus group

El propósito de realizar estos dos *focus group* fue conocer los rituales en relación con el consumo de cerveza y su afinidad con el concepto de amistad. Aunque los segmentos de edades fueron diferentes, existió algo en particular, y es el *insight* de «armar un plan» con amigos para celebrar o compartir momentos. Además, hubo un gusto compartido por tomar Poker tanto en momentos entre amigos como en momentos familiares; los participantes manifestaron que ha sido algo tradicional e insignia a través de la historia.

Se encontró una preferencia hacia las cervezas artesanales por parte de los jóvenes, que manifiestan que valoran el emprendimiento y la gran variedad de sabores que existe dentro de esta categoría. Por otro lado, las personas de 36 años hacia arriba tuvieron una preferencia por las cervezas nacionales, además manifiestan que mientras que el sabor sea bueno es bienvenido. Otro aspecto relacionado que tuvieron los dos grupos de participantes fue la asociación de dichos y refranes con la cerveza Poker; manifiestan que la marca es muy colombiana y se ha involucrado con todo el aspecto social y cultural.

Se podría concluir, a partir de estas dos sesiones de grupo, que la cerveza en el contexto cultural de Colombia es sinónimo de amistad y familia. Poker, a pesar de no ser la primera opción de consumo en las personas, es la principal marca asociada al contexto cultural del país y su conexión con las tradiciones que van desde el comportamiento hasta el lenguaje.

Aunque las piezas publicitarias mostradas fueron las mismas para ambos grupos focales, hubo algunas preferencias según cada segmento de edades. Las personas entre los 23 y 35 años recibieron con mucho agrado la pieza en donde se habla sobre con quienes gastarse la quincena, mientras que las personas de 36 a 50 años se conectaron más con la pieza que ambienta el tomarse una sola Poker.

A partir de estos resultados se podría concluir que Poker, aun siendo una marca que llega a diferentes tipos de personas, busca guardar una segmentación en su comunicación con la intención de llegar de manera efectiva, logrando de esta manera satisfacer a cada grupo de personas. A continuación, se comparten los resultados con las declaraciones de los participantes.

## 4.2. Entrevistas en profundidad

Tabla 1. Resumen de las entrevistas en profundidad

Preguntas	Hallazgos
<b>Tema: En relación con dichos y refranes populares</b>	
Si te digo «dichos y refranes», ¿qué es lo primero que viene a tu mente? ¿A qué te remite el concepto de «dichos y refranes»?	a) Conversaciones familiares b) Sabiduría popular c) Arraigo cultural
Si un dicho o refrán fuese un animal, ¿cuál sería?, ¿por qué?	a) El burro y el caballo b) Animales de granja
Si un dicho o refrán fuese una cerveza, ¿cuál sería?, ¿por qué?	a) Andina b) Poker (3 votos)
Si un dicho o refrán fuese un color, ¿cuál sería?, ¿por qué?	a) Amarillo (2 votos) b) Rojo
¿Crees que las personas se sienten identificadas con los dichos y refranes populares? ¿Por qué?	a) Sí, porque hacen parte de la cotidianidad b) Totalmente, ya que es muy cultural en Colombia
<b>Tema: En relación con la cerveza</b>	
¿En qué momento prefieres tomarte una cerveza?	a) Cuando estoy en la casa un viernes por la noche. Plan relax b) Con amigos y con comidas muy pesadas
¿Qué marca de cerveza habitualmente tomas? ¿Por qué?	a) Depende del tipo de plan que se esté haciendo b) Club Colombia Dorada, BBC y cotidianamente Poker
¿Crees que la cerveza tiene que ver con la amistad? ¿Por qué?	a) Sí, porque está ligada a charlar tomando cerveza b) Ha sido una percepción que han tenido las personas

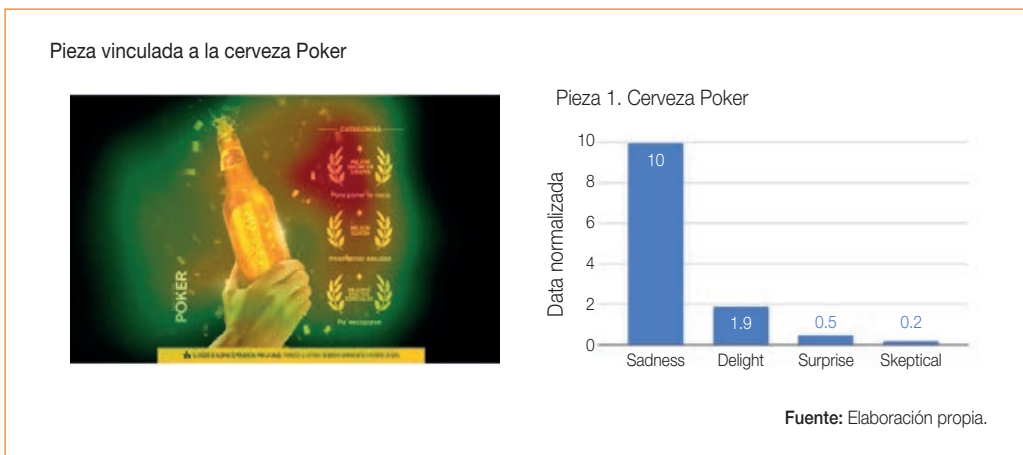


Preguntas	Hallazgos
<p>►</p> <p>¿Con qué marca de cerveza asocias el concepto de la «amistad»? ¿Por qué?</p>	<p>a) Poker (5 votos)</p> <p>b) Heineken</p>
<p>¿Crees que la marca de cerveza Poker maneja dichos y refranes en su publicidad?</p>	<p>a) Sí, porque Poker es muy coloquial</p> <p>b) Se han acercado mucho a la parte de las tradiciones y la cultura</p>
<p>¿Cómo crees que es la gente que toma cerveza Poker? ¿Qué edad tiene? ¿Dónde viven? ¿Qué les gusta hacer?</p>	<p>a) La Poker no tiene estigmatismo social, ni color de piel. La Poker la toma todo el mundo</p>
<p>Si pudieras colocarle un estrato a la cerveza Poker, ¿cuál sería este?</p>	<p>a) Estrato de clase media-baja</p> <p>b) Estrato 2 y 3</p>

### 4.3. Resultados del seguimiento ocular (eye-tracking) y la codificación facial

A continuación, se comparten los resultados del estudio, así como las conclusiones relativas a cada una de las piezas analizadas:

Figura 1. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool

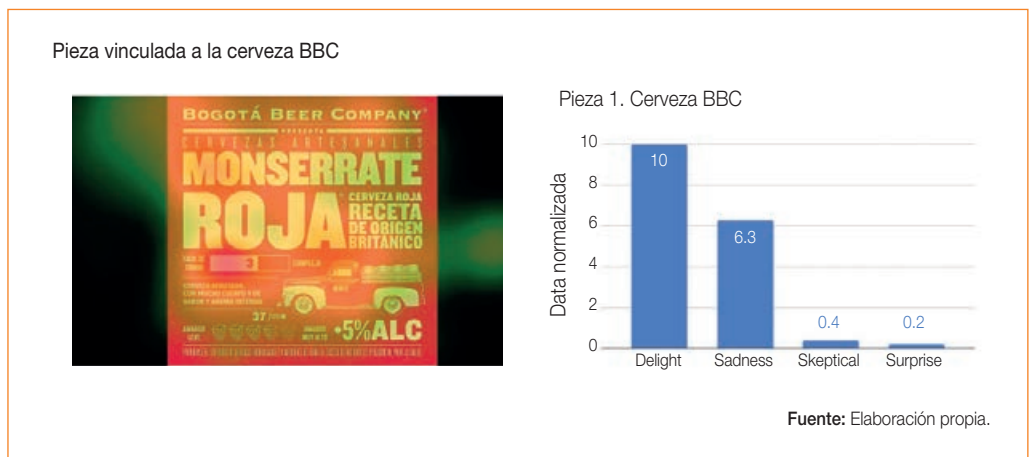


El *eye tracking* evidencia una mayor concentración de la mirada hacia la parte superior derecha, en función de que la imagen de la mano sujetando a una cerveza es fácilmente decodificable y la atención fue enfocada en el texto más pequeño, que se refleja, para entender el sentido que se le está dando a la propuesta en su conjunto. Se aprecia que una vez entendido lo escrito, no es necesario mirar tanto hacia abajo. En este sentido se considera que los anuncios con imágenes más grandes y textos cortos y pequeños tienen más probabilidades de recibir mayores fijaciones de la vista en estos últimos y son vistos durante más tiempo.

En este caso se pone de manifiesto lo descrito por Wedel y Pieters (2000): los sujetos tienen diferentes tasas de fijación ocular para los diferentes elementos del anuncio, teniendo en cuenta la influencia del tamaño de los elementos que lo conforman. Para estos investigadores el número de fijaciones, no su duración, está relacionado con la cantidad de información que un consumidor extrae de un anuncio y que los fragmentos de información extraídos en cada fijación son aleatorios y se estiman a partir de los datos observados.

Según los datos recogidos por la herramienta de codificación facial, se muestra una alta tendencia a la emoción de tristeza y, aunque la imagen tiene un contenido agradable y divertido, la forma visual de ambientarlo no conecta mucho con la gente.

Figura 2. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



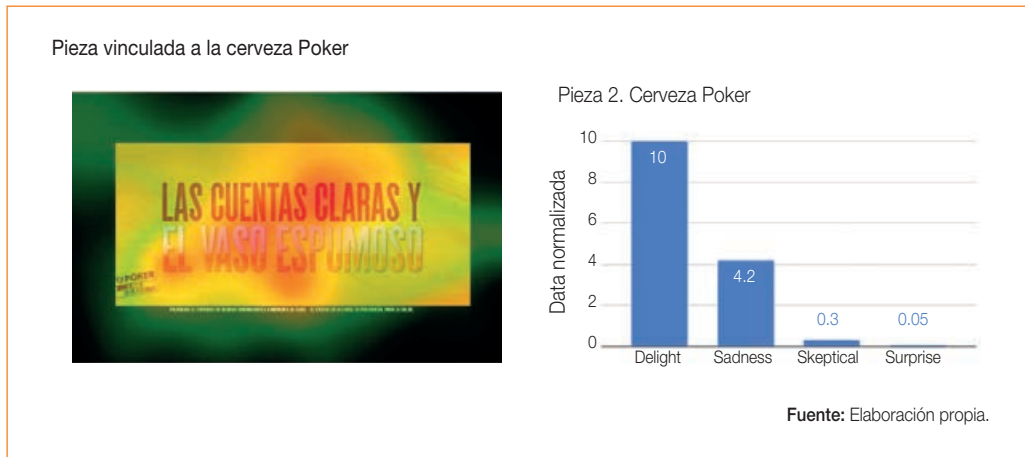
En este caso el *eye tracking* evidencia una dispersión amplia de la mirada en toda la pieza publicitaria, lo que se presume que se deba a la cantidad de información que la conforma y que dificulta la concentración en zonas específicas o área de interés.

Un área de interés (AOI) es una región o elemento de una pantalla que permite a los investigadores medir la cantidad de atención que un usuario dedica sobre una porción exacta

definida con precisión. Varios componentes del movimiento del ojo se pueden medir utilizando AOI, entre ellos, la primera mirada a un AOI o la frecuencia de miradas (Holmqvist *et al.*, 2015). En este caso, el área de interés mayor es la que indica el número tres, que es lo que la marca propone como número de cervezas fácil de tomar.

Aunque la pieza publicitaria tiene una importante tendencia a la expresión de alegría y emoción, según el resultado de la codificación facial, existe un alto valor relacionado con la tristeza. Podría interpretarse que, al ser una pieza que solo muestra datos técnicos del producto, no genera mayor emoción en las personas.

Figura 3. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



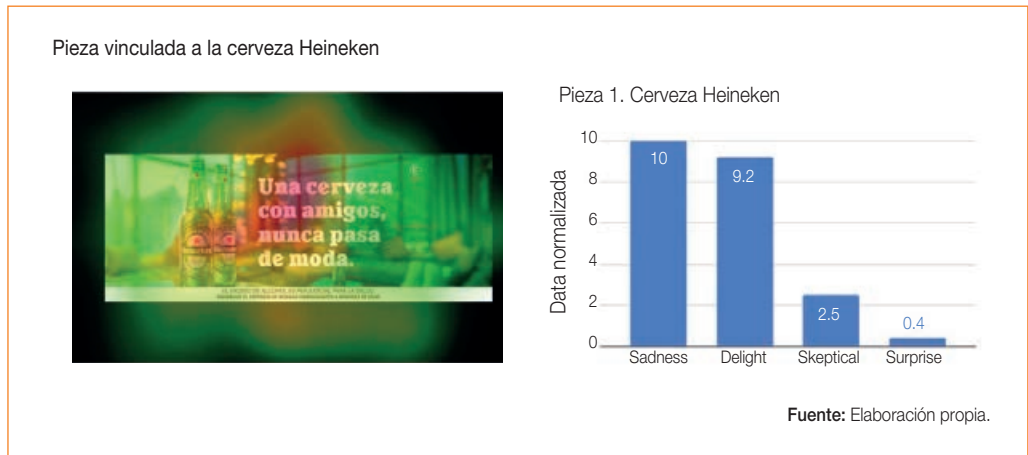
El *eye tracking* evidencia en esta pieza que la trayectoria de exploración estuvo dirigida esencialmente desde el centro superior de la imagen hasta la parte inferior izquierda, en función del sentido en que se lee en nuestro idioma y para entender el sentido de esta. Según Poole y Ball (2006), las trayectorias de exploración pueden proporcionar información valiosa sobre el comportamiento de búsqueda de información y los estilos cognitivos, incluyendo el esfuerzo mental de los usuarios. Las características de las trayectorias de exploración pueden dar buenas indicaciones sobre la interacción del usuario con los componentes informativos y la efectividad de tales componentes. Este es uno de los casos.

Se aprecia, por tanto, que las áreas de interés fueron las referidas a las palabras claves que permiten decodificar el mensaje en general a partir de la construcción mental y cultural de los participantes.

En el caso de la codificación facial esta pieza en particular hace una gran diferencia entre el valor de la alegría y la tristeza. Es importante mencionar que en esta pieza se ha hecho uso

de un dicho muy popular en Colombia, que es «las cuentas claras y el chocolate espeso». Este refrán evoca el sentimiento que se tiene cuando se quiere hablar sin preocupaciones ni inquietudes, cuestión que conecta mucho en este público.

Figura 4. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



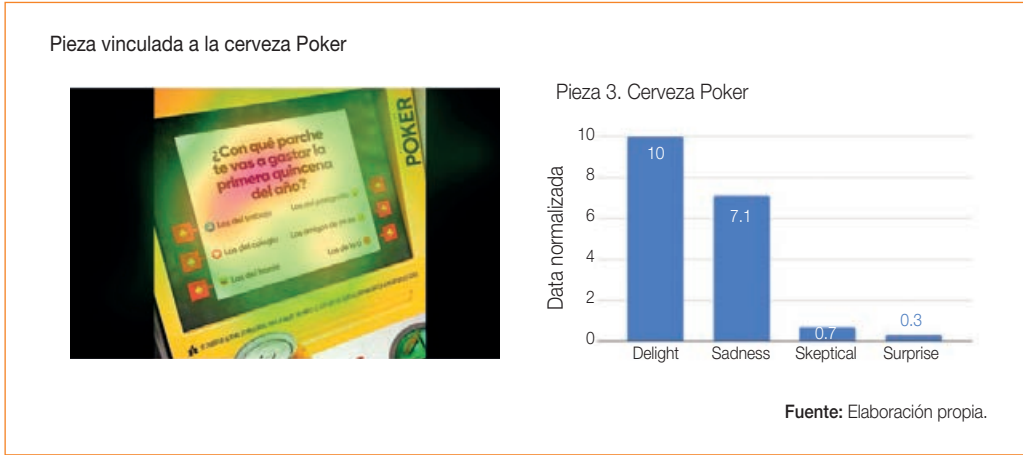
Sobre esta pieza el *eye tracking* evidencia una mayor concentración de las áreas de atención en los elementos que más resaltan, siendo la imagen de las botellas de cerveza y el texto que lo acompaña lo que recibe mayor atención.

Es interesante notar que en este caso la imagen se compone también de otros elementos que no forman parte del foco de atención, pero que también brindan información. En ese sentido, el seguimiento ocular solo puede captar el punto de mirada, la posición del ojo en la pantalla, y ello no incluye la visión periférica (área más grande que rodea el punto específico en el que el ojo está mirando), que funciona a una resolución menor.

No se han encontrado estudios que investiguen los efectos de la visión periférica en el análisis de seguimiento ocular. Sin embargo, en términos generales, los usuarios no pueden leer o ver un objeto para extraer información sin ver claramente ese objeto. Kelly y Cool (1994) investigan la diferencia de la capacidad del usuario en el reconocimiento de palabras entre la visión central y periférica, encontrando que un usuario requiere de dos a cuatro veces la cantidad de tiempo dedicada en la visión central para reconocer una palabra frecuente en la visión periférica.

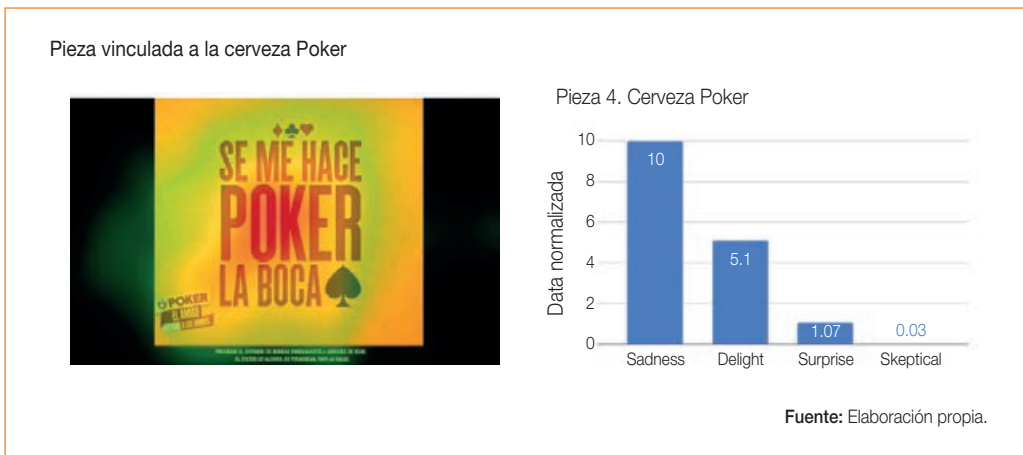
La codificación facial en este caso refleja que el valor emocional entre los sentimientos de tristeza y alegría son muy cercanos, superponiéndose la tristeza. En esta pieza en particular, hay un ligero pico de escepticismo. Podría significar que esta, según su mensaje y composición, puede interesar a la gente, pero no provoca una expresión de alegría o deleite.

Figura 5. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



Los resultados del seguimiento ocular para esta pieza reflejan alta concentración del área de atención en la pregunta que se encuentra en el centro de la imagen, por tener mayor tamaño el texto y encontrarse en la parte superior. La lógica del enfoque visual es entendible y está en correspondencia con la manera en la que en general se decodifica un texto colocado de esa manera. Para la codificación facial, esta pieza tiene un mayor valor emocional hacia la felicidad y la alegría que hacia la tristeza. Es importante recordar que esta pieza es el centro de atención en una de las sesiones grupales que se realizaron en la fase cualitativa de este estudio. Por otro lado, se observa una gran diferencia en los indicadores de alegría y tristeza respecto a las piezas que han sido conceptualizadas con dichos y refranes populares.

Figura 6. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool

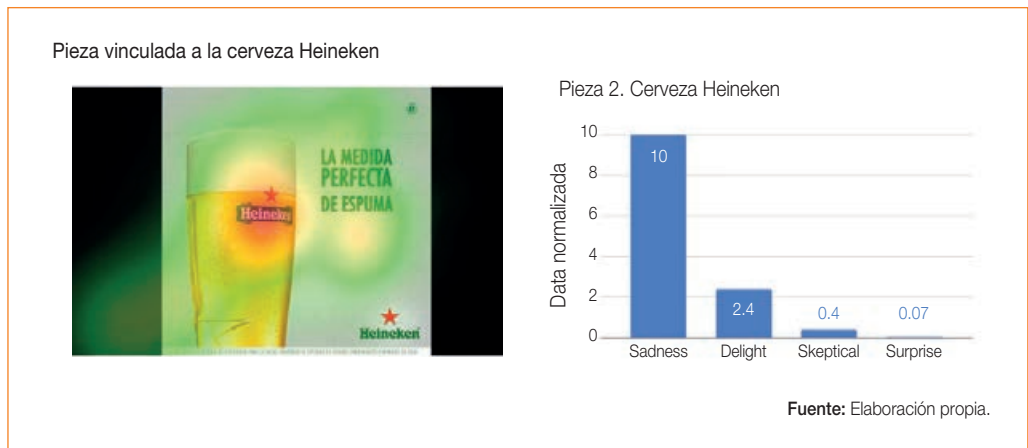




Los resultados del seguimiento ocular reflejan un enfoque de la mirada hacia el centro de la imagen en función del tamaño de la palabra Poker. Se logra en este caso llevar el foco de atención hacia dicha palabra, que además de ser la marca de la cerveza, es la palabra que en la construcción gramatical del proverbio que se evoca da vida a esta frase y es la consecuencia o resultado de lo que se desea. En tal sentido se decodifica muy fácil y se permite graficar en la mente del espectador la escena de lo que se cuenta a través del mensaje.

Al analizar los resultados de la decodificación facial, se puede observar que esta pieza genera un alto grado de alegría en las personas, a diferencia de lo que muestran los indicadores de tristeza. También cabe destacar que esta pieza ha sido diseñada con un refrán muy popular en Colombia, como es «se me hace agua la boca», que en este caso se transformó en «se me hace Poker la boca», un refrán muy popular cuando a una persona le gusta mucho algo.

Figura 7. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool

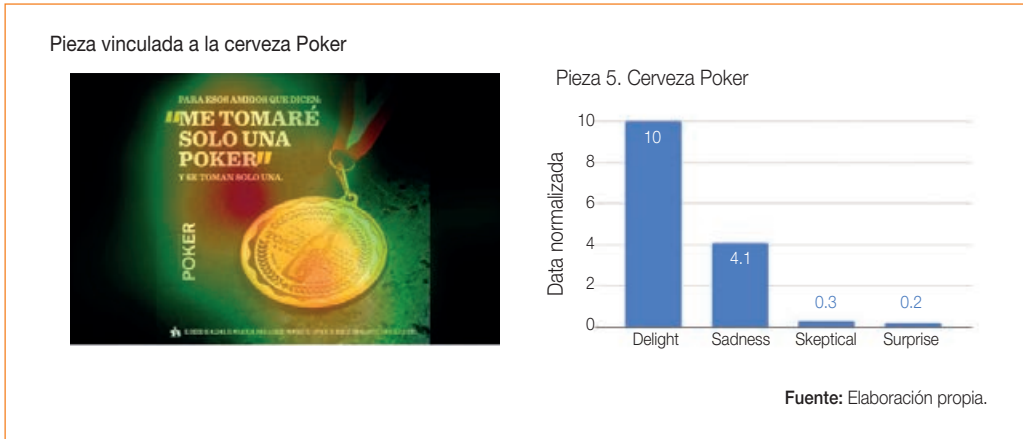


Los datos arrojados por el seguimiento ocular reflejan en este caso un bajo interés por parte de los participantes a la hora de enfocar la mirada en la pieza. No se logran puntos de interés fuertes y resulta el centro de la imagen la zona más observada, en especial donde se coloca el logo de la marca de cerveza. Una vez conocido a quién pertenece la publicidad, se pierde el interés en la misma. Esto puede deberse a la repetición y similitud de la línea de diseño de Heineken, que no genera curiosidad ni novedad en el destinatario.

Cabe destacar que previo a su lanzamiento la marca pudo haber realizado una evaluación publicitaria no solo con carácter de pretest (antes del lanzamiento de la publicidad), sino también de postest (tras el lanzamiento de la publicidad) para medir su efectividad y adoptar las correcciones que fueran necesarias y así evitar estos resultados. Arbulú y Castillo García (2013) aseguran que con el *eye-tracking* se abren posibilidades para evaluar el impacto a lo largo del tiempo de la publicidad, considerando que el nivel de atención y la involucración por parte del consumidor puede verse afectado por la saturación de información publicitaria reiterativa. En esta pieza, aunque su mensaje es muy concreto y limpio, parece, según los resultados de la codificación

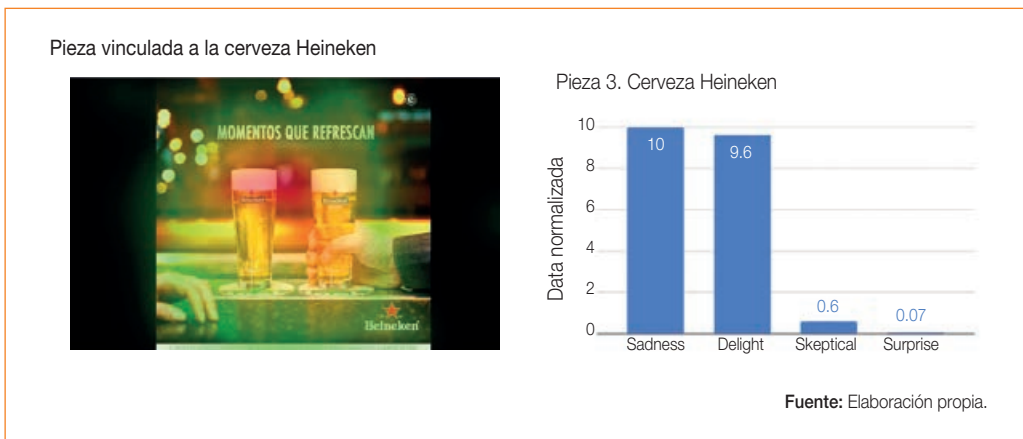
facial, que no genera un sentimiento de alegría y felicidad en las personas. Esto también puede estar ocurriendo porque muestra atributos físicos del producto más que aspectos emocionales.

Figura 8. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



El seguimiento ocular refleja una marcada área de atención en la parte superior y central izquierda, teniendo en cuenta que es donde se ha colocado el mensaje central de la publicidad. La colocación en esa zona del texto da un resultado notable, ya que no ha pasado desapercibido, lo que hace suponer que el mensaje ha sido entendido y además ha resultado importante para las personas examinadas. La codificación facial en este caso evidencia que el uso de experiencias cotidianas en la publicidad ha dado un buen rendimiento a esta pieza. En su composición gráfica se puede ver cómo destacan la frase «me tomaré solo una Poker», evocando así emociones positivas en las personas.

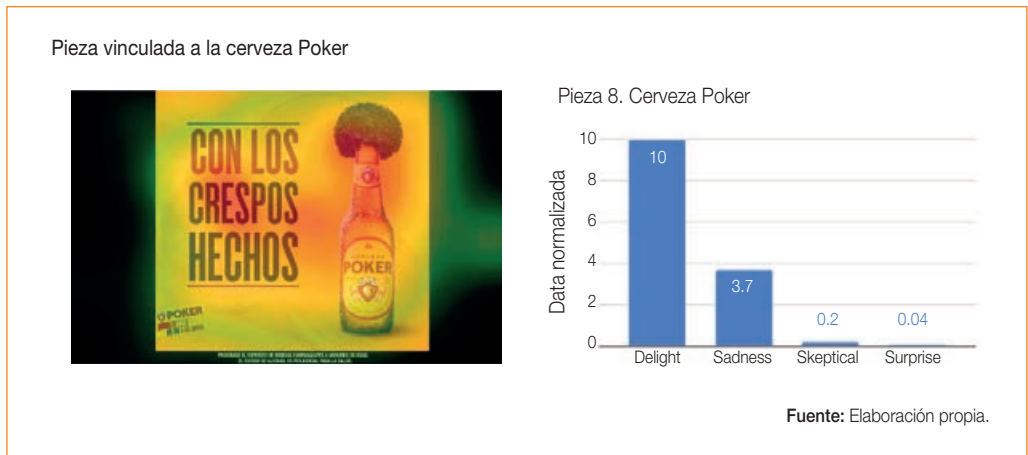
Figura 9. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



Los resultados del seguimiento ocular reflejan un enfoque de las miradas hacia el centro de la imagen, donde se encuentran los dos vasos llenos de cerveza. Se presta más atención y tiempo a definir la marca de cerveza de la que se trata y menos al resto de los elementos que conforman la imagen, incluyendo el texto colocado en la parte central superior. En este contexto de análisis publicitario, la aplicación del *eye tracking* permite identificar, por ejemplo, la proporción de consumidores que se fijan en el logotipo, o en la imagen del producto o en cualquier otro elemento que forme parte de la pieza publicitaria. Además, permite calcular el tiempo transcurrido hasta que el consumidor se fija en cualquier elemento de la publicidad, lo que se traduce en la capacidad de captación de ese elemento de la atención del consumidor, y del alineamiento de este diagnóstico con los objetivos de comunicación previstos para la pieza publicitaria (Arbulú y Castillo García, 2013). Esto debe ser empleado más por las marcas para lograr mayor efectividad y comprensión de sus campañas.

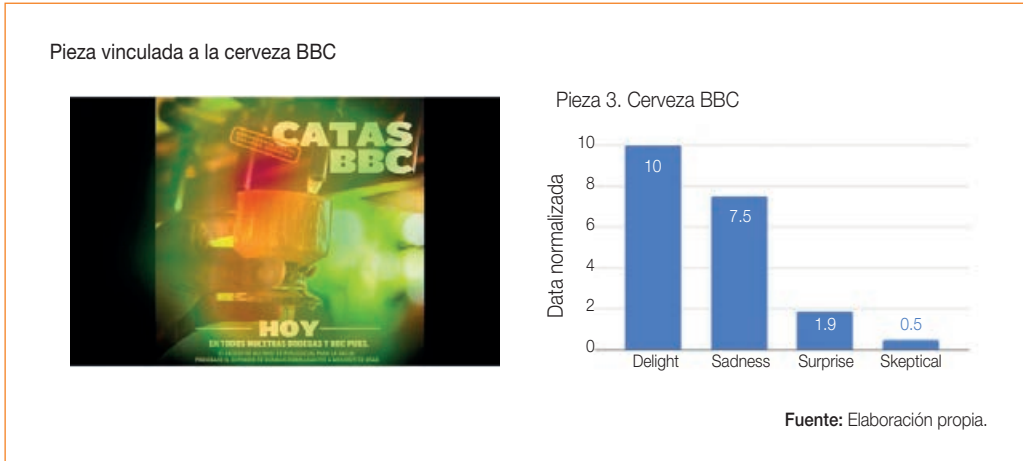
Es notable cómo, en comparación con la anterior pieza publicitaria de Heineken, esta aumenta el nivel de alegría, al decir de los resultados de la decodificación facial. Podría decirse que, al situar la cerveza en un contexto de diálogo y utilizar además la palabra «momentos», hace que la gente se sienta mejor identificada con la marca.

Figura 10. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



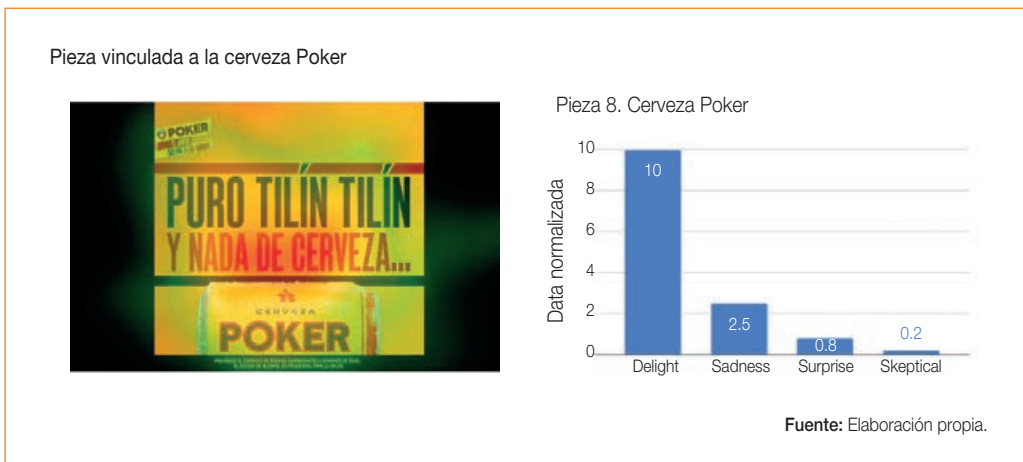
El seguimiento ocular reflejó para esta pieza una concentración de las áreas de atención en el centro del texto colocado a la izquierda y en la parte central superior de la botella de cerveza colocada a la derecha de la imagen. Se considera que esto se debe a la importancia que dentro del conjunto de la imagen da el observador a lo que se le muestra para formarse juicio cierto de su contenido y entenderlo. Dentro del desarrollo de uno de los grupos focales, esta pieza es el tema principal, y analizando los resultados de la codificación facial, se puede ver como su valor de alegría es muy superior al de tristeza. Esta pieza también se conceptualiza con un refrán muy popular en Colombia, como es «con los crespos hechos», que evoca la sensación de prepararse para un plan y que de repente se cancela.

Figura 11. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



Los resultados del seguimiento ocular expresan que el centro de atención está en la parte central superior de la imagen, donde se encuentra lo que se quiere transmitir y que no es más que la acción de llenar una copa de cerveza directamente del barril. Se considera en este caso que el mensaje ha sido comprendido y por tanto efectivo. A diferencia de las anteriores piezas publicitarias de la BBC, esta ha marcado una gran diferencia al elevar el indicador de alegría. El hecho de colocar menos texto y tener en su composición principalmente una imagen de un vaso de degustación de cerveza rebosando provoca una sensación de placer.

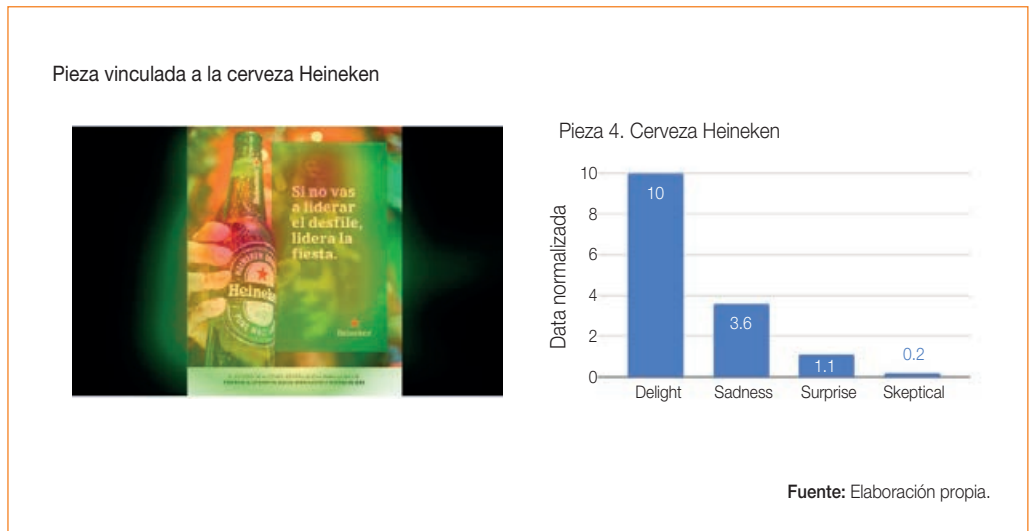
Figura 12. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



«Puro tilín tilín y nada de cerveza» es el recurso literario utilizado por Poker para la conceptualización de esta pieza. Es la pieza con mayor valor en alegría y felicidad de todo el estudio. También cabe destacar que esta frase pertenece a un entorno de amigos, ya que se utiliza para aquellos que presumen mucho, pero no hacen nada.

Los resultados tanto del seguimiento ocular como de la decodificación facial evidencian efectos positivos respecto a esta pieza y efectividad en su composición y entendimiento. La importancia de la publicidad, al final, es dar a conocer al consumidor un producto, y para eso ha de llamar su atención. Esta lo ha logrado.

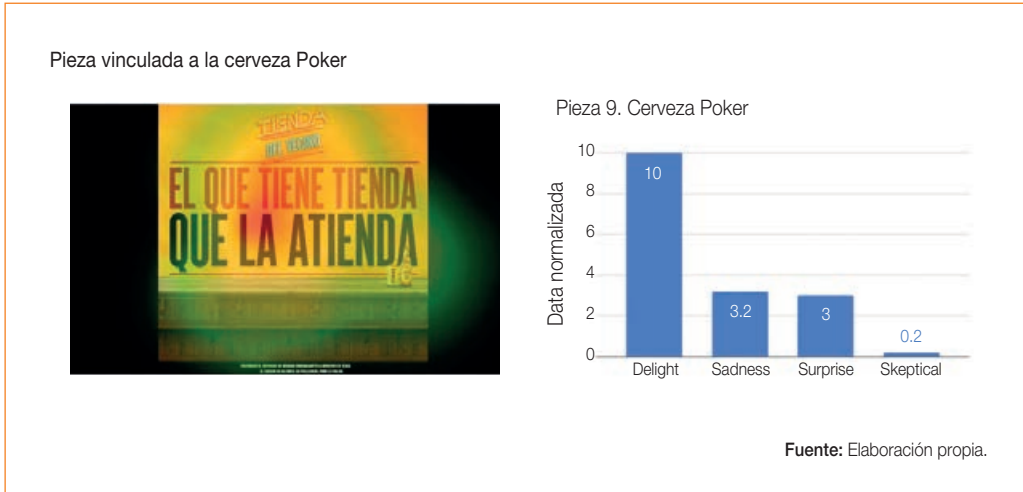
Figura 13. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



Con el análisis de las piezas publicitarias se han puesto de manifiesto varios tipos de hallazgos, esta vez en relación a Heineken. Según los datos, esta ha sido la pieza ganadora y ha generado un alto nivel de alegría y felicidad. Se demuestra que, al utilizar un mensaje más emocional, hace que la gente se sienta más conectada con la marca. Además, al colocar su famosa botella verde, permite que la gente tenga una sensación de tribu y amigos.

Los investigadores Wedel y Pieters (2000) manifiestan que, entre todos los elementos publicitarios, el logotipo recibió la mayoría de las fijaciones por unidad de superficie. En segundo lugar, cada fijación en el elemento de la marca predice una mejora en el rendimiento en una prueba de recordación posterior y, en tercer lugar, el aumento del tamaño del elemento de marca no reduce los tiempos de visualización de los anuncios.

Figura 14. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial mediante Cool Tool



Según los datos, el valor de la alegría y la felicidad, a diferencia de la tristeza, es bastante amplio.

Podríamos afirmar que el uso de frases típicas colombianas como «el que tiene tienda que la atienda» (cuida siempre tus flores y tus amigos, de lo contrario se marchitarán y pronto tu casa estará vacía) hace que la gente se sienta identificada y, por lo tanto, genera una mayor conexión con la marca.

Los resultados de las dos pruebas reflejan efectividad en el mensaje y en su manera de presentarse al consumidor, teniendo en cuenta la vinculación que tiene este con su experiencia de vida y conducta.

#### 4.3.1. Análisis de los anuncios publicitarios en vídeo

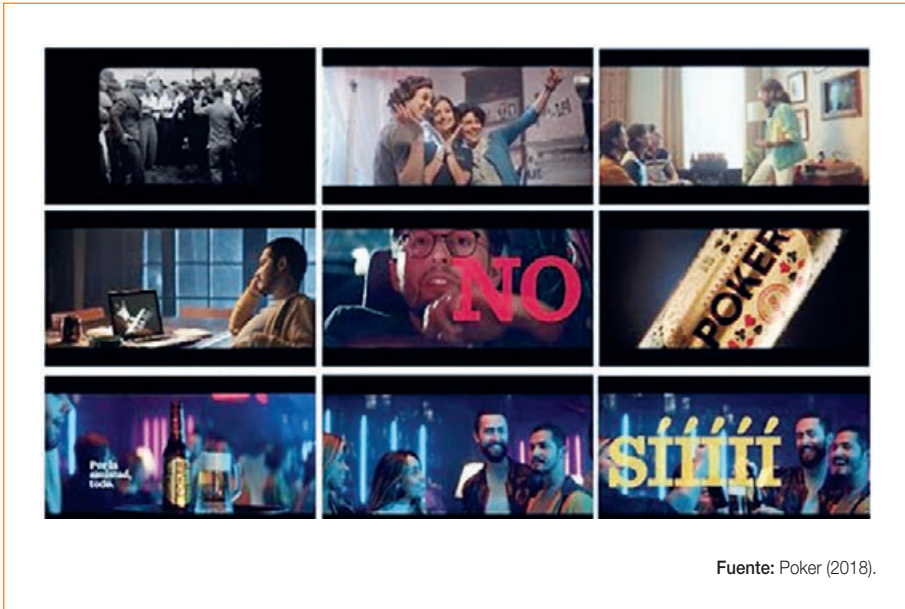
##### *Publicidad 1 - Escena del vídeo de anuncio de la cerveza Poker*

Se les muestra a los participantes el vídeo (figura 15).

Empleando la herramienta Cool Tool se realiza una medición en segundos de las principales emociones que genera dicho vídeo. Los resultados se muestran en la imagen siguiente (figura 16).

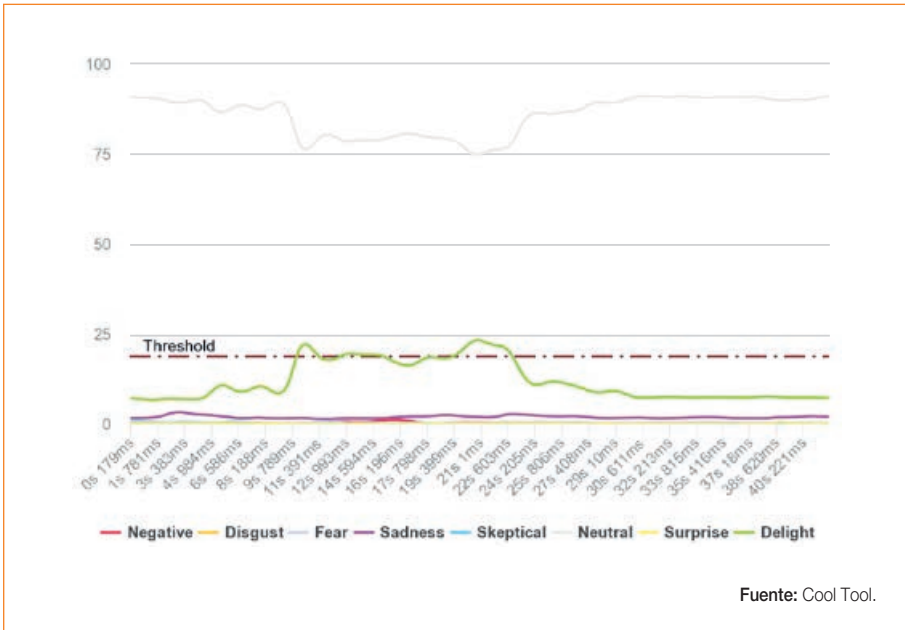
El valor resultante de las expresiones faciales tras la visualización del vídeo (figura 17).

Figura 15. Video publicitario de la cerveza Poker



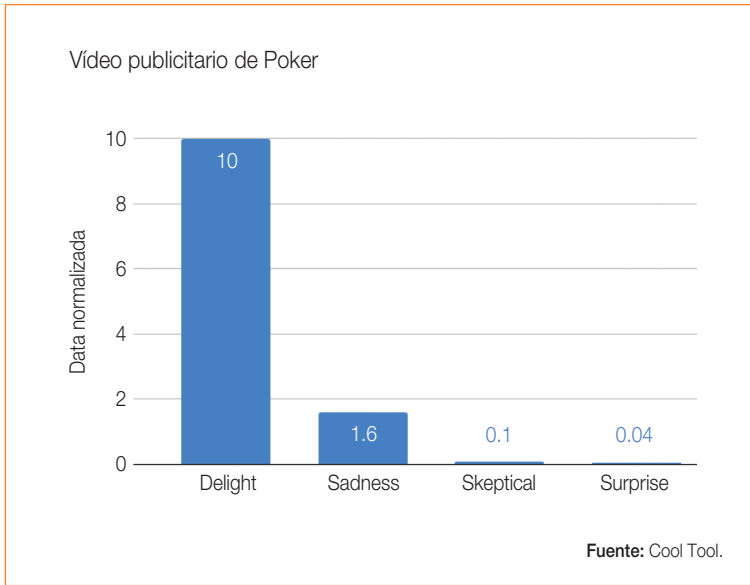
Fuente: Poker (2018).

Figura 16. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial del video proyectado



Fuente: Cool Tool.

Figura 17. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial



Según los datos proporcionados por Cool Tool, durante la visualización del vídeo comercial se despiertan cuatro emociones principales en los participantes: alegría, tristeza, escepticismo y sorpresa.

Se puede observar que, a partir del cuarto segundo del vídeo, la curva de alegría comienza a aumentar, porque la gente ya está en el contexto narrativo del anuncio. A partir de ahí, crece de forma constante hasta el segundo 24, y luego, justo después del segundo 25, cuando aparece la cerveza, comienza a disminuir progresivamente hasta volver a la posición inicial.

Con base en lo anterior, se puede analizar cómo la narración capta la atención de la gente, pero al final pierde fuerza. El final del comercial podría mejorarse para que fuese más llamativo, como la parte central, permitiendo así generar más recuerdo de marca a partir de la emoción experimentada durante la visualización del comercial.

#### *Publicidad 2 - Escenas del vídeo comercial de la cerveza Heineken*

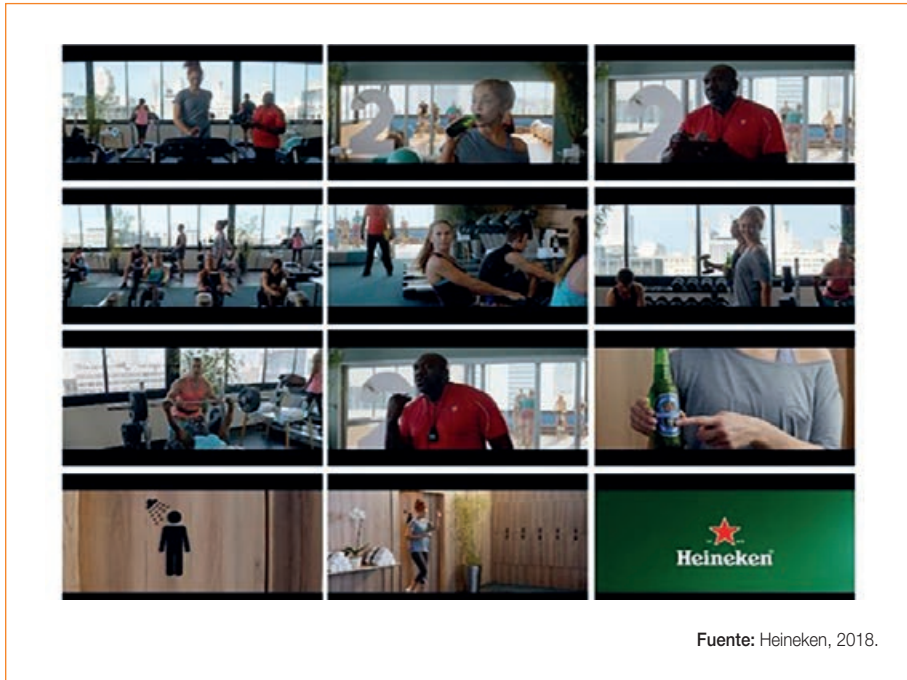
Se les muestra a los participantes el vídeo (figura 18).

Empleando la herramienta Cool Tool se realiza una medición en segundos de las principales emociones que genera dicho vídeo (figura 19).

El valor resultante de las expresiones faciales tras la visualización del vídeo (figura 20).

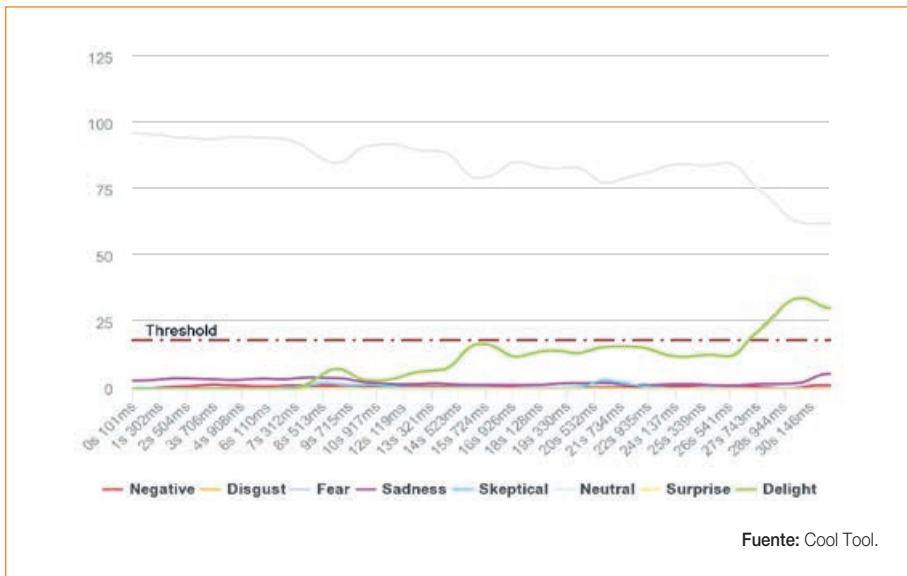


Figura 18. Vídeo publicitario de la cerveza Heineken



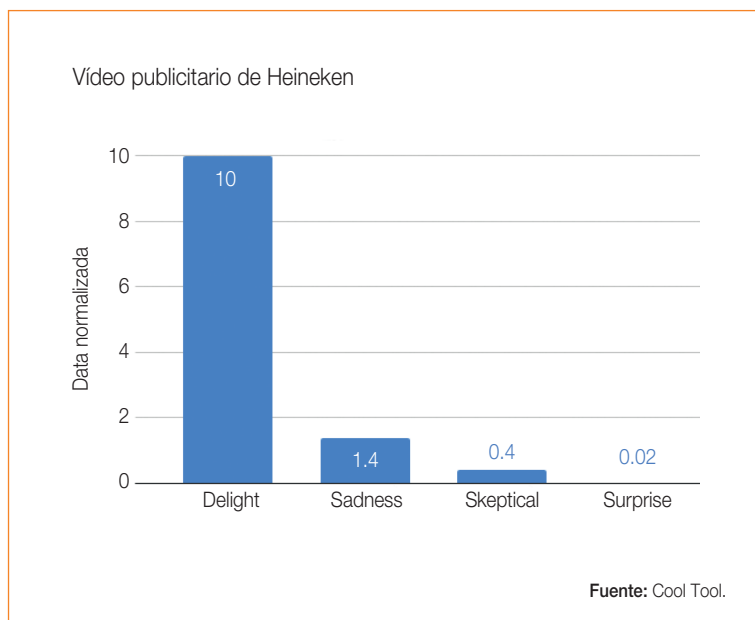
Fuente: Heineken, 2018.

Figura 19. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial del vídeo proyectado



Fuente: Cool Tool.

Figura 20. Resultados del seguimiento ocular + Codificación facial



Al igual que en el vídeo comercial anterior, se encuentran cuatro emociones principales según los datos de Cool Tool: alegría, tristeza, escepticismo y sorpresa.

Se puede observar que, a partir del 9.º segundo, la curva de alegría empieza a aumentar, porque las personas están entendiendo lo que ocurre en el vídeo comercial. Crece progresivamente hasta el segundo 17, a partir de ahí se mantiene estable hasta el segundo 28 y acaba subiendo hasta un pico más alto en los últimos 2 segundos del vídeo.

El vídeo está muy bien pensado en cuanto a su guion y producción, ya que la curva de conexión emocional positiva es constante y ascendente durante la visualización del mismo. Además, el punto máximo en relación con el valor de la alegría y la felicidad se alcanza al final del anuncio, justo cuando aparece la marca de cerveza. Este podría ser un gran ejemplo de eficacia publicitaria, ya que ha conseguido conectar muy bien con su público durante todo el spot.

#### 4.4. Resultados del IAT

Para conocer el grado de conexión mental que las personas tienen en relación con la marca Poker y su estrategia de comunicación desarrollada con base en refranes y dichos populares colombianos, se diseña un IAT en dos fases: una enfocada a conocer la asociación mental respecto a diferentes marcas de cerveza y la otra enfocada a las piezas publicitarias y al uso de refranes.

Para la primera fase se eligieron marcas de acuerdo al estudio sectorial realizado en la investigación. La cerveza Águila fue una de ellas, ya que es una marca similar en precio y forma parte de la misma casa de Bavaria. Por otro lado, la cerveza Andina fue elegida por hacer parte del grupo CCC (Central Cervecera de Colombia), principal competencia de Bavaria. La cerveza BBC fue seleccionada por ser la máxima representación de las cervezas artesanales en el país y, por último, Heineken fue elegida para representar a las cervezas extranjeras, además de formar parte del portafolio de distribución de CCC.

Se hizo necesario incluir en el IAT las marcas de cerveza Águila y Andina, ya que según los resultados del análisis sectorial se pudo evidenciar que estas comparten con Poker variables similares, como el precio, lo que abre la posibilidad a que la marca de cerveza Poker corra el riesgo de ser sustituida por alguna de ellas.

La segunda fase consiste en seis piezas publicitarias de la cerveza Poker, de las cuales el 50 % son diseñadas con refranes y dichos populares colombianos y el otro 50 % son diseñadas con base en otros conceptos de la marca. Cabe mencionar que ambas fases fueron analizadas bajo los conceptos de positivo y negativo con la intención de tener un resultado factible en el estudio.

En el momento de reclutar la muestra, se contacta con 75 personas que manifestaron su interés en participar en el estudio. A todos ellos se les envían las correspondientes instrucciones para desarrollar la prueba de forma óptima.

La imagen a continuación refleja los resultados del IAT en cuanto a asociaciones en lo positivo y lo negativo respecto a las marcas consideradas:

Figura 21. Resultados del IAT

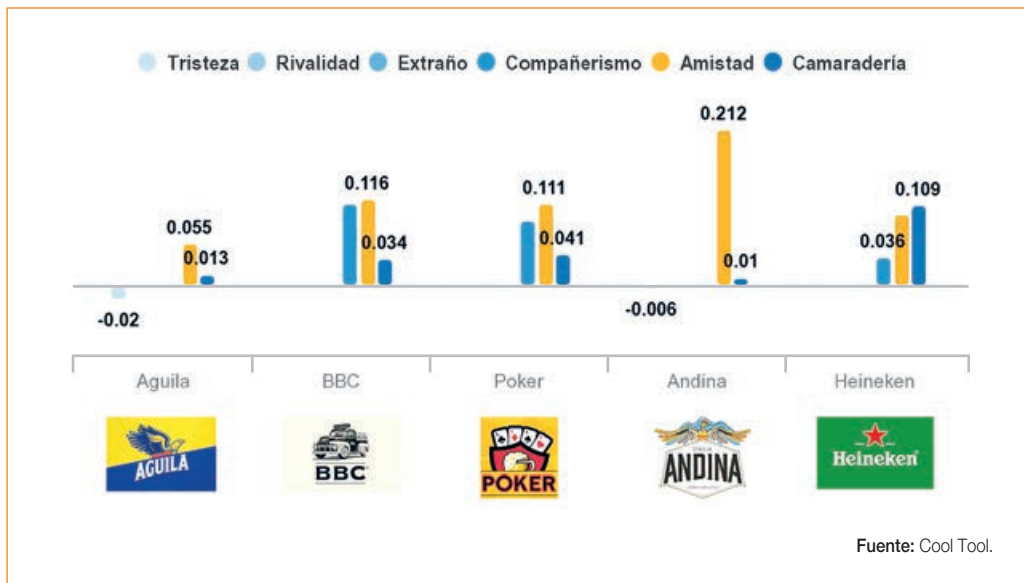


Analizando el valor de la asociación positiva, la BBC tiene la puntuación más alta, seguida de Poker. De estos resultados se puede interpretar que Poker se encuentra en las primeras posiciones por ser una de las bebidas alcohólicas con mayor trayectoria en el mercado colombiano. Muchas generaciones han crecido recibiendo su publicidad y conviviendo con ella en eventos sociales, familiares y personales de todo tipo, lo que puede haber inducido a su conocimiento amplio y a una percepción de familiaridad respecto a ella.

Las cogniciones implícitas asociadas al alcohol son las creencias o actitudes que se originan a partir de experiencias afectivas tempranas vinculadas al uso de alcohol y que median la conducta de consumo de manera automática (Caicedo *et al.*, 2012). Por lo tanto, es evidente que Poker está en la mente de los consumidores colombianos. Casi todos, sin importar color de piel, edad o el nivel económico, han bebido en algún momento de su vida o les han ofrecido una cerveza Poker.

La imagen a continuación refleja los resultados del IAT sobre las asociaciones en cuanto a algunos conceptos (tristeza, rivalidad, extrañeza, amistad, liderazgo, compañerismo) respecto a las marcas consideradas:

Figura 22. Resultados del IAT

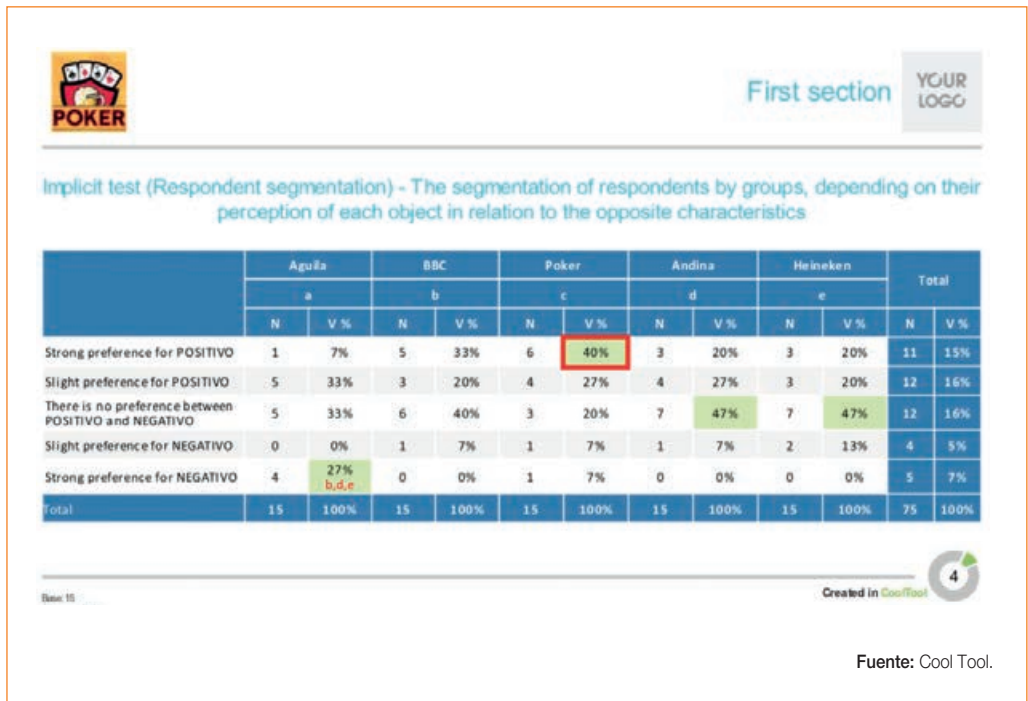


Según los resultados obtenidos en cuanto a la asociación de conceptos, la marca de cerveza Andina puntúa más en relación con el principio de amistad, seguida de BBC y luego de Poker. En general, las cinco marcas seleccionadas para este estudio siempre han intentado influir en el proceso de decisión de compra del consumidor al vender el concepto de

amistad y familia. Además, gracias a la información obtenida durante las entrevistas y los grupos focales, se podría pensar que existe un imaginario social relacionado con la ecuación cerveza + amigos.

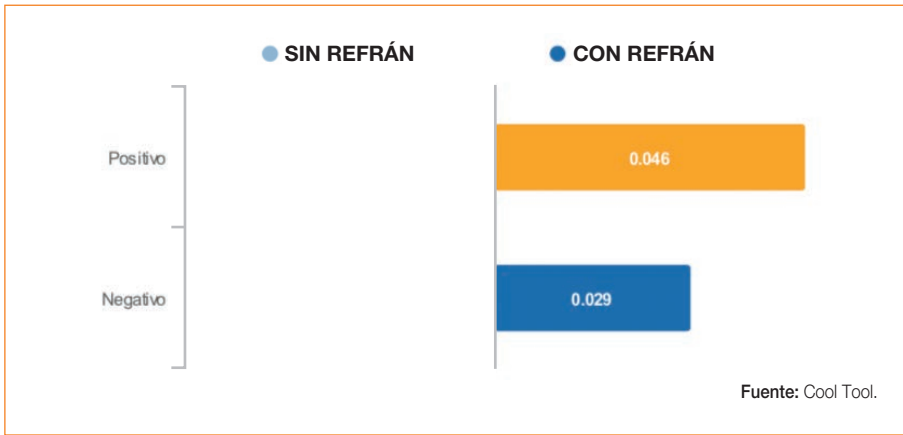
La toma de una decisión de compra involucra tanto factores conscientes como no conscientes. De vez en cuando una compra puede realizarse totalmente por la emoción u otros factores no conscientes, pero más a menudo es una mezcla. El producto a elegir tiene que cumplir una variedad de criterios conscientes, como trabajar para el propósito previsto o ajustarse al presupuesto. Pero cuando varios productos cumplen los criterios conscientes, factores no conscientes entran en juego. Por lo tanto, la preferencia por uno u otro producto se basa, muchas veces, en la asociación emocional con la marca (Dooley, 2016).

Figura 23. Resultados del IAT



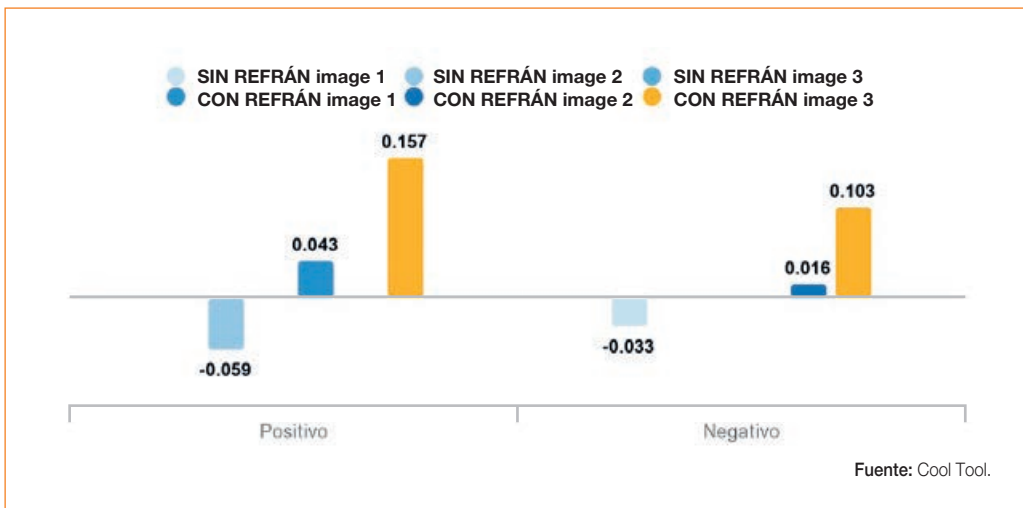
Analizando en detalle cada uno de los valores positivos o negativos que obtuvieron las marcas en el estudio, se observa que hubo una preferencia positiva por Poker, ya que un 67 % de los encuestados la declaró. Además, es importante prestar atención al hecho de que marcas como Andina y Heineken tuvieron resultados similares, ya que no hubo preferencia por nada positivo o negativo. Esto significa que la marca Poker, gracias a su comunicación publicitaria, parece haber dejado un buen legado en la mente de los colombianos.

Figura 24. Resultados del IAT



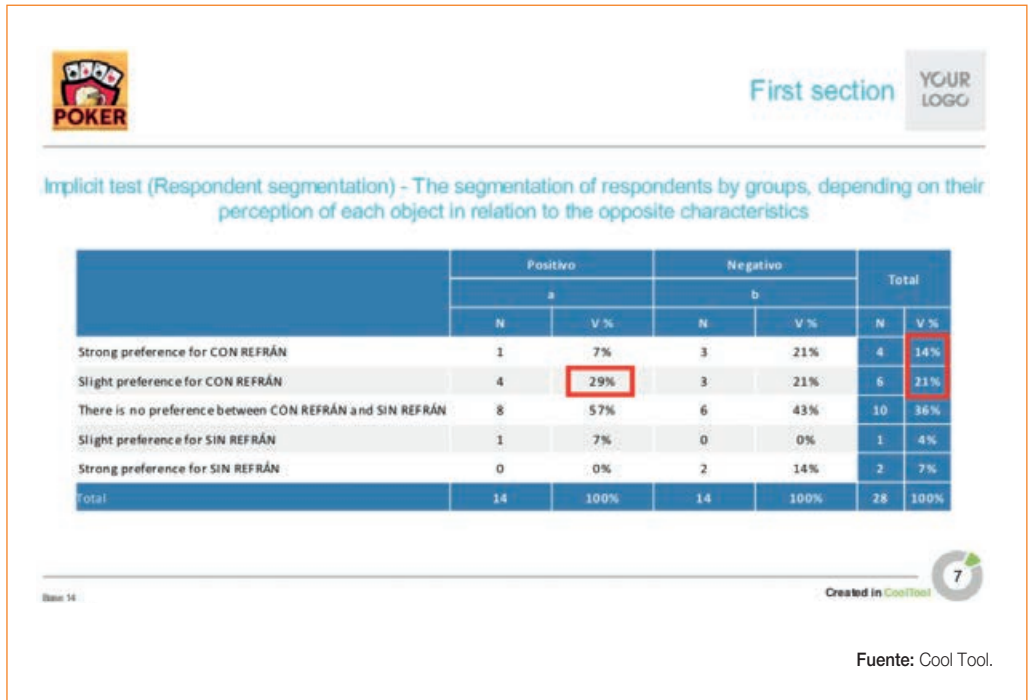
De acuerdo con los resultados mostrados en la imagen 29 se observa un valor positivo (0.046) para las piezas que fueron diseñadas con dichos y proverbios populares colombianos, frente a los que no los incluye. Esto indica un gusto o preferencia por este tipo de mensajes.

Figura 25. Resultados del IAT



De acuerdo con el gráfico obtenido por Cool Tool, el mayor valor positivo está asociado a una de las piezas diseñadas con un refrán o proverbio popular colombiano, y también está asociado a algo positivo. De estos resultados se podría concluir que las piezas publicitarias conceptualizadas con refranes o proverbios tienen una inclinación hacia algo bueno o positivo.

Figura 26. Resultados del IAT



Es posible identificar un destacado nivel positivo en cuanto a la valoración de la publicidad conceptualizada con refranes y dichos populares, así como valores destacados en cuanto a una ligera y fuerte preferencia por la publicidad diseñada con refranes y dichos. Los resultados IAT reflejan una valoración positiva hacia la marca de cerveza Poker y hacia la estrategia de conceptualizar sus campañas publicitarias a través de dichos y refranes propios de la cultura popular colombiana.

## 5. Conclusiones

Esta investigación ha dado respuesta al objetivo planteado al inicio de este trabajo en cuanto a la evaluación de la efectividad de las campañas publicitarias de cerveza conceptualizadas con refranes o proverbios colombianos y la conexión emocional que generan en el público.

Gracias a las herramientas neurotecnológicas, se han medido las principales sensaciones y emociones experimentadas por los participantes al interactuar con las piezas publicitarias escogidas para el estudio, pudiéndose identificar cuatro emociones principales según la herramienta Cool Tool: deleite, tristeza, escepticismo y sorpresa. Se puede concluir que

las campañas publicitarias conceptualizadas con dichos y refranes populares generan una mejor aceptación por parte del público objetivo, ya que despiertan emociones positivas, además de activar diversas impresiones dadas por el mismo contexto cultural, en contraste con las campañas que no los emplean.

Por otro lado, se han podido conocer los diferentes adjetivos que la gente relaciona con la campaña de la cerveza Poker. Gracias al estudio cualitativo, se puede concluir que las personas tienen emociones positivas hacia la marca, ya que se sienten familiarizadas con ella y tienen una fuerte conexión con el concepto de amistad.

Con la investigación cualitativa, se pudieron conocer los diferentes puntos de vista que tienen las personas sobre los dichos y refranes populares, así como su relación con la cerveza.

Se puede concluir que los consumidores actuales son muy conscientes de las marcas y de lo que estas despiertan en ellos, hasta el punto de que en muchas ocasiones ellos mismos son un medio para publicitarlas a partir de sus experiencias con el producto. Además, es muy evidente el papel fundamental que juegan los refranes y los proverbios en el contexto social y cultural del país.

Además de lo anterior, gracias al estudio con neurotecnología, es posible conocer en profundidad las emociones que despertaban las piezas publicitarias en los participantes.

En relación con las marcas analizadas, en particular Poker, se puede asegurar, de acuerdo a los resultados, que el mensaje comunicado que desarrolla basado en refranes y proverbios tiene un gran impacto en las personas, a tal punto que los consumidores lo tienen presente gracias a su *insight* basado en la amistad y a las asociaciones mentales que hacen en este sentido. No es casualidad que esta marca se mantenga y esté posicionada de manera ascendente durante más de 90 años en el mercado. Esto, además de ser parte de la solidez que tiene como empresa, también se debe al buen desarrollo publicitario que han hecho a lo largo de la historia.

El éxito de las campañas en Colombia está asociado a la creatividad utilizada y sobre todo al relato publicitario. Los colombianos tienen más aceptación por aquellas que con humor cuentan sus vidas cotidianas sin olvidarse de su identidad cultural.

Como futuras líneas de investigación, el mundo actual ha hecho que los consumidores sean más exigentes con las marcas, por lo que es necesario realizar estudios neurométricos, psicométricos y biométricos que complementen todo un ejercicio de campo que se vive y experimenta con los consumidores a diario. Por ello se concluye que es muy importante realizar estudios de efectividad publicitaria para las marcas, lo que permite validar si el concepto y todo el desarrollo visual propuesto se ajusta a los objetivos de la empresa y a la efectividad que se pretende que tenga en su público objetivo.



## Referencias bibliográficas

- Ablin, A. (2014). *El mercado de la cerveza*. (Informe sectorial n.º 3). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)
- Álvarez, T. M. (2010). *Ampliación de la planta industrial de la Cervecería Boliviana Nacional S.A.* Repositorio Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/13953>
- Anderson, K. J. (1990). Arousal and the Inverted-U Hypothesis: A Critique of Neiss's «Reconceptualizing Arousal». *Psychological Bulletin*, 107(1), 96-100.
- Arbulú, M. F. y Castillo García, A. (2013). Potenciando el alcance del análisis publicitario con la técnica de Eye Tracking: desarrollo de un software para la evaluación del impacto publicitario. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(011), 125-136. <https://doi.org/10.17979/redma.2013.01.011.4809>
- Azcárate, A., Hageloh, F., Sande, K. y Valenti, R. (2005). *Automatic facial emotion recognition*.
- Caicedo, E. E., Fornero, V., Paolucci, C., Moretti, L. y Godoy, J. C. (2012). La influencia de la publicidad de bebidas alcohólicas sobre las cogniciones implícitas asociadas al alcohol en estudiantes universitarios. *Quaderns de Psicologia*, 14(1), 29-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5036110>
- Cueva, R. A. y Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor*. McGraw-Hill Education.
- Damasio, A. y Carvalho, G. B. (2013). The nature of feelings: Evolutionary and neurobiological origins. *Nature Reviews Neuroscience*, 14, 143-152.
- Dooley, R. (2016). *Trump Explained by Neuroscience*. Forbes.
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48(4).
- Ekman, P. (2020a). «Facial Action Coding System», de Paul Ekman Group. <https://www.paulekman.com/facial-action-coding-system/>
- Ekman, P. (2020b). «Micro Expressions Training Tools» de Paul Ekman Group. <https://www.paulekman.com/micro-expressions-training-tools-vid/>
- Enciso, B. L. (2018). *Estilos de vida y prácticas de consumo frente a la cerveza artesanal en jóvenes universitarios de 18 a 25 años de niveles socioeconómicos 3, 4 y 5 en Bogotá*. Universidad Santo Tomás.
- Forgas, B. E. (1993). *Cultura popular y cultura material: el refranero*. Universitat de Barcelona. [https://cvc.cervantes.es/lengua/paremia/pdf/001/005\\_forgas.pdf](https://cvc.cervantes.es/lengua/paremia/pdf/001/005_forgas.pdf)
- Fox, G. (2020). The Brewing Industry and the Opportunities for Real-Time Quality Analysis Using Infrared Spectroscopy. *Applied Sciences*, 10(2), 61.
- Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C. y Sumnerell, E. (2017). On the Importance of Both Dimensional and Discrete Models of Emotion. *Behavioral Sciences*, 7(4), 66.
- Holmqvist, K., Nystrom, M., Andersson, R., Dewhurst, R., Jarodzka, H. y Weijer, V. J. (2015). *Eye Tracking: A Comprehensive Guide to Methods and Measures*. Oxford University Press.
- Izard, C. E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: Definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review*, 2, 363-370.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Sharadore.
- Kelly, D. y Cool, C. (1994). The Effects of Topic Familiarity on Information Search Behaviour. *The Modern Language Journal*, 78(2), 179-189. doi:10.1111/j.1540-4781.1994.tb02030.x.

- Kumar, H. (2015). *Neuromarketing: An Emerging Tool of Market Research*.
- Lang, P. J. (1995). The Emotion Probe: Studies of Motivation and Attention. *American Psychologist*, 50(5), 372-385.
- LeDoux, J. E. y Brown, R. (2017). A higher-order theory of emotional consciousness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114, E2016-E2025.
- Piqueras-Fiszman, B., Velasco, C., Salgado-Montejo, A. y Spence, C. (2013). Using combined eye tracking and word association in order to assess novel packaging solutions: A case study involving jam jars. *Food Quality and Preference*, 28(1), 328-338.
- Pérez Díaz, A. (2014). *Prácticas de consumo, estilos de vida y subjetividad: una mirada antropológica a los universitarios de Medellín*.
- Poker (2018). Cerveza Poker. Hemos estado ahí desde 1929 [Archivo de vídeo]. [https://www.youtube.com/watch?v=O\\_El-yNwyJc&frags=pl%2Cwn](https://www.youtube.com/watch?v=O_El-yNwyJc&frags=pl%2Cwn)
- Poncela, A. M. F. (2002a). *Estereotipos y roles de género en el refranero popular*. Anthropos.
- Poncela, A. M. F. (2002b). *Pero vas a estar muy triste y así te vas a quedar*. Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Poole, A. y Ball, L. (2006). Eye tracking in human-computer interaction and usability research: Current status and future prospects. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/230786738\\_Eye\\_tracking\\_in\\_human-computer\\_interaction\\_and\\_usability\\_research\\_Current\\_status\\_and\\_future\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/230786738_Eye_tracking_in_human-computer_interaction_and_usability_research_Current_status_and_future_prospects)
- Rúa-Hidalgo, I., Galmes-Cerezo, M., Cristófol-Rodríguez, C. y Aliagas, I. (2021). Understanding the Emotional Impact of GIFs on Instagram through Consumer Neuroscience. *Behavioral Sciences*, 11(8), 108.
- Salah, A. A., Sebe, N. y Gevers, T. (2011). Communication and Automatic Interpretation of Affect from Facial Expressions. *Affective Computing and Interaction*.
- Wedel, M. y Pieters, R. (2000). Eye Fixations on Advertisements and Memory for Brands: A Model and Findings. *Marketing Science*, 19(4), 297-312. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.4.297.11794>
- Yerby, N. (2021). Types of Alcohol - List of Drinks by Alcohol Content. *Alcohol Rehab Guide*. <https://www.alcoholrehabguide.org/alcohol/types/>
- Zhao, Q. y Koch, C. (2013). Learning saliency-based visual attention: A review. *Signal Processing*, 93(6), 1.401-1.407.
- Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer*. Springer.

**Isidro Sánchez-Crespo Pérez.** Doctor en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos, bachelor in Business Administration, Staffordshire University y titulado superior en Marketing y Relaciones Públicas por la Escuela Superior de Dirección de Empresas, Marketing y Relaciones Externas de Madrid. MBA-Máster of Business Administration y Máster Oficial en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos. Isidro cuenta con más de 15 años de experiencia docente, impartiendo en diferentes universidades y escuelas de negocios, españolas e internacionales. También cuenta con una amplia experiencia en la formación de directivos, empresarios, posgraduados de distintas especialidades y diferentes cuadros ejecutivos de la empresa. Adicionalmente a esto, actualmente está dirigiendo el Máster Universitario en Marketing de la Universidad Europea. <https://orcid.org/0000-0002-5034-0316>

**María Jesús Carrasco-Santos.** Doctora por la Universidad de Málaga, del Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Ha participado en más de 20 congresos, tiene publicados artículos sobre marketing y turismo, wom, calidad de servicio o turismo oscuro, entre otros. Participa con IP en proyectos de innovación docente. Ha impartido clases en grado, másteres oficiales y cursos de posgrado. Ha participado en la creación y puesta en marcha de la Cátedra Manuel Molina de innovación turística, en la Cátedra Estratégica de Recursos Geotecnológicos para la Economía y la Sociedad y en la Cátedra de Turismo Digital y Litoral. Es investigadora del Instituto Universitario i3T. En la actualidad es coordinadora del Grado en Turismo y ocupa el cargo de vicesecretaria de la Facultad de Turismo. <https://orcid.org/0000-0002-9832-3566>

**Carlos Alberto Soto Zambrano.** Carlos Soto es profesional en publicidad y mercadeo y magíster en Neuromarketing por la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Desde el 2014 ha sido consultor en áreas de branding y neurociencias del consumidor. Ha participado en diferentes estudios e investigaciones en colaboración con empresas y centros de innovación como el ViveLab Quindío, RK Neuroconsulting, Advanced MKT and Biometric Lab entre otras. Además ha sido organizador y maestro de diferentes espacios académicos en la enseñanza del neuromarketing en asociación con universidades como la LIBRE, el INTEP o la Iberoamericana de Ciudad de México, entre otras. Actualmente es docente universitario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto) y es director del portal de Psicología del Consumidor y Neuromarketing. [www.carlossoto.co](http://www.carlossoto.co). <https://orcid.org/0000-0001-6192-2031>

**Carmen Cristófol-Rodríguez.** Doctora en Comunicación y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas (UMA). Participa como IP en proyectos de innovación docente, como evaluadora en revistas de reconocido prestigio y como miembro de tribunales de tesis y trabajos fin de máster. Editora de sección de la *Revista Mediterránea de Comunicación*, investigadora en los grupos Compubes (Comunicación y Públicos Específicos) y ICCXXI (Industrias Culturales Hoy), ambos de la Universidad de Alicante. Es socia de la AEIC (sección 10) y AIRRPP. Forma parte del Programa de Doctorado Interuniversitario. Tiene experiencia docente en universidades públicas y privadas y en docencia virtual y presencial. Durante 17 años ha compaginado su labor docente e investigadora con su faceta como profesional de los medios de comunicación. Cuenta con un sexenio de investigación. <https://orcid.org/0000-0001-9766-6500>

**Contribución de autores.** Revisión de literatura: I. Sánchez-Crespo (40%), M. J. Carrasco-Santos (30%), C. Cristófol-Rodríguez (30%). Metodología: C. A. Soto (40%), C. Cristófol-Rodríguez (40%), I. Sánchez-Crespo (10%), M. J. Carrasco-Santos (10%). Análisis de datos: I. Sánchez-Crespo (30%), M. J. Carrasco-Santos (20%), C. Cristófol-Rodríguez (30%), C. A. Soto (20%). Resultados: I. Sánchez-Crespo (30%), M. J. Carrasco-Santos (30%), C. Cristófol-Rodríguez (30%), C. A. Soto (10%). Discusión y conclusiones: I. Sánchez-Crespo (40%), C. Cristófol-Rodríguez (40%), M. J. Carrasco-Santos (20%).



# A conceptual framework for customer value management

**Ana Pedreño-Santos** (contributing author)

*Doctora en Marketing. Universidad Complutense de Madrid (España)*

[apedreno@ucm.es](mailto:apedreno@ucm.es) | <https://orcid.org/0000-0002-9230-7872>

**Jesús García-Madariaga**

*Doctor en Marketing. Universidad Complutense de Madrid (España)*

[jesgarc@ucm.es](mailto:jesgarc@ucm.es) | <https://orcid.org/0000-0002-9073-0482>

## Abstract

It is essential for a company to be engagement-oriented and analyze how marketing variables affect customer value and how it improves efficiency in both customer attraction and retention. But a comprehensive, integrated assessment of all marketing variables and their interdependencies is an arduous and complex task and thereby, an unsettled issue.

Using relationship marketing literature as the theoretical basis of this research, this study overviews marketing variables empirical research, from a customer value perspective. First, we describe the most relevant relationships between each variable and customer value. Then we present a structured framework of the relationships observed between the variables. Lastly, we give some guidelights to manage marketing variables in a unitary manner, considering that the strategies and budgets for attraction and retention should be carried out jointly. The resulting framework shows that customer value is necessarily achieved over customer lifetime, and mainly through four clear predictors: perceived value, purchase intention, satisfaction and switching costs. Such framework can be used by entrepreneurs and marketing managers as a roadmap to customer value that facilitates understanding the significance of marketing variables predicting customer value and their underlying relations.

**Keywords:** customer value; customer lifetime; retention; marketing variables; perceived value; purchase intention; satisfaction; switching costs.

Received: 24-10-2022 / Accepted: 22-03-2022 / Published: 01-04-2022

**Citation:** Pedreño-Santos, A. and García-Madariaga, J. (2022). A conceptual framework for customer value management. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 5, 43-65. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.806>

## Marco conceptual para la gestión del valor del cliente

**Ana Pedreño-Santos** (autor de contacto)

*Doctora en Marketing. Universidad Complutense de Madrid (España)*

[apedreno@ucm.es](mailto:apedreno@ucm.es) | <https://orcid.org/0000-0002-9230-7872>

**Jesús García-Madariaga**

*Doctor en Marketing. Universidad Complutense de Madrid (España)*

[jesgarcia@ucm.es](mailto:jesgarcia@ucm.es) | <https://orcid.org/0000-0002-9073-0482>

### Extracto

El saber cómo las variables de marketing afectan al valor del cliente es un conocimiento imprescindible para que la empresa pueda orientarse al compromiso (*engagement*) mejorando la eficacia de sus inversiones, tanto en captación como en retención. Sin embargo, los estudios empíricos de estas variables están muy fragmentados; acceder a este conocimiento es una tarea ardua y muy compleja para los gerentes y los investigadores de marketing.

Utilizando la literatura de marketing relacional como base teórica de esta investigación, este estudio repasa la investigación empírica de las variables de marketing, desde la perspectiva de valor para el cliente. En primer lugar, describimos las relaciones más relevantes entre cada variable y el valor del cliente. A continuación, presentamos un marco de las relaciones observadas entre las variables. Por último, damos algunas pautas para gestionar las variables de marketing de forma unitaria, considerando que las estrategias y los presupuestos de captación y retención deben considerarse conjuntamente. El marco propuesto muestra cómo el valor del cliente pasa necesariamente por la vida del cliente en la empresa y principalmente a través de cuatro predictores: el valor percibido, la intención de compra, la satisfacción y los costes de cambio. Este marco puede ser utilizado por empresarios y directores de marketing como una hoja de ruta hacia el valor del cliente, facilitando la comprensión de la importancia de las variables de marketing que predicen el valor del cliente y sus relaciones subyacentes.

**Palabras clave:** valor del cliente; vida del cliente; fidelización; retención; variables de marketing; valor percibido; intención de compra; satisfacción; costes de cambio.

Recibido: 24-10-2022 / Aceptado: 22-03-2022 / Publicado: 01-04-2022

**Cómo citar:** Pedreño-Santos, A. y García-Madariaga, J. (2022). Marco conceptual para la gestión del valor del cliente. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 5, 43-65. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.806>



## Summary

1. Introduction
  2. Objectives
  3. Methodology
  4. Marketing variables predicting customer lifetime value
    - 4.1. Variables related to the company
      - 4.1.1. Brand
      - 4.1.2. Point of sale and employees
    - 4.2. Variables related to the product
      - 4.2.1. Price
      - 4.2.2. Discounts
      - 4.2.3. Product complementarity
      - 4.2.4. Termination fee commitment
    - 4.3. Variables related to the customer
      - 4.3.1. Experiences
      - 4.3.2. Emotions
      - 4.3.3. Perceived value
      - 4.3.4. Quality
      - 4.3.5. Satisfaction
      - 4.3.6. Switching costs
      - 4.3.7. Customer lifetime and loyalty
    - 4.4. Marketing variables' relationships based in empirical studies
      - 4.4.1. Relationships' framework
      - 4.4.2. Highlights to manage marketing variables in a unitary manner
  5. Discussion and conclusions
  6. Limitations and future avenues of research in the study of variables affecting customer value
- References

## 1. Introduction

Customer value theory is in continuous development (Oblander et al., 2020). Its implementation in companies is done by calculating Customer Lifetime Value (CLV), linking customer value to firm value, and by managing acquisition and retention actions (Oblander et al., 2020). These actions materialize in the use of different marketing variables that generate customer value (Jiang et al., 2011).

Since running an empirical model that captures all the variables associated with the customer value is extraordinarily complex, researchers have studied these variables in partial small models. They focused on how to increase value by selecting the most valuable customers (Kumar et al., 2011) with the right offers (Lemon and Verhoef, 2016). They analyzed how to invest in an efficient way the budgets of acquisition and retention to obtain the best value (Pick et al., 2016). And they studied the most effective variables for retaining the valuable customer (Jiang et al., 2011).

Therefore, the study of the variables is very fragmented. However, for customer value purposes, the variables are not separate entities (Ranjan and Read, 2016). Customer behavior does not work in temporary or circumstantial watertight compartments. Marketing variables affect in a multivariate and cyclical way to customer's value (Ranjan and Read, 2016). They are part of a unitary company strategy in which all areas are related to each other: acquisition, retention, growth and recovery (Iyengar et al., 2011).

The theoretical basis of this work is found in the literature on the relationship marketing. Reinartz et al. (2004) found its origins in three theories:

1. Transaction cost theory (Rindfleisch and Heide, 1997 in Reinartz et al., 2004) focuses on minimizing the cost of structuring and managing relationships and maximizing the returns from them.
2. Agency theory attends to the design of incentive-compatible contracts with employees that realign company goals and the employees' utility is necessary to maximize company profit (Holmström 1979 in Reinartz et al., 2004)
3. Contingency theory focuses on maximizing company profits by depicting appropriate organizational structures (Black and Boal, 1994; Miller, 1996 in Reinartz et al., 2004).

In the marketing relationship area of knowledge, it is theoretically held that the building and managing of ongoing customer relationships delivers the essence of the marketing con-



cept (Morgan and Hunt, 1994). Kumar and Reinartz (2018) explained how the service-profit chain is the central concept in a theory of business management which links the delivery of value transversally to customer loyalty and value. Frennea et al. (2014) provided a conceptual, theoretical, and managerial framework to improve organizational performance, specifying the difference between the service profit chain and the satisfaction profit chain.

In this line, the aim of this work is to introduce a structured conceptual framework that integrates all the marketing variables that affect customer value. Previous studies have presented customer value frameworks from different perspectives: focusing on its impact on the company's operations, classifying customer value according to its origin or proposing different dimensions of customer value (Yan and Chiou, 2020). This study takes a further step towards the practical application of customer value theory since the presented framework can be used by entrepreneurs and marketing managers as a roadmap to customer value that facilitates understanding the significance of marketing variables predicting customer value and their underlying relations.

To this end, we have first gone through the most outstanding empirical literature on the marketing variables that affect customer value. Given the growing omnichannel nature of business (Mencarelli et al., 2021) we have included works on variables present in any of the channels used by the company (online and offline). Second, we show graphically and explain the relationships between the variables studied, and customer value. Finally, we provide some outputs to facilitate the application of different variables depending on the company's circumstances.

## 2. Objectives

As far as we know, there is no study that captures all the marketing variables that have been empirically shown to affect customer value. This work aims to collect the results of the most relevant empirical studies that relate marketing variables to customer value, and explain the relationship among them. Further, the study has the aim to propose a structured and graphical framework to help CLV's management.

The research questions of this study are the following:

- RQ<sub>1</sub>. What are the marketing variables that have shown to be effective for customer value?
- RQ<sub>2</sub>. How do marketing variables affect customer value when they are related to each other? How does each of the marketing variables act on the others to create or not value for the customer?
- RQ<sub>3</sub>. How can existing knowledge be collected and presented to be useful in marketing management?

These issues are addressed in the following sections.



### 3. Methodology

We first proceed to collect all the information on marketing variables related to customer value. The requirement for empirical studies has drastically limited the research, since the empirical literature related to customer value is still scarce. We systematize and order the analysis considering the following issues for each of the published studies analyzed:

1. Dominant theoretical framework: it aims at the knowledge of the assumptions that the authors of each article have made for their research.
2. Customer value concepts used.
3. Relationship between the variable studied and customer value for the company.
4. Design of the study (methods used and levels of analysis).
5. Model proposed.
6. Business implications.

### 4. Marketing variables predicting customer lifetime value

The variables included in this section are those from empirical studies that relate a marketing variable with the value it generates for the company (not all marketing variables have been empirically studied from a value point of view).

For clarity reasons, we have divided the explanations of the variables in three groups depending on the main factors influencing each variable: company, product and customer. Next, we describe these variables and their relationship with customer value.

#### 4.1. Variables related to the company

The variables related to the company are those controlled by the business to create a position and influence on its target market (Grace and O’Cass, 2004). The ones empirically studied in their relation with customer value are: brand, point of sale and employees.

##### 4.1.1. Brand

The brand is a determining, differential and inimitable factor to create and add value to companies, products and services. Its degree of influence in the purchase decision depends on the familiarity, appreciation, identification, trust and respect that the buyer has for

the brand (Schmitt et al., 2013). The fact that a consumer remembers, chooses or identifies with one brand and not with others, is the result of various interrelated elements, which make this preference directly influence the increase in sales and profitability of the company (Jaitly and Gautam, 2021).

Brand's value goes beyond the company's financial results. This value is affected by all components of the value chain of the company associated with the brand: distributors, customers, employees, media, shareholders and suppliers (Kumar and Reinartz, 2018). When a customer is satisfied with the relationship with the brand and appreciates the product or brand, he or she acquires a higher level of commitment and loyalty (El-Adly, 2019). And if the brand evokes an experience, it can generate engagement, satisfaction and loyalty by itself (Huang, 2017).

Brand experience can affect satisfaction and loyalty indirectly through the brand personality which is defined as the set of human characteristics associated with the brand (Schmitt et al., 2013). The consumer tends to associate the brand with human personality characteristics such as sincerity, excitement, competition (as skill), sophistication and audacity, projecting these characteristics onto the brands. In turn, brand personality builds trust, increases brand preference, and increases loyalty (Schmitt et al., 2013, Huang, 2017).

#### 4.1.2. Point of sale and employees

Various studies establish a relationship between the atmosphere of a business establishment and increased sales and repeat purchases (Goutam et al., 2021). Although cognitive factors can have an important impact on store selection, the store environment and the mood of consumers can be determining factors in their purchasing behavior. Environments should cater to different types of shoppers (Kaltcheva and Weitz, 2006):

1. Utilitarian-type customers see shopping as a way to obtain a resource (product, service or information) and look for the most efficient way to do so. This type of customer associates very exciting environments with unpleasant ones. If the environment is the right one, they will be more willing to buy more products.
2. On the contrary, hedonic consumers like environments that are rich in shopping experiences and highly exciting (Gallarza et al., 2016). Of course, a positive experience created by the environment can be nullified by a bad experience in customer care or after-sales service (Goutam et al., 2021). For example, in the case of e-commerce, timely delivery has a direct effect on customer's satisfaction and loyalty (Goutam et al., 2021).

The importance of the employees who interact with the customer is vital to the smooth running of the business, as they represent the organization. In the last years, there have in-

creased the expectations of customers in relation to the knowledge of the sales staff, their speed of response, the depth and clarity of communication and the customization of information relating to the products and services. The company must adapt its training and commercial discourse to the new times, since recent studies indicate that consumer loyalty depends to a great extent on the customization of service and the management of personal contact (El-Adly, 2019).

There are also multiple evidence of the relationship between customer satisfaction as a predictor of customer loyalty in business establishments (Gallarza et al., 2016). The level of satisfaction will influence the customer's loyalty, recommendation, or future switching costs (Biglaiser et al., 2013).

## 4.2. Variables related to the product

The variables related to the product (or service) are defined by the company to sell and retain, and their impact changes over the life of the customer (Ryu et al., 2012). The ones empirically studied in their relationship with customer value are: price, discounts, product complementarity and termination fee commitment.

### 4.2.1. Price

Price has the double meaning of income for the company and cost for the consumer. It is one of the most important criteria when deciding a purchase by the consumer and at the same time it is the only component of the marketing mix that generates income for the company, being the main element that determines the value of the customer (Jiang et al., 2011). This implies that it must be considered not only at the time of acquisition but throughout the lifetime of the customer (Ryu et al., 2012). Elements related to the creation of value for the company that should be considered in price definition are the following:

1. As a rule, consumers accept to pay a higher price in exchange for higher quality (Jiang et al., 2011). It should also be considered that a poor price positioning can affect the perception of product quality (Hinterhuber and Liozu, 2014).
2. The first consumer's impressions remain over long time as anchors for future decisions (Ascarza et al., 2012) affecting customer's purchase and recovery (Pick et al., 2016).
3. Corporate reputation in online customers has an important mediating effect on perceived value and quality (Caruana and Ewing, 2010).
4. In sectors with complex pricing structures (such as telecommunications), customers prefer flat rates (Iyengar et al., 2011). This is related to the Prospective

Theory of decision making in situations of uncertainty, and to the Mental Calculation Theory which indicates that consumers tend to perceive many prices as being worse than a single price of equivalent amount (clustering of decisions) (Kahneman et al., 1991). For this reason, bundling has spread rapidly (e.g., menus or all-inclusive in the hospitality industry) as it generates economies of aggregation for the company and also has a positive influence on customer loyalty and retention (Jiang et al., 2011).

#### 4.2.2. Discounts

The effects of discounts on customer value have received equal negative and positive criticism (Pick et al., 2016; Lemon and Verhoef, 2016; Jiang et al., 2011). Discounts have different objectives depending on when they are used. At the time of purchase, they can reduce the customer's perceived risk and make the test more attractive, but there is a danger that the customer will assume the discounted price as the anchor price and not buy when it becomes "regular price" (Lemon and Verhoef, 2016). At the time of retention, the purpose may be to generate tie-in, increase future switching costs or prevent downgrading (Pedreño-Santos et al., 2019).

To use discounts as a long-term strategy to increase value, the following issues should be considered:

1. If the company is pursuing a high market share, it should focus on having both retention and recovery prices low (Pick et al., 2016).
2. The relation between quality and price perception is affected by customer's lifetime in the company. Existing customers' purchases at low prices, increase customer value in the long term (Rust et al., 2004).
3. The effect of the price discount on customer loyalty is related to the relational investment made by the company. The higher the discount on the bundling, the more the customer will spend on the service (and vice versa) which will strengthen their relationship with the company (Jiang et al., 2011).
4. The frequency of discounts also affects customer behavior. When discounts are unusual, the value of the customer will be independent of the discount on the purchase. However, if discounts are regular, discounts made at the time of purchase can lead to significant differences in the value of the customer (Lemon and Verhoef, 2016).

The calculation of LV must be made differently for customers acquired at a discount and for those acquired at full price (Lemon and Verhoef, 2016).

### 4.2.3. Product complementarity

Bundling is the practice of including more than one service within a package at a more competitive price. It has become particularly widespread among telecommunications operators because it generates economies of aggregation for the company and influences customer loyalty and value (Jiang et al., 2011). If the company can offer customers high complementarity in the components of a product bundle, there is no need to emphasize discounting because complementarity mitigates the impact of discounts on loyalty. If it cannot provide complementarity this will lead the company to offer higher discounts to increase the customers' lifetime (Lemon and Verhoef, 2016).

The higher the complementarity, the more customers will spend on bundles. On the other hand, consumers with a high level of uncertainty are more likely to make an upgrade (change to a product or service with higher performance) reducing uncertainty even if their invoice increases (Lambrech et al., 2007).

### 4.2.4. Termination fee commitment

Unlike switching costs, which become evident when the customer is ready to consider the change, the termination fee commitment appears during the purchase process, becoming an element of linkage between the customer and the company (Pedreño-Santos et al., 2019). The company offers a tradeoff to the customer who obtains an advantage in the price or quality of the product or service in exchange for a greater commitment to the company. The company usually establishes a penalty to ensure the commitment compliance because the consumer feels more obligated to complete the agreed transaction.

Companies use penalties to compensate the loss of the opportunity to sell to other customers (e.g., last-minute cancellations or delayed returns) or the investment made to be able to offer the service (e.g., installation of a telephone line or delivery of an internet access router). The impact of the termination fee commitments on customer value has been studied by Pedreño-Santos et al. (2019) with the following conclusions:

1. Customers with a termination fee commitment have a longer lifetime and generate greater customer value than customers without termination fees. Long time discounts offered in the tradeoff, increase retention and customer value.
2. Sales are not affected by the existence of a permanence commitment when the perceived value of the advantage obtained (e.g., discounts or gifts) is sufficient to compensate for the time linkage and the penalty for non-compliance. As duration of the commitment increases, also increases retention. But purchases decrease.
3. Satisfaction is not affected by the existence of a termination fee commitment when the customer is aware of the tradeoff agreed with the company.

## 4.3. Variables related to the customer

The variables related to the customer include the variables used by the company in its relationship with the customer. In this case, the results on customer value are affected by the individual personality of each customer (Kaltcheva and Weitz, 2006; Frennea et al., 2014). The ones empirically studied in their relationship with customer value are: experiences, emotions, perceived value, quality, satisfaction, switching costs, customer lifetime and loyalty.

### 4.3.1. Experiences

A great effort has been made by companies to improve service experiences and profitability, as they contribute to customer satisfaction (Gallarza et al., 2016). Generating positive experiences that increase customer value, requires to reinforce the service provided, its format and how employees execute it (Grace and O'Cass, 2004). Since experiences come through stimuli and generate pleasant records in the consumer, experiences increase the likelihood that the consumer will want to repeat the experience, affecting not only judgments about the experience itself but also future loyalty (Huang, 2017).

Some important highlights found in the literature are:

1. Experiences reduce the barrier of entry and the risk of product return, increasing the customer's imagination (benefit of experience), and making a company-customer interaction (Shaykhzade and Alvandi, 2020).
2. Promotions are considered as value added to the shopping experience (Blom et al., 2017). In addition to monetary benefits, the consumer may perceive other benefits such as the benefit of savings, access to upgrades, reduction of search costs and improvement of self-esteem for considering themselves a good buyer (Blom et al., 2017).
3. The customer will be more willing to buy again and recommend to others the brand that provided the best experience rather than another (Schmitt et al., 2013).

The challenge for the company is to determine which promotions generate, in addition to customer satisfaction, customer value for the company.

### 4.3.2. Emotions

We find emotions in all phases of the relationship with the consumer. Emotions related to innovation, image, and uncertainty have greater relevance in acquisition, and once the customer is already a customer, emotions related to quality, attention, or price be-

come more relevant (Ou and Verhoef, 2017). Emotion is a fundamental attribute of satisfaction, and negative emotions have a greater effect on satisfaction than positive ones (Kim et al., 2008).

Two of the emotions studied in their relation to customer value are trust and regret (Ou and Verhoef, 2017). Trust is the subjective belief that the seller will fulfil the transactional obligations as understood by the consumer (Huang, 2017). It has a positive effect on the intention to purchase and, at the same time, a negative effect on the perception of risk (Kim et al., 2008). Most predictors of trust and perceived risk are factors that can be controlled directly or indirectly by companies in two ways: through the employee training and the design of any communication element (web, corporate image, advertising, points of sale), and in their behavior in business transactions (Milan et al., 2015).

Regret is a functional emotion that influences the decision-making process (Sánchez-García and Currás-Pérez, 2011). It is different from dissatisfaction because it has a larger emotional component that includes pain and/or humiliation (Ou and Verhoef, 2017). This implies that the customer was more involved in the acquisition process or has been more involved with the company than the customer who is simply dissatisfied. Therefore, this customer can make a very negative word-of-mouth communication and will also be very difficult to recover in the future (Pick et al., 2016). Therefore, it is important to create realistic expectations, since creating excessive expectations can be counterproductive (Amin et al., 2019).

### 4.3.3. Perceived value

Perceived value is the result of the consumer's comparison between perceived benefits and the sacrifices made (Li and Green, 2011). Obtaining high value is one of the primary motivations for consumer behavior. Perceived value regulates the customer's intention to behave towards the company, as long as the company's service provides a higher value. Customer purchase intentions and customer lifetime have a strong relationship with perceived value (Yang and Peterson, 2004).

The study conducted by Cengiz and Yayla (2007) on the relationship between marketing mix, perceived value, perceived quality, customer satisfaction and customer loyalty through word-of-mouth recommendation reveals that elements of the marketing mix have a significant influence on customer loyalty, and that, in particular, price and promotions have significant effects on perceived value. Decreased benefits (e.g., service failures) can be offset by reduced sacrifices (e.g., price) that satisfy the customer (Matzler et al., 2015).

In relation to customer value, perceived value is critical to increasing market share and to increase customer loyalty (Edward and Sahadev, 2011) and is a mediating influence between marketing strategy and customer loyalty (Li and Green, 2011).



#### 4.3.4. Quality

Perceived quality is one of the main elements of customer satisfaction (Caruana and Ewing 2010). Satisfaction is a variable that mediates the relationship between judgments about service quality and customer linkage to the company (Edward and Sahadev, 2011).

Various studies (Yang and Peterson, 2004; Boonlertvanich, 2011; Wu et al., 2014) considered quality and perceived value to be the determining factors of satisfaction. Customers compare their pre-purchase expectations with their current perception of the value of the purchase and make judgments about their experiences based on these comparisons (in the case of interaction in social media, they also share judgments with other users –Ho and Cheng, 2020–). The quality-of-service leads to customer satisfaction which, in turn, affects purchase intentions (Caruana and Ewing, 2010). It therefore seems necessary for the company to strive to increase quality, perceived value and satisfaction together, in order to increase the customer's perception of the service. Likewise, when the customer considers that in addition to quality, the price is reasonable, the effect of the perception of quality on satisfaction increases (Ryu et al., 2012).

When launching a service quality marketing initiative to influence customer loyalty, consider not just its effect on service quality- It is also necessary to consider the impact that said strategy will have on other variables such as perceived value or satisfaction (Ho and Cheng, 2020).

#### 4.3.5. Satisfaction

In general, satisfaction can be considered as the feeling of happiness that a person has when achieving his or her goals, needs or motivations (Huang, 2017). Everyone wants to be satisfied, although one's personal satisfaction with a given stimulus may be different depending on attitude, value, education and the moment of the interaction (El-Adly, 2019). Satisfaction also depends on expectation. In general, it is a feeling that comes from the comparison between what is expected and what is obtained (Boonlertvanich, 2011).

This variable has been measured in companies for years through surveys, but it is very important to consider the following (Mittal and Kamakura, 2001):

1. Customers have different levels of tolerance and different thresholds of satisfaction that are not often reflected in surveys. Thus, customers with the same satisfaction ratio may have different purchasing behaviors.
2. The responses obtained in a satisfaction survey may not correspond to the true level of satisfaction or may differ from one customer to another.
3. The functional way of linking satisfaction to repurchase may not be linear, and the latter may vary depending on the characteristics of the customer.

Satisfaction ratios are linked to strategic purposes such as customer retention, which directly affects customer profitability (Wong, 2011). According to several studies carried out in different sales channels, satisfaction is a variable that affects repeat purchases. It is the main predictor of customer loyalty and ultimately, of customer value and the company's profitability (Gallarza et al., 2016; Goutam et al., 2021).

#### 4.3.6. Switching costs

Switching costs are those costs associated with the process of changing from one supplier to another (Biglaiser et al., 2013). Because people are loss averse, the consumer will tend to overestimate the losses generated by switching to another provider (Ascarza et al., 2012).

Switching costs may be procedural (time and effort costs), financial (lost profits) and relational (loss of personal and brand relationships) –Milan et al., 2015–. Studies on switching costs highlight the following issues:

1. Greater product complexity (e.g., bundles) is associated with higher procedural, financial and relational switching costs (Jiang, 2011).
2. The greater the experience with alternative suppliers, the lower the customer's procedural, financial, and relational switching costs (Milan et al., 2015).
3. Satisfaction is related to the intention to change: the higher the customer satisfaction, the higher the intention to stay with their supplier (e.g., reducing online consumers' information searching cost is the core element of repurchase intention –Wu et al., 2014–).
4. The influence of switching costs on perceived value and customer satisfaction is negative when these costs are raised in a negative way (Yang and Peterson, 2004).
5. The effects of switching costs on customer lifetime increase when customer satisfaction or perceived value is higher than average (Matzler et al., 2015).

Both satisfaction and switching costs are closely related to the customer lifetime in the company (Biglaiser et al., 2013). When switching costs are substantial or the process unpleasant, dissatisfied customers may choose to remain with the firm, becoming false loyal customers whom may be detrimental to the firm (Yang and Peterson, 2004).

#### 4.3.7. Customer lifetime and loyalty

From an attitudinal perspective, customer loyalty is the specific desire to continue a relationship with a supplier (Oliver, 2014). From a behavioral perspective, loyalty is defined

as a pattern of repeated behavior, that is, the proportion of times a customer chooses the same product or service (Lemon and Verhoef, 2016). The dilemma lies in the fact that intention may not be matched by action, and that repeated buying behavior may not be reflecting the consumer's intentions (Yang and Peterson, 2004). This is, the link between the customer and the company (customer lifetime), may or may not be associated with loyalty, which implies positive emotional affects (Rust et al., 2004).

In order to assess customer loyalty, Oliver (2014) proposed four ascending stages:

1. Cognitive loyalty: customers are loyal to a brand based on the information they have about it.
2. Emotional loyalty: the customer relates positive attitudes towards a brand.
3. Purchase intentions: it is the conviction to buy, although this desire may not be realized.
4. Loyalty action: the customer turns the intentions into actions. Recent studies focused on generating loyalty through social media indicated that the use of influencers in social media has a direct effect on customer loyalty, affecting customer's perception, attitude toward the brand and future purchases (Jaitly and Gautam, 2021). Likewise, Shaykhzade and Alvandi (2020) remarked how satisfaction and immersion through social media interactions create customer value for brands.

Satisfaction is a mediator variable between value and loyalty, and satisfaction and loyalty have significant reciprocal effects on each other (Matzler et al., 2015).

Customer loyalty is the result of a successful marketing strategy that creates value for the consumer and is positively reflected in customer's value (Li and Green, 2011).

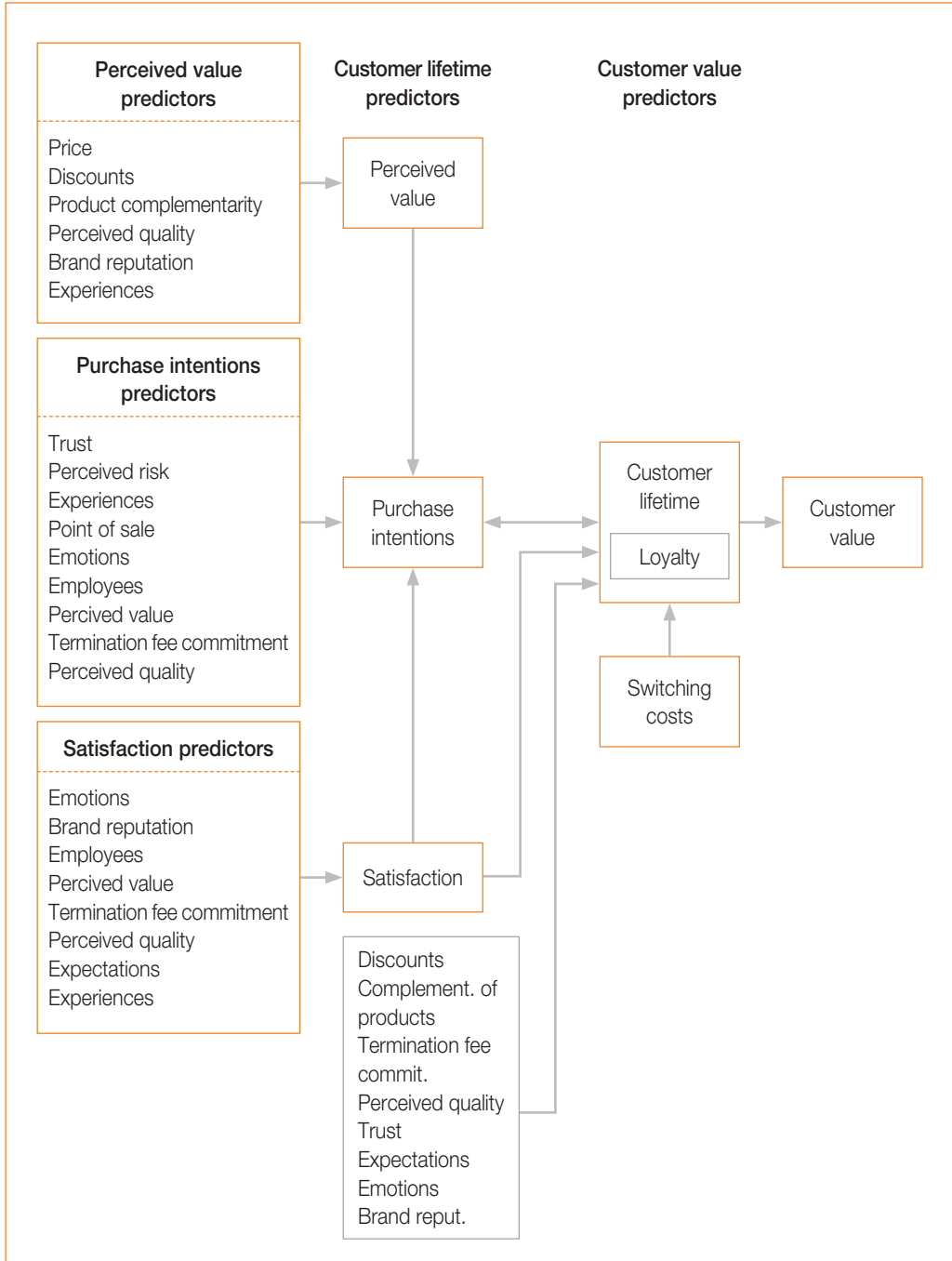
## 4.4. Marketing variables' relationships based in empirical studies

### 4.4.1. Relationships' framework

The relationships found analyzing the empirical literature on the marketing variables that generate customer lifetime and therefore value for the company, are shown in figure 1.

When graphically representing the relationships, it is observed that the customer value for the company is necessarily achieved through customer lifetime. There are four clear predictors to customer lifetime: perceived value, purchase intent, satisfaction and switching costs.

Figure 1. Marketing variables predicting customer lifetime value in empirical studies



Although there are other variables that directly affect lifetime and value, usually these four variables mediate customer lifetime. To work on them, the graphic shows us another fifteen variables that are grouped around a mediating variable:

1. Variables most linked to the product (price, discounts and product complementarity, perceived quality and reputation affect perceived value).
2. Variables related to emotional elements (emotions, brand reputation or the relationship with the employees are closely linked to satisfaction).
3. Variables that generate value through purchase intention (trust, expectations, experiences, perceived risk and point of sale).

Switching cost act independently on the value, since they are variables that manifest themselves at the moment in which the customer considers changing providers. Termination fee commitment, being a variable designed to affect attraction and retention simultaneously, directly affects customer lifetime, purchase intentions and switching costs.

#### 4.4.2. Highlights to manage marketing variables in a unitary manner

Understanding how each of the marketing variables acts on others and whether doing so increases or decreases the value of the customer for the company, allows the company to work efficiently, optimizing investments and simultaneously creating positive relations with their customers.

The presented framework (figure 1) and the highlights of marketing variables (table 1), simplify the task of finding information of the effects produced by the use of certain marketing variables, in order to work together the areas of acquisition and retention and predict what will be the possible results of the implemented marketing actions.

Thus, for example, if a company intends to quickly capture a market share, it should know that the effect of «free» is much greater than that of very low prices (Hinterhuber and Liozu, 2014) but that its effects on retention are worse (Lemon and Verhoef, 2016) since the customer is not in the habit of paying. Or that the complementarity of products over the principal, not only generates greater value in the customer, but also greater customer lifetime for the company.

The variables described can relate directly to customer lifetime or do it through other variables. For clarity reasons, table 1 shows the most relevant characteristics of the variables, grouping them around the predictors that have shown to be more relevant in the literature.

Table 1. Highlights of marketing variables predicting customer lifetime value

Highlights of marketing variables predicting customer lifetime and value	
Marketing variables	Customer lifetime and value predictors
<p><i>Price</i> influences uncertainty and trust. It is a driver of customer lifetime through perceived value and quality that changes throughout the customer lifetime cycle.</p> <p><i>Discounts</i> affect customer lifetime depending on its quantity, length, frequency, customer relationship, and the moment of its application (acquisition or retention).</p> <p><i>Product complementarity</i> mitigates the impact of discounts on loyalty. Bundles increase customer lifetime increasing customer spend and reducing uncertainty.</p> <p><i>Perceived quality</i> in addition to price, increases the effect on satisfaction through perceived value. Companies should pursue these variables together.</p>	<p><i>Perceived value</i></p> <p>It is a key factor in increasing market share and increasing customer loyalty and is a critical mediating influence between marketing strategy and customer loyalty and therefore on customer value.</p>
<p><i>Perceived risk</i> is mediated by trust. Predictors of both can be controlled through behavior in business transactions, employees training and communication.</p> <p><i>Termination fee commitment</i> increases customer lifetime and value without affecting sales or satisfaction, when offering a good perceived value, through a tradeoff.</p> <p><i>Experiences</i> reduce the barrier of entry and the risk of product return and affect not only judgments about past experience but also future loyalty.</p> <p><i>Point of sale.</i> Store environment and consumer's mood (utilitarian or hedonic) determine purchasing behavior increasing sales and repeat purchases.</p>	<p><i>Purchase intentions</i></p> <p>It is the conviction to buy, although this desire may not be realized. Previous experiences and satisfaction, affect purchase intentions. That is the reason why its relation with customer lifetime and value is reciprocal.</p>
<p><i>Emotions change.</i> In acquisition are more relevant those related to innovation, image, and uncertainty. In retention, those related to quality, attention, or price.</p>	<p><i>Satisfaction</i></p> <p>Is the main antecedent to customer lifetime. It affects repeat purchases, brand loyalty and ultimately the company's profitability and growth. It must be com-</p>



Highlights of marketing variables predicting customer lifetime and value	
Marketing variables	Customer lifetime and value predictors
<p>►</p> <p><i>Brand reputation:</i> When a customer is satisfied with the relationship with the brand this results in a higher level of engagement and loyalty.</p> <p><i>Employees</i> represent the company and affect consumer loyalty through their knowledge, speed of response, the depth and clarity of their communication.</p> <p><i>Expectations</i> creation must be realistic, since creating excessive expectations can be counterproductive.</p>	<p>plemented by other variables such as perceived value, experiences and switching costs, since satisfaction alone does not guarantee customer loyalty to the company.</p> <p><i>Switching costs</i></p> <p>When comparing, the customer tends to overestimate the losses generated by its switching to another supplier. Building strong relationships through the product, brand or sales channel will always give the current supplier a competitive advantage over the new one.</p>

## 5. Discussion and conclusions

Knowing the effect on value of using each marketing variable is a priority task for business. This way the company is prepared to anticipate and react to eventualities and changes and can react following a previously defined strategy that predicts the impact of a marketing action over each one of the variables that affect customer lifetime and value (Kumar et al., 2011).

This work wants to contribute to the relationship marketing literature by providing a conceptual and managerial overview of the marketing variables predicting customer value. To answer the research questions *What are the marketing variables that have proven effective for customer value? (RQ<sub>1</sub>)*, *How do marketing variables affect customer value when related to each other? How each of the marketing variables acts on others to create or not customer value? (RQ<sub>2</sub>)* *How can existing knowledge be collected and presented to be useful in marketing management? (RQ<sub>3</sub>)*, we document the relations between empirically studied variables and customer value and present a structured framework of their relationships.

This framework shows that customer value is necessarily achieved over customer lifetime (Iyengar et al., 2011). Customer lifetime can occur with or without loyalty (switching costs sometimes increase lifetime without loyalty), but emotional loyalty always increases customer lifetime (Gallarza, 2016). In periods of economic crisis and high competitiveness, perceived value is a critical element in retention because customers are more willing to reduce their sacrifices than to increase their satisfaction (Matzler et al., 2015). However, in periods of economic prosperity, satisfaction will have a greater weight on customer lifetime since the customer is less concerned about his or her compensation in exchange for the product or service. The question, therefore, is not which of the predictors has more weight on customer lifetime since this will vary according to the circumstances and the sector, but rather what are the variables that affect it, and with it, affect customer value. As shown in this work, there is no general formula to be applied, but rather each company has to find its own individual way to success, because according to existing studies, what in some cases presents an adequate investment-results relationship, in others represents a loss of resources (Edward and Sahadev, 2011).

The customer's lifetime and value relationship are generated by many marketing variables that directly or indirectly affect it. Therefore, it is necessary to consider the relation with the customer as a whole, from positioning of the company's brand in the market until the moment when the customer ceases to be a customer, going through all the phases of first contact with the company, its relationship with products and employees, and customer relationship strategies. Leading to a positive perception of the value of the relationship by both parties: value for the customer and value for the company.

## 6. Limitations and future avenues of research in the study of variables affecting customer value

The study of the existing literature on marketing variables affecting customer value has focused on empirical studies. This is the reason why some relevant marketing variables (e.g., advertising) are not included in the study. Even though, and despite having done an exhaustive search, it is likely that empirical research relating marketing variables to customer value has been left out of the study.

As this is such a broad topic, the future lines of research relating marketing variables to customer value are many and we can look at it from two angles: the one that refers to each of the variables and a broader one that focuses on the global treatment of the different marketing variables to generate value.

The graphic representation of figure 1, based on the selected empirical studies, is therefore far from definitive. But it can be useful as a starting point for other researchers to, on the one hand to check known relationships between variables and, on the other hand, to add new relationships based on their own research.



## References

- Amin, A., Al-Obeidat, F., Shah, B., Adnan, A., Loo, J., & Anwar, S. (2019). Customer churn prediction in telecommunication industry using data certainty. *Journal of Business Research*, 94, 290-301.
- Ascarza, E., Lambrecht, A., & Vilcassim, N. (2012). When talk is “free”: The effect of tariff structure on usage under two-and three-part tariffs. *Journal of Marketing Research*, 49(6), 882-899.
- Biglaiser, G., Crémer, J., & Dobos, G. (2013). The value of switching costs. *Journal of Economic Theory*, 148(3), 935-952.
- Blom, A., Lange, F., & Hess Jr., R. L. (2017). Omnichannel-based promotions’ effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 286-295.
- Boonlertvanich, K. (2011). Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: the moderating effect of main-bank status. *International Journal of Business Research*, 11(6), 40-54.
- Caruana, A., & Ewing, M. T. (2010). How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1.103-1.110.
- Cengiz, E., & Yayla, H. E. (2007). The effect of marketing mix on positive word of mouth communication: Evidence from accounting offices in Turkey. *Innovative Marketing*, 3(4), 73-86.
- Edward, M., & Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 327-345.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322-332.
- Frennea, C., Mittal, V., & Westbrook, R. A. (2014). The satisfaction profit chain. In *Handbook of service marketing research*. Edward Elgar Publishing.
- Gallarza, M. G., Ruiz-Molina, M. E., & Gil-Saura, I. (2016). Stretching the value-satisfaction-loyalty chain by adding value dimensions and cognitive and affective satisfactions. *Management Decision*, 54(4), 981-1.003.
- Grace, D. & O’Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450-461.
- Goutam, D., Gopalakrishna, B. V., & Ganguli, S. (2021). Determinants of customer satisfaction and loyalty in e-commerce settings: an emerging economy perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 15(3), 327-348.
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, 57(3), 413-423.
- Ho, R. C., & Cheng, R. (2020). The impact of relationship quality and social support on social media users’ selling intention. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 14(4), 433-453.
- Huang, C. C. (2017). The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust. *Management Decision*, 55(5), 915-934.
- Iyengar R., Jedidi, K., Essegaier, S., & Danaher, P. (2011). The Impact of Tariff Structure on Customer Retention, Usage, and Profitability of Access Services. *Marketing Science*, 30(5), 820-836.

- Jaitly, R. C., & Gautam, O. (2021). Impact of social media influencers on customer engagement and brand perception. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 15(2), 220-242.
- Jiang, J., Chou, T., & Tao, X. (2011). The Impact of Price Discount, Product Complementarity and Relational Investment on Customer Loyalty: Empirical Evidence from China's Telecommunications Industry. *Asian Journal of Marketing*, 5(1), 1-16.
- Kaltcheva, V., & Weitz, B. (2006). When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing*, 70 (Jan), 107-118.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. y Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- Kim, D. J., Ferrin D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents, *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone R. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(Jan), 16-30.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Li, M. L. & Green, R. D. (2011). A mediating influence on customer loyalty: The role of perceived value. *Journal of Management and Marketing Research*, 7 (March), 1-12.
- Matzler, K., Strobl, A., Thurner, N., & Füller, J. (2015). Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Journal of Service Management*, 26(1), 117-136.
- Milan, G. S., Eberle, L., & Bebbber, S. (2015). Perceived value, reputation, trust, and switching costs as determinants of customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(2), 109-123.
- Mencarelli, R., Rivière, A., & Lombart, C. (2021). Do myriad e-channels always create value for customers? A dynamic analysis of the perceived value of a digital information product during the usage phase. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102674.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Oblander, E. S., Gupta, S., Mela, C. F., Winer, R. S., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of customer management. *Marketing Letters*, 31, 125-136.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Ou, Y. C., & Verhoef, P. C. (2017). The impact of positive and negative emotions on loyalty intentions and their interactions with customer equity drivers. *Journal of Business Research*, 80, 106-115.
- Pedreño-Santos, A., García-Madariaga, J., & Blasco, M. F. (2019). The Role of Termination Fee Commitment in Developing Customer Value in the Telecommunication Industry: An Empirical Study. *Services Marketing Quarterly*, 40(4), 316-330.
- Pick, D., Thomas, J. S., Tillmanns, S., & Krafft, M. (2016). Customer win-back: the role of attributions and perceptions in customers' willingness to return. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 218-240.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.

- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Ryu, K., Lee HR., & Kim WG. (2012). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 310-329.
- Sánchez-García, I., & Currás-Pérez, R. (2011). Effects of dissatisfaction in tourist services: The role of anger and regret. *Tourism Management*, 32(6), 1.397-1.406.
- Shaykhzade, F., & Alvandi, M. (2020). Investigating the effects of interaction satisfaction and interaction immersion in social media on customer value creation. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 14(3), 258-274.
- Schmitt, B., Brakus, J. J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- Wong, K. (2011). Getting what you paid for: Fighting wireless customer churn with rate plan optimization. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(2), 73-82.
- Wu, L. Y., Chen, K. Y., Chen, P. Y., & Cheng, S. L. (2014). Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: A relational exchange perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2.768-2.776.
- Yan, W. J., & Chiou, S. C. (2020). Dimensions of customer value for the development of digital customization in the clothing industry. *Sustainability*, 12(11), 4.639.
- Yang, Z. y Peterson, R. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799-822.

**Ana Pedreño-Santos** is Associate Professor at the Business and Economics Faculty of the Universidad Complutense of Madrid, Spain. Ph.D. in Marketing and member of the University Research team "Markco2". She has also an extensive experience as Marketing Manager in different International Companies as well as in Marketing and Media Consulting Agencies. Refereed international journals where her research has been published are *Technological and Economic Development of Economy*, *Journal of Communication Management* and *Services Marketing Quarterly*. <https://orcid.org/0000-0002-9230-7872>

**Jesús García-Madariaga** is Full Professor, Chair of the Marketing department at Universidad Complutense of Madrid and Head of the University Research team "Markco2". His research has been published in refereed international journals, including *Decision Support Systems*, *Journal of Heritage Tourism*, *Physiology & Behavior*, *Technological and Economic Development of Economy*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Journal of Communication Management* and *Journal of Business Ethics*. He is Editor in Chief for *International Journal of Internet Marketing and Advertising* (IJIMA) and member of the Scientific Committee of some others. <https://orcid.org/0000-0002-9073-0482>

**Contribución de autores.** Revisión de literatura: A. Pedreño (60%), J. García-Madariaga (40%). Metodología: A. Pedreño (50%), J. García-Madariaga (50%). Análisis de datos: A. Pedreño (60%), J. García-Madariaga (40%). Resultados: A. Pedreño (60%), J. García-Madariaga (40%). Discusión, conclusiones y limitaciones: A. Pedreño (60%), J. García-Madariaga (40%).



# Educación para el emprendimiento: un enfoque orientado a incrementar las posibilidades de éxito y evitar el fracaso prematuro

**Joaquín Puerta Gómez** (autor de contacto)

*Abogado. Doctorando en Derecho y Sociedad por la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*  
jpuerta@taimar.com | <https://orcid.org/0000-0001-7202-5459>

**Pedro Aceituno Aceituno**

*Profesor titular en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*  
pedro.aceituno@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-9034-8673>

**María Concepción Burgos García**

*Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alcalá (España)*  
concepcion.burgos@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-5420-2976>

## Extracto

La baja tasa de actividad emprendedora en España contrasta con que nuestro país esté considerado como uno de los entornos más propicios para emprender y, todo ello, a pesar del esfuerzo llevado a cabo por los poderes públicos durante los últimos lustros por tratar de impulsar el emprendimiento. Ante esta situación y teniendo en cuenta el riesgo que entraña esta alternativa profesional, conviene plantearse si, antes de incentivar el emprendimiento, sería conveniente dotar a los nuevos emprendedores de las destrezas y habilidades necesarias para incrementar sus posibilidades de éxito y evitar el fracaso de los proyectos incipientes. Este artículo tiene por objeto descubrir los factores que resultan determinantes del éxito en los emprendedores y vincularlos con la educación, de manera que pueda actuarse sobre ellos desde este ámbito y así lograr un emprendimiento de calidad. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de la abundante literatura académica existente sobre la materia. Se partió de una preselección de 398 publicaciones de las que, tras un exhaustivo proceso de filtrado, se terminaron utilizando 82. Tras el análisis de estas fuentes, se concluyó que, para incrementar la tasa de emprendedores y lograr un emprendimiento de calidad, es necesario integrar en el sistema educativo las capacidades y los valores emprendedores desde temprana edad, elaborando una estrategia formativa orientada a dotar a los nuevos emprendedores de los factores que resulten determinantes para el éxito y eviten el fracaso prematuro.

**Palabras clave:** emprendimiento; éxito; fracaso; educación; emprendedor; formación de administradores; enseñanza de la economía.

Recibido: 07-03-2022 / Aceptado: 28-03-2022 / Publicado: 01-04-2022

**Cómo citar:** Puerta Gómez, J., Aceituno Aceituno, P. y Burgos García, M.<sup>a</sup> C. (2022). Educación para el emprendimiento: un enfoque orientado a incrementar las posibilidades de éxito y evitar el fracaso prematuro. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 5, 67-94. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.1426>

# Education for entrepreneurship: an approach oriented towards increasing the chances of success and avoiding premature failure

**Joaquín Puerta Gómez** (autor de contacto)

*Abogado. Doctorando en Derecho y Sociedad por la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*  
jpuerta@taimar.com | <https://orcid.org/0000-0001-7202-5459>

**Pedro Aceituno Aceituno**

*Profesor titular en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*  
pedro.aceituno@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-9034-8673>

**María Concepción Burgos García**

*Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alcalá (España)*  
concepcion.burgos@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-5420-2976>

## Abstract

Despite the effort of the public authorities to foster entrepreneurship in the last decades, the low entrepreneurial activity rate in Spain contrasts with the fact that our country is considered as one of the most favourable environments to undertake. In this context and considering the risks that this career-path entails, it is necessary to ponder whether it would be convenient to provide future entrepreneurs with the skills required to increase their chances of success before actually encouraging them to undertake. The object of this article is to uncover the determining factors of entrepreneurial success, as well as to assess their correlation with education, in the aim of acting upon them and achieving quality entrepreneurship. For this purpose, a review of the existent scientific literature on the subject was performed. After a thorough filtration process, 82 publications out of a preselection of 398 were used. Having analysed these sources, we arrived at the conclusion that in order to fulfil the above-mentioned objectives, it is crucial to integrate the entrepreneurial aptitudes and values in the education system from an early age, developing a formative strategy oriented towards providing future entrepreneurs with the tools that will determine their success and prevent premature failure.

**Keywords:** entrepreneurship; success; education; entrepreneur; management training; teaching of economy.

Received: 07-03-2022 / Accepted: 28-03-2022 / Published: 01-04-2022

**Citation:** Puerta Gómez, J., Aceituno Aceituno, P. and Burgos García, M.<sup>a</sup> C. (2022). Education for entrepreneurship: an approach oriented towards increasing the chances of success and avoiding premature failure. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 5, 67-94. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.1426>



## Sumario

1. Introducción
  2. Metodología
  3. El éxito del emprendimiento
  4. Factores determinantes del éxito
    - 4.1. Factores intrínsecos de la persona
    - 4.2. Factores relacionados con la experiencia emprendedora
    - 4.3. Factores extrínsecos relacionados con el entorno
  5. La educación como factor determinante
  6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas



## 1. Introducción

A lo largo de las últimas décadas, el emprendimiento se ha convertido en la piedra angular del desarrollo económico de buena parte de los países que conforman tanto las regiones más avanzadas como aquellas que se encuentran experimentando un destacado impulso. El fenómeno emprendedor constituye una verdadera fuente de crecimiento y riqueza allá donde arraiga, pues experimenta un impacto destacado, no solo en la economía, sino también en áreas tan diversas como el desarrollo tecnológico o la propia sociedad, entre otras.

La profundidad de su incidencia se hace patente en los ecosistemas en los que se implanta, ya que, mediante el impulso de la innovación se logra un desarrollo relevante de la competitividad, lo que contribuye de forma decisiva a la transformación económica y social del entorno en el que cohabita.

El proceso emprendedor requiere de un esfuerzo constante para hacer realidad ideas de negocio y conseguir trasladar al mercado bienes y servicios, que, en última instancia, decidirá entre aceptar la iniciativa o rechazarla y abocarla al fracaso.

El riesgo es una característica inherente al emprendimiento, no obstante, sería una locura que el emprendedor dejara el resultado de su proyecto al fruto del azar, y, por esa misma razón, cuenta con un conjunto de herramientas que, utilizadas de forma precisa y en el momento oportuno, le capacitan para incrementar las posibilidades de éxito y esquivar el fracaso.

Un emprendimiento que logra echar raíces y crecer es un emprendimiento de calidad, pues es el que verdaderamente contribuye al desarrollo económico y social del entorno en el que se desenvuelve. A esta conclusión también han llegado los responsables de buena parte de los Estados, lo que ha llevado a orientar las políticas de sus gobiernos hacia la creación de entornos propicios para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.

Sin embargo, y pese al esfuerzo de los poderes públicos, la realidad de la Unión Europea y de nuestro país es bien distinta; así lo manifiestan diversos informes publicados por diferentes entidades e instituciones.

El Eurobarómetro dedicó su informe número 354 al emprendimiento, en el que concluía que el número de emprendedores en el marco de la Unión Europea es inferior al deseable. Al mismo tiempo sorprendía poniendo de manifiesto que menos de la mitad de los participantes en el estudio reconocían que en su etapa escolar se les hubiera estimulado a desarrollar



una actitud dirigida hacia la iniciativa empresarial, y tan solo el 28 % afirmaba que su educación colegial había incentivado su interés por el emprendimiento (Comisión Europea, 2012a).

No conforme con esta advertencia, cuatro años después la Comisión Europea volvió a reiterar su preocupación por las pocas personas que, en el ámbito de la Unión, muestran una mentalidad emprendedora y las capacidades necesarias para crear su propia empresa (Comisión Europea, 2016).

Pues bien, si nos circunscribimos al ámbito doméstico, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) pone de manifiesto que la tasa de actividad emprendedora en España se sitúa por debajo de la media de los países de la Unión Europea (Observatorio del Emprendimiento de España, 2021), lo que supone que la situación en nuestro país es más preocupante aún. Esta situación contrasta de manera significativa con la afirmación realizada por los expertos consultados en este informe, pues manifiestan que España se encuentra en el Top 10 de los países con mejores ecosistemas para emprender (Observatorio del Emprendimiento de España, 2020).

La búsqueda de las razones de tal incongruencia, así como de las bajas cifras de emprendedores en España, nos acerca al Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora, el cual, tras un vasto trabajo de campo, detectó que los tres factores clave que inciden en el fomento del emprendimiento son: la financiación de los proyectos, la cultura emprendedora y la formación en emprendimiento (Alemany *et al.*, 2011).

Centrándonos en el último factor de los señalados, conviene determinar el nivel de capacitación que tienen los jóvenes en las materias directamente relacionadas con el emprendimiento.

En este sentido, el Informe PISA, elaborado por la OCDE, decidió incluir a partir de 2014 la evaluación de la educación financiera de los adolescentes, resultando, en palabras de su propio secretario general, «altamente preocupante» (Martínez, 2015). El escaso nivel de conocimientos que los alumnos muestran en el área económico-financiera desde aquella fecha, situación que no se ha visto revertida (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2014, 2017 y 2020), bien puede estar correlacionada con la percepción que poseen los jóvenes sobre el emprendimiento.

Si los conocimientos financieros entre los jóvenes no son los deseables, entre la población española en general no son mejores, pues en el estudio llevado a cabo por la Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros (ADICAE) se concluyó que el nivel de cultura financiera del consumidor español es muy bajo; tan solo entre las personas con estudios universitarios puede considerarse, simplemente, aceptable (ADICAE, 2013).

En sentido similar se pronuncian el Banco de España y la CNMV, pues califican los conocimientos de los españoles sobre conceptos económicos y financieros, capacidad de ahorro y tenencia de productos financieros con una puntuación de 6 sobre 10 (Bover Hidirglu *et al.*, 2018; Ispierto Maté *et al.*, 2021).

Si nos adentramos en el ámbito universitario, podremos descubrir que únicamente el 16 % de los alumnos afirma haber recibido formación relacionada con el emprendimiento en la universidad, y tan solo el 18 % reconoce haberla recibido en algún momento de su etapa escolar (Guerrero *et al.*, 2016). En el mismo estudio, los alumnos ponen de manifiesto su deseo de crear una empresa, pero perciben que no poseen los conocimientos necesarios para hacerlo.

Estos datos se asemejan a los que ofrece el proyecto GUESSS, un estudio en el que participan 267.000 estudiantes universitarios de 58 países, en el que España no sale bien parada, pues, según publica, el 62,3 % de los alumnos de nuestro país nunca han recibido formación específica en emprendimiento (Sieger *et al.*, 2019). Además, sitúa el clima emprendedor de la universidades españolas en el grupo de cola del ranking internacional (Sieger *et al.*, 2021).

Como conclusión, podemos relacionar la falta de formación en materias relacionadas con el emprendimiento con que la tasa de emprendedores en nuestro país sea inferior a lo deseable, por lo que, si verdaderamente pretendemos que la intención emprendedora de los jóvenes españoles se incremente, la orientación del sistema educativo en general y del universitario en particular debe dirigirse hacia el desarrollo de los factores y capacidades necesarias para emprender.

Y es precisamente en este punto donde este trabajo se centra, pues su pretensión no es otra que la de identificar los factores que influyen en incrementar las posibilidades de éxito y evitan el fracaso prematuro de las iniciativas empresariales puestas en marcha por los emprendedores.

Para alcanzar tal objetivo, el estudio aporta una revisión general de las investigaciones académicas realizadas hasta la fecha, que permiten profundizar en la comprensión del fenómeno emprendedor y de los factores intrínsecos y extrínsecos vinculados con el éxito y el fracaso.

Asimismo, se pretende vincular los mencionados factores con la formación que han de recibir las personas que, a la postre, pretendan poner en marcha una iniciativa empresarial con el itinerario formativo, de manera que pueda llegar a implantarse una verdadera y efectiva educación para el emprendimiento.

Para concluir, resulta pertinente traer a colación una de las recomendaciones que el proyecto GUESSS realiza a las universidades e instituciones públicas: «Tenga en cuenta que no es el número de estudiantes emprendedores lo que en última instancia es decisivo, sino el número de estudiantes emprendedores exitosos, que obviamente no es el mismo» (Sieger *et al.*, 2019).

## 2. Metodología

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos propuestos fue la revisión de la literatura académica acerca del éxito y el fracaso relacionados con el emprendimiento. Asimismo, se han revisado también los trabajos publicados sobre educación y emprendimiento para establecer la conexión entre el objetivo inicial y la formación de los emprendedores.

Para llevar a cabo la búsqueda de la información se utilizaron los recursos y bases de datos que pone a disposición de la comunidad universitaria e investigadora la Biblioteca Hipatia de la UDIMA, entre los que destacaron: Web of Science, Summon, ProQuets, E-libro y el repositorio de la propia institución, UdiMundus.

Adicionalmente, se complementaron las búsquedas a través de Google Académico, pues permite encontrar documentos y datos de estos en varias fuentes al mismo tiempo.

Se han utilizado en esta fase exploratoria dos tipos de palabras clave, en primer lugar, términos extraídos del tesoro SKOS de la Unesco: «empresario», «empresa», «educación», «formación de administradores» y «enseñanza de la economía». En segundo lugar, se completó la búsqueda con los términos generales: «emprendimiento», «emprendedor», «éxito» y «fracaso». Finalmente, se combinaron por pares o tríos las palabras relacionadas utilizando el conector «y».

Entre libros, informes y artículos, se preseleccionaron un total de 398 documentos. Para su posterior filtrado, se utilizaron los siguientes criterios:

- En una primera fase, se seleccionaron los trabajos e informes que abordan directamente y de manera completa la materia objeto del estudio. Posteriormente, se descartaron los informes que no ofrecían datos cuantitativos relativos a España.
- En una segunda fase, se filtraron los documentos que tratan la materia de manera tangencial o aspectos concretos de la misma y se dio prioridad a los más recientes, descartando los más antiguos, con la excepción de aquellos que más influencia han tenido en la literatura posterior.

Para seleccionar finalmente las publicaciones se revisaron, en primer lugar, los títulos y resúmenes, con el fin de asegurar el grado de correlación con la materia de estudio. Hecha esta comprobación se revisó el documento completo, comenzando por las conclusiones. De esta manera se llegó a una selección final de 82 referencias. Finalmente, los documentos fueron clasificados por bloques temáticos con el fin de facilitar la estructuración del trabajo.

### 3. El éxito del emprendimiento

El emprendimiento no es un acto aislado, sino un camino que se recorre a través de distintos tramos. Se inicia por medio de una idea y transita por sucesivas fases hasta lograr la consolidación de la empresa. A lo largo de este camino, el emprendedor se encuentra con múltiples obstáculos, que deberá superar para llegar a la meta; en este caso hablaremos de éxito. De lo contrario, si los inconvenientes resultan insuperables, el recorrido se verá truncado y el proyecto finalizará en fracaso.

El éxito empresarial ha sido analizado a lo largo de la literatura desde distintos ángulos, y lo cierto es que, a día de hoy, no se ha alcanzado un consenso en lo referente a definir un concepto universal sobre su significado (Rivera Rodríguez, 2012).

Pese a ello, el concepto de éxito requiere, de forma necesaria, de la perdurabilidad de la empresa (Sallenave, 1995) y, a partir ella, de la consecución de determinados objetivos.

Diversos autores han hecho uso de diferentes indicadores para determinar el éxito empresarial. Algunos de ellos se han decantado por valores exclusivamente financieros, como la cifra de negocio y la rentabilidad de sus activos (Prats Salmurri, 2017; Sallenave, 1995); otros, a su vez, han preferido tomar referentes no financieros, como es el número de trabajadores y su evolución, como Gray, 2002; Mäki y Pulkkinen, 2000; Perren, 2000, citados en la revisión bibliográfica realizada por Sánchez García (2014).

El propio Sánchez García (2014) reconoce que utilizar exclusivamente el crecimiento del número de trabajadores como indicador del éxito resulta inconsistente, y se alinea con otros autores que se muestran partidarios de combinar indicadores financieros y no financieros (Haber y Reichel, 2005; Hiemstra *et al.*, 2006).

Sin embargo, el concepto de éxito empresarial puede ser distinto según el tipo de empresa que estemos analizando. De este modo, para un pequeño negocio el éxito puede venir determinado, simplemente, por encontrarse bien administrado, mientras que, para una empresa con vocación de crecimiento, el éxito contemplará, además de lo anterior, una buena capacidad para innovar y crear productos y servicios con gran potencial de mercado (Sorensen y Chang, 2006).

En definitiva, la elección de cada indicador para medir el éxito tiene sus ventajas e inconvenientes, tal y como sostiene McGee, Dowling y Megginson, 1995; Cepillo y Vanderwerf, 1992, citados en la revisión bibliográfica llevada a cabo por Haber y Reichel, (2005). Por tal motivo, este mismo autor se pronuncia a favor de combinar la utilización de valores financieros con medidas subjetivas, como la ventaja competitiva y la satisfacción del cliente, concluyendo que el uso de múltiples indicadores, tanto cuantitativos, como cualitativos, llevará a una comprensión más realista del nivel de desempeño de la empresa.

No obstante, para evaluar el éxito del emprendimiento, no podemos perder de vista al emprendedor, pues él es el centro sobre el que gira el proyecto y, por lo tanto, es necesario tener en cuenta sus objetivos personales; de este modo, el éxito vendrá definido por la consecución de los mismos. Vista así la cuestión, será necesario buscar medidas capaces de mostrar el resultado obtenido en relación con sus motivaciones para emprender y las metas buscadas.

Para reforzar esta postura, cabe citar a Walker y Brown, (2004), quienes descubrieron que, para evaluar el éxito en pequeñas empresas, era más importante tener en cuenta as-

pectos como la satisfacción personal, el logro, el orgullo del trabajo, la independencia o la flexibilidad laboral, que el volumen de negocio o la rentabilidad.

De forma semejante se posicionaron Reijonen y Komppula (2007) ya que, en sus investigaciones, los pequeños empresarios medían su éxito valorando la libertad, la independencia y la satisfacción laboral, así como el prestigio en el mercado y su comunidad. En definitiva, los objetivos de los emprendedores pueden ir, desde colmar un reto personal, hasta lograr un incremento sus ingresos o alcanzar una mayor independencia (Sorensen y Chang, 2006).

En consecuencia, para evaluar el éxito del emprendimiento, no se puede obviar la perspectiva del emprendedor. Esta situación desemboca en la necesidad de diferenciar el éxito externo o aparente de la empresa, del éxito percibido o interno otorgado por el propio emprendedor a través de su propia escala de valores (Sánchez García, 2014).

La percepción del éxito puede diferir según el perfil del emprendedor, incluso puede observarse desde una perspectiva de género, tal y como lo hicieron Sinde Cantorna *et al.* (2010) en su estudio sobre éxito empresarial y género, descubriendo diferencias entre las percepciones de éxito entre hombres y mujeres, ya que se ven condicionadas por las expectativas económicas, que en las emprendedoras son, por lo general, menos ambiciosas que las que muestran los hombres.

A modo de resumen, hemos podido apreciar que el éxito empresarial puede evaluarse desde una perspectiva externa a través de indicadores financieros, como los ingresos o la rentabilidad, o de aspectos no financieros, como el número de trabajadores. Otros autores, sin embargo, abogan por la observación de una combinación de valores objetivos, como los anteriores, y subjetivos, como su capacidad de innovación o el posicionamiento de sus productos en los mercados.

Sin embargo, para determinar el éxito del emprendimiento, no se puede dejar de lado la perspectiva del propio emprendedor, quien establece su escala de valoración en función de sus propios objetivos y motivaciones, lo que nos lleva a poner en valor la idea del éxito percibido.

## 4. Factores determinantes del éxito

Sea cual fuere el ángulo desde el que miremos y evaluemos el éxito empresarial, no va a ser alcanzado de manera inmediata, pues el verdadero éxito solo se consigue tras un largo camino en el que es necesario aceptar las dificultades que se presentan y superar los innumerables escollos a los que es necesario enfrentarse. Aun así, el emprendedor ha de entender que, aunque el esfuerzo dedicado sea máximo, el resultado no siempre será el deseado.

El éxito del emprendimiento ha de ser cultivado mucho antes de la puesta en marcha del proyecto empresarial, y, sabiendo que la garantía de alcanzarlo no existe, si pueden encontrarse o desarrollarse una serie de factores que incrementen las posibilidades de conseguirlo.

A lo largo de este capítulo plasmaremos aquellos factores que la literatura académica ha considerado como determinantes del éxito, y que disponer de ellos o cultivarlos y llevarlos a la práctica puede contribuir a que el esfuerzo del emprendedor sea más eficaz.

Comenzaremos con factores intrínsecos de la persona, entre ellos encontraremos rasgos psicológicos y habilidades o destrezas del emprendedor, que resultarán esenciales. Continuaremos con factores relacionados con la experiencia vivida por el individuo y que van a afectar de un modo u otro al resultado del emprendimiento. Finalizaremos con factores del entorno en el que se va a desarrollar el proyecto empresarial y que influirán de un modo decisivo en su desenlace.

## 4.1. Factores intrínsecos de la persona

Las características de la persona, aquellas que la definen como individuo, tienen una importancia esencial en el desempeño de sus funciones y en las decisiones que día a día ha de tomar.

Emprender implica organizar recursos para conducir el proyecto a la consecución de un objetivo. Uno de esos recursos, quizá el más importante, son las personas que, de un modo u otro, van a acompañar al emprendedor en su aventura. Ponerse al frente de estas personas, influir de un modo positivo en ellas y lograr obtener lo mejor de sus capacidades para alcanzar las metas de la empresa implica haber desarrollado una gran capacidad de liderazgo (Bonifaz Villar, 2019).

El liderazgo influye directamente sobre las conductas de los trabajadores y, orientado de un modo positivo, les conduce a que se sientan identificados con la empresa y a participar en su mejora, buscando nuevas oportunidades de negocio y formas innovadoras de resolver problemas (Edú Valsania *et al.*, 2016). Asimismo, un liderazgo auténtico refuerza el compromiso laboral de los trabajadores, lo que reduce la rotación de personal (Azanza *et al.*, 2015).

En este sentido Moriano *et al.* (2014) profundizan en el asunto discerniendo dos estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, en el que el líder trata de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, y el liderazgo transaccional, fundamentado en la estimulación a través de premios y castigos, llegando a establecer que el liderazgo transformacional resulta mucho más efectivo, ya que la motivación de los trabajadores tiene su origen en haber generado una idealización de la figura del líder.

Algunos autores se refieren al liderazgo en el sentido del carisma necesario para influir sobre clientes y colaboradores (Partida Puente *et al.*, 2012; Santamaría López y Carbajo Padilla, 2019), sin embargo, otros destacan su importancia en lo relacionado con seleccionar y atraer a las personas más adecuadas para acompañarle en el proyecto (García del Junco *et al.*, 2007; Lussier, 1995).

En definitiva, el liderazgo constituye un factor determinante esencial del éxito, pues canaliza el esfuerzo de las personas que rodean al emprendedor hacia la consecución de sus objetivos (Uribe Macías, 2017).

Uno de los factores de la personalidad más repetidos por los autores en la literatura académica es la autoconfianza. No en vano, en la recopilación bibliográfica llevada a cabo por Alcaraz Rodríguez (2004), en la que cita a más de 50 autores, que a su vez citan a más de 150 y sus correspondientes estudios, este factor se perfila en primer nivel de importancia. Resulta además destacable que los jóvenes españoles tienen una mayor probabilidad de emprender que el resto de la población, precisamente porque su nivel de autoconfianza es mayor, debido a que su miedo al fracaso es menor (Gómez-Araujo *et al.*, 2015).

Ahondando en el tema, disponer de una mentalidad decidida para afrontar problemas y adoptar acciones para afrontarlo sin miedo a fracasar en sus intentos constituye otra característica observada en el emprendedor de éxito (García Ramos *et al.*, 2010; Manzano García y Ayala Calvo, 2007).

El miedo al fracaso, ese temor a fallar en el intento, aumenta en sí mismo el riesgo de fracaso (Comisión Europea, 2003), pues puede llegar a obstaculizar el proceso de toma de decisiones y, de hecho, constituye uno de los principales impedimentos para emprender; así lo manifiesta el 64 % de la población española (Observatorio del Emprendimiento de España, 2021). Esta situación no es nueva, pues el Plan de Acción de la Agenda Europea para el Emprendimiento ya incluye, desde hace tiempo, el problema del efecto del fracaso sobre los individuos como uno de los asuntos esenciales a abordar para reducir las barreras de entrada de nuevos emprendedores (Comisión Europea, 2004).

Los factores intrínsecos vistos hasta el momento llevan a preparar al emprendedor a enfrentarse una y otra vez a los obstáculos que, como ya se ha mencionado, forman parte del camino del emprendimiento. Es por este motivo por el que casi todos los estudios relacionados con la materia hacen referencia a la resiliencia como elemento esencial de la personalidad del individuo para poder acercarse al éxito; de hecho, autores que han analizado características comunes de renombrados emprendedores observan que prácticamente todos ellos triunfaron tras experimentar importantes fracasos (Herrera, 2016).

Las iniciativas empresariales confrontan previsiones con realidad, y es en las diferencias que surgen entre las primeras y la segunda donde surgen situaciones imprevistas que obligan a redefinir planes y tomar decisiones aceleradas que provocan errores que traen sus consiguientes consecuencias. Es entonces cuando se hace necesaria la capacidad para sobreponerse, afrontar la adversidad y la frustración (Trías de Bes, 2007), tolerar la crisis de la derrota y reaccionar con energía para reiniciar la lucha (Toledo Nickels, 2005).

Esta forma de actuar frente al entorno no se adquiere de una vez para siempre, sino que ha de ser interiorizada, y esto se ha de ir forjando a lo largo de la vida (Manzano García y Ayala Calvo, 2007).

Adicionalmente, y relacionado con la resiliencia, se han llevado a cabo estudios con el objeto de comprender la percepción del fracaso en emprendedores que se vieron obligados a abandonar su iniciativa empresarial (Dupleix y D'Annunzio, 2018). La mayoría de los resultados de las investigaciones mostró que lo vieron como un aprendizaje, una oportunidad de crecimiento personal y la ocasión para aceptar sus propios errores y descubrir sus fortalezas y debilidades.

Hemos podido apreciar aspectos psicológicos del individuo como factores intrínsecos esenciales para lograr el éxito, sin embargo, más allá de este tipo de factores intrapersonales podemos encontrar habilidades o destrezas que le resultarán de gran utilidad en el desarrollo de su proyecto empresarial.

Una de las recopilaciones más extensas sobre la materia, la llevada a cabo por Alcaraz Rodríguez (2004), ya citada anteriormente, determinó que la capacidad creativa del emprendedor constituye un factor esencial de primer nivel en el desarrollo de la iniciativa empresarial. En este mismo sentido también se pronuncian diversos autores, uniendo la creatividad con la capacidad de innovación (Devece *et al.*, 2016; García del Junco *et al.*, 2007; Saboia Leitão y Martín Cruz, 2013).

Otra habilidad esencial, hasta el punto de que numerosos autores llegan a considerar que su carencia constituye una de las principales causas de fracaso empresarial, es la habilidad comercial del emprendedor (Alcaide, 2011; Dupleix y D'Annunzio, 2018), pues la inexperiencia en este campo o una deficiente gestión de las ventas pondrá en serias dificultades la viabilidad del proyecto (Alcaide, 2011).

Ligado a la habilidad comercial, otros autores hacen referencia al manejo de herramientas de marketing como uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta (CB Insights, 2019; Lussier, 1995; Schnarch Kirberg, 2014).

Del mismo modo, todo negocio requiere de conocimientos generales de gestión empresarial por parte de la persona que lo lidera (Alcaide, 2011; Partida Puente *et al.*, 2012). Este es otro de los factores destacados como de primer nivel (Alcaraz Rodríguez, 2004; García del Junco *et al.*, 2007).

Otros autores concretan la importancia de este factor en la capacidad de gestión de personal, pues, una inadecuada dirección de los recursos humanos de la empresa, conduce a una ineficiencia e insatisfacción del cliente (Partida Puente *et al.*, 2012). De este modo, aquellos emprendedores que son capaces de atraer y retener empleados de calidad tienen más posibilidades de éxito que los que no pueden hacerlo (Lussier, 1995); problema muy habitual en aquellos emprendedores que pretenden realizarlo todo por sí mismos y no delegar funciones (Alcaide, 2011).

Finalmente, cabe destacar la relevancia de la destreza en el uso de las herramientas tecnológicas en los emprendedores que buscan innovar, gestionar el conocimiento, desarro-



llarse y competir, lo que les puede permitir generar oportunidades de negocio y facilitarles alcanzar el éxito (Soriano *et al.*, 2015); no obstante, todavía el nivel de desarrollo tecnológico de las iniciativas empresariales que se ponen en funcionamiento no es el deseable (Observatorio del Emprendimiento de España, 2021).

## 4.2. Factores relacionados con la experiencia emprendedora

En el éxito del emprendedor no solo contribuyen los factores intrínsecos de su personalidad, a estos es necesario sumarle las circunstancias vividas, las experiencias acumuladas y sus motivaciones y deseos, pues, todo ello, también forma parte de su persona e influye en el desempeño de su labor emprendedora y, cómo no, en el resultado de sus proyectos.

Uno de los factores más destacados en este grupo, para muchos el más importante, es la experiencia profesional previa. Así lo consideran Parra Alvis *et al.* (2017), junto con el nivel de educación del individuo, y Messina y Hochsztain (2015), que destacan la experiencia previa esencial para anticipar el éxito, junto con el acceso a una financiación adecuada.

Santamaría López y Carbajo Padilla (2019) consideran la experiencia un factor más importante incluso que la formación académica, pues argumentan que, a medida que pasa el tiempo, los individuos se ven más influidos por los conocimientos y habilidades adquiridas, fruto del trabajo diario, mientras que los conocimientos académicos se van disipando.

Por su parte, Reuber y Fischer (1999) descubrieron que la experiencia previa del emprendedor impacta en el funcionamiento de la empresa de dos maneras. La primera, a través de la lógica dominante, filtrando la información recibida para aplicar exclusivamente la que resulta relevante, y la segunda, a través del desarrollo del conocimiento adquirido, que se traducirá en decisiones más eficientes que impactarán en el resultado del proyecto.

Sin embargo, no todos los autores aceptan sin reparos que la experiencia es un factor de éxito. Cardozo Crowe, (2010) lo matiza, especificando que su efectividad solo será positiva si aporta un conocimiento relevante en la estructura organizacional de la empresa, de lo contrario, podría llegar a tener un efecto negativo, pues podrían repetirse los errores del pasado.

Otros autores, sin negarlo, llegan a poner en duda la efectividad real de la experiencia previa en el éxito del emprendimiento, al hacer una distinción entre éxito objetivo y éxito percibido. De este modo, los emprendedores más experimentados muestran mayor nivel de éxito percibido que los menos expertos, sin embargo, midiendo el éxito en términos objetivos, no hay diferencias entre unos y otros, por lo que, afirman, no se puede vincular el nivel de éxito al grado de experiencia (Sánchez García, 2014).

Visto desde la perspectiva contraria, no son pocos los autores que consideran que la falta de experiencia es el origen o catalizador de muchos fracasos (Alcaide, 2011; Partida Puente *et al.*, 2012). Algunos de ellos concretan esta falta de experiencia en una falta de conocimiento en el sector en el que operan (Lussier, 1995; Pablos Heredero y Blanco Jiménez, 2013).

En cualquier caso, el Mapa del Emprendimiento en España, informe elaborado a partir del análisis de 1.720 *startups*, indica que la probabilidad de fracaso del emprendedor que ha puesto en marcha más de tres proyectos es mucho más baja, 16 %, que la de aquel que solo ha creado uno, 45 %, (Spain Startup-South Summit, 2019).

La habilidad para descubrir oportunidades empresariales depende del conjunto de conocimientos previos del individuo, de sus características cognitivas y de las relaciones sociales en las que se encuentre inmerso (Shane y Venkataraman, 2000). Esta capacidad, para unos autores, constituye la destreza más importante que posee un emprendedor con éxito (Albacete Sáez *et al.*, 2009), y para otros, una habilidad básica junto con su facultad innovadora (Devece *et al.*, 2016). En definitiva, la mayoría coinciden en estas afirmaciones, sin embargo, algunos de ellos lo matizan.

Los factores generadores del emprendimiento están constituidos por características esenciales del espíritu emprendedor imprescindibles a la hora de tomar la decisión de poner en marcha una iniciativa empresarial. Por el contrario, los factores potenciadores refuerzan y desarrollan este espíritu. En este último grupo de factores es en el que se encuentra la visión de negocio del emprendedor (García del Junco *et al.*, 2007), lo que significa que, para este autor, la habilidad para detectar oportunidades de negocio no es esencial para emprender, sin embargo, impulsa al emprendedor a lograr el éxito.

Esta idea se refuerza matizando que únicamente aquellos emprendedores que reconocen poseer visión de negocio van a ser los que desempeñarán decididamente las iniciativas empresariales que ponen en marcha, ya que fueron fruto de una selección previa de las ideas que realmente se vinculaban con expectativas de negocio reales y viables (García Ramos *et al.*, 2010).

Por otro lado, hay quien detalla que la importancia de la visión de negocio alcanza su máxima relevancia en periodos de crisis, pudiendo llegar a ser engañosa cuando el negocio se inicia en épocas de prosperidad o en el seno de entornos excesivamente favorables (Devece *et al.*, 2016).

Finalmente, cabe destacar que la percepción de oportunidades de negocio de los españoles se situó en cotas muy bajas y bastante lejos de la media europea (Observatorio del Emprendimiento de España, 2021). Teniendo en cuenta lo expuesto en relación con esta habilidad, España se coloca actualmente en una posición de debilidad a la hora de crear un entramado emprendedor sólido y de calidad en los términos expresados en la introducción de este artículo.

Con todo, resulta imprescindible distinguir idea de negocio de oportunidad de negocio. Únicamente la segunda responde a una necesidad verdaderamente identificada en el mercado que precisa de una solución contrastada, mientras que la idea de negocio no está necesariamente vinculada con esta necesidad, por lo que poner en marcha una empresa basada simplemente en una idea supone un error que aleja las posibilidades de éxito (Schnarch Kirberg, 2014).

Esta reflexión nos acerca al siguiente factor determinante: la capacidad de planificación, pues, sin un modelo de negocio no planificado o planificado de manera deficiente, va a tener pocas posibilidades de prosperar (Alcaide, 2011; Schnarch Kirberg, 2014), pues lleva a dimensionar inadecuadamente la empresa y, como consecuencia, a una insuficiente capitalización (CB Insights, 2019; Lussier, 1995).

La destreza planificadora del emprendedor le va a llevar, fundamentalmente, a minimizar el número de errores que cometer, así como a reducir la gravedad de los mismos. Así, evitará seleccionar y poner en el mercado productos o servicios excesivamente nuevos o demasiado viejos (Lussier, 1995) o tener problemas de comercialización provocados por un diseño inapropiado de la estrategia comercial (Dupleix y D'Annunzio, 2018).

Para cerrar este grupo de factores, no podemos dejar de hacer referencia al ambiente familiar en el que se ha desarrollado el individuo, pues la literatura académica lo cita en no pocas ocasiones como un aspecto de su experiencia vital que ejerce una gran influencia sobre el emprendimiento.

Las personas que han crecido en un entorno rodeados de modelos emprendedores se ven influidas de un modo positivo hacia el emprendimiento y desarrollan una mayor tendencia a la realización de una actividad empresarial (Farooq *et al.*, 2018; Moriano *et al.*, 2014; Morris, 1998).

Pero el ambiente familiar y el entorno social cercano del emprendedor no solo influye en la intención emprendedora, sino que tiene una conexión directa con el resultado del proyecto y sus posibilidades de tener éxito (Cardozo Crowe, 2010), no en vano Lussier (1995) lo incluyó en su modelo predictivo como uno de los factores que anticipan el éxito.

Contar con el apoyo familiar, no solo desde el punto de vista moral, sino económico, supone situarse en la línea de salida en una posición de ventaja a la hora de afrontar el reto de emprender (Messina y Hochsztain, 2015), y teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos, el entorno familiar ha posibilitado al emprendedor español, de un modo directo o indirecto, financiar su proyecto empresarial (Centro de Iniciativas Emprendedoras, CIADE, 2018; Observatorio del Emprendimiento de España, 2020), se puede afirmar que el ambiente familiar y social cercano en el que crece y se encuentra el emprendedor resulta determinante a la hora de generar vocaciones emprendedoras con posibilidades de éxito.

### 4.3. Factores extrínsecos relacionados con el entorno

Poner en marcha y liderar un proyecto empresarial precisa de unas habilidades y destrezas sobre gestión, así como de conocimientos específicos acerca del sector y la actividad concreta que se desarrolla (Partida Puente *et al.*, 2012).

En este sentido, ni todos los emprendedores están suficientemente capacitados, ni disponen de profundos conocimientos de todas las materias que intervienen en el proceso. Por este motivo, la orientación profesional juega un papel esencial en las fases iniciales del emprendimiento, desde la definición de los propios motivos que conducen a emprender (Palomares Montero *et al.*, 2019), hasta la detección de los factores clave del negocio y la implantación de procesos y controles que eviten o minoren errores que pudieran resultar fatales (Partida Puente *et al.*, 2012).

El apoyo del tutor alcanza más allá de aportar o complementar conocimientos, se extiende también al apoyo socioemocional y al desarrollo de la madurez empresarial (Nabi *et al.*, 2019). La figura del *bussines angel* se ha extendido durante la última década en el universo emprendedor, convirtiéndose en una figura destacada, pues además de aportar capital a proyectos incipientes, apoya a los emprendedores con su experiencia y contactos, ayudando al desarrollo de las empresas en las que invierte y solucionando, al menos en parte, el déficit de conocimiento que padecen los equipos promotores de muchos de estos proyectos (Hoyos Iruarrizaga y Saiz Santos, 2014).

Se puede concluir, entonces, que las empresas que cuentan con asesores profesionales tienen más posibilidades éxito que las que no lo hacen (Lussier, 1995), y, si el emprendedor no está suficientemente capacitado, será imprescindible contratar estos servicios (Partida Puente *et al.*, 2012). No obstante, hay autores que echan de menos estudios e investigaciones que avancen en la necesidad de realizar una tutorización integral más allá de la que venían realizando, centrada en el proyecto empresarial y su viabilidad económica (Palomares Montero *et al.*, 2019).

El acceso a la financiación constituye también uno de los factores clave que va a resultar determinante en el resultado del emprendimiento (Messina y Hochsztain, 2015). Este aspecto lo podemos mirar desde dos puntos de vista: el primero son las posibilidades que ofrece el entorno para poder acceder a fuentes de financiación adecuadas, sin las cuales resulta muy complicado que los proyectos empresariales lleguen a consolidarse (Chowdhury *et al.*, 2015), y el segundo es la capacidad del emprendedor para dimensionar desde un inicio la estructura financiera del negocio, pues las empresas que empiezan con un capital adecuado tienen más posibilidades de sobrevivir que las que comienzan poco a poco a capitalizarse (Lussier, 1995).

Si bien es importante mirar el acceso a la financiación como factor de éxito, más importante aún es prestarle atención como causa de fracaso, pues no son pocos los autores que lo mencionan como causa presente en buena parte de los abandonos empresariales (Alcaide, 2011; Headd, 2003; Partida Puente *et al.*, 2012), entre otros.

La actividad emprendedora se ve afectada por una serie de factores que la pueden fortalecer o retraer según las condiciones reinantes en el ecosistema en el que se desarrolla (Observatorio del Emprendimiento de España, 2020). El entorno del emprendedor está conformado por un conjunto de personas y organizaciones de muy diversa índole donde las Administraciones públicas ocupan un lugar preeminente.

Las políticas de emprendimiento tienen por objetivo crear un ambiente favorable para la promoción de nuevas iniciativas empresariales (Toca Torres, 2010), pues no cabe duda de que el apoyo al emprendimiento desde las instituciones públicas tiene un efecto decisivo para impulsar, convertir en realidad y consolidar ideas de negocio.

Las diferencias de los proyectos empresariales nacidos en los países desarrollados y en los países en vías de desarrollo por causa directa del apoyo prestado a través de los programas gubernamentales dirigidos a la promoción del emprendimiento se hacen palpables (Chowdhury *et al.*, 2019). Estos autores citados, tras llevar a cabo un estudio en 70 países durante 10 años, llegaron a la conclusión de que cuando las ayudas se materializan en disponibilidad de deuda y capital riesgo, una adecuada regulación y difusión del conocimiento afectan directamente, no solo a la cantidad de iniciativas empresariales puestas en marcha, sino a la calidad de las mismas.

En línea con esta corriente de pensamiento, Fuentelsaz y González (2015) sostienen que las ayudas públicas consistentes en garantizar la seguridad jurídica, reducir las barreras de entrada, fomentar la competencia y erradicar la corrupción elevaran las posibilidades de éxito de las iniciativas empresariales. Del mismo modo, la dotación de herramientas empresariales por parte de las instituciones públicas, como una mayor disponibilidad de crédito y el acceso a nuevas tecnologías, constituyen instrumentos muy efectivos para desarrollar el potencial emprendedor, especialmente entre los grupos poblacionales con menos posibilidades (Merino y Vargas Chanes, 2011).

Sin embargo, no todos los autores se suman a esta línea de pensamiento; todo un clásico, Morris (1998), expone argumentos en contra de la interferencia de los poderes públicos en la actividad empresarial, fundamentándose en la afirmación de que los gobiernos suponen un lastre a dicha iniciativa, pues, en esencia, son fundamentalmente antiempresariales. Otros autores, por su parte, condicionan los efectos positivos de las ayudas públicas a la actividad empresarial, a que el emprendimiento responda al aprovechamiento de verdaderas oportunidades de negocio, rechazando la existencia de tales efectos positivos a largo plazo cuando se trata de emprendimiento basado en la necesidad (Aparicio *et al.*, 2016).

Estos y otros problemas, como la cantidad y complejidad de los trámites burocráticos que obstaculizan la puesta en marcha de los proyectos, el elevado número de impuestos existente y la dificultad para acceder a fuentes de financiación, abren un debate sobre la eficacia de las políticas públicas para el estímulo del espíritu emprendedor (Observatorio del Emprendimiento de España, 2020).

## 5. La educación como factor determinante

Hasta ahora hemos visto factores psicológicos de la persona que son determinantes en el resultado de los proyectos de emprendimiento. También hemos podido observar que determinadas destrezas y habilidades del individuo influyen positivamente en el éxito de las iniciativas empresariales. Asimismo, experiencias, motivaciones y circunstancias ambientales donde se desenvuelve el emprendedor y el lugar en el que se desarrolla su proyecto también afectan al desenlace de su aventura emprendedora.

Sin embargo, el factor que probablemente sea el más determinante en el éxito del emprendimiento y, sobre todo, que evite el fracaso prematuro, sea la educación del emprendedor, pues este factor es, en buena parte, el responsable de infundir en la persona la mayor parte de los factores que hemos analizado.

La educación de las personas y la formación del emprendedor responde a un proceso individual y continuo que se extiende a lo largo de toda su vida (Alcaide, 2011), y no solo capacitan al individuo en materias específicas relacionadas con la gestión empresarial, sino que impregnan a la persona de autoconfianza y reducen su miedo al fracaso entre otros valores (Hebles *et al.*, 2019).

Visto desde el lado opuesto, la falta de capacitación se constituye como una de las principales causas del fracaso empresarial (Partida Puente *et al.*, 2012), pudiendo llegar a afirmarse que las personas sin educación superior tienen más posibilidades de fracasar que las personas con formación universitaria (Lussier, 1995), y, concretamente, la formación financiera se constituye como un factor favorecedor del éxito (Prats Salmurri, 2017), aunque no lo garantiza.

Sin embargo, cualquier estrategia educativa que pretenda implantarse debe comenzar por definir la educación en emprendimiento. En este sentido, Grivokostopoulou *et al.* (2019) lo hacen como «el proceso de equipar a los estudiantes con una capacidad mejorada para generar ideas y habilidades para hacerlas realidad». Lo que se pretende entonces será dotar a los estudiantes de las cualidades necesarias para crear e iniciar una nueva empresa. Por su parte, Hernández Belaval (2020) define la educación en emprendimiento como «la acción de enseñar destrezas y conocimientos que influyen las características personales del estudiante y su intención emprendedora».

Observamos en sus definiciones que la educación en emprendimiento se trata de un proceso de transformación de la persona que no solo la capacita para llevar a cabo una función determinada, sino que la orienta a la acción más allá del ámbito puramente empresarial, logrando desarrollar destrezas que le permitan enfrentarse a las circunstancias que surgen en la vida (Gómez Núñez *et al.*, 2017) y que, a su vez, le dispongan a emprender.

La educación temprana supone un elemento esencial en el fomento y desarrollo del emprendimiento, pues es capaz de lograr una transformación no solo del individuo, sino tam-

bién de la cultura. En el análisis bibliométrico llevado a cabo por Palomares Montero *et al.* (2019) observaron que son muy pocas las revistas del área educativa las que han publicado artículos científicos sobre la materia, mientras que sí lo han hecho las revistas propias del área de la gestión y la economía.

Implantar una educación en emprendimiento desde la escuela se fundamenta en que las cualidades emprendedoras no se encuentran igualmente desarrolladas en todos los individuos, estas deben ser enseñadas (Toca Torres, 2010). Además, determinadas habilidades o destrezas pueden ser adquiridas en un plazo de tiempo relativamente breve, sin embargo, otras características requieren un aprendizaje a lo largo de mucho tiempo (García del Junco *et al.*, 2007).

Las propias autoridades de la Unión Europea señalan la necesidad de desarrollar materias transversales en el currículo educativo con el fin de generar competencias que no solo ayudan a desarrollar una actitud empresarial, sino también a mejorar la empleabilidad de los jóvenes (Comisión Europea, 2012b), pues es necesario recordar que los valores emprendedores pueden desbarbolarse desde temprana edad (Sánchez García *et al.*, 2017), por lo que es recomendable que comiencen desde que el niño comienza a educarse.

La educación se convierte, por lo tanto, en un elemento clave para desarrollar en la juventud las actitudes y habilidades que precisa el emprendedor (Bernal Guerrero y Cárdenas Gutiérrez, 2017), hasta el punto de considerar que «todos los jóvenes deben vivir una experiencia de emprendimiento práctica como mínimo antes de abandonar la enseñanza obligatoria» (Comisión Europea, 2012b).

Núñez Ladeveze y Núñez Canal (2016) sugirieron que hay tres enfoques posibles que se complementan en la educación emprendedora: el economista, que enseña sobre la creación de empresas; el psicológico, que busca características personales y procesos cognitivos; y el educativo, destinado a adaptar la educación de valores y destrezas.

Sin embargo, resulta de suma importancia diseñar adecuadamente los métodos pedagógicos a aplicar, contrastándolos con resultados específicos y estableciendo nuevos indicadores de su impacto y transcendencia (Nabi *et al.*, 2017), pues la educación emprendedora todavía se centra principalmente en medidas de resultados subjetivas y cortoplacistas.

Conviene resaltar que la figura del profesor es clave para lograr una cultura emprendedora en el sistema educativo (Bernal Guerrero y Cárdenas Gutiérrez, 2017), pues los educadores se constituyen como socios activos del aprendizaje y vehículo necesario para diseminar el espíritu emprendedor (Leite *et al.*, 2015), de ahí la importancia que supone para el maestro contar con una adecuada competencia en materia de emprendimiento (Arruti Gómez, 2016).

Se requiere, por lo tanto, seguir incentivando desde el sector educativo un cambio de actitud en cuanto al emprendimiento para lograr incrementar los emprendedores con posibilidades de éxito (Park y Masi, 2015), y conseguir un emprendimiento de calidad.

## 6. Conclusiones

En el desarrollo económico y social de los países, el emprendimiento ha cobrado un papel protagonista durante las últimas décadas, pues supone una fuente de crecimiento e innovación allá donde se establece. Este fenómeno no supone un proceso aislado, sino que se trata de un proceso que requiere de un gran esfuerzo, asumiendo, a su vez, un riesgo para quien se aventura a iniciarlo.

Culminar este proceso con éxito, lograr consolidar la empresa y hacerla crecer conlleva una importante contribución al entorno donde se desenvuelve, de ahí que los distintos gobiernos hayan desarrollado políticas dirigidas a impulsar el emprendimiento.

Sin embargo, este esfuerzo no ha traído los resultados esperados y los estudios e informes elaborados por distintas instituciones, tanto públicas como privadas, ponen de manifiesto que la situación no ha mejorado, señalando que la tasa de emprendimiento continúa en niveles inferiores a la deseada, el interés de la población por poner en marcha un negocio sigue en cotas bajas, los negocios creados no logran crecer y, lo más preocupante, los conocimientos y la capacitación de la población en general y de los estudiantes en particular en las materias relacionadas con el proceso emprendedor son escasos, lo que supone una barrera de entrada para nuevos emprendedores. En definitiva, pese a los esfuerzos gubernamentales, nos encontramos con personas poco preparadas, que no se interesan por el emprendimiento, lo que contrasta con el hecho de que nos encontremos en uno de los países con mejores ecosistemas para emprender (Observatorio del Emprendimiento de España, 2020).

El problema planteado tiene una complejidad adicional, pues no se trata tanto de lograr un mayor número de emprendedores, sino de emprendedores exitosos (Sieger *et al.*, 2019), ya que solo estos últimos son los que pueden traer el ansiado desarrollo económico y social del país o región.

El concepto de éxito emprendedor puede venir determinado por indicadores objetivos extraídos de la empresa iniciada: volumen de negocio, beneficio, rentabilidad, número de trabajadores y crecimiento de la plantilla. Sin embargo, para medir el éxito no podemos dejar de lado la perspectiva del emprendedor (Sánchez García, 2014), debemos atender a las motivaciones que le llevaran a poner en marcha su proyecto y, por lo tanto, a la consecución de sus propias metas.

Para lograr este éxito y eludir el fracaso que supondría tener que abandonar el negocio por causas no deseadas, el emprendedor cuenta con distintas herramientas que, utilizadas hábilmente, incrementarán las posibilidades de alcanzar las metas propuestas. En la revisión bibliográfica realizada se identifican los factores más repetidos y destacados en la literatura académica. Estos factores podemos dividirlos en tres grupos:



- Factores intrínsecos de la persona, donde los aspectos psicológicos ocupan un lugar preeminente, como resiliencia, autoconfianza, superación del miedo al fracaso o capacidad de liderazgo. Posteriormente, encontramos destrezas esenciales, como la creatividad orientada a la innovación, habilidades comerciales o capacidad de gestión empresarial.
- Factores relacionados con la experiencia emprendedora, entre los que destacan el haber dirigido previamente proyectos, bien por cuenta propia, bien por cuenta ajena, la capacidad para detectar oportunidades de negocio, tener un motivo sólido para emprender lejos de hacerlo por necesidad, al no encontrar otras alternativas profesionales, disponer de capacidad para planificar o, finalmente, haber crecido en un ambiente familiar y contar con referentes emprendedores.
- Factores extrínsecos relacionados con el entorno en el que se desenvuelve el proyecto, tales como contar con el apoyo de un tutor que haya pasado previamente por el proceso emprendedor o poder disponer de asesores profesionales, tener acceso a una financiación adecuada a la dimensión del negocio o poder contar con ayudas y subvenciones por parte de las Administraciones públicas.

Sin embargo, no puede faltar en el análisis bibliográfico realizado un factor mencionado por la práctica totalidad de los autores revisados; se trata de la formación del emprendedor, pues más allá de constituir un elemento que contribuye al éxito, la falta de capacitación se constituye como una de las principales causas de fracaso empresarial (Partida Puente *et al.*, 2012).

Por lo tanto, si se pretende tomar como objetivo incrementar el número de emprendedores en nuestro país capaces de generar un emprendimiento de calidad, deberá diseñarse una estrategia orientada a desarrollar en las personas y facilitar en el entorno los factores que influyen en el éxito y les alejan del fracaso empresarial.

Para todo ello, implantar en el sistema educativo desde temprana edad el desarrollo de las capacidades y valores emprendedores supone un elemento esencial, pues la educación en emprendimiento se trata de un proceso transformador de la persona y de la cultura del entorno que requiere de un largo periodo de tiempo (García del Junco *et al.*, 2007).

Habiendo logrado los objetivos planteados en este trabajo, se propone continuar la línea de investigación hacia el diseño de los métodos pedagógicos más adecuados (Nabi *et al.*, 2017), incluyendo sistemas de control, con el fin de conocer de forma sistemática el grado de consecución de las metas planteadas.

Para finalizar, no podemos dejar de hacer referencia a la figura del profesor, pieza clave del sistema educativo (Bernal Guerrero y Cárdenas Gutiérrez, 2017), pues solo con un profesorado formado y comprometido con el emprendimiento se logrará plantar la semilla de espíritu emprendedor sobre el que asiente la cultura emprendedora tan deseada.

## Referencias bibliográficas

- Albacete Sáez, C. A., Ruiz Arroyo, M., Bojica, A. M. y Fuentes, M. M. (2009). ¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso andaluz. *Gestión Joven*, 3 [http://econpapers.repec.org/article/gesarticl/2008-10\\_3a11-23.htm](http://econpapers.repec.org/article/gesarticl/2008-10_3a11-23.htm)
- Alcaide, J. C. (2011). *Marketing (y alguna otra cosa) para emprendedores*. [Resumen de conferencia MDS de 3 de marzo de 2011]. [https://es.slideshare.net/marketingdeservicios/marketing-para-emprender?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/marketingdeservicios/marketing-para-emprender?from_action=save)
- Alcaraz Rodríguez, R. E. (2004). Efectividad del curso de emprendedores, en el desarrollo del perfil emprendedor del alumno. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/263925779\\_Efectividad\\_del\\_Curso\\_de\\_Emprendedores\\_en\\_el\\_desarrollo\\_del\\_perfil\\_emprendedor\\_del\\_alumno](https://www.researchgate.net/publication/263925779_Efectividad_del_Curso_de_Emprendedores_en_el_desarrollo_del_perfil_emprendedor_del_alumno)
- Aleman, L., Álvarez, C., Planellas, M. y Urbano, D. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Fundación Príncipe de Girona - ESADE.
- Aparicio, S., Urbano, D. y Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 45-61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.04.006>
- Arruti Gómez, M. A. (2016). El desarrollo del perfil del «teacherpreneur» o profesor-emprendedor en el currículum del grado de Educación Primaria: ¿un concepto de moda o una realidad? *Contextos Educativos: Revista de Educación*, 19, 177-194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oiart?codigo=5329057>
- ADICAE (Asociación de Usuario de Bancos, Cajas y Seguros). (2013). *Nivel de educación financiera de la población española 2013*. Instituto Nacional de Consumo.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy Mangin, J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bernal Guerrero, A. y Cárdenas Gutiérrez, A. R. (2017). Evaluación del potencial emprendedor en escolares. Una investigación longitudinal 1. *Educación XX1*, 20, 73-94. <http://dx.doi.org/10.5944/educXX1.14162>
- Bonifaz Villar, C. J. (2019). *Liderazgo empresarial*. Red Tercer Milenio.
- Bover Hidiroglu, O., Hospido Quintana, L. y Villanueva López, E. (2018). *Encuesta de competencias financieras 2016*. Banco de España. <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/9101/1/ECF2016.pdf>
- Cardozo Crowe, A. P. (2010). *La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-ApcardozoydsID=Documento.pdf>
- CB Insights. (2019). The top 20 reasons startups fail. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Centro de Iniciativas Emprendedoras, CIADE. (2018). *Actividad emprendedora en la Comunidad de Madrid. Global Entrepreneurship Monitor 2018*. Deusto Business School. <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/07/Informe-GEM-Comunidad-Madrid-2018.pdf>
- Chowdhury, F., Audretsch, D. B. y Belitski, M. (2015). Does corruption matter for international entrepreneurship? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 959-980. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-015-0372-5>

- Comisión Europea. (2003). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Libro verde - El espíritu empresarial en Europa»*. (No. 2004/C 10/14). Comité Económico y Social Europeo. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003AE1173&qid=1616604768610&from=ES>
- Comisión Europea. (2004). *Plan de acción: El programa europeo en favor del espíritu empresarial*. (No. COM/2004/0070 final). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52004DC0070&qid=1616604768610>
- Comisión Europea. (2012a). *Flash Eurobarometer 354 (Entrepreneurship in the EU and beyond)*. (No. jun-ago 2012). Dirección General de Empresa e Industria. [https://data.europa.eu/data/datasets/s1024\\_354?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s1024_354?locale=en)
- Comisión Europea. (2012b). *Un nuevo concepto de educación: Invertir en las competencias para lograr mejores resultados socioeconómicos*. (No. COM(2012) 669 final). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52012DC0669>
- Comisión Europea. (2016). *Una nueva agenda de capacidades para Europa. Trabajar juntos para reforzar el capital humano, la empleabilidad y la competitividad*. (No. COM(2016) 381 final). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0381>
- Devece, C., Peris-Ortiz, M. y Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurs-hip during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69, 5366. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/entrepreneurship-during-economic-crisis-success/docview/1822371468/se-2?accountid=139267>
- Dupleix, M. D. y D'Annunzio, C. (2018). El éxito del fracaso: Casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos. *Estudios Gerenciales*, 34, 262-278. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2646>
- Edú Valsania, S., Moriano, J. A. y Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Farooq, M. S., Salam, M., ur Rehman, S., Fayolle, A., Jaafar, N. y Ayupp, K. (2018). Impact of support from social network on entrepreneurial intention of fresh business graduates: A structural equation modelling approach. *Education y Training*, 60(4), 335-353. <http://dx.doi.org/10.1108/ET-06-2017-0092>
- Fuentelsaz, L. y González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, 47, 64-81. <https://www.proquest.com/docview/1718276981?accountid=139267>
- García del Junco, J., Álvarez Martínez, P. y Reyna Zaballa, R. (2007). Características del emprendedor de éxito en la creación de PYMES españolas. 25. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/caracteristicas-del-emprendedor-de-exito-en-la/docview/1961822170/se-2?accountid=139267>

- García Ramos, C., Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/características-del-emprendedor-influyentes-en-el/docview/859874543/se-2?accountid=139267>
- Gómez Núñez, L., Llanos Martínez, M., Hernández Rico, T., Mejía Rodríguez, D., Heilbron López, J., Martín Gallego, J., ... Senior Roca, D. (2017). Competencias emprendedoras en básica primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 43, 150-188. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762017000200150](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762017000200150)
- Gómez-Araujo, E., Lafuente, E., Vaillant, Y. y Gómez Núñez, L. M. (2015). El impacto diferenciado de la autoconfianza, los modelos de referencia y el miedo al fracaso sobre los jóvenes emprendedores. *Innovar*, 25(57), 157-174. <https://www.jstor.org/stable/43786394>
- Grivokostopoulou, F., Kovas, K. y Perikos, I. (2019). Examining the impact of a gamified entrepreneurship education framework in higher education. *Sustainability*, 11(20). <http://dx.doi.org/10.3390/su11205623>
- Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A. R., Ruiz-Navarro, J., Neira, I. y Fernández-Laviada, A. (2016). *Perfil emprendedor del estudiante universitario. Observatorio de Emprendimiento Universitario en España* (2015-2016 ed.). Crue Universidades Españolas-RedEmprendia-CISE. <https://www.cise.es/tercio-los-universitarios-espanoles-se-propone-emprender-los-proximos-tres-anos/>
- Haber, S. y Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures-the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/identifying-performance-measures-small-ventures/docview/221009947/se-2?accountid=139267>
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61. <https://www.proquest.com/docview/220946575?accountid=139267>
- Hebles, M., Llanos-Contreras, O. y Yániz-Álvarez-de-Eulate, C. (2019). Evolución percibida de la competencia para emprender a partir de la implementación de un programa de formación de competencias en emprendimiento e innovación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(1), 9-26. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolucion-percibida-de-la-competencia-para/docview/2225754174/se-2>
- Hernández Belaval, A. (2020). *Gestión emprendedora de líderes educativos en educación superior, e influencia de su trasfondo en la gestión*. Universidad de Puerto Rico. <https://www.proquest.com/docview/2414776549?accountid=139267>
- Herrera, Á. M. (2016). El fracaso y el sufrimiento necesarios para el éxito. *Reflexiones de un emprendedor para que tu proyecto funcione*. Bubok Publishing. <https://elibro.net/es/ereader/udima/51342>
- Hiemstra, A. M., Van der Kooy, K. G. y Frese, M. (2006). Entrepreneurship in the street food sector of Vietnam - Assessment of psychological success and failure factors. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 474-481. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00183.x>
- Hoyos Iruarrizaga, J. y Saiz Santos, M. (2014). *Los business angels en España: presencia, perfil y principales características*. ESIC. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/udima-ebooks/detail.action?docID=5885760>

- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2014). *PISA 2012 competencia financiera. informe español*. Subdirección General de Documentación y Publicaciones. <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/pisa/pisa-2012.html>
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2017). *PISA 2015. Programa para la evaluación internacional de los alumnos. Competencia financiera informe español*. Secretaría de Estado de Educación Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial. <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/inee/pisa2015-competencia-financiera-inf-espanol.pdf?documentId=0901e72b825a92bd>
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2020). *PISA 2018 competencia financiera informe español*. Secretaría de Estado de Educación Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/pisa-2018-competencia-financiera-informe-espanol/organizacion-y-gestion-educativa/23973>
- Ispuerto Maté, A., Martínez García, I. y Ruiz Suárez, G. (2021). *Educación financiera y decisiones de ahorro e inversión: Un análisis de la encuesta de competencias financieras (ECF)*. (No. 75). Comisión Nacional del Mercado de Valores. [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/MONOGRAFIAS/Encuesta\\_de\\_comp\\_financ\\_ES.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/MONOGRAFIAS/Encuesta_de_comp_financ_ES.pdf)
- Leite, E., Correia, E. B. y Sánchez-Fernández, M. D. (2015). El espíritu emprendedor: Condicionantes para la innovación. *Holos*, 31(5), 278-291. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-espiritu-emprendedor-condicionantes-para-la/docview/1725004764/se-2>
- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model. *Journal of Small Business Management*, 33(1). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/nonfinancial-business-success-versus-failure/docview/221008471/se-2?accountid=139267>
- Manzano García, G. y Ayala Calvo, J. C. (2007). ¿Puede la psicología positiva ayudar a comprender el comportamiento del emprendedor? *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233337>
- Martínez, J. M. D. (2015). El Informe PISA y la educación financiera: la primera hornada. *Extoikos*, 17, 43-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555395>
- Merino, M. y Vargas Chanes, D. (2011). Evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica: una perspectiva multinivel. *Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 38-54. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238004>
- Messina, M. y Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining. *Tec Empresarial*, 9(1), 30-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5053601>
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. y Lévy Mangin, J. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Quórum Books.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. y Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning and Education*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.2307/854111>

- ning y Education, 16(2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-entrepreneurship-education-higher/docview/1973971771/se-2>
- Nabi, G., Walmsley, A. y Akhtar, I. (2019). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1-16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>
- Núñez Ladeveze, L. y Núñez Canal, M. (2016). Noción de emprendimiento para una formación escolar en competencia emprendedora. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 1069-1089. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5692947>
- Observatorio del Emprendimiento de España. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor, informe GEM España 2019-2020*. Universidad de Cantabria. <https://www.gem-spain.com/informes-nacionales/>
- Observatorio del Emprendimiento de España. (2021). *Global Entrepreneurship Monitor, informe GEM España 2019-2020*. Universidad de Cantabria. <https://www.gem-spain.com/informes-nacionales/>
- Pablos Heredero, C. d. y Blanco Jiménez, F. J. (2013). *Los cien errores del emprendimiento*. ESIC. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/udima-ebooks/detail.action?docID=5885843>
- Palomares Montero, D., Chisvert Tarazona, M. J. y Suárez Ortega, M. (2019). Formación y orientación para el emprendimiento. Lo que dicen la bibliometría y los emprendedores noveles. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(1), 131-149. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/formación-y-orientación-para-el-emprendimiento-lo/docview/2225754886/se-2>
- Park, S. I. S. y Masi, S. D. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(2), 291-314. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/271>
- Parra Alvis, M., Rubio Guerrero, G. y López Posada, L. M. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito. *Pensamiento y Gestión*, 43. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/factores-distintivos-de-emprendimiento-que/docview/1984566530/se-2?accountid=139267>
- Partida Puente, A., Carrera Sánchez, M. M. y Villarreal, L. A. (2012). Análisis de las motivaciones, factores de éxito y obstáculos al espíritu empresarial. *Innovaciones de Negocios*, 18(9), 207-231. <https://doaj.org/article/97c340d772fc484d9e019c52dc3125a0>
- Prats Salmurri, F. (2017). *Nivel de formación financiera de los directivos de las pymes catalanas y su éxito empresarial en el decenio (2006-2015)*. [Tesis doctoral]. Universitat Abat Oliba. [https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=od\\_\\_\\_\\_\\_296::0721dcf942da9ab1a5af97d4e36090b5](https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____296::0721dcf942da9ab1a5af97d4e36090b5)
- Reijonen, H. y Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710832776>
- Reuber, A. R. y Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30-45. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-consequences-founders-experience/docview/220990652/se-2?accountid=139267>
- Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006534>

- Saboia Leitão, F. A. y Martín Cruz, N. (2013). Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: Un estudio empírico de los emprendedores brasileños. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 12(2). <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/40569>
- Sallenave, J. P. (1995). *Gerencia integral*. Editorial.
- Sánchez García, J. C. (2014). Habilidades cognitivas y éxito empresarial. *Universitas Psychologica*, 13(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.cses>
- Sánchez García, J. C., Ward, A., Hernández, B. y Florez, J. L. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-437. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- Santamaría López, E. y Carbajo Padilla, D. (2019). Emergencias de la crisis: figuras antiheroicas del emprendimiento juvenil en España. *Política y Sociedad*, 56(1), 191-211. <http://dx.doi.org/10.5209/poso.60030>
- Schnarch Kirberg, A. (2014). Etapas del proceso emprendedor. *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sieger, P., Fueglistaller, U., Zellweger, T. y Braun, I. (2019). *Global student entrepreneurship 2018: Insights from 54 countries*. KMU-HSG/IMU. <https://www.guesssurvey.org/publications/publications/international-reports.html>
- Sieger, P., Raemy, L., Zellweger, T., Fueglistaller, U. y Hatak, I. (2021). *Global student entrepreneurship 2018: Insights from 58 countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU. <https://www.guesssurvey.org/publications/publications/international-reports.html>
- Sinde Cantorna, A. I., Diéguez Castrillón, M. I. y Gueimonde Canto, A. (2010). Éxito empresarial y género en turismo rural. *Encontros Científicos - Tourism y Management Studies*, 6, 82-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3887980>
- Sorensen, J. y Chang, P. (2006). Determinants of successful entrepreneurship: A review of the recent literature. *SSRN 1244663*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1244663>
- Soriano, D. R., Mas-Tur, A. y Roig-Tierno, N. (2015). New ICTs in entrepreneurship: Which component of intellectual capital should we be promoting? *European Conference on Intangibles and Intellectual Capital*, 298-304. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/new-icts-entrepreneurship-which-component/docview/1781209972/se-2?accountid=139267>
- Spain Startup-South Summit. (2019). Mapa del emprendimiento en España. [Resumen del congreso celebrado en Madrid del 2 al 4 de octubre de 2019]. <https://southsummit.co/es/publicaciones/>
- Toca Torres, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/consideraciones-para-la-formación-en/docview/848865392/se-2>
- Toledo Nickels, U. (2005). *Ejercicio de construcción de un ideal-tipo de la vida social. El caso del emprendedor*. Red Cinta de Moebio. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udima-ebooks/detail.action?docID=3171459>
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa.

Uribe Macías, M. E. (2017). El emprendimiento: algunas reflexiones desde un enfoque de revisión. *Clio América*, 11(22). <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2443>

Walker, E. y Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242604047411>

**Joaquín Puerta Gómez.** Abogado, asesor de empresas, ha acompañado a numerosos emprendedores a crear y hacer crecer sus proyectos empresariales. Con vocación docente, desde 1998 imparte clases en los programas máster de varias escuelas de negocios y escuelas universitarias. Su interés por el emprendimiento le ha llevado a iniciar un trabajo de investigación sobre los factores de éxito y fracaso de los emprendedores y su vinculación con la formación universitaria. <https://orcid.org/0000-0001-7202-5459>

**Pedro Aceituno Aceituno.** Profesor titular en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA desde 2008. Autor de publicaciones en revistas y congresos internacionales. Ha dirigido varios proyectos y contratos de investigación. En la actualidad es investigador principal del proyecto InnovaCEF de movilidad científica española y director del Grado en Marketing de la UDIMA. En 2003 se doctoró en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED. <http://orcid.org/0000-0001-9034-8673>

**María Concepción Burgos García.** Profesora de Contabilidad Financiera y de Sociedades de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA desde 2008. Autora de publicaciones en revistas y congresos internacionales. Anteriormente (1990-2013) fue profesora de Contabilidad y Finanzas en el CEF. - Centro de Estudios Financieros en la preparación de oposiciones al Cuerpo Superior de Inspectores de Finanzas del Estado y en diferentes másteres. En la actualidad es rectora de la UDIMA. En 2013 se doctoró en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alcalá. <https://orcid.org/0000-0001-5420-2976>

**Contribución de autores.** *J. Puerta:* Ha contribuido a la concepción y el diseño del trabajo de investigación, el examen y filtrado de los resultados de la revisión bibliográfica, la aplicación de la metodología, la redacción y la aprobación de la versión final del artículo. *P. Aceituno:* Ha contribuido a la concepción y el diseño del trabajo de investigación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica, la aplicación de la metodología, la supervisión y la aprobación de la versión final del artículo. *M. C. Burgos:* Ha contribuido al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica, la aplicación de la metodología, la supervisión y la aprobación de la versión final del artículo.



# Una visión del marketing 360°. Análisis comparativo entre dos estrategias de contenido digital en el sector cosmético

**Estefanía de Felipe Dorado** (autora de contacto)

*Especialista en marketing.*

*Graduada por la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*

defelipe.estefania@gmail.com | <https://orcid.org/0000-0002-9291-3303>

**Estibaliz Pérez Asperilla**

*Doctora en comunicación audiovisual y publicidad.*

*Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*

estibaliz.perez.a@udima.es | <https://orcid.org/0000-0002-1228-0164>

## Extracto

La comunicación y el marketing digital en el sector de la cosmética han ido transformándose en una comunicación cada vez más digital, debido a los cambios en el comportamiento del consumidor, la aparición e implicación de las redes sociales como nuevas formas de comunicarse, el desarrollo de las TIC y la consolidación de internet. La digitalización deja de ser una opción para convertirse en una obligación, ya que se presenta como una propuesta eficaz gracias a todas las oportunidades que nos ofrece. En una sociedad completamente sumergida en los dispositivos digitales interconectados, el contenido digital y la presencia web se abren camino para llegar a los usuarios a través de diferentes estrategias y planteamientos que se han ido recopilando en el presente trabajo. Una visión del marketing digital 360° nos ofrece visualizar los componentes más importantes que participan activamente en un plan de marketing digital en relación con el sector cosmético, adecuándose al comportamiento del consumidor *beauty* en internet. Por otro lado, se pretende comprender cómo los resultados de marketing se pueden someter a un proceso de medición exhaustivo, gracias a la analítica digital, que nos permite su comprensión y posterior propuesta de mejora. Para su desarrollo, se ha realizado una revisión literaria sobre el sector de la cosmética y de los aspectos más relevantes que participan activamente en un plan digital con el objetivo de recopilarlos y esclarecer diferentes conceptos. Por último, en términos de analítica web se realizará un estudio de un caso a través de diferentes herramientas, realizando un análisis de dos marcas con presencia en la web.

**Palabras clave:** marketing 360°; digitalización; presencia web; *e-commerce*; posicionamiento; social media.

Recibido: 07-01-2022 / Aceptado: 13-03-2022 / Publicado: 01-04-2022

**Cómo citar:** Felipe Dorado, E. de y Pérez Asperilla, E. (2022). Una visión del marketing 360°. Análisis comparativo entre dos estrategias de contenido digital en el sector cosmético. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 5, 95-125. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.852>

# A 360° vision of marketing. Comparative analysis of two digital content strategies in the cosmetics industry

**Estefanía de Felipe Dorado** (contributing author)

*Especialista en marketing.*

*Graduada por la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*  
defelipe.estefania@gmail.com | <https://orcid.org/0000-0002-9291-3303>

**Estíbaliz Pérez Asperilla**

*Doctora en comunicación audiovisual y publicidad.*  
*Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*

estibaliz.perez.a@udima.es | <https://orcid.org/0000-0002-1228-0164>

## Abstract

Communication and digital marketing in the cosmetics sector have been transforming into an increasingly digital communication, due to changes in consumer behavior, the emergence and involvement of social networks as new ways of communicating, the development of TICs and the consolidation of the internet. Digitalization is no longer an option but an obligation, as it is presented as an effective proposal thanks to all the opportunities it offers. In a society completely immersed in interconnected digital devices, digital content and web presence make their way to reach users through different strategies and approaches that have been compiled in this work. A 360° digital marketing vision offers us to visualize the most important components that actively participate in a digital marketing plan in relation to the cosmetic sector, adapting to the beauty consumer behavior on the internet. On the other hand, it is intended to understand how marketing results can be subjected to a comprehensive measurement process, thanks to digital analytics, which allows us to understand them and then propose improvements. For its development, a literature review has been carried out on the cosmetics sector and the most relevant aspects that actively participate in a digital plan with the aim of compiling them and clarifying different concepts. Finally, in terms of web analytics, a case study will be carried out through different tools, performing an analysis of two brands with web presence.

**Keywords:** 360° marketing; digitization; web presence; e-commerce; positioning; social media.

Received: 07-01-2022 / Accepted: 13-03-2022 / Published: 01-04-2022

**Citation:** Felipe Dorado, E. de y Pérez Asperilla, E. (2022). A 360° vision of marketing. Comparative analysis of two digital content strategies in the cosmetics industry. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 5, 95-125. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.852>

## Sumario

1. Introducción
2. Objetivos
3. Método
4. Marco teórico
  - 4.1. Transformación digital: Evolución del marketing y la comunicación digital en el sector de la cosmética
  - 4.2. Causas de la transformación digital: cambios en el comportamiento del consumidor, *millennials*, el desarrollo de las TIC, internet y las redes sociales
    - 4.2.1. Redes sociales: *social media manager* e *influencers*
    - 4.2.2. *Influencers*
  - 4.3. Enfoque marketing digital 360° en el sector de la cosmética
  - 4.4. Presencia en la web: *websites* y blogs
    - 4.4.1. *Website*
    - 4.4.2. Blogs: referencia en el sector de la cosmética
  - 4.5. Marketing de contenidos o *branded content*
  - 4.6. Posicionamiento en buscadores: SEO y SEM
    - 4.6.1. *Search engine optimization* (SEO) o posicionamiento en buscadores
    - 4.6.2. Posicionamiento SEM o de pago
  - 4.7. Estrategia de conversión
    - 4.7.1. *Landing page*
    - 4.7.2. *E-mail marketing*
  - 4.8. Analítica web: origen y evolución
    - 4.8.1. La importancia de las *cookies* en la analítica web
    - 4.8.2. KPI o métricas digitales
    - 4.8.3. Google Analytics: Herramienta indispensable en la analítica digital
5. Análisis comparativo de la estrategia del marketing digital de Clarins y Estée Lauder
  - 5.1. Clarins
    - 5.1.1. Público objetivo y características generales de Clarins
  - 5.2. Estée Lauder
    - 5.2.1. Público objetivo y características generales de la marca



- 5.3. Principales diferencias observables entre Clarins y Estée Lauder
- 5.4. Análisis y visualización general de la página web y e-commerce de Clarins.es y Esteelauder.es
  - 5.4.1. Visualización de la página web Clarins.es
  - 5.4.2. Visualización de la página web de Estée Lauder
- 5.5. Análisis del marketing de contenidos de Estée Lauder y Clarins
  - 5.5.1. Instagram
  - 5.5.2. Facebook
  - 5.5.3. YouTube
- 5.6. Análisis del posicionamiento web y de diferentes métricas en relación con las páginas web de Clarins y Estée Lauder
- 5.7. Cómo podemos mejorar los datos para conseguir mayor visibilidad, posicionamiento, tráfico web y conversión

## 6. Conclusiones

## Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

La inminente transformación del mercado actual en sus procesos digitales ha desencadenado multitud de tendencias y estrategias que se ven reflejadas en una oleada de herramientas, tácticas y áreas que engloban el marketing digital. En el presente estudio, se han seleccionado dos marcas de cosmética de lujo con la aspiración de poder comprender los procesos de transición digital en sus estrategias de marketing, de tal forma que averigüemos y relacionemos los aspectos que participan en una estrategia de gestión de contenidos en relación con cada una de las marcas. Esta apreciación nos podrá mostrar las implicaciones y la relevancia que suponen todos estos procesos al sector de la cosmética. Un sector que viene experimentando en los últimos años una gran inversión y velocidad de innovación, permitiéndole avanzar hacia la omnicanalidad, demostrando la alta capacidad de adaptación y evolución.

La finalidad del análisis comparativo es recopilar de manera concreta y sistemática todos aquellos procesos que forman parte de esta propensión hacia la digitalización y, especialmente, hacia el marketing digital, haciendo especial hincapié en la analítica de datos como herramienta fundamental para medir resultados.

Internet ha consolidado y transformado todos los condicionantes para la transición del marketing *offline* al *online*. Esta transformación ha fomentado que el uso de las tecnologías de la información sea cada vez más, caracterizando al siglo XXI, altamente interactivo. La situación derivada de la pandemia ha propiciado un crecimiento aún más rápido y una consolidación de la digitalización tanto mundialmente como en España.

La web ofrece la oportunidad de posicionar, consolidar y visualizar una marca, empresa, producto o servicio a través de diferentes estrategias como el posicionamiento web, la publicidad digital, el marketing de afiliación, de contenidos, de *influencers*, etc. Existen muchos conceptos que han ido apareciendo en estos últimos años, sin embargo, no se tiene una visión clara de su utilidad y funcionamiento. La finalidad del desarrollo de este planteamiento es poner en orden todas estas ideas para mayor entendimiento y, a la vez, esclarecer las cuestiones sobre la coyuntura que nos facilita el entorno digital para complementar y contribuir de manera polivalente a las estrategias del marketing tradicional.

## 2. Objetivos

La finalidad de la investigación consiste en realizar un análisis comparativo de una estrategia de gestión de contenidos y la presencia web de dos marcas de cosmética, con la

intención de obtener, medir y conocer, a partir de las funcionalidades del posicionamiento web, e-commerce, plan de medios y gestión de contenidos de una estrategia de marketing digital, los aspectos y recursos digitales más relevantes que participan en una estrategia digital efectiva. ¿Cuáles son los objetivos del marketing digital y en qué se diferencian del marketing tradicional?, ¿por qué es importante realizar un buen planteamiento digital, adecuándose a las necesidades del sector cosmético en particular?, ¿qué oportunidades nos ofrece el marketing digital y cuáles son las principales características? Por otro lado, se plantean otras preguntas más específicas como ¿qué herramientas participan en el marketing digital?, ¿cuál es la importancia de la analítica web y por qué es importante medir los resultados?

Por otro lado, los objetivos planteados para este estudio son:

1. Conocer el panorama actual de la comunicación digital en el sector de la cosmética para definir los factores más importantes que participan e influyen en una estrategia de marketing digital.
2. Desarrollar las principales herramientas en un proceso de marketing digital, analizando las principales características y su aportación a las diferentes estrategias.
3. Proponer un caso de estudio entre dos marcas de cosmética de lujo similares con relación a su presencia web y la estrategia digital con la intención de realizar un análisis de carácter práctico que nos proporcione un estudio englobando los aspectos más relevantes que participan en un plan de marketing digital, teniendo en cuenta las tendencias relevantes de la industria de la cosmética en entornos digitales.

### 3. Método

En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión sistemática de la literatura buscando diferentes fuentes a través de recursos bibliográficos, recursos electrónicos, como Google Académico, y bases de datos, como Dialnet.

Por otro lado, se procedió a la utilización de diferentes herramientas que nos proporcionan la analítica web con la intención de recopilar datos del tráfico web y conocer la situación de una web de cosmética frente a otra del mismo sector en una visión global de la situación. Se comenzó con un estudio de los aspectos más importantes a valorar del diseño de una página web en relación con una estrategia digital. Posteriormente, se realizó un análisis de la presencia de cada marca en redes sociales y los datos más relevantes que nos proporciona la herramienta Rival IQ en relación con la presencia y participación en redes sociales. Y, finalmente, se analizó y se realizó un informe de datos e información en relación con posicionamiento y la analítica digital a través de las herramientas Similarweb, Sterpstat, GTmetrix, Brand 24 y Pagespeed.

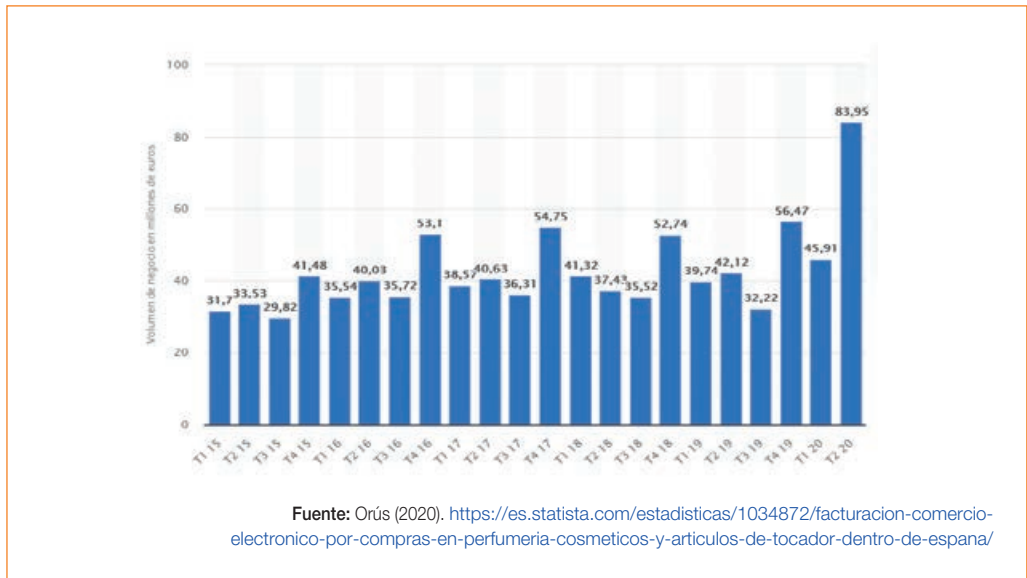
## 4. Marco teórico

### 4.1. Transformación digital: Evolución del marketing y la comunicación digital en el sector de la cosmética

El informe sociedad digital en España de la Fundación Telefónica en 2021 afirma que España se encuentra inmersa en la cuarta revolución, basada en la digitalización y en los datos. Esta afirmación se fundamenta en la rápida transformación social y en el comportamiento de los ciudadanos como consumidores y usuarios impulsados por el desarrollo de las TIC, que ha dado lugar a que las empresas se vean obligadas a adaptarse a los nuevos procesos de negocio.

El informe de sociedad digital prevé que hasta 2025 el alcance de la digitalización pueda tener un valor anual del 1,8 del PIB.

Figura 1. Volumen de negocio del comercio electrónico de cosmética en España de 2015 a 2020



El comercio electrónico ha tenido una gran repercusión con respecto al crecimiento y la transformación digital de las empresas. Según la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia, en 10 años el comercio electrónico pasó del 0,7 % al 7,4 % de las ventas totales. En 2020 el e-commerce en España creció más del 20 %, y se estima un crecimiento de más del 24 % en España. Abigail Orús (2022) ha realizado un estudio estadístico

acerca del volumen y crecimiento del e-commerce en relación con sector de la cosmética, exponiendo que durante el año 2020, aproximadamente el 20 % de los españoles adquirieron cosméticos o productos de belleza o bienestar a través de los diferentes canales online, convirtiéndose en el octavo sector más comprado en internet. A continuación, se puede observar una gráfica que representa el volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España de perfumería y cosmética de 2015 a 2020.

Con todos estos datos, podemos afirmar el crecimiento exponencial del comercio electrónico y también del sector de la cosmética en los últimos años, propiciado en gran parte por los cambios en los hábitos de consumo, internet, las nuevas tecnologías y la aparición de las redes sociales.

## 4.2. Causas de la transformación digital: cambios en el comportamiento del consumidor, *millenials*, el desarrollo de las TIC, internet y las redes sociales

Son varios los precursores que han impulsado la consolidación de nuevas formas de comunicación y de transformación digital. Muñoz-Domínguez y Díaz-Soloaga (2020) definen el concepto de cocreación entre el cliente y la empresa, asentando los fundamentos en relación con el marco de referencia en cuanto al consumidor tradicional frente al actual. Esta teoría mantiene la transformación que experimenta el mercado en relación con la participación del consumidor en las empresas. El cliente tradicional se posiciona fuera de la cadena de valor, mientras que el actual participa y se presenta completamente involucrado, caracterizándose por una comunicación bidireccional. Surge así un nuevo enfoque de consumidor, caracterizado por su alta participación, generando ideas y compartiéndolas en la red.

Por otro lado, cabe destacar un grupo mayoritario que ha crecido con la revolución digital y la aparición de las redes sociales. Los llamados *millenials*, y posteriormente la generación Z, asientan los principios del comportamiento del consumidor actual y han impulsado el crecimiento del mercado digital. Según Gutiérrez-Rubí (2014), los millennials son las personas nacidas entre 1980 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que han crecido junto a los avances tecnológicos y el desarrollo de internet, dando lugar a la transformación del mercado digital. Según un estudio de la consultora Deloitte, en 2025 los millennials representarán el 75 % de la fuerza laboral. Con estos datos, podemos establecer la importancia que supone a las empresas orientar sus estrategias a la demanda del perfil del nuevo consumidor potencial, que se caracteriza por mantenerse interconectado la mayor parte del tiempo, compartiendo y expresando sus emociones, y haciendo uso de las principales redes sociales. Ante esta situación, las empresas de cosmética han puesto «su punto de mira» en el nuevo panorama digital, implantando nuevos modelos de negocio de transformación digital y aprovechando las oportunidades que este medio les ofrece para mejorar sus procesos de comunicación.



La industria de la cosmética se ha visto fuertemente influenciada por el comportamiento del consumidor millennial, como describe la revista *BeautyProf* (2021), «los millennials están acostumbrados a los continuos cambios y cansados de la uniformidad de la globalización y no solamente esperan, sino que exigen encontrarse con una experiencia de consumo única y personalizada». Nos encontramos ante un consumidor que conoce perfectamente el producto, que busca información por su cuenta y sabe perfectamente lo que quiere, compartiendo sus experiencias a través de las redes sociales.

#### 4.2.1. Redes sociales: *social media manager e influencers*

Las redes sociales se han consolidado como un activo fundamental para conseguir mayor participación interactiva del usuario, creando y compartiendo contenido con el objetivo de generar tráfico de audiencia de valor para la marca al sitio web. Según *The Global State of Digital*, 3.484 millones de personas utilizan las redes sociales, siendo casi la mitad de la población mundial, mientras que en España se calcula que son 29 millones de personas las que hacen uso de ellas. Las principales redes sociales son: Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter. Fernández define el *social media marketing* como una de las herramientas del marketing online, con el que se busca conseguir la comunicación de una marca, servicio o producto mediante la utilización de redes sociales.

Según un estudio de Monteverde (2018), «la belleza y la cosmética forman parte de los sectores que generan el mayor número de conversaciones en las redes sociales, lo que hace fundamental para los marketers estar atentos para identificar insights, preocupaciones, experiencias y tendencias clave en el comportamiento del consumidor». Las redes sociales se han convertido en un mecanismo fundamental para conseguir llegar a los usuarios aficionados y consumidores de cosmética, con el objetivo de hacerles partícipes y así poder formar una «comunidad online», aumentando la visibilidad de la marca, el sentimiento de pertenencia y la fidelidad.

El informe del estado del marketing de influencers y la belleza realizado por Geyser (2022) analiza la audiencia de los influencers de belleza y la comunicación de las marcas de belleza en redes sociales y sostiene que Instagram es la red social que más está creciendo en los últimos años, consolidándose como la red social de cosmética y marketing de influencers.

#### 4.2.2. *Influencers*

A raíz del desarrollo de las redes sociales y su inserción en las estrategias de marketing como medio de comunicación eficaz para las marcas de cosmética, aparecen diferentes figuras representativas de estas marcas, que se encargan de transmitir y dar visibilidad a los productos de las mismas, los llamados influencers.

Los influencers son los encargados de establecer una conexión emocional con la audiencia, son líderes de opinión, capaces de llegar a audiencias que ni la propia marca puede

por sí misma; esto tiene lugar, en gran medida, por el elevado número de seguidores que poseen (Guerrero, Cristófol, Gutierrez, 2022).

### 4.3. Enfoque marketing digital 360° en el sector de la cosmética

El marketing digital se fundamenta con base en unos objetivos previos que nos permiten dirigir la mirada hacia las diferentes estrategias que debemos desarrollar mediante diferentes técnicas o herramientas. Por tanto, el marketing digital engloba todas aquellas herramientas en línea y recursos tecnológicos que participan en la estrategia de la empresa y que se engloban, según Cortés (2011), en diferentes tipos: marketing de buscadores o *search engine marketing* (SEM), social media marketing y marketing móvil. Según Somalo, estas herramientas se dividen a su vez en subherramientas, facilitando la comunicación en medios digitales. Estas subherramientas son: motores de búsqueda, redes sociales, websites, marketing viral, e-mail marketing, afiliación, alianzas y publicidad display.

Una vez que hemos tomado como punto de partida del método de marketing 360° la definición de los objetivos, las estrategias y las tácticas que nos ha proporcionado Marqués (2018), se continuará con el establecimiento de una secuencia logística lineal, pero que a su vez se encuentra en paralelo funcionando con las diferentes estrategias que sirven como ruta para guiarnos en el proceso digital. Los objetivos deben ser reales y alcanzables, dirigidos a un público objetivo y en sinergia con los objetivos de la empresa. En el presente estudio, se pretende plantear un análisis entre dos empresas de cosmética, por tanto, las estrategias planteadas en torno a la planificación de un plan de marketing y comunicación digital guardarán una estrecha relación con el comportamiento y las características del consumidor *beauty*.

### 4.4. Presencia en la web: *websites* y *blogs*

El primer paso para tener presencia online y empezar a hacer uso de las diferentes herramientas que internet nos facilita para llevar a cabo una estrategia de marketing digital es comenzar teniendo, en forma de website, e-commerce, blog o microsite, presencia en la web con la intención de darse a conocer y aumentar las ventas.

#### 4.4.1. *Website*

Una página web es la herramienta indispensable para tener presencia en la web y atraer clientes potenciales en internet. Además, se considera a la website como el epicentro de toda la estrategia de marketing digital, ya que todas las acciones estratégicas conducen a la misma.

Las técnicas más habituales para el diseño de una website son las siguientes:

1. *Briefing*: Determina los contenidos y el sistema de organización y navegación que queremos establecer.
2. Etiquetado: Da orden y sentido a nuestra página web; hay que nombrar adecuadamente todos los conjuntos que se crean para que sean lo más intuitivos posible para mayor usabilidad y funcionalidad.
3. Diseño de información: Colocar la información o las llamadas a la acción facilita el entendimiento y mejora la usabilidad.
4. Diseño gráfico: El diseño tiene que ser lo más atrayente posible para dar mayor sensación de facilidad de uso.

Por otro lado, la usabilidad es la característica más importante de una página web y depende de diferentes factores: utilidad, efectividad, eficiencia, facilidad de uso, capacidad de aprendizaje y satisfacción. Todos estos factores mejoran el rendimiento, ya que consiguen mayor satisfacción por parte del usuario a la hora de navegar por nuestra web de manera fácil, intuitiva, atractiva y optimizada.

#### 4.4.2. Blogs: referencia en el sector de la cosmética

Un blog, según Macía (2015), nos facilita la oportunidad de debatir, comunicar y compartir contenidos de valor añadido difundiendo mensajes a la comunidad. González, García y McDonald (2015) señalan que los blogs son influenciadores de consumo, referencia y opinión en el sector de productos de cosmética femenina. Se han incorporado como una «comunidad online», donde no solo pretenden buscar información por parte de un experto e influenciador, sino que quieren obtener una experiencia participativa y colaborativa dentro de una misma temática o ámbito.

Un estudio a través de la realización de una encuesta en línea por parte de González-Rama (2015) recogía los siguientes resultados: «El 49 % de los encuestados dijo sentirse parte de una comunidad de personas con intereses similares». Fue la razón principal para la lectura o participación en los blogs, «mientras que el 32 % utiliza esta participación como un medio de búsqueda de información sobre los productos»

Algunas de las ventajas de incorporar un blog son: aumenta la visibilidad, mejora la reputación, permite una comunicación bidireccional y mejora la fidelización y el posicionamiento SEO.

#### 4.5. Marketing de contenidos o *branded content*

El *branded content* es el «contenido vinculado a la marca», según Liberos (2011). Se puede decir que es cualquier contenido de entretenimiento o información llevado a cabo por el anunciante con el fin de reflejar los valores ideales de la marca.

Mientras que el *social marketing* gestiona la mejor manera de distribuir y promocionar el contenido, el *market content* o marketing de contenido se aproxima más a la fase de creación para generar un contenido de calidad. Ambos se complementan.

Los contenidos más frecuentes que podemos encontrar se recogen en forma de newsletters (61 %), publicación de estudios especializados (55 %), *white papers* (43 %) o vídeos (41 %). Mientras que las mejores redes para difundir contenido son Twitter (55 %) y Facebook (54 %), seguidas por LinkedIn y YouTube (Macía, 2015).

El *engagement* es la implicación o el compromiso que tienen los consumidores con una marca. Si generamos un contenido que realmente despierte el interés del usuario, tendremos más posibilidades de establecer una relación con ellos, por lo que se sentirán más involucrados con la marca y con el sentimiento de formar parte de ella.

Las herramientas para la gestión de contenidos para su creación, programación y análisis de los resultados son: Hootsuite, Feedly y Buffer.

## 4.6. Posicionamiento en buscadores: SEO y SEM

La estrategia que se basa en la optimización del posicionamiento de nuestra web en buscadores se puede realizar de dos maneras: a través del posicionamiento orgánico (SEO), o bien por el posicionamiento de pago (SEM).

Los buscadores más utilizados son: Google, MSN y Yahoo. El líder indiscutible es Google y cobra vital importancia utilizar una buena optimización del sitio web, un buen uso de las palabras clave, así como un código limpio para que Google, a través de sus mecanismos de inteligencia, indexe y realice un cálculo basado en los *links* externos e internos, con texto en los enlaces; de las etiquetas; de la frecuencia de la búsqueda de un término; de un código limpio y claro de programación; de su reputación y pertinencia, así como de su *pagerank*, entre otras variables para posicionar en los primeros resultados (Arbildi, 2005).

### 4.6.1. Search engine optimization (SEO) o posicionamiento en buscadores

La idea principal del posicionamiento natural es que el usuario nos encuentre de acuerdo y en relación con la búsqueda que ha llevado a cabo.

El posicionamiento SEO es un conjunto de técnicas que permiten que una página web esté lo más posicionada posible en los motores de búsqueda ante una pregunta o palabras clave. Se refiere a ella como una búsqueda natural u orgánica (Liberos, 2018).

Existen diferentes métodos para conseguir un buen posicionamiento SEO: análisis de palabras clave (*keywords*) por las que queremos posicionarnos; optimización del código del sitio web; accesibilidad y optimización fuera de la web.

#### 4.6.2. Posicionamiento SEM o de pago

El posicionamiento SEM forma parte de la estrategia del marketing de posicionamiento en buscadores, pero en vez de ser de una forma orgánica, en esta ocasión será de pago o CPC/PPC (coste por clic o pago por clic). El posicionamiento SEM se centra en los enlaces patrocinados por clic que se basan en la compra de palabras clave, que permiten incluir enlaces patrocinados para captar tráfico en el sitio web del anunciante. Son estrategias que no tienen mucho coste en comparación al retorno de inversión que se genera. Existen diferentes herramientas para gestionar el posicionamiento SEM, entre las que destacan Google Adwords y Bing ADS.

### 4.7. Estrategia de conversión

El embudo o *funnel* de conversión es un mecanismo que recoge los distintos pasos o fases que un usuario realiza en nuestra web hasta realizar una acción con base en un objetivo determinado. Generalmente, se puede realizar un registro o *lead*, o bien concretar la compra de un producto o servicio.

Las fases del embudo de conversión son: adquisición, activación, retención, monetización y referencia.

#### 4.7.1. Landing page

Las *landing pages* permiten recopilar información personal acerca de los usuarios que quieren acceder a más información a partir de una llamada a la acción, donde depositan sus datos. Estos datos serán claves para una posterior personalización de una campaña promocional, siendo una oportunidad perfecta para contactar con ellos e influir en su decisión de compra.

#### 4.7.2. E-mail marketing

*E-mail marketing* es una herramienta que se consolida como un canal de comunicación que pretende crear un lazo importante con el usuario, proporcionando contenido personalizado de una manera más cercana. Se caracteriza por su alta accesibilidad y porque puede llegar a una gran variedad de audiencias en un tiempo inmediato.

El e-mail marketing influye directamente en varias etapas de la conversión del cliente, siendo las más importantes la fidelización y generación de lealtad (retención), la conversión y la activación.

## 4.8. Analítica web: origen y evolución

La analítica web es la recogida de datos para recopilar, medir, analizar e investigar resultados de marketing digital en nuestro sitio web. Según la *web Analytics Association*, «la analítica web es la medición, colección, análisis y reporte de la data de internet para entender y optimizar el uso del sitio web». De nada sirve tener presencia en la web sin tener conocimiento de cuál es el *customer journey*, o lo que es lo mismo, la experiencia del usuario, saber cuál es el recorrido del cliente, de qué forma llega a nuestra web, cuáles son sus intereses, cómo interactúa con nuestro contenido, etc. Toda esta información se puede recoger a través de diferentes métricas que nos garantizan información para establecer una relación entre diferentes variables y el comportamiento del usuario.

### 4.8.1. La importancia de las *cookies* en la analítica web

Las *cookies* son una técnica de captura de información del proceso de navegación de un usuario. Liberos (2011) define de manera muy certera lo que es una *cookie*: «Una *cookie* es un fragmento de información que se almacena en el disco duro del visitante de una web a través de su navegador». Una *cookie*, como indica Liberos, recoge información que puede resultar valiosa tanto para el usuario, ya que facilita la personalización de la experiencia del usuario en una navegación futura, como para la analítica digital, que nos permite obtener información valiosa para mayor conocimiento de sus preferencias y acciones dentro del navegador.

### 4.8.2. KPI o métricas digitales

Los KPI son las siglas de *key performance indicator*: son indicadores de negocio que recogen los datos de la analítica web una vez relacionados e interpretados, de tal manera que nos ayudan a tomar decisiones de mejora con respecto a nuestros objetivos y tácticas.

Algunos de los indicadores generales de KPI, según Liberos (2011), son: visitas, páginas vistas, páginas vistas/visita, porcentaje de rebote, tiempo promedio en el *site* y usuarios nuevos/recurrentes. Concretar cada indicador con los objetivos que queremos alcanzar nos permite establecer una forma más lógica, sistematizada y organizada para relacionar los datos con las diferentes métricas.

### 4.8.3. Google Analytics: Herramienta indispensable en la analítica digital

Google Analytics se consolida como una de las herramientas indispensables a la hora de establecer una estrategia de analítica digital. Recopila datos a través de un código JavaScript, llamado *tracking code*, en todas las páginas de nuestra site o en aquellas que queremos analizar, que incorporaremos en la dirección URL, y a través de las cookies podemos almacenar información del usuario, si es nuevo o recurrente, etc.

Algunas de las métricas básicas que nos proporciona Google Analytics son: usuarios, sesiones, páginas/sesión, número de páginas vistas, duración de la visita, porcentaje de rebote, ubicación e idioma, dispositivos y canales de tráfico.

## 5. Análisis comparativo de la estrategia del marketing digital de Clarins y Estée Lauder

La cosmética es un sector que en los últimos años ha experimentado un proceso de digitalización exponencial. Además, se ha visto obligado a acelerar sus procesos digitales por el rápido despegue del consumidor digital y la experiencia que este le reporta. Según la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa, 2020), el sector de la cosmética y lujo llevaban experimentando un crecimiento en el consumo online desde el 2014. No obstante, no ha sido hasta el 2019, año de la pandemia, cuando el crecimiento ha sido tan acusado, alcanzando los 8,4 millones de compradores de cosmética, lo que supone un incremento del 36 % de nuevos compradores respecto a 2019, año en el que el online pesaba un 6,5 % del total del sector, mientras que en 2020 ha tenido una repercusión superior al 10 %, con un crecimiento de más del 54 %.

Las dos marcas de cosmética de lujo que se han escogido para la elaboración del estudio han sido Clarins y Estée Lauder; ambas se han seleccionado por pertenecer al «listado de las 100 mejores marcas y compañías mundiales con mayor volumen de venta», elaborado por Deloitte (2019). En su análisis digital, las dos páginas web se estudiarán desde el dominio nacional español. Esto nos permite conocer las tendencias del comportamiento del usuario español.

### 5.1. Clarins

La página web de Clarins define a la marca como la número 1 en tratamientos de belleza de gama alta en España, basándose en el estudio y las estadísticas del análisis de consumo y las ventas en valor de productos de alta gama, realizado por el grupo NPD España.

Clarins es una firma que nació en Francia en el año 1954, creada por el holístico Jacques Courtin Clarins. Courtin creó un instituto de belleza y, a día de hoy, sigue fabrican-

do y produciendo sus productos exclusivamente en Francia. Cabe destacar los valores y los compromisos que se asocian a la marca, ya que prima la belleza responsable en su producción con ingredientes obtenidos a través del comercio justo, iniciativas ecológicas, etc. Por otro lado, Clarins se caracteriza por la experiencia e innovación permanente para mejorar la calidad de sus productos. Por último, y quizás el aspecto más importante a la hora de proyectar una imagen corporativa al consumidor, es la singularidad con la que trata la escucha activa de las mujeres para ofrecerles una visión de la belleza atenta, personalizada y cuidada.

### 5.1.1. Público objetivo y características generales de Clarins

Clarins pertenece a la cosmética de gama alta, por lo que el público al que se dirige se definirá como un consumidor de gama media-alta, especialmente mujeres que se interesan por la moda y la belleza, y que están preocupadas e interesadas por el cuidado de la piel con productos que pertenecen a una marca con reputación y popularidad. Su cartera de productos se compone de una amplia oferta de variedad para cada franja de edad, por lo que pueden consumirlo desde personas jóvenes hasta personas mayores de 60 años. El precio de sus productos varía dependiendo del consumidor: mientras que la línea joven es más asequible a precios muy competitivos (20-30 euros), los productos destinados a pieles más maduras suelen ser más elevados y oscilan entre los 70-120 euros de media.

## 5.2. Estée Lauder

Estée Lauder es una empresa americana fundada en 1946 que lleva el nombre de su fundadora Estée, que dejó un legado familiar con un prestigio a nivel mundial muy importante, al que se le atribuye peculiaridades como la elegancia y sofisticación de sus productos, consolidándose al igual que Clarins como una de las marcas de cosmética de lujo con mayor «renombre» y cuota de mercado. Los valores de Estée Lauder optan por la innovación y la tecnología como eje principal de su imagen corporativa, además de la sofisticación de la marca.

### 5.2.1. Público objetivo y características generales de la marca

Estée Lauder es conocido por el estilo clásico y la sofisticación de su marca en todos los sentidos. Se puede comprobar en las líneas de *packaging* e imagen corporativa con un claro enfoque de estilo y moda. Por esta razón, el público al que se dirige es un público generalmente impulsado por la marca y el estatus que esta representa. Sus consumidores suelen regirse por compras impulsivas y emocionales, ya que el precio no suele ser un problema y, al igual que Clarins, la estrategia de la marca está enfocada a las mujeres, pero, en este caso, su público es mayor y comprende una franja entre 35-60 años de edad.



### 5.3. Principales diferencias observables entre Clarins y Estée Lauder

1. Imagen corporativa: Ambas firmas están relacionadas con el sector de la cosmética de lujo. Sin embargo, presentan estilos y enfoques diferentes. Las dos han estado presentes en el mercado desde hace más de 50 años y tienen una trayectoria notoria que les ha servido para posicionarse en la mente de los consumidores y transmitirles los valores de la marca. Las dos son conocidas y valoradas a nivel mundial. No obstante, y por motivos coherentes de su lugar de procedencia, mientras que Estée Lauder tiene más consideración en América, especialmente en los Estados Unidos, Clarins es más conocida y mejor valorada en Europa, en países como Francia, España y Reino Unido.
2. Diversificación de productos: Las dos marcas cuentan con una amplia gama de productos donde priman la experiencia y la innovación. Clarins pretende reforzar la responsabilidad y el compromiso de sus productos con sus ingredientes naturales, mientras que en Estée Lauder prima la sofisticación y la tecnología. Por otro lado, ambas centran sus mayores esfuerzos en los productos de tratamiento, pero también incorporan en su cartera de productos líneas de maquillaje y perfumes. Estée Lauder tiene una gama de productos de perfumes más conocida. Sin embargo, se puede observar mayor diversificación y segmentación de productos en Clarins, teniendo más variedad de productos específicos que incluye una línea exclusivamente pensada para la línea masculina. Al tener mayor diversificación, se presentarán mayores opciones para desarrollar una campaña y generar contenido digital.
3. Público objetivo: En Clarins abarcan un público más amplio, debido a su diversificación de productos, desde un *target* joven (definidos como millenials) a personas de 30, 40, 50 y más de 60 años. Cada línea de producto está relacionada con una franja de edad de las mencionadas anteriormente. A diferencia de Estée Lauder, también tienen un *target* de género masculino. Por otro lado, en Estée Lauder cabe destacar la importancia del maquillaje para un público más joven, pero realmente su público objetivo más importante son mujeres entre 35-60 años. Sería importante plantear una estrategia de segmentación y diversificación para llegar a un público potencial actual con la idea de aprovechar la oportunidad digital.

### 5.4. Análisis y visualización general de la página web y e-commerce de Clarins.es y Esteelauder.es

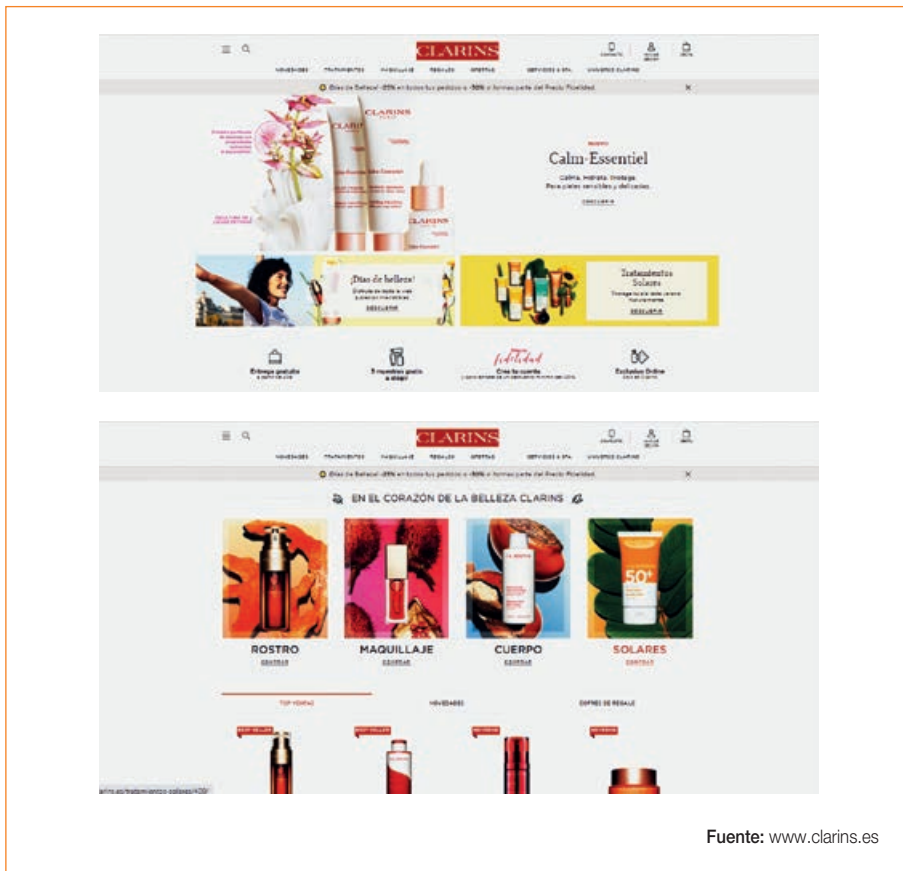
El primer punto indispensable para tener presencia en la web es desarrollar una página web para visualizar la marca y un e-commerce para facilitar la adquisición de los productos a sus usuarios. Tener presencia web es indispensable para conseguir las KPI propuestas por

cada empresa. En el e-commerce de una página web, alguno de los objetivos principales a tener en cuenta es el de conseguir una venta, una suscripción para poder obtener datos del cliente para una posterior personalización de sus acciones de contenidos y un proceso posventa para mantenerlo y fidelizarlo a largo plazo, ofreciéndole descuentos y promociones especiales. Para conseguir estos objetivos, una página web tendrá que estar diseñada y desarrollada estratégicamente de manera que facilite el desarrollo del embudo de conversión mediante botones *call to action* (CTA) o de llamada a la acción.

### 5.4.1. Visualización de la página web Clarins.es

En la figura 2 podemos visualizar una captura de la página web inicial de Clarins.es, que recoge aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de una página web.

Figura 2. Visualización de la página web de Clarins



Fuente: [www.clarins.es](http://www.clarins.es)

Esta visualización de la página de aterrizaje e inicial, nada más buscar la URL de Clarins.es, nos permite observar aspectos fundamentales y características propias de una página web con un e-commerce *inclusive*.

En primer lugar, cabe destacar la fidelidad de mantener la imagen corporativa y la estética propia de la marca trasladada al site. Predomina el logotipo de Clarins en blanco y rojo, con su tipografía particular y una línea sencilla en cuanto a su diseño. Por otro lado, predomina la utilización de imágenes vivas y alegres en relación con las plantas. A primera vista, el diseño de la página web transmite al usuario el cuidado y la idea de belleza, por lo que vincularlo con la firma resulta sencillo.

Entrando en aspectos más técnicos. Se puede observar una página de inicio vertical donde se pretende transmitir y facilitar al usuario la información más importante a tener en cuenta. En la página de inicio de la web se pretende recoger toda aquella información que queremos que el usuario tenga nada más llegar para hacerle la usabilidad más fácil y que no abandone la página. Por ello, nada más entrar, nos encontramos con el lanzamiento de una nueva línea de producto llamada Calm-Essentiel y un módulo que engloba las principales categorías de productos de Clarins. También se puede observar un resumen de los productos más vendidos llamados *best-seller* y las novedades, con la intención de que el usuario se interese por los mismos. Debajo del producto siempre irá acompañado por un CTA o botón de llamada a la acción que se activa al pasar el ratón por encima y que incluye, una vez hagamos clic en el botón, el producto en el carrito de compra. Arriba a la derecha, el usuario siempre podrá acceder al icono del carrito para finalizar las compras y dirigirse al sistema de pago.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que al bajar la barra para seguir visualizando el contenido de la página web, el encabezado de la página con el logotipo de la firma y el menú que pretende ordenar de una manera coherente y lógica las categorías y subcategorías de los productos no desaparece en ningún momento. Esto es importante para mantener el orden de la página en todo momento y para que el usuario pueda acceder al menú de una manera rápida.

Se puede observar que la página web contiene dos tipos de menús, uno en forma de «hamburguesa», que se encuentra en el marco superior izquierdo y que se despliega una vez seleccionado, y otro de forma horizontal que se encuentra en el encabezado de la página. Existen algunos usuarios que aún no están familiarizados con el menú de estilo hamburguesa, por lo que incluir ambos es una buena estrategia. Los dos facilitan la navegación al usuario.

A la hora de analizar la página, se distinguen diferentes iconos que facilitan la usabilidad. Uno de ellos se puede observar en el marco superior izquierdo con forma de lupa, el cual nos permite buscar directamente o por palabras clave lo que pretendemos encontrar. Otro icono, en este caso en el margen superior derecho, es el de un teléfono, que nos permite

obtener información para contactar con el servicio de atención al cliente de e-commerce. Esta particularidad es un aspecto fundamental en marketing digital, puesto que nos permite generar más satisfacción y confianza con el usuario. Otro icono es la cesta, a la que tenemos que tener accesibilidad en cualquier momento. Así como un icono para iniciar sesión si estamos registrados.

En el icono de inicio de sesión, si pasamos el ratón por encima, nos aparecerá una ventana emergente ofreciéndonos una suscripción a la newsletter, a cambio de una compensación de un descuento por compra. Es fundamental este tipo de acciones, ya que nos permitirán recoger datos de los usuarios para poder comunicarles en un futuro de una manera personalizada los productos y ofertas que más les puedan interesar.

A medida que vamos visualizando productos de la página, nos informan de otros productos complementarios que pueden ser de interés para el usuario, fundamental para generar *cross-selling* o venta cruzada y aumentar el carro de compra. Por otro lado, la página web informa de descuentos y regalos por compra de manera continua para incentivar la venta.

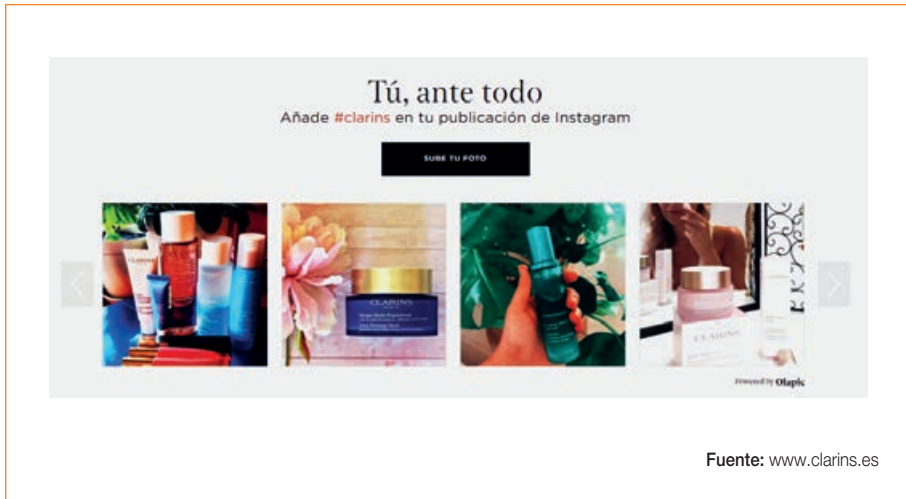
La página web de Clarins se distingue por ser clara e intuitiva. No obstante, se echa en falta un blog corporativo donde se actualice información de forma continua para generar mayor contenido. Sin embargo, existen varias secciones que informan sobre los valores y los compromisos de la marca para información del usuario.

Por último, al realizar un primer vistazo general en la página principal, esta transmite una ligera sensación de aglutinamiento por el tamaño de las imágenes y el orden de visualización de los productos. Sería recomendable minimizar el tamaño de las mismas para abarcar mayor contenido a simple vista, facilitando la comprensión de lo que el usuario está visualizando.

Otro aspecto fundamental es la presencia de un módulo que relaciona la presencia de la marca en redes sociales con la página web (véase figura 3). Este módulo aparece en casi todas las secciones de la página y permite generar conversación con el usuario haciendo que este genere contenido y lo comparta de manera natural, subiendo una foto con el *hashtag* #clarins. Y, por otro lado, hace que aumente el número de seguidores en Instagram y se visualicen diferentes perfiles influencers, que se caracterizan por ser de interés a los usuarios. En resumen, redireccionar enlaces tanto desde Instagram a la web como de otras plataformas a nuestra web aumenta el *pagerank* de la página y permite que más personas visiten nuestra web.

Es importante que el contenido que se precie en la página web sea de gran calidad para que el usuario llegue a interactuar con ella y permanezca el mayor tiempo posible en el site.

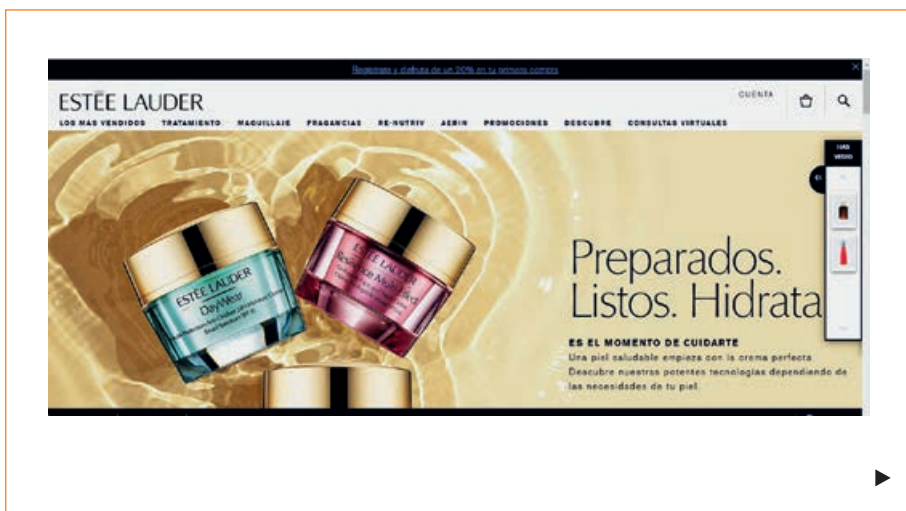
Figura 3. Visualización del bloque de Instagram en la propia página web de Clarins

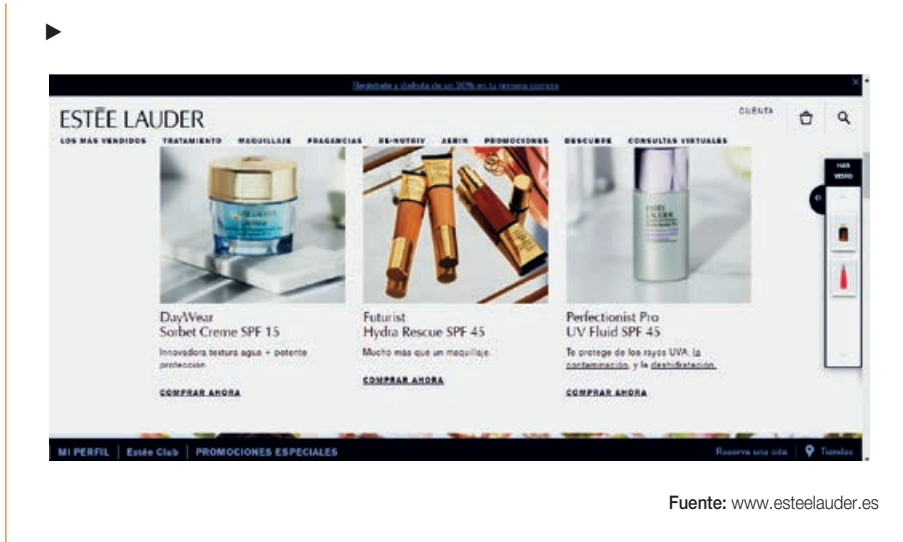


#### 5.4.2. Visualización de la página web de Estée Lauder

A continuación, se analiza la página web de Estée Lauder para conocer su estructura y las diferentes características.

Figura 4. Visualización de la página web de Estée Lauder





A simple vista, se puede comprobar ese estilo sofisticado y clásico con que se relacionaba a la marca de Estée Lauder: el azul marino presente en toda la página es el color predominante en la imagen corporativa de la compañía y se caracteriza por la sobriedad y la elegancia. El logotipo de la marca, en vez de una disposición central, como se presenta en la página de Clarins, se encuentra en el margen superior izquierdo.

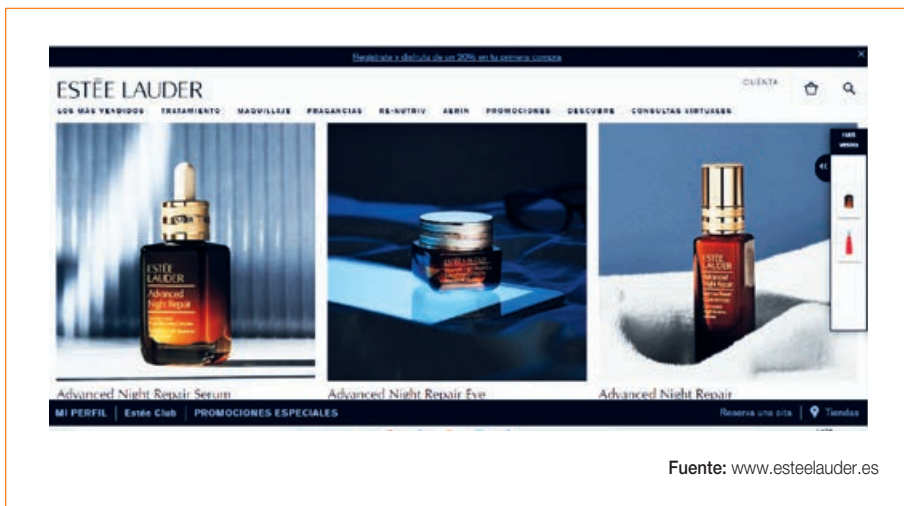
Al igual que Clarins, Estée Lauder opta por una disposición vertical nada más entrar al site, con la pretensión de informar de aquellos productos que más interesen de una manera completa. El primer módulo que confiere es una imagen de las líneas de hidratación, mientras que en la segunda imagen se nos presentan diferentes productos con protección solar; se intuye que la elección de los productos con SPF (factor de protección solar) está pensado estratégicamente, ya que son productos estacionales y con motivo de la llegada del verano puede atraer bastante la atención al consumidor.

Uno de los módulos a medida que bajamos el cursor es la presentación de su producto estrella, el Advance Night Repair. Este producto es el que más cuota de mercado y mayor tasa de crecimiento mantiene; se puede deducir la importancia de seguir presentándolo y centrando las estrategias de comunicación sobre este producto para seguir manteniendo los resultados.

La página web solo cuenta con un menú, que se encuentra debajo del logotipo en disposición horizontal, que recoge de una manera más o menos ordenada todas las categorías y subcategorías. La primera categoría que se aprecia es la de «los más vendidos», con la intención de que el usuario repare en ella antes que en ninguna otra. También cuenta con di-

ferentes llamadas a la acción, como la presencia del carrito en el margen superior derecho, la lupa para las búsquedas de palabras claves y un *banner*, que aparece recordándonos los productos que hemos visualizado con anterioridad. También aparece un rótulo informativo de un 20% de descuento en la primera compra, de manera centralizada en la parte superior de la web. Sin embargo, se echa en falta alguna ventana emergente que pueda llegar a captar la atención al usuario para suscribirse a alguna newsletter o que se componga de información relevante para crear engagement.

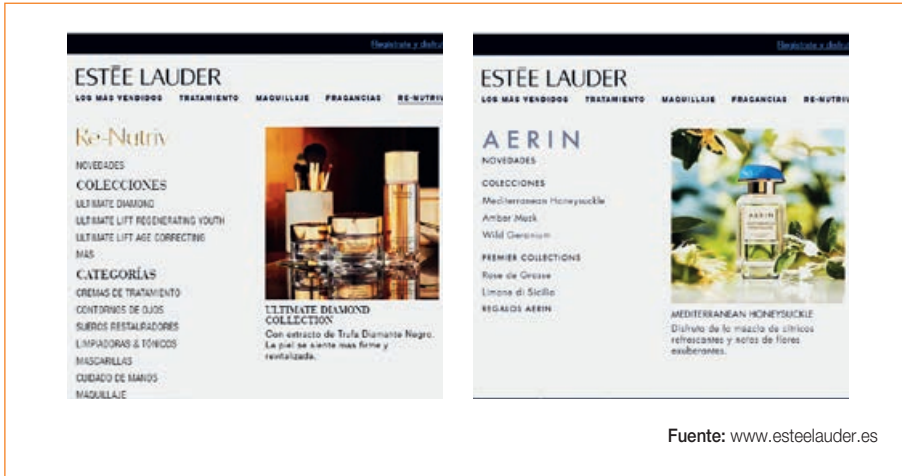
Figura 5. Visualización en bloque del producto de la página web de Estée Lauder



Un aspecto a tener en cuenta es la importancia de transmitir al usuario que podemos atenderle de la forma más rápida posible ante cualquier duda. En la página de Estée Lauder aparece al final y puede dificultar su búsqueda. Sería interesante incluir un *chatbot* como ventana emergente para una conversación en tiempo real con el usuario, y así poder resolverle las dudas de manera inmediata. Ninguna página lo tiene, al igual que el blog, que en el caso de Estée Lauder tampoco lo incluye.

Por último, desde una perspectiva en cuanto al diseño de la página, si analizamos la página web de Estée Lauder con mayor detenimiento, se puede observar que hay un cierto desorden en cuanto a estilos, tipografía, colores en las categorías y diferentes secciones de la página. En el diseño de una página web hay que optar por unificar los estilos para no generar cierta incoherencia o falta de estética al usuario y apostar por el orden y la lógica. En la figura 6 se puede comprobar este planteamiento. Pretenden orientar la tipografía y el estilo con base en el producto al que están haciendo referencia, pero en estos casos es mejor darle un estilo unificado al estilo global de una página web.

Figura 6. Visualización de categorías de la página web de Estée Lauder



## 5.5. Análisis del marketing de contenidos de Estée Lauder y Clarins

Clarins y Estée Lauder mantienen ambas una presencia activa en redes sociales y en marketing de afiliados. A continuación, se pretende exponer de manera más detallada las principales redes sociales en las que están presentes y sus particularidades, con los datos que nos proporciona la herramienta de comparativa en redes social Rival IQ, y la visualización de manera global de las diferentes páginas de Instagram y Facebook.

### 5.5.1. Instagram

Tanto Estée Lauder como Clarins eligen Instagram como plataforma principal en redes sociales. Se ha llevado a cabo un análisis de las dos cuentas de España en esta plataforma. Ambas marcas tienen definidas las cuentas oficiales a nivel global, que se desglosan a nivel nacional por cada departamento de marketing digital, dependiendo del país en el que se encuentren.

Clarins es más activa en la red social, ya que cuenta con más publicaciones subidas: 1.538 frente a las 760 de su competidora. Por otro lado, cuenta con 4.500 seguidores más. Ambas tienen un enlace directo a su página web para garantizar el pagerank, acompañado de un texto que Clarins sabe aprovechar bastante bien, realizando un pequeño resumen con palabras determinantes como «belleza», «cuidado» y «piel», mientras que Estée Lauder intenta despertar la curiosidad del usuario ofreciéndole el uso del móvil para navegar por la página web, utilizando palabras clave como «necesidades» y «piel». La utilización de este tipo de estrategias también es determinante, debido a que Instagram es una plataforma que se utiliza casi en su totalidad a través del móvil, por lo que ofrecer una optimización del uso



de la página web en el teléfono móvil es muy eficaz para generar visitas por este medio, ya que les facilita el redireccionamiento. En otras palabras, teniendo en cuenta que Instagram es una aplicación social que se utiliza en su mayoría por los millenials a través del teléfono móvil, y que estos se caracterizan por estar conectados la mayor parte del tiempo, es importante definir una buena estrategia que nos permita aprovechar la oportunidad de enlazar estas aplicaciones con la página web y que esta esté lo más optimizada y adaptada al teléfono móvil para mejorar la usabilidad del usuario en este dispositivo.

Figura 7. Visualización de la página principal en Instagram de Clarins

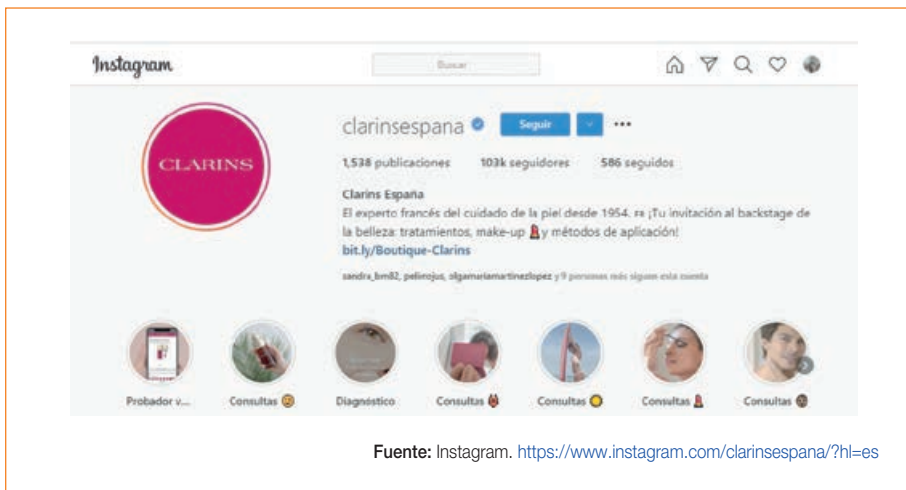
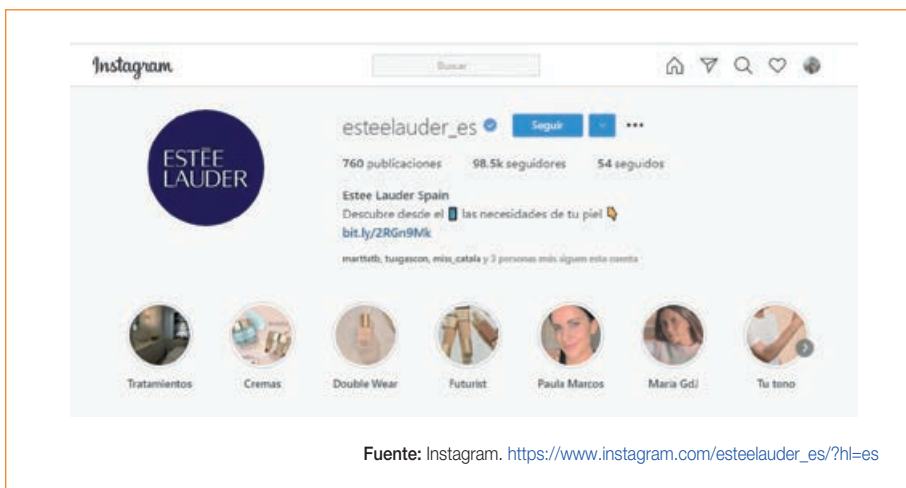


Figura 8. Visualización de la página principal en Instagram de Estée Lauder

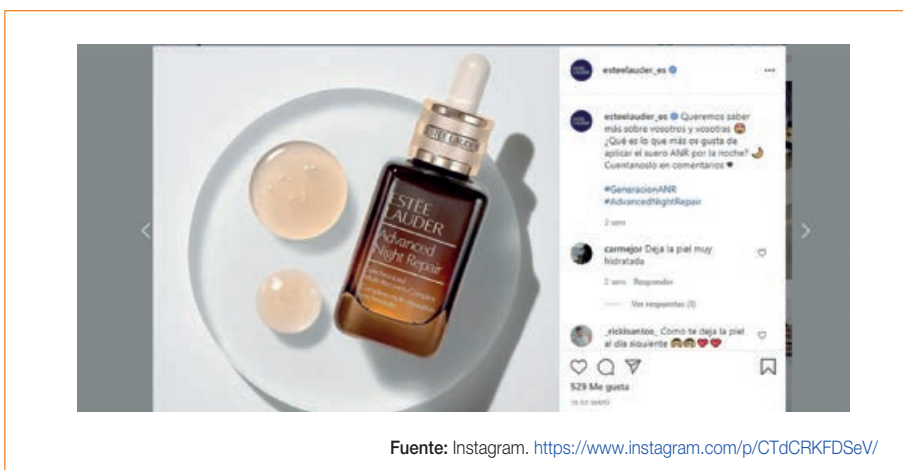


Las dos utilizan a influencers para dar a conocer sus productos a través de personas con prestigio y referentes para sus principales consumidores, que cuentan con un gran nivel de popularidad y seguidores en sus cuentas personales. Como se desarrollaba con anterioridad, los influencers son figuras muy importantes dentro del sector de la cosmética, ya que participan activamente con el sentimiento de pertenencia a una marca, creando conexiones fiables y emocionales para el consumidor. Las marcas de cosmética deben apostar por este tipo de estrategias, realizando una búsqueda de influencers de cosmética y personajes con seguidores potenciales para la marca. Se debería realizar un estudio sobre cuáles son los influencers que pueden desempeñar una comunicación más eficaz para que no tenga lugar una comunicación «vacía», ya que se puede llegar a muchos seguidores fácilmente, pero lo que de verdad interesa es conseguir hacerlo a usuarios que de verdad puedan llegar a estar interesados y ser realmente potenciales. Muchos de estos usuarios se encuentran muy influenciados por estos líderes de opinión y refuerzan sus intereses, depositando la confianza en ellos.

Si realizamos una observación de las últimas publicaciones, estas coinciden con las campañas llevadas a cabo y los módulos de la página de inicio de la web. Publicaciones de productos estacionales, de las líneas de novedades y productos estrellas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que Instagram es una red social utilizada por los millenials, por lo que ofrecer una campaña eficaz y coherente adaptándose a este target se transformará en resultados muy beneficiosos para la marca. Con esta anotación se pretende aclarar que Clarins comprende una línea y un target más juvenil que Estée Lauder, por lo que claramente tendrá ventaja en este aspecto.

Por otro lado, Estée Lauder acierta con la formalidad de sus publicaciones, ya que pretende generar participación, realizando preguntas a los usuarios acerca de sus productos, con el objetivo de establecer una conversación y escucha activa. A continuación, se muestra la figura 9 que recoge un *post* en Instagram, donde se realiza una pregunta para generar engagement y conversación con los usuarios.

Figura 9. Visualización de un post en Instagram de Estée Lauder



Fuente: Instagram. <https://www.instagram.com/p/CTdCRKFDSeV/>

La plataforma Rival IQ recoge toda la información acerca de los datos obtenidos en Instagram de ambas marcas en los últimos 30 días. Los resultados obtenidos en la búsqueda de Rival IQ nos indican los siguientes datos en los últimos 30 días:

1. Número de seguidores: Clarins cuenta con 103.000 seguidores, frente a 985.000 de Estée Lauder.
2. Publicaciones por semana: 3,97 publicaciones por semana, frente a 6,30 en Estée Lauder.
3. Participación o engagement: 12,5 % en Estée Lauder y 6,71 % en Clarins.

### 5.5.2. Facebook

Facebook es la segunda red social más importante en las estrategias de social media marketing. La diferencia entre Clarins y Estée Lauder a través de los datos recogidos por Rival IQ es bastante amplia:

1. Número de seguidores: Clarins cuenta con 2.400.000 seguidores, frente a 273.000 de Estée Lauder.
2. Publicaciones: 3,5 publicaciones de media a la semana, mientras que en Estée Lauder son 0,47.
3. La participación o el engagement, en este caso, es mucho mayor en Clarins.

### 5.5.3. YouTube

YouTube permite servirse de personas que generen contenido a través de videotutoriales. Normalmente, se realiza un estudio de *youtubers* relacionadas con el nicho de mercado, en este caso el de belleza y cosmética, para atraer a un público potencial, que suelen ser seguidores de estas mismas personas. Además, comprenden un canal propio, donde informan y promueven publicidad e información acerca de sus productos. Ambas marcas tienen presencia en YouTube de manera activa para mantener una relación constante con el usuario y realizan estrategias de publicidad con base en el público objetivo.

## 5.6. Análisis del posicionamiento web y de diferentes métricas en relación con las páginas web de Clarins y Estée Lauder

A raíz de los resultados recogidos a través de las diferentes herramientas que hemos elegido (Similarweb, Serpstat, Pagespeed, Brand24 y GTmetrix 43), una vez hemos puesto en marcha la búsqueda de los dominios de las dos marcas elegidas para su comparativa, podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. La posición mundial clasifica el tráfico de la página web a nivel global. Clarins se mantiene en una posición mucho más aventajada que su competidor Estée Lauder. En España, Clarins sigue teniendo más tráfico web, con una diferencia de casi 7 puntos. Si se visualiza el rango en el sector de la cosmética a nivel mundial, las dos mantienen un rango bastante competitivo, consolidándose como dos de las marcas más importantes de la cosmética de lujo, tanto a nivel online como offline. Sin embargo, Clarins se encuentra mejor posicionada que Estée Lauder. La visibilidad es la frecuencia con la que se muestra el dominio en los resultados de búsqueda para las palabras clave que clasifica, en este caso Estée Lauder tiene mejor resultado con un punto y medio de diferencia, lo que significa que su posicionamiento web y la estrategia de elección de palabras clave es más determinante en los motores de búsqueda. En conclusión, Clarins recibe más visitas a su página web que Estée Lauder.
2. Entrando en materia de usabilidad de usuario, en cuanto al comportamiento de la navegación por los diferentes sites, es importante destacar el número de visitas que recibe cada página. En Clarins, cada vez que un usuario llega a la página web, permanece un promedio de dos minutos y visita una media de casi cuatro páginas en la sesión. Por otro lado, el usuario que llega al sitio web de Estée Lauder visita al menos una página más de media, pero permanece menos tiempo en el site, un minuto menos que su competidor. Una vez hemos comprobado el diseño de ambas páginas, hemos podido observar que en Clarins se necesitan menos pasos para llegar a realizar una venta, su gama de productos se visualiza de una manera clara en pocos pasos, por lo que aquí puede estar la respuesta al número de páginas vistas con respecto a Estée Lauder, que en este caso es menor.
3. Clarins mantiene el porcentaje de rebote un poco superior con respecto al de Estée Lauder. La tasa de rebote es un porcentaje de personas que han entrado en nuestra página web, pero no han interactuado con ella ni han realizado ningún clic. Una de las principales causas de la tasa de rebote con respecto a Clarins en comparación a Estée Lauder es la velocidad de carga de la página web tras comprobarla con PageSpeed, ya que no da unos resultados muy buenos. Un tiempo de carga excesivamente largo puede provocar un abandono de la misma por parte del usuario, que no beneficia al rendimiento de la página web ni al posicionamiento. Aun así, el número de visitas es mayor en Clarins.
4. En cuanto a la autoridad SEO, Estée Lauder comprende mayor posicionamiento orgánico que Clarins, mientras que esta última presenta un mayor porcentaje en SEM o de pago, invirtiendo ligeramente en anuncios para lograr mejores resultados en los motores de búsqueda y, por consiguiente, mayor tráfico web.
5. Los intereses de la audiencia son bastante similares entre ambos, ya que son competidores. Esta percepción es bastante racional, puesto que gustos similares de la audiencia generan un tráfico similar a los diferentes sitios web de temática parecida. Por otro lado, Clarins obtiene más visitas que Estée Lauder, aunque a simple vista parece que Estée Lauder tenga un posicionamiento y una optimización de su página

web ligeramente mejores, debido a la velocidad de carga, la tasa de rebote y la duración media de su página web. Sin embargo, Clarins obtiene más visitas, puede ser por su reputación y la visibilidad de la marca en los diferentes medios, por ello compete directamente con páginas web de prestigio a nivel nacional como Druni o Primor.

## 5.7. Cómo podemos mejorar los datos para conseguir mayor visibilidad, posicionamiento, tráfico web y conversión

Si se quiere mejorar la tasa de rebote en el caso de Clarins, se puede optar por mejorar el diseño de las páginas de destino para que sean más interesantes, intuitivas y claras para el usuario. Otro factor visible es mejorar el código y la optimización de la web, disminuyendo los vídeos e imágenes de gran peso para que su velocidad de carga mejore.

Ambas deberían mejorar la URL para que sea lo más limpia y amigable, para conseguir una estructura de navegación clara, fácil de comprender por el usuario y que contengan palabras relevantes.

En cuanto a la procedencia del tráfico web, ambas deberían mejorar las referencias de enlaces externos para mejorar el *page rank*. Sería bastante eficaz realizar concursos vía online y aparecer en blogs corporativos externos e internos. Ambas tienen una estrategia de social media bastante importante, pero sería recomendable llegar a más usuarios por otras redes e implantar videotutoriales o realizar alguna campaña de marketing viral con el objetivo de conseguir tráfico web y así poder generar más *backlink*, es decir, fomentar o generar links en otras webs que apunten a la nuestra.

La autoridad SEO tiene un porcentaje bajo en ambas. Para mejorar, se pueden empezar por pequeñas acciones para que Google u otro buscador nos posicione entre los primeros. En el caso de Clarins, el *title* de la página contiene 91 caracteres. Esta etiqueta es el factor más importante de la optimización *on-page* de una página web. Un texto de más de 70 caracteres puede aparecer cortado en Google. Sería recomendable acortarlo para mayor precisión. La metadescripción de 111 caracteres es óptima, ya que invita a la acción para que el usuario haga clic y acceda a la página web. Sin embargo las *metakeywords* de Clarins deberían ser menos de 6, ya que más de 6 quita efectividad a cada palabra clave:

1. Metadescripción Clarins: Clarins, la marca de cosmética número uno de Europa en la venta de productos de tratamiento para el cuidado de la piel.
2. Metadescripción Estée Lauder: Envío gratis 24-48 h a partir de 20 € y 2 minitoallas de regalo con tus compras online. Cuidado de la piel de alto rendimiento, maquillaje y fragancias.
3. Metakeywords Clarins: Clarins, productos, de, belleza, tratamientos, rostro, cuerpo, maquillaje y solares.

4. Otro factor clave para mejorar el posicionamiento web es la atribución de texto a las imágenes, y deben pesar lo menos posible, como se comentaba con anterioridad, para mejorar la velocidad de carga. En la página de Clarins se han encontrado 19 imágenes sin *title*.

## 6. Conclusiones

El marketing ha comprendido un proceso de transformación exponencial en los últimos años con la llamada «revolución digital». Esta revolución se traduce en la aparición de numerosos procedimientos y herramientas que participan en el contexto y en el plan de marketing digital: marketing de contenidos, presencia web, social media marketing, marketing de buscadores y analítica digital son las principales categorías que engloban este plan de marketing. Todas ellas se sirven a su vez de numerosas herramientas para facilitar las gestiones pertinentes al departamento encargado de llevar a cabo las diferentes estrategias y tácticas, con el último fin de obtener unos resultados previamente definidos.

Cada categoría que participa en el plan de marketing digital es indispensable y trabaja simultáneamente en el proceso digital. La página web es la *home* y la base de cualquier empresa que quiera hacerse un hueco en el mundo digital. Desde la página web, se formalizará el embudo de conversión y es el lugar donde van a ir a parar todas las estrategias de contenidos, mientras que un buen posicionamiento web va a servir de ayuda para que los motores de búsqueda indexen la página web en las primeras posiciones y generen tráfico web, tanto orgánico como de pago. Además, existen diferentes estrategias y técnicas que favorecen el tráfico, como lo son las *landing page* o las campañas de e-mail marketing, que nos proporcionan datos relevantes para futuras campañas. Por último, conocer las implicaciones de la analítica web ha servido para definir de una forma más coherente cada métrica que participa en la comprensión del funcionamiento de una web y las tendencias de los usuarios para comprender qué les motiva a acceder a la página web.

Por último, tras haber desarrollado y analizado las diferentes herramientas de recogida de datos a través de algoritmos y cookies de dos importantes páginas web, hemos podido afirmar la importancia de implantar una estrategia de manera coherente en relación con el público objetivo al que queremos dirigirnos, eligiendo las plataformas adecuadas con respecto al perfil de cada uno con base en el servicio y en los productos que ofrecemos; la importancia de tener una web optimizada, atractiva, coherente e intuitiva con sus secciones delimitadas por categorías, subcategorías y módulos con contenido de interés para el usuario, de tal manera que repita la visita a la web y permanezca el mayor tiempo en ella.

Estas son algunas de las particularidades y oportunidades que el medio digital ofrece y que están dispuestas para que cualquiera comience su trayectoria en el sector, por lo que se puede afirmar la importancia que suscita el medio digital actualmente para cualquier planteamiento estratégico.

## Referencias bibliográficas

- Arbildi, I. (2005). *Posicionamiento en buscadores: Una metodología práctica de optimización de sitios web*. <http://profesionaldelainformacion.com/documentos/2005/marzo/3.pdf>
- Cortés, V. S. (2011). *Marketing digital: como herramienta de negocios para PyMES* [Tesis de Ingeniería]. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116571>
- Geysser, W. (2022) El Estado del Marketing de Influencers 2021: Informe Benchmark. <https://influencemarketinghub.com/es/informe-benchmark-marketing-de-influencers-2019/>
- Gutiérrez-Rubí, A. (2014) 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- González, Z., García, I. y McDonald, L. (2016) Bloggers cómo influenciadores de consumo, referencia y opinión en el sector de productos de cosmética femenina. *RMIT*.
- Liberos, E. (2011). *El libro del comercio electrónico*. (2.ª ed.). ESIC.
- Macía F. (2015). *Marketing on-line 2.0. Cómo atraer y fidelizar clientes en internet*. Anaya Multimedia.
- Marqués, V. (2018). *MKT digital 360* (2.ª ed.). Conjuntura actual.
- Monteverde, P. (2018). *Las marcas de cosmética en redes sociales en España y LATAM*. Hubspot.
- Muñoz-Domínguez, G. y Díaz-Soloaga, P. (2020). Co-creación, contenido y comunidad: nuevas bases del engagement digital en marcas de cosmética. En *Comunicación y diversidad* [comunicación]. VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC). Valencia, España, 28-30 de octubre, pp. 319-330. [http://profesionaldelainformacion.com/documentos/libro\\_ae-ic/munoz\\_diaz.pdf](http://profesionaldelainformacion.com/documentos/libro_ae-ic/munoz_diaz.pdf)
- Orús, A. (2022). Volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España de perfumería, cosméticos y artículos de tocador del primer trimestre de 2015 al cuarto trimestre de 2020. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/1034872/facturacion-comercio-electronico-por-compras-en-perfumeria-cosmeticos-y-articulos-de-tocador-dentro-de-espana/>
- Stanpa. (2020). *Memoria anual*. 2019. Stanpa.

**Estefanía de Felipe Dorado.** Apasionada del marketing y, en especial, del marketing digital. Cuenta con experiencia en branded content, e-commerce y analítica digital. Realizó sus estudios de marketing en la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA) mientras se desarrollaba profesionalmente en el sector de la cosmética y el lujo. <https://orcid.org/0000-0002-9291-3303>

**Estibaliz Pérez Asperilla.** Directora del Departamento de Turismo de la UDIMA y profesora doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad. Cuenta con la licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas, el grado en Turismo, el máster en Formación del Profesorado y el título de Especialista Agente para la Detección e Intervención Integral en Violencia de Género. Siguiendo líneas de investigación enfocadas en el análisis iconográfico e iconológico de la ciudad y el audiovisual contemporáneo, junto con estudios de género, ha publicado varios capítulos de libros y artículos para revistas indexadas y ha participado como ponente en varios congresos internacionales, además de formar parte como investigadora en diferentes proyectos competitivos y grupos de investigación. <https://orcid.org/0000-0002-1228-0164>

**Contribución de autores.** Planificación: E. de Felipe (60%), E. Pérez (40%). Revisión de la literatura: E. de Felipe (70%), E. Pérez (30%). Metodología: E. de Felipe (70%), E. Pérez (30%). Interpretación de los resultados: E. de Felipe (80%), E. Pérez (20%). Discusiones y conclusiones: E. de Felipe (70%), E. Pérez (30%). Preparación del manuscrito: E. de Felipe (70%), E. Pérez (30%).







## Retail reset

Dimas Gimeno y Luis Lara

LID Editorial (Madrid)

248 páginas - 2021 - 22,90 €

ISBN: 978-84-187-5702-0

### Extracto

Esta obra aborda los retos de futuro a los que se enfrenta el comercio minorista. En contra de la opinión generalizada que afirma que el *retail* «está muerto», los autores abordan, tanto desde la perspectiva teórica como desde la práctica, el futuro del comercio minorista y el de las tiendas físicas; y lo hacen con un decálogo de recomendaciones muy prácticas para su transformación.

**Palabras clave:** comercio al minorista; phygital; punto de venta; retail; transformación.

### Abstract

This work addresses the future's challenge that trade retail is facing nowadays; against the general opinion which affirm that retail «is dead», authors address the physical stores' and the trade retail's future, from theoretical and practical perspectives; they do it with a decalogue of very practical recommendations for its transformation.

**Keywords:** trade retail; phygital; point of sale; retail; transformation.

LID Editorial publica una magna obra de utilidad para el territorio del *retail*, tanto desde la perspectiva más teórica o conceptual como desde la práctica de los puntos de venta y el comercio minorista.

El perfil y la experiencia profesional de los autores, Dimas Gimeno y Luis Lara, garantizan que ambas perspectivas son posibles; ambos con una excelente trayectoria en el mundo del emprendimiento y del *retail*. En *Retail reset* los autores vierten su aprendizaje, pero también la reflexión teórica derivada de su propia experiencia profesional.

El título del libro provoca a su lectura, y parte implícitamente de un axioma sobre el que hay un amplio consenso: los cambios culturales, de comportamiento y de hábitos de con-

sumo que acompañan a la digitalización son una amenaza grave para el pequeño comercio y las tiendas de nuestros barrios y ciudades; o el punto de venta físico se *resetea* o muere.

El libro trata precisamente de los cambios que debe acometer el comercio minorista, no desde una estrategia defensiva, sino «jugando al ataque»; de ahí la provocación: frente al pensamiento derrotista, hay futuro..., si se hacen bien las cosas; es más, *las tiendas físicas son el futuro*.

Los autores construyen esta aseveración a partir de tres grandes bloques.

El primero, más teórico, de índole justificativo: en el que se describen *las olas del cambio* y la forma que están adoptan en el sector del retail, identificando los ocho grandes territorios o *vectores* en los que se juega el futuro del retail.

El segundo, de carácter estratégico, con el hallazgo de la perspectiva que los autores denominan *phygital*, y en la que plantean una plena y no artificial integración de ambos entornos, lo cual implicará una relación más estrecha entre las marcas y los clientes, apostando por un acto de compra en los entornos físicos mucho más experiencial.

En el tercero, mucho más táctico, los autores culminan los desarrollos anteriores con *un manifiesto del retail*, compuesto por 15 recomendaciones y 120 acciones prácticas para el futuro de las tiendas físicas en un entorno cada vez más digital.

Esta obra va dirigida a un amplio público interesado en el futuro del retail; será de interés, tanto de los teóricos y estudiosos de los cambios en los hábitos de compra y consumo como de los estudiantes que quieran tener una mirada de largo alcance sobre el sector, como, finalmente, de los emprendedores y responsables del retail, que encontrarán en esta obra respuestas prácticas a sus inquietudes.

**Javier Albor González**

*Profesor asociado. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)*  
franciscojavier.albor@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-8986-5833>

La *Revista de Marketing y Publicidad*, editada por el CEF., pretende ser un medio al servicio de las comunidades académicas y profesionales en el campo del marketing y la publicidad. A través de sus trabajos de investigación y opinión, desea ofrecer al lector aportaciones sobre temas de actualidad e interés, proporcionando nuevos conocimientos para el avance de la ciencia y la práctica de dichas disciplinas.

La publicación tiene una periodicidad semestral e incluye artículos científicos, casos prácticos, reseñas literarias y proyectos de investigación e innovación relacionados con el marketing, la publicidad, la estrategia, la comercialización y las nuevas tendencias.

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, 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 electrónica en la página web <https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/>

## Normas de publicación

1. Los originales enviados a la revista para su publicación se ajustarán a las siguientes normas de publicación:
  - a) Se remitirán a través de la plataforma OJS de la revista (<https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/>), acompañados de una carta de originalidad.
  - b) Los trabajos, que deberán estar escritos en castellano o inglés, se presentarán en formato OpenOffice o Microsoft Word (tipo de letra Times New Roman, cuerpo 12, interlineado 1,5) y con una extensión de entre 5.000 y 8.500 palabras.
  - c) Los artículos deberán encabezarse con el título del trabajo, el nombre y los apellidos de los/las autores/as, así como sus datos de filiación, incluyendo dirección de correo electrónico y código ORCID. Deberán incluirse un resumen del artículo (200-250 palabras) y entre 7 y 9 palabras clave, ambos en castellano y en inglés.
  - d) Dentro del texto del artículo, los/las autores/as deberán marcar en negrita aquellas ideas que consideren fundamentales para la comprensión final del mismo, pues algunas aparecerán destacadas en la versión final.
  - e) Si el artículo contiene imágenes, estas deberán ser enviadas aparte y en la mejor resolución posible. Todas las imágenes, gráficos, cuadros y tablas que se incluyan en el texto tendrán que ir acompañados de su fuente correspondiente.
  - f) Las referencias bibliográficas deberán ajustarse a las normas APA (7.<sup>a</sup> ed.).
2. Los trabajos deberán ser originales e inéditos.
3. La revista efectuará una primera valoración editorial del artículo, por lo que la recepción del mismo no supondrá su aceptación.
4. Si el artículo pasa esta primera fase, posteriormente se asignarán dos o más revisores/as expertos/as externos/as que evaluarán el trabajo de forma confidencial y anónima (doble ciego). En el proceso de evaluación se tendrán en cuenta, entre otros criterios: originalidad, actualidad e interés, aplicación práctica y utilidad, profundidad e investigación. Del proceso citado resultará su aceptación, rechazo o propuesta de revisión, que será comunicado a los/las autores/as en un plazo no superior a 60 días.



PREMIO  
ESTUDIOS  
FINANCIEROS

2022

CEF.-

### Modalidades

El CEF.- convocará, con carácter nacional, el Premio Estudios Financieros.

La 32.ª edición para las modalidades de:

- **Tributación**
- **Contabilidad**
- **Derecho del Trabajo y Seguridad Social**

La 28.ª edición para la modalidad de:

- **Recursos Humanos**

La 19.ª edición para las modalidades de:

- **Derecho Civil y Mercantil**
- **Derecho Constitucional y Administrativo**

La 8.ª edición para la modalidad de:

- **Educación y Nuevas Tecnologías**

Y la 7.ª edición para la modalidad de:

- **Marketing y Publicidad**

El objeto de la convocatoria es el reconocimiento y estímulo de la labor creadora y de investigación de las distintas modalidades del Premio Estudios Financieros, para lo que se valorará el carácter práctico de los trabajos presentados.

CEF.-

### Dotaciones económicas

Se otorgará un primer premio para cada una de las modalidades. Además, tendrán accésit todos aquellos trabajos que los respectivos jurados consideren de interés.

Las dotaciones económicas para cada una de las modalidades anteriores son:

- Primer premio: 9.000 euros.
- Accésits: 900 euros.

CEF.-

### Lugar y plazo

Los trabajos, junto con el sobre cerrado, se remitirán a la secretaria del CEF.- de Madrid: Centro de Estudios Financieros, a la atención de Begoña Cob Montes, Paseo del General Martínez Campos, 5. 28010, Madrid.

También pueden enviarse por correo certificado o mensajería a la misma dirección. El plazo finaliza el día **4 de mayo de 2022**, a las **20:00 horas**.

CEF.-

### Solicitud de las bases

Puede solicitar las bases del premio visitando [www.cef.es](http://www.cef.es)