

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital

Innovation in Marketing and in Services in a digital transformation context

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee802362025>

PRÓLOGOS / FOREWORDS

Transformación digital e innovación de servicios: una visión multidisciplinar

Íñigo Calvo-Sotomayor, Cristina Iturrioz-Landart

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.3438>

Publicado en línea: febrero de 2026

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores. Para más información sobre la licencia *Creative Commons*, visite: <https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a *Creative Commons* licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the *Creative Commons* Licence, please visit: <https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 5-11

<https://bee.revistas.deusto.es>

Transformación digital e innovación de servicios: una visión multidisciplinar

Iñigo Calvo-Sotomayor* 
Cristina Iturrioz-Landart** 

Deusto Business School, España
Co-Editores Principales del Boletín de Estudios Económicos

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee.3438>

Publicado en línea: febrero de 2026

La transformación digital está redefiniendo cómo las organizaciones crean y entregan valor. La integración de tecnologías, datos y software impulsa nuevas propuestas de servicios y modelos de negocio, afectando tanto a sectores industriales como a ámbitos intensivos en servicios. Por todo ello, en calidad de co-Editores Principales del Boletín de Estudios Económicos, nos hace especial ilusión la publicación de un nuevo número especial sobre innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital.

* Profesor Titular en el Departamento de Management en la Deusto Business School (Universidad de Deusto, España). Su investigación se centra en la influencia del cambio demográfico en la productividad económica y en el ámbito de la estrategia empresarial. Doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Deusto y Máster en Relaciones Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina. Co-Editor Principal de la revista académica Boletín de Estudios Económicos y co-Director de la plataforma sobre economía y gestión Deusto Business Open Alumni. Además, es miembro del Consejo de Administración de Kutxabank S.A., la Junta Directiva del Grupo Vasco del Club de Roma y Marshall Memorial Fellow.

** Catedrática del Departamento de Management de la Deusto Business School (Universidad de Deusto, España). Su actividad investigadora se ha centrado en el estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y, en especial, de las empresas familiares, mostrando especial interés por su comportamiento responsable; estrategias de cooperación e innovación y arraigo empresarial. A lo largo de su trayectoria, ha sido Vicerrectora de Investigación y Transferencia de la Universidad de Deusto; Vicedecana de Ordenación Académica y Secretaria de Facultad de Deusto Business School. Autora de libros, capítulos de libro y artículos en revistas, tanto nacionales como internacionales.

Más información sobre los autores al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores y declaran no tener conflicto de interés.

Para el Boletín de Estudios Económicos, este proceso resulta especialmente relevante. La revista mantiene el compromiso de difundir conocimiento aplicado que conecte investigación y práctica en un momento en que las empresas afrontan retos culturales, organizativos y estratégicos derivados de la digitalización. En este contexto, resulta especialmente valiosa la iniciativa de Lorea Narvaiza y Rodrigo Rabetino, quienes asumen la edición invitada de este número y a quienes queremos agradecer el esfuerzo realizado. Su trabajo ha permitido articular una propuesta coherente y actual, destacando por qué la innovación en marketing y en servicios constituye hoy un ámbito clave en la transformación digital en curso.

La primera parte del número incluye varias contribuciones centradas en la transformación organizacional y la servitización digital. En concreto, los tres primeros artículos muestran cómo los modelos de negocio industriales evolucionan hacia propuestas híbridas basadas en servicios avanzados y datos. El trabajo de Leandro Lepratte, María Alejandra Rodríguez y Rafael Blanc, de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), titulado **“¿Cómo transformar las rutinas y capacidades organizacionales para innovar en servicios digitales? Lecciones desde el sector de maquinaria agrícola”**, aborda esta transición en el sector de maquinaria agrícola, identificando los ajustes necesarios en rutinas, capacidades y estructuras internas para desarrollar servicios digitales. A partir de dos estudios de caso, el artículo muestra cómo la innovación en servicios digitales exige modularizar funciones, desplegar capacidades dinámicas y operar en ecosistemas donde la coproducción de conocimiento redefine las prácticas de I+D y comercialización.

El segundo artículo, titulado **“La trayectoria de Aranco en la servitización: adaptaciones exitosas frente a equilibrios puntuados”**, de Bart Kamp, de Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad, analiza el caso de ARANCO como un ejemplo de servitización escalonada. El estudio reconstruye más de tres décadas de evolución, marcadas por fases de estabilidad interrumpidas por decisiones estratégicas que reorientaron la empresa hacia un modelo basado casi por completo en el pago por uso. El artículo detalla cómo se combinan las innovaciones incrementales y radicales en una trayectoria que ilustra los principios del equilibrio puntuado, y destaca la relevancia de la visión estratégica, la experimentación y la progresiva digitalización del servicio.

El tercer artículo de esta sección, firmado por Guilherme Sales Smania y Glauco Henrique de Sousa Mendes (Federal University of São Carlos, Brazil) y que tiene como título **“Moving from product-oriented**

to platform-oriented business models: how automakers become platform providers through connected cars”, examina la transición del sector automotriz hacia modelos de negocio orientados a plataformas. A través del análisis de los vehículos conectados, el estudio muestra cómo los fabricantes se convierten en proveedores de plataformas capaces de articular servicios, datos y software. Esta evolución redefine la propuesta de valor y abre oportunidades en ámbitos como la personalización, el mantenimiento predictivo o las actualizaciones remotas, evidenciando el desplazamiento desde un enfoque tradicional centrado en el producto hacia arquitecturas digitales que sostienen nuevos ecosistemas.

Tras estos tres primeros artículos, este número aborda la innovación digital en relación con el conocimiento especializado a través de los dos siguientes artículos. Por un lado, la investigación **“El rol mediador de los servicios empresariales intensivos en conocimiento para innovar y vender: evidencias desde empresas peruanas”**, firmada por Jean Pierre Seclen-Luna (Pontifical Catholic University of Peru) Jubalt Alvarez Salazar (Pontifical Catholic University of Peru), Christian A. Cancino (University of Chile), y Valentina Gomes Schmitt (Pontifical Catholic University of Valparaíso), examina el papel mediador de los servicios empresariales intensivos en conocimiento para transformar la innovación en resultados comerciales. A partir de una muestra de casi mil empresas peruanas, el estudio muestra que la innovación interna, por sí sola, no genera efectos inmediatos sobre las ventas, mientras que la colaboración con proveedores especializados actúa como catalizador para capitalizar las innovaciones tradicionales y digitales. El trabajo evidencia la relevancia de estos servicios como facilitadores de la adopción tecnológica, especialmente en contextos donde las capacidades internas son limitadas.

Por otro lado, tenemos el artículo **“¿Qué efectos tiene la servitización digital en el desarrollo de la investigación cualitativa online? Una aproximación exploratoria”** de Lázaro Echegaray (CámaraBilbao University Business School). Esta investigación analiza cómo la servitización digital está modificando la investigación cualitativa online. El estudio analiza el impacto de las herramientas y plataformas digitales en el acceso, la interacción y la calidad del análisis cualitativo, destacando tanto las oportunidades metodológicas como las limitaciones emergentes. El artículo muestra cómo la digitalización introduce nuevas dinámicas de participación y observación, y cómo estas transformaciones obligan a repensar prácticas consolidadas en la investigación social y de mercado.

A continuación, este número presenta dos aportaciones ligadas a los resultados de estrategias de marketing digital en términos de experiencia de usuario y de fidelización. En concreto, nos referimos al sexto artículo de este Número Especial, titulado **“Happy with Our Chatbot? Service Innovation, Digital Marketing Performance, and the Role of User Technological Proficiency”** de Mohammed Salem y Ralf Wagner, pertenecientes ambos a la Universidad alemana de Kassel, estando además Mohammed Salem adscrito a la University College of Applied Sciences de Gaza, Palestina. Este estudio analiza los resultados de una encuesta dirigida a 326 estudiantes universitarios alemanes e identifica tres funcionalidades clave, como son la adopción de *chatbots*, los sistemas de pago sin fricciones y los sistemas de integración de retroalimentación, que inciden en el éxito y contribución a la satisfacción del usuario de las herramientas digitales en marketing. Como conclusión, los autores enfatizan la importancia de la inversión en soluciones de pago fluidas y en fortalecer los mecanismos de retroalimentación al cliente, así como la segmentación en la adopción de herramientas digitales en función a los distintos niveles de competencia tecnológica de los usuarios.

Y el séptimo artículo, de Rocío López Muniesa y Eloísa Díaz Garrido de la Universidad Rey Juan Carlos, titulado **“Moda de lujo y fidelización digital: estrategias efectivas para la alta dirección”**, identifica, mediante la metodología Delphi en la que participaron siete expertos en marketing digital y moda de lujo, las estrategias clave para la fidelización de clientes en entornos digitales y contribuye a la literatura académica sobre marketing de lujo al integrar tres dimensiones clave, personalización, narrativa y sostenibilidad, que deben guiar la estrategias digitales en este sector. Las autoras recalcan la relevancia de mantener la coherencia y equilibrio entre la innovación digital y la esencia de la marca, e identifican una serie de claves para que garantizar que la experiencia del cliente, a través de la interacción en tiempo real y la creación de un sentido de comunidad, genere lealtad más allá de la transacción en entornos digitales.

Finalmente, el número integra aportaciones en las que se aborda la temática emergente de la inteligencia artificial y su uso en marketing y comunicación a partir de la exploración de aproximaciones innovadoras. Así, el octavo artículo, titulado **“Assessing Integrated Marketing Communication in Innovation-Oriented Organizations: A Diagnostic Approach for Strategic Alignment”**, de Lucia Porcu de la Universidad de Granada y Janire Gordon-Isasi de la Universidad de Deusto, aborda la problemática de aunar y coordinar las estrategias de comunicación organizacionales en

los entornos actuales en los que conviven distintas partes interesadas, canales y plataformas. El artículo presenta un marco conceptual y una herramienta de autodiagnóstico sobre el enfoque de la Comunicación Integrada de Marketing (IMC Audit Tool) que, más allá de la coherencia en los mensajes, debe contribuir a la interactividad, en foco estratégico en las partes interesadas o *stakeholders* y el alineamiento organizativo, todos ellos elementos fundamentales en una economía de servicios donde la co-creación, personalización, y responsabilidad digital son esenciales.

Sobre este tema de la inteligencia artificial, el artículo **“La revolución del marketing a través de la Inteligencia Artificial: explorando casos innovadores en un mercado emergente”**, de Silvia Cacho-Elizondo de IPADE Business School, México, analiza cómo la Inteligencia Artificial (IA) se está convirtiendo en un catalizador esencial de la transformación digital del marketing en mercados emergentes como México. El estudio propone un marco teórico-práctico basado en el Modelo de Creación de Valor y el Ciclo de Marketing (Investigación, Estrategia y Acción), ilustrado con casos de Arte Capital, CEMEX y Grupo Bimbo. En conclusión, el artículo señala que los líderes deben adoptar una IA que combine la eficiencia operativa (IA mecánica/cognitiva) con la creatividad y la responsabilidad social (IA emocional). Esto implica garantizar que la implementación sea inclusiva, ética y adaptada al contexto cultural para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Por último, para concluir este bloque, tenemos el artículo titulado **“De lo Transaccional a lo Humano: Cómo la Inteligencia Artificial Está Redefiniendo el Marketing Relacional en Empresas de Servicios del Estado de Rio Grande do Sul – Brasil”**, de Marlise Alves Silva y João Capelli de ESPM (Brasil), que busca reflexionar sobre cómo la IA puede humanizar y personalizar el marketing relacional sin comprometer su eficiencia operativa.

Para finalizar, este número especial incorpora dos artículos invitados que ilustran los casos de estudio que exploran experiencias prácticas de dos organizaciones en el desarrollo de sus servicios avanzados. En primer lugar, el artículo titulado **“Las KIBS arraigadas como agentes de desarrollo territorial: un estudio de caso”** de Aitziber Larumbe, presenta el caso de una consultora de marketing de negocio y estudia cómo contribuye al desarrollo de las empresas y del territorio desde su propia idiosincrasia durante más de tres décadas. En segundo lugar, el artículo **“Innovación en marketing y servicios en un contexto de transformación digital: *Partnership Relationship Management* (PRM) en Salto Wecosystem”**, escrito por Esteban Salegi Arbizu e Iker Pérez Gastañaga,

analiza el *Partnership Relationship Management* (PRM), es decir, las relaciones que se cultivan con los distribuidores del canal de distribución, en un contexto de creciente digitalización en las relaciones entre socios y el desarrollo de servicios avanzados para clientes industriales, enfatizando las lecciones aprendidas y los retos futuro.

Sobre los autores

IÑIGO CALVO-SOTOMAYOR. Profesor Titular en el Departamento de Management en la Deusto Business School (Universidad de Deusto, España). Su investigación se centra en la influencia del cambio demográfico en la productividad económica y en el ámbito de la estrategia empresarial. Co-Editor Principal de la revista académica *Boletín de Estudios Económicos* y co-Director de la plataforma sobre economía y gestión Deusto Business Open Alumni. Es doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Deusto y Máster en Relaciones Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina. Además, ha sido profesor visitante en la Czech University of Life Sciences (República Checa) y en la University of Belgrade (Serbia). Iñigo ha publicado capítulos de libro y artículos científicos a nivel internacional y cuenta con un tramo de investigación (2016-2021) otorgado por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI). Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Kutxabank S.A., de la Junta Directiva del Grupo Vasco del Club de Roma y Marshall Memorial Fellow. Su experiencia profesional previa incluye cargos de responsabilidad en una de las principales firmas de servicios profesionales a nivel internacional, la dirección de la Oficina Económica de la Presidencia del Gobierno Vasco y su participación como miembro del Patronato de la Fundación Bancaria BBK. <http://orcid.org/0000-0001-8869-936X>

CRISTINA ITURRIOZ-LANDART. Catedrática del Departamento de Management en la Deusto Business School (Universidad de Deusto, España). Su actividad investigadora se ha centrado en el estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, el estudio de las empresas familiares, especialmente interesada en su comportamiento responsable y en el estudio del capital social, estrategias de cooperación e innovación y arraigo empresarial. A lo largo de su trayectoria, ha desempeñado distintas responsabilidades institucionales entre los que destaca, Vicerrectora de Investigación y Transferencia de la Universidad de Deusto; así como ha sido Vicedecana de Investigación, Vicedecana de Ordenación Académica y Secretaria de Facultad de Deusto Business School. Además, hasta 2012 fue la Investigadora Principal del equipo de investigación “Competitividad y Desarrollo Económico” el cual, bajo su coordinación, obtuvo por primera vez, el reconocimiento oficial siendo adjudicatario de las ayudas dentro de la Convocatoria competitiva de apoyo a Grupos de Investigación del Gobierno Vasco. Desde entonces hasta la actualidad Cristina ha desarrollado su

investigación en el seno de este equipo reconocido en la categoría A en la citada convocatoria competitiva. Cristina tiene reconocidos dos tramos de investigación 2005-2015 y 2016-2020 por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad de Investigación y ANECA respectivamente. Cristina ha participado en numerosos proyectos de investigación competitivos y concertados, dirigido tesis doctorales, alguna de ellas premiada, y ha publicado libros, capítulos de libro y artículos en revistas con revisión por pares nacionales e internacionales como por ejemplo, *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of Business Ethics*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *European Management Journal*, *Management Decision*, *European Planning Studies*, *Papers in Regional Science*, *Business Ethics: a European Review* or *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* etc. <https://orcid.org/0000-0001-5182-1894>