Deusto Business OPEN Alumni

Editado por
Deusto Business Alumni

Edited by
Deusto Business Alumni

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

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

Innovation in marketing and services in the context of digital transformation

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

L. Lepratte, M. A. Rodríguez, R. Blanc, B. Kamp, G. Sales Smania, G. H. de Sousa Mendes, J. P. Seclen-Luna, J. Alvarez Salazar, C.A. Cancino, V. Gomes Schmitt, L. Echegaray, M. Salem, R. Wagner, R. López Muniesa, E. Díaz Garrido, L. Porcu, J. Gordon-Isasi, S. Cacho-Elizondo, M. Alves Silva, J. Capelli, A. Larumbe Torrens, E. Salegi Arbizu, I. Pérez Gastañaga

Título: Boletín de Estudios Económicos (BEE)
ISSN (Papel): 0006-6249
ISSN (Electrónico): 2951-6722
URL: https://bee.revistas.deusto.es
DOI de la revista: https://doi.org/10.18543/bee
DOI del núm.: https://doi.org/10.18543/bee802362025
Idioma: Castellano e Inglés
Frecuencia de publicación: Anual
Acceso y Derechos de autor: El acceso inmediato al contenido digital de cualquier número es gratuito. Los trabajos podrán descargarse, copiar y difundir, sin fines comerciales bajo licencia Creative Commons (CC BY-NC 4.0). Véase la sección "Política de acceso abierto" para más información.

Title: *Bulletin of Economic Studies (BEE)*
ISSN (Print): *0006-6249*
ISSN (Online): *2951-6722*
URL: *https://bee.revistas.deusto.es*
Journal DOI: *https://doi.org/10.18543/bee*
Issue DOI: *https://doi.org/10.18543/bee802362025*
Language: *Spanish and English*
Publication Frequency: *One issue per year*
Access and Copyright: *Unrestricted access to the digital content of any Issue. Is free upon its publication. The content can be accessed, downloaded, copied, and distributed freely in any medium only for non-commercial use under Creative Commons license (CC BY-NC 4.0). More details are available under the section "Open Access Policy".*

Deusto Business Alumni

Deusto Business Alumni

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES

Deusto Business Alumni
Hnos. Aguirre, 2.
Teléfonos 94 445 63 45
48014 BILBAO (España)
E-Mail: beejournal@deusto.es

Co-editores principales
Chief co-editors

- *Iñigo Calvo-Sotomayor*
  Deusto Business School (España)
  ORCID: 0000-0001-8869-936X
- *Cristina Iturrioz-Landart*
  Deusto Business School (España)
  ORCID: 0000-0001-5182-1894

Co-editores invitados
Guest co-editors

- *Lorea Narvaiza*
  Deusto Business School, España
- *Rodrigo Rabetino*
  School of Management, University of Vaasa, Finlandia

Consejo editorial
Editorial board

- *Gema Albort Morant*
  Universidad de Sevilla (España)
  ORCID: 0000-0002-3796-8571
- *Miguel Alzola*
  Fordham University (Estados Unidos)
- *Silvia Cacho-Elizondo*
  IPADE Business School (México)
  ORCID: 0000-0003-2988-5976
- *Elsa Del Castillo Mory*
  Universidad del Pacífico (Perú)
  ORCID: 0000-0002-5061-6650
- *Daniel Covarrubias*
  Texas A&M International University (Estados Unidos)
  ORCID: 0000-0001-7458-0974
- *Eric Lamarque*
  Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Francia)
  ORCID: 0000-0001-8155-4715
- *Martín Larraza-Kintana*
  Universidad Pública de Navarra (España)
  ORCID:0000-0001-6069-6212
- *Sergio Manuel Madero Gómez*
  Tecnológico de Monterrey (México)
  ORCID: 0000-0003-3996-7609
- *Ari Melo Mariano*
  Universidad de Brasília (Brasil)
  Orcid: 0000-0002-7987-5015
- *Silvina Alejandra Romano*
  Universidad Nacional de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur (Argentina)
  ORCID: 0000-0001-9464-6950
- *Ana Suárez Vázquez*
  Universidad de Oviedo (España)
  ORCID: 0000-0003-4257-9367
- *David Urbano Pulido*
  Universitat Autònoma de Barcelona (España)
  ORCID: 0000-0001-7600-8656

Asistente editorial
Editorial Assistant

Marta Riego Vidal
Deusto Business Alumni

El *Boletín de Estudios Económicos* (BEE) es una revista de acceso abierto revisada por pares que publica manuscritos originales destinados a difundir conocimientos y promover la transferencia de resultados de investigación de los campos de la economía y la gestión empresarial a una audiencia profesional. El BEE es una publicación de Deusto Business Alumni (DBA), asociación fundada en 1922, y que desde 1942 ha publicado el BEE de forma ininterrumpida. El BEE está dirigido principalmente a la comunidad de profesionales de habla hispana, publicando artículos en español y ocasionalmente en inglés. El índice, los resúmenes y los artículos del BEE se pueden encontrar en: <https://bee.revistas.deusto.es>. También disponible en: DOAJ, Latindex, CSIC-CINDOC, Econlit, DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc. Desde 2020 el BEE está vinculado a la plataforma Deusto Business Open Alumni <https://www.deustobusinessopenalumni.es>, un foro online para recoger reflexiones y testimonios de expertos en temas económicos y de gestión de actualidad.

The Bulletin of Economic Studies (BEE) is an annual peer-reviewed, Open-Access journal that publishes original manuscripts aimed at promoting the transfer of research outputs from the fields of economics and business management to practitioners. The BEE is published by Deusto Business Alumni (DBA) association that dates back to 1922, and has published the BEE continuously since 1942. The BEE is mainly aimed at the Spanish-speaking practitioners' community publishing articles in Spanish and occasionally in English. The BEE index, abstracts and articles can be found at: <https://bee.revistas.deusto.es>. Also available at: DOAJ, Latindex, CSIC-CINDOC, Econlit, DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc. Since 2020 the BEE is linked to the Deusto Business Open Alumni <https://www.deustobusinessopenalumni.es>, an online forum that gathers experts' reflection and testimonies on current issues of interest in economics and management.

El Boletín de Estudios Económicos no se hace responsable de los datos utilizados, criterios, opiniones o conclusiones expresadas en los artículos publicados, que corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan la posición de la revista ni de sus editores. Las erratas de edición detectadas, que sean relevantes, se rectificarán en un Boletín posterior.

The Bulletin of Economic Studies is not responsible of the data used, criteria, opinions or conclusions stated in the published articles. These exclusively belong to the authors and do not voice the journal or editors' points of view. Relevant edition mistakes will be rectified in the following Bulletin.

Precio de ejemplar en papel
Fee for printed copies
32 € / 1 copia / 1 copy

Publicación impresa en papel ecológico.
Printed on ecological paper.

DOI de la revista: https://doi.org/10.18543/bee
DOI del núm.: https://doi.org/10.18543/bee802362025

Dep. Legal: BI 959-1958
Legal Deposit: BI 959-1958

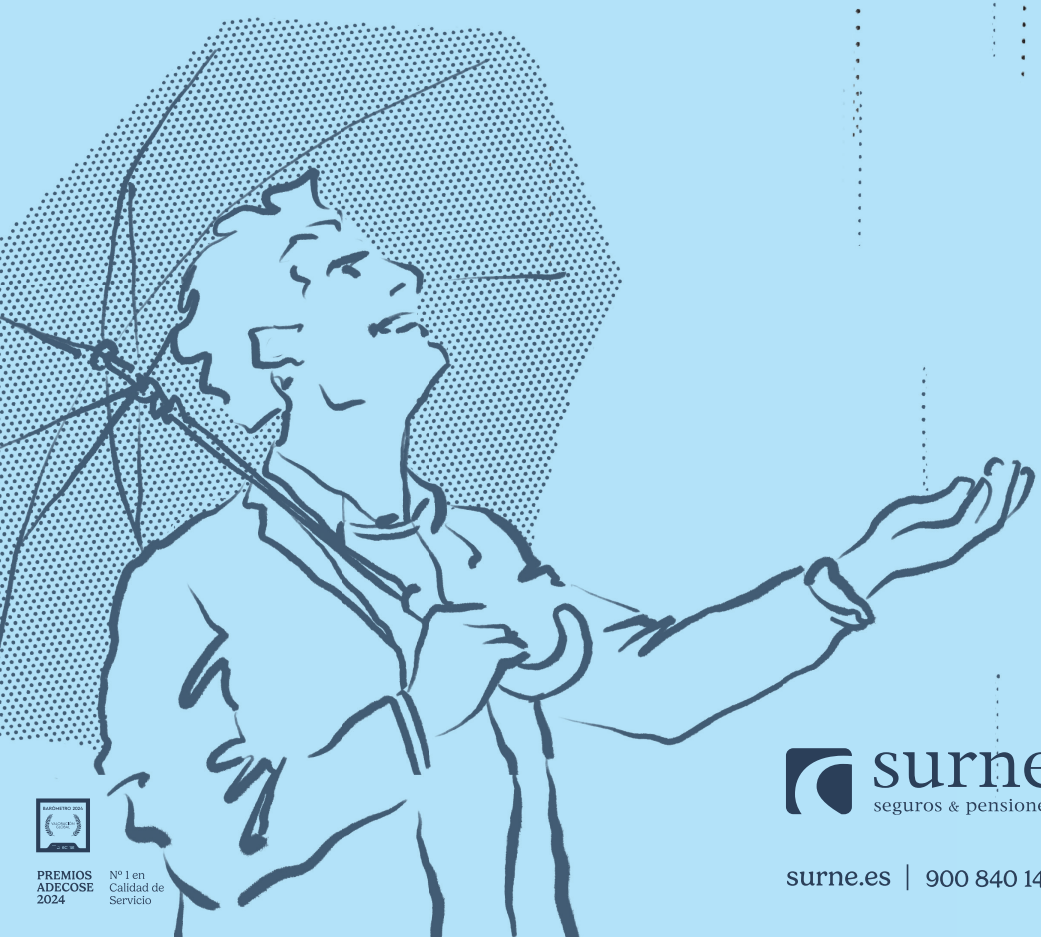
Surne. Planes de Pensiones

120 AÑOS

Con un buen plan el futuro siempre es mejor

Es difícil prever el futuro, por eso cuanto antes comiences a ahorrar y complementar tu pensión, mayor tranquilidad obtendrás.

Somos una compañía con una contrastada trayectoria y una apuesta firme por la cercanía y la especialización, dónde lo que más nos importa es tu futuro.



surne
seguros & pensiones

surne.es | 900 840 144

BAROMETRO 2024
PREMIOS ADECOSE 2024

Nº 1 en Calidad de Servicio

Boletín de Estudios Económicos

DOI Boletín Estudios Económicos / Bulletin of Economic Studies: https://doi.org/10.18543/bee
DOI Número 236 / No. 236: https://doi.org/10.18543/bee802362025
Vol. LXXX Diciembre / December 2025 Núm. / No. 236

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

Innovation in marketing and services in the context of digital transformation

Sumario / Summary

Págs. / Pp.

Prólogos / Forewords

Transformación digital e innovación de servicios: una visión multidisciplinar 05
Digital transformation and service innovation: a multidisciplinary approach 13
Iñigo Calvo-Sotomayor y Cristina Iturrioz-Landart

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital 19
Innovation in marketing and services in the context of digital transformation.....25
Lorea Narvaiza y Rodrigo Rabetino

I. ¿Cómo transformar las rutinas y capacidades organizacionales para innovar en servicios digitales? Lecciones desde el sector de maquinaria agrícola. *Leandro Lepratte, María Alejandra Rodríguez y Rafael Blanc* 31

II. La trayectoria de Aranco en la servitización: adaptaciones exitosas frente a equilibrios puntuados. *Bart Kamp*..... 61

III. Moving from product-oriented to platform-oriented business models: How automakers become platform providers through connected cars. *Guilherme Sales Smania and Glauco Henrique de Sousa Mendes*..... 83

IV. El rol mediador de los servicios empresariales intensivos en conocimiento para innovar y vender: evidencias desde empresas peruanas. *Jean Pierre Seclen-Luna, Jubalt Alvarez Salazar, Christian A. Cancino y Valentina Gomes Schmitt*..... 109

V. ¿Qué efectos tiene la servitización digital en el desarrollo de la investigación cualitativa online? Una aproximación exploratoria. *Lázaro Echegaray*..... 127

VI. Happy with our chatbot? Service innovation, digital marketing performance, and the role of user technological proficiency. *Mohammed Salem and Ralf Wagner*..... 143

VII. Moda de lujo y fidelización digital: estrategias efectivas para la alta dirección. *Rocío López Muniesa y Eloísa Díaz Garrido*..... 165

VIII. Assessing Integrated Marketing Communication in innovation-oriented organizations: a diagnostic approach for strategic alignment. *Lucía Porcu and Janire Gordon-Isasi*..... 185

IX. La revolución del marketing a través de la Inteligencia Artificial explorando casos innovadores en un mercado emergente. *Silvia Cacho-Elizondo*..... 207

X. 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. *Marlise Alves Silva y João Capelli*..... 227

XI. Las KIBS arraigadas como agentes de desarrollo territorial: un estudio de caso. *Aitziber Larumbe Torrens*..... 245

XII. Innovación en marketing y servicios en un contexto de transformación digital: Partner Relationship Management (PRM) en Salto Wecosystem. *Esteban Salegi Arbizu y Iker Pérez Gastañaga*..... 259

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

Iñigo 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3438

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 núme-

* 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.

ro especial sobre innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital.

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 Valparaiso), 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

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 5-11
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3438 • https://bee.revistas.deusto.es

"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, obtu-

vo 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

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

Digital transformation and service innovation: a multidisciplinary approach

Iñigo Calvo-Sotomayor, Cristina Iturrioz-Landart
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3439
Published online: February 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3439

Digital transformation and service innovation: a multidisciplinary approach

Iñigo Calvo-Sotomayor*
Cristina Iturrioz-Landart**
Deusto Business School, Spain
Co-Editors-in-Chief of the Economic Studies Bulletin

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3439 Published online: February 2026

Digital transformation is redefining how organisations create and deliver value. The integration of technology, data and software is driving new service offerings and business models, affecting both industrial sectors as well as service-intensive areas. As Co-Editors-in-Chief of the Economic Studies Bulletin, we are therefore particularly excited about the publication of a new special issue on innovation in marketing and services in the context of digital transformation.

---

* Associate Professor at Deusto Business School, University of Deusto (Spain). His research focuses on the impact of demographic change on economic productivity and the field of business strategy. PhD in Economics and Business from the University of Deusto and a Master's in International Relations from the Catholic University of Leuven. Co-Editor-in-Chief of the Boletín de Estudios Económicos, and Co-Director of the Deusto Business Open Alumni platform on economics and management. He is also a member of the Board of Directors of Kutxabank S.A., the Executive Committee of the Basque Group of the Club of Rome, and a Marshall Memorial Fellow.

** Full Professor of the Department of Management at the Deusto Business School-University of Deusto, Spain. Her research has focused on the study of the competitiveness of small and medium-sized enterprises, as well as the study of family businesses. Along her trajectory, she has been Vice Rector of Research and Transfer of the University of Deusto; Vice Dean of Academic Organization and Secretary of the Faculty of Deusto Business School. Author of books, book chapters and articles in national and international journals.

More information about the authors at the end of this article.

This study was supported by the individual affiliation of the authors and they declare no conflict of interest.

This topic is particularly relevant for the Economic Studies Bulletin. At a time when companies are facing cultural, organisational and strategic challenges arising from digitalisation, the journal remains committed to disseminating applied knowledge that connects research and practice. In this context, the initiative of guest editors Lorea Narvaiza and Rodrigo Rabetino is particularly valuable, and we would like to thank them for their efforts. Thanks to their work, we have been able to put together a coherent and up-to-date proposal that highlights why innovation in marketing and services is now a key area in the ongoing digital transformation.

The first part of the issue includes several contributions focusing on organisational transformation and digital servitisation. Specifically, the first three articles demonstrate how industrial business models are evolving towards hybrid proposals based on advanced services and data. Leandro Lepratte, María Alejandra Rodríguez and Rafael Blanc, from the National Technological University (Argentina) address this in their work entitled **"How to transform organisational routines and capabilities to innovate in digital services? Lessons from the agricultural machinery sector"** addresses this transition in the agricultural machinery sector. It identifies the necessary adjustments to routines, capabilities and internal structures required for developing digital services. Based on two case studies, the article shows how innovation in digital services requires modularising functions, deploying dynamic capabilities and operating in ecosystems where the co-production of knowledge redefines R&D and marketing practices.

The second article, **"Aranco's Servitization Trajectory: Successful Adaptations to Punctuated Equilibria"** by Bart Kamp of Orkestra - Basque Institute of Competitiveness, analyses the case of ARANCO as an example of staggered servitisation. The study reconstructs more than three decades of evolution, characterised by periods of stability interrupted by strategic decisions that reoriented the company towards an almost entirely pay-per-use model. The article details how incremental and radical innovations are combined in a trajectory that illustrates the principles of punctuated equilibrium, highlighting the relevance of strategic vision, experimentation and the progressive digitisation of the service.

The third article in this section, authored by Guilherme Sales Smania and Glauco Henrique de Sousa Mendes (Federal University of São Carlos, Brazil), is entitled **"Moving from product-oriented to platform-oriented business models: how automakers become platform providers through connected cars."** It examines the automotive sec-

tor's transition to platform-oriented business models. Through analysing connected vehicles, the study shows how manufacturers are becoming platform providers capable of offering services, data and software. This evolution redefines the value proposition, opening up opportunities in areas such as personalisation, predictive maintenance and remote updates. It highlights the shift from a traditional product-centric approach to digital architectures that support new ecosystems.

Following these first three articles, this issue addresses digital innovation in relation to specialised knowledge through the following two articles. On the one hand, the research paper **"The mediating role of knowledge-intensive business services in innovation and sales: evidence from Peruvian companies",** authored by Jean Pierre Seclen-Luna (Pontifical Catholic University of Peru), Jubalt Alvarez Salazar (Pontifical Catholic University of Peru), Christian A. Cancino (University of Chile), and Valentina Gomes Schmitt (Pontifical Catholic University of Valparaiso), examines the mediating role of knowledge-intensive business services in transforming innovation into commercial results. Based on a sample of almost 1,000 Peruvian companies, the study reveals that internal innovation alone does not immediately impact sales. However, collaboration with specialised suppliers can act as a catalyst for the commercialisation of traditional and digital innovations. The work highlights the relevance of these services as facilitators of technology adoption, especially in contexts where internal capabilities are limited.

On the other hand, the article **"What effects does digital servitisation have on the development of online qualitative research? An exploratory approach"** by Lázaro Echegaray (CámaraBilbao University Business School) explores this question. This study analyses how digital servitisation is changing online qualitative research. It analyses the impact of digital tools and platforms on access, interaction, and the quality of qualitative analysis, highlighting both methodological opportunities and emerging limitations. The article shows how digitisation introduces new dynamics of participation and observation, and how these transformations force us to reconsider established practices in social and market research.

This issue then presents two contributions linked to the results of digital marketing strategies in terms of user experience and loyalty. Specifically, the sixth article in this Special Issue, entitled **"Happy with Our Chatbot? Service Innovation, Digital Marketing Performance, and the Role of User Technological Proficiency",** by Mohammed Salem and Ralf Wagner, both from the German University of Kassel, with Moham-

med Salem also affiliated with the University College of Applied Sciences in Gaza, Palestine. This study analyses the results of a survey of 326 German university students and identifies three key functionalities that influence the success of digital tools in marketing, namely the adoption of *chatbots*, frictionless payment systems and feedback integration systems. In conclusion, the authors emphasise the importance of investing in seamless payment solutions and strengthening customer feedback mechanisms, as well as segmenting the adoption of digital tools according to users' different levels of technological competence.

The seventh article, by Rocío López Muniesa and Eloísa Díaz Garrido from Rey Juan Carlos University, is entitled **"Luxury fashion and digital loyalty: effective strategies for senior management"**. Using the Delphi methodology involving seven experts in digital marketing and luxury fashion the article contributes to the academic literature on luxury marketing by integrating three key dimensions—personalisation, narrative, and sustainability—that should guide digital strategies in this sector. The authors emphasise the importance of maintaining consistency and a balance between digital innovation and the essence of the brand, and identify a series of keys to ensure that the customer experience generates loyalty beyond the transaction in digital environments, through real-time interaction and community building.

Finally, the issue includes contributions that address the emerging topic of artificial intelligence and its use in marketing and communication by exploring innovative approaches. Thus, the eighth article, entitled **"Assessing Integrated Marketing Communication in Innovation-Oriented Organisations: A Diagnostic Approach for Strategic Alignment",** by Lucia Porcu of the University of Granada and Janire Gordon-Isasi of the University of Deusto, addresses the issue of combining and coordinating organisational communication strategies in today's environments, where various stakeholders, channels, and platforms coexist. The article presents a conceptual framework and a self-diagnostic tool for the Integrated Marketing Communication approach (IMC Audit Tool). This tool goes beyond ensuring consistent messaging to also promote interactivity, a strategic focus on *stakeholders*, and organisational alignment. These are all fundamental elements in a service economy where co-creation, personalisation, and digital responsibility are essential.

Finally, the article **"The marketing revolution through Artificial Intelligence: exploring innovative cases in an emerging market**" by Silvia Cacho-Elizondo of IPADE Business School, Mexico, analyses

how Artificial Intelligence (AI) is becoming an essential catalyst for the digital transformation of marketing in emerging markets such as Mexico. The study proposes a theoretical-practical framework based on the Value Creation Model and the Marketing Cycle (Research, Strategy and Action) and is illustrated with case studies from Arte Capital, CEMEX and Grupo Bimbo. In conclusion, the article emphasises that leaders must adopt AI that combines operational efficiency (mechanical/cognitive AI) with creativity and social responsibility (emotional AI). This means ensuring that implementation is inclusive, ethical and adapted to the cultural context to ensure long-term sustainability. To conclude this section, the article **"From Transactional to Human: How Artificial Intelligence Is Redefining Relationship Marketing in Service Companies in the State of Rio Grande do Sul – Brazil**" by Marlise Alves Silva and João Capelli of ESPM (Brazil), seeks to reflect on how AI can humanize and personalise relationship marketing without compromising its operational efficiency.

This special issue includes with two guest articles that present case studies exploring the practical experiences of two organisations in developing their advanced services. the first article, **"KIBS rooted as agents of territorial development: a case study",** by Aitziber Larumbe, presents the case of a business marketing consultancy and studies how it has contributed to the development of companies and the territory from its own idiosyncrasy for more than three decades. Secondly, the article **"Innovation in marketing and services in a context of digital transformation: Partnership Relationship Management (PRM) at Salto Wecosystem",** written by Esteban Salegi Arbizu and Iker Pérez Gastañaga, analyses *Partnership Relationship Management* (PRM), i.e. the relationships cultivated with distributors in the distribution channel. It does so in a context of increasing digitalisation in partner relationships and the development of advanced services for industrial customers, emphasising lessons learned and future challenges.

About the authors

IÑIGO CALVO-SOTOMAYOR. Associate Professor at Deusto Business School, University of Deusto (Spain). His research focuses on the impact of demographic change on economic productivity and on the field of business strategy. Co-editor-in-Chief of the academic journal Boletín de Estudios Económicos, and Co-Director of the Deusto Business Open Alumni platform on economics and

management. He holds a PhD in Economics and Business from the University of Deusto and a Master's in International Relations from the Catholic University of Leuven. He has also been a visiting professor at the Czech University of Life Sciences (Czech Republic) and the University of Belgrade (Serbia). Iñigo has published internationally recognised book chapters and scientific articles and holds a research accreditation (2016-2021) awarded by the National Commission for the Evaluation of Research Activity (CNEAI). Additionally, he is a member of the Board of Directors of Kutxabank S.A., the Executive Committee of the Basque Group of the Club of Rome, and a Marshall Memorial Fellow. His previous professional experience includes senior roles at one of the world's leading professional services firms, heading the Economic Office of the Basque Government Presidency, and serving on the Board of Trustees of the BBK Foundation. http://orcid.org/0000-0001-8869-936X

CRISTINA ITURRIOZ-LANDART. Full Professor in the Management Department of the Deusto Business School-University of Deusto, Spain. Her research activity has focused on the study of the competitiveness of small and medium-sized companies, the study of family businesses, especially interested in their responsible behavior and the study of social capital, their cooperation and innovation strategies, and their territorial embeddedness. She has held several academic positions at the University of Deusto, such as Vice-rector for Research and Transfer; Vice dean of Research, Academic Vice dean and Faculty Secretary at Deusto Business School. Until 2012 she has been the main researcher of the "Competitiveness and Economic Development" Research Group of the Deusto Business School and under her coordination, this research group gained for the first time the Basque Government recognition and financial support. From then on, Cristina has belonged to this research team, which is currently recognized in the A category in the aforementioned competitive call. Cristina has been recognised with two research accreditations 2005-2015 and 2016-2020 by the National Commission for the Evaluation of Research Activity and ANECA, respectively. Cristina has participated in different publicly and privately funded research projects. She has supervised several doctoral dissertations, some of them awarded. She has published several books chapters and articles in national and international peer-reviewed journals, such as, 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

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

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

Lorea Narvaiza; Rodrigo Rabetino
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3440
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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3440

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

Lorea Narvaiza*
Deusto Business School, España
Rodrigo Rabetino**
School of Management, University of Vaasa, Finlandia
Editores invitados

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3440 Publicado en línea: febrero de 2026

El marketing busca crear valor y entregarlo en el mercado, mientras captura el valor del mismo. Para ello, busca conectar las necesidades insatisfechas del cliente con las soluciones que ofrece una empresa, asegurando que ambas partes se benefician (Kotler, 2020). Desde la década del 2010 hasta la actualidad, la era del marketing en la que estamos inmersos se podría denominar como la era del compromiso y de la tecnología de nueva generación, es decir, *Engagement and New-Age Technology Era* (Kumar *et al*., 2025). Esta era está caracterizada, por un lado, por clientes más exigentes, informados e hiperconectados, y, por otro, por la irrupción de nuevas tecnologías y de ciclos de vida de productos más cortos.

En este contexto, las organizaciones deben replantear constantemente la creación y entrega de valor, y el marketing debe buscar generar víncu-

* Lorea Narvaiza es profesora de marketing y Catedrática de Management de la Deusto Business School y Coordinadora académica del título ADE+*International Management Skills*. Sus principales áreas de investigación se centran en la servitización, la sertización digital, el marketing y las cooperativas.

** Rodrigo Rabetino es profesor de Gestión Estratégica y Catedrático en la Escuela de Administración de la Universidad de Vaasa, Finlandia. Es un reconocido experto en el área de servitización y los sistemas de productos-servicios, la innovación en modelos de negocio y la estrategia como práctica.

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.

los auténticos, resolver problemas reales y ofrecer experiencias personalizadas mediante estrategias apoyadas en canales digitales y análisis de datos. La disciplina del marketing en la actualidad debe lograr una comprensión holística de las necesidades y comportamientos de sus clientes en todas las plataformas, dispositivos, productos y servicios (Kumar *et al*., 2021). En este sentido, para lograr el necesario conocimiento de los clientes y consumidores, la integración de métodos analíticos y de investigación avanzados, donde se hace hincapié en el dato, ha transformado la toma de decisiones de marketing. Las organizaciones que han adoptado estas herramientas han conseguido una ventaja al predecir las necesidades de los consumidores, adaptar las estrategias en tiempo real y lograr resultados medibles (Kumar *et al*., 2025).

Asimismo, para poder desarrollar un marketing innovador, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos de manera estratégica hacia el desarrollo nuevos productos, servicios y experiencias, acompasados de procesos que generen valor al consumidor, además de lograr crecimiento organizacional y diferenciación en el mercado. Por todo ello, podemos decir que la innovación de marketing se ha situado en el centro de la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones (Rabetino *et al*., 2024).

En cuanto a la creación de valor a través de la adición de servicios, en el año 1988, Sandra Vandermerwe y Juan Rada acuñaron el término Servitización en un artículo titulado "Servitization of Business: Adding value by adding services", que ha sido una aportación fundamental sobre la que posteriormente se ha desarrollado una rica línea de investigación académica (Vandermerwe y Rada, 1988). La Servitización, que hace referencia a la incorporación de servicios a la oferta de productos para añadir valor, comenzó a estudiarse en la industria manufacturera. Así, numerosos autores han investigado los beneficios que puede suponer la adición de nuevos servicios a los productos existentes (Rabetino et al., 2021), la situación de la servitización en distintos contextos geográficos (Baines et al., 2009; Kamp y Alcalde, 2014) y la servitización para la competitividad territorial (Vendrell-Herrero y Wilson, 2017; Knapp et al., 2025). También se han analizado las dificultades de la servitización, lo que se ha denominado la paradoja de la servitización que significa que a pesar de servitizar en una organización, a veces no se logran los beneficios esperados (Gebauer, et al., 2005; Kohtamäki *et al*., 2020).

En las últimas décadas, la digitalización ha dado un nuevo impulso a la innovación y a la servitización. Por un lado, la irrupción de tecnologías digitales ha abierto numerosas posibilidades para innovar, ya que

han aumentado las expectativas de los clientes, y esta incorporación de tecnologías novedosas han impactado en los modelos de negocio de las empresas, en sus procesos y en su cultura (Zabala *et al*., 2022). En esta línea, se han examinado diversos aspectos, como el diseño y la prestación de servicios digitales, el desarrollo de nuevos modelos de negocio y fuentes de ingresos, y el papel de los ecosistemas de creación de valor en el impulso de la innovación a través de la cocreación (Lusch y Nambisan, 2015).

Así, el término Innovación en Servicios Digitales (ISD), o su homónimo en inglés Digital Service Innovation (DSI), ha acaparado un creciente interés entre investigadores de diversas disciplinas (Favoretto *et al*., 2022; Rabetino, *et al*., 2024; Opazo-Basáez, et al., 2022; Vargo et al., 2024; Narvaiza et al., 2024). Este interés por la DSI, ha sido especialmente relevante en los mercados entre empresas (B2B), donde los servicios digitales tienen el potencial de transformar los modelos de negocio tradicionales y mejorar la ventaja competitiva (Opazo-Basáez *et al*., 2022; Kowalkowski *et al*., 2024; Narvaiza *et al*., 2025).

A pesar del creciente interés por estudiar la innovación en marketing y en servicios, todavía quedan muchas lagunas por cubrir. Por ello, resulta necesario profundizar en este ámbito, tanto para avanzar en el conocimiento teórico como para favorecer la transferencia a la práctica empresarial, mejorando así la toma de decisiones de los directivos.

Con el propósito de profundizar en la intersección del marketing, la innovación en servicios y la transformación digital, este número especial recoge contribuciones tanto del entorno industrial (B2B) como de empresas que se dirigen al consumidor final (B2C). Se incluyen aportaciones de distintos sectores (maquinaria agrícola, fabricación de automóviles, embalaje, investigación de mercados, empresas innovadoras, moda de lujo, entre otros). Asimismo, en cuanto a las metodologías, se han utilizado tanto estudios cuantitativos como cualitativos. En relación con el ámbito geográfico, los manuscritos se han desarrollado en diversos continentes (América y Europa) y países (Alemania, Argentina, Brasil, España, México, Perú). Finalmente queremos destacar que en este número confluyen diez contribuciones académicas y dos firmas invitadas con un enfoque más empresarial.

Todo lo anterior contribuye a tener un número especial que ofrece un crisol de aportaciones muy sugerente y variado en el ámbito de las innovaciones en marketing y servicios en un contexto de transformación digital.

Referencias

Baines, T. S., Lightfoot, H., Benedettini, O., Whitney, D., & Kay J. M. (2009). The adoption of servitization strategies by UK-based manufacturers. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, *224*(5), 815-829. https://doi.org/10.1243/09544054JEM1567

Favoretto, C., Mendes, G. H. S., Oliveira, M. G., Cauchick-Miguel, P. A., & Coreynen, W. (2022). From servitization to digital servitization: how digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, *102*, 104-121.

Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, *23*(1), 14-26. https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006

Kamp, B., & Alcalde, H. (2014). Servitization in the Basque Economy, Strategic *Change*, *23*(5-6), 359-374.

Knapp, T. U., Estensoro, M., Narvaiza, L., Poeppelbuss, J., Eizmendi, O., & O'Higgins, C. (2025). *Territorial Servitization: Learnings from Basque Country and Ruhr Valley*, Orkestra. https://doi.org/10.18543/UVXD8556

Kohtamäki, M., Einola, S. & Rabetino, R. (2020). Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International Journal of Production Economics*, *226*, 107619.

Kotler, P. (2020). Marketing and Value Creation. *Journal of Creating Value*, *6*(1), 10-11. https://doi.org/10.1177/2394964320903559

Kowalkowski, C., Wirtz, J., & Ehret, M. (2024). Digital service innovation in B2B markets. *Journal of Service Management*, *35*(2),280-305. https://doi.org/10.1108/josm-12-2022-0403.

Kumar, V., Rajan, B., & Gupta, S. (2025). Tracing the evolution of the marketing discipline through the lens of theory and practice: a journal-centric view. *Journal of Business Research*, *188*, 115114.

Kumar, V., Ramachandran, D., & Kumar, B. (2021). Influence of new-age technologies on marketing: a research agenda. *Journal of Business Research*. 2021;125:864–877. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.007. [DOI] [Google Scholar]

Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *39*(1), 155-175. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07.

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2024). Characterizing digital service innovation: phases, actors, functions and interactions in the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, *35*(2), 253-279.

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2025). Unveiling digital service readiness: exploring customer and manufacturer organizational perspectives in digital service innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2024-0210

Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O. F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, *33*(1), 97-120.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Brax, S. A., & Sihvanen, J. (2021). The tribes in the field of servitization: Discovering latent stream across 30 years of research. *Industrial Marketing Management*, *95*, 70-84.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Huikkola, T. (2024). Digital service innovation (DSI): a multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods. *Journal of Service Management*, *35*, 176-201.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, *6*(4), 314-324.

Vargo, S. L., Fehrer, J. A., Wieland, H. & Nariswari, A. (2024). The nature and fundamental elements of digital service innovation. *Journal of Service Management*, *35*(2), 227-252.

Vendrell-Herrero F., & Wilson J.R. (2017). Servitization for territorial competitiveness: taxonomy and research agenda. *Competitiveness Review*, *27*(1), 2–11, doi: https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0005

Zabala K., Campos J. A., & Narvaiza L (2022). Moving from a goods- to a service-oriented organization: a perspective on the role of corporate culture and human resource management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *37*(6), 1197–1207, doi: https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0497

Sobre los autores

LOREA NARVAIZA. Profesora de marketing y Catedrática de Management de la Deusto Business School (Universidad de Deusto). Como profesora universitaria cuenta con más de 30 años de experiencia en cursos de doctorado, master y grado. Sus actividades de investigación actuales se centran en la servitización, la sertización digital, el marketing y las cooperativas. En este ámbito ha publicado en revistas internacionales de impacto y ha dirigido seis tesis doctorales. Además, en la actualidad es Coordinadora académica del título ADE+*International Management Skills*.

RODRIGO RABETINO. Profesor de Gestión Estratégica y Catedrático en la Escuela de Administración de la Universidad de Vaasa, Finlandia. Sus actividades de investigación actuales se centran en la servitización y los sistemas de productos-servicios, la innovación en modelos de negocio y la estrategia como práctica. Como profesor universitario, cuenta con más de 25 años de experiencia internacional en cursos de doctorado, MBA, máster y licenciatura, incluyendo cursos en países como Argentina, España, Costa Rica y Finlandia. En el ámbito de la investigación, el Dr. Rabetino ha publicado artículos en revistas internacionales de impacto Además, ha sido editor invitado en numerosas publicaciones, como

International Journal of Operations & Production Management, International Journal of Management Reviews, International Journal of Production Economics, Industrial Marketing Management, Small Business Economics y Journal of Cleaner Production.

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

Innovation in marketing and services in the context of digital transformation

Lorea Narvaiza; Rodrigo Rabetino
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3441
Published online: February 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3441

Innovation in marketing and services in the context of digital transformation

Lorea Narvaiza*
Deusto Business School, España
Rodrigo Rabetino**
School of Management, University of Vaasa, Finlandia
Guest editors

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3441 Published online: February 2026

Marketing seeks to create value and deliver it to the market, while simultaneously capturing value from the market. To do this, it seeks to connect the unmet needs of the customer with the solutions offered by a company, ensuring that both parties benefit (Kotler, 2020). From the 2010s to the present, the era of marketing in which we are immersed could be called the era of engagement and new-age technology, i.e., *the Engagement and New-Age Technology Era* (Kumar *et al*., 2025). This era is characterised, on the one hand, by more demanding, informed, and hyperconnected customers, and on the other hand, by the emergence of new technologies and shorter product life cycles.

In this context, organisations must constantly rethink the creation and delivery of value, and marketing must seek to generate authentic connections,

* Lorea Narvaiza is a professor of marketing and Full Professor of Management at Deusto Business School and academic coordinator of the ADE+International Management Skills degree program. Her main areas of research focus on servitization, digital sertization, marketing, and cooperatives.

** Rodrigo Rabetino is a professor of Strategic Management and Full Professor at the School of Management at the University of Vaasa, Finland. He is a renowned expert in the field of servitization and product-service systems, innovation in business models, and strategy as practice.

More information about the authors at the end of this article.

This study was supported by the individual affiliation of the authors and they declare no conflict of interest.

solve real problems, and offer personalised experiences through strategies supported by digital channels and data analysis. Today's marketing discipline must achieve a holistic understanding of the needs and behaviours of its customers across all platforms, devices, and diverse products and services (Kumar *et al*., 2021). In this sense, to achieve the necessary knowledge of customers and consumers, the integration of advanced analytical and research methods with an emphasis on data has transformed marketing decision-making. Organisations that have adopted these tools have gained an advantage by predicting consumer needs, adapting strategies in real time and achieving measurable results (Kumar *et al*., 2025).

Likewise, in order to develop innovative marketing, organisations must focus their efforts on strategically developing new products, services, and experiences, accompanied by processes that simultaneously generate value for the consumer, and achieve organisational growth and differentiation in the market. For all these reasons, we can say that marketing innovation has become central to the sustainable competitive advantage of organisations (Rabetino *et al*., 2024).

Regarding value creation through the addition of services, in 1988 Sandra Vandermerwe and Juan Rada coined the term Servitization in an article entitled "Servitization of Business: Adding value by adding services", which has been a fundamental article on which a rich line of academic research has subsequently been developed (Vandermerwe and Rada, 1988). Servitisation, which refers to the incorporation of services into product offerings to add value, began to be studied in the manufacturing industry. Numerous authors have studied the benefits of adding new services to existing products (Rabetino et al., 2021), the situation of servitisation in different geographical contexts (Baines et al., 2009; Kamp and Alcalde, 2014) and servitization for territorial competitiveness (Vendrell-Herrero and Wilson, 2017; Knapp et al., 2025). However, the difficulties of servitisation have also been analysed, in what has been termed the servitisation paradox, namely that despite servitisation in an organisation, the expected benefits are sometimes not achieved (Gebauer, et al., 2005; Kohtamäki *et al*., 2020).

In recent decades, digitalisation has given new impetus to innovation and servitisation. On the one hand, the emergence of digital technologies has opened up numerous possibilities for innovation, as customer expectations have increased, and this incorporation of novel technologies has had an impact on companies' business models, processes, and culture (Zabala *et al*., 2022). In this vein, various aspects have been

examined, such as the design and delivery of digital services, the development of new business models and revenue streams, and the role of value creation ecosystems in driving innovation through co-creation (Lusch and Nambisan, 2015).

Thus, the term Digital Service Innovation (DSI) has attracted growing interest among researchers from various disciplines (Favoretto *et al*., 2022; Rabetino *et al*., 2024; Opazo-Basáez, et al., 2022; Vargo et al., 2024; Narvaiza et al., 2024). This interest in DSI has been particularly relevant in business-to-business (B2B) markets, where digital services have the potential to transform traditional business models and improve competitive advantage (Opazo-Basáez *et al*., 2022; Kowalkowski *et al*., 2024; Narvaiza *et al*., 2025).

Despite the growing interest in studying innovation in marketing and services, there are still many gaps to be filled. It is therefore necessary to delve deeper into this area, both to contribute to the advancement of knowledge from a theoretical perspective and to promote its transfer to business practice, thereby improving managerial decision-making.

Therefore, with the aim of exploring the intersection of marketing, service innovation, and digital transformation, this special issue includes contributions from both the industrial sector (B2B) and companies that target end consumers (B2C). It brings together contributions from different sectors (agricultural machinery, car manufacturing, packaging, market research, innovative companies, and luxury fashion, among others). In terms of methodologies, both quantitative and qualitative studies have been used. Geographically, the manuscripts have been developed on various continents (the Americas and Europe) and in various countries (Argentina, Brazil, Germany, Spain, Mexico, Peru). Finally, we would like to highlight that this issue brings together ten academic contributions and two guest articles with a more business-oriented approach.

All of the above contributes to a special issue that offers a melting pot of highly thought-provoking and varied contributions in the field of marketing and service innovations in the context of digital transformation.

References

Baines, T. S., Lightfoot, H., Benedettini, O., Whitney, D., & Kay J. M. (2009). "The adoption of servitization strategies by UK-based manufacturers", *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, *224*(5), 815-829. https://doi.org/10.1243/09544054JEM1567

Favoretto, C., Mendes, G. H. S., Oliveira, M. G., Cauchick-Miguel, P. A., & Coreynen, W. (2022). From servitisation to digital servitisation: how digitalisation transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, *102*, 104-121.

Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, *23*(1), 14–26. https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006.

Kamp, B. & Alcalde, H. (2014). Servitisation in the Basque Economy. *Strategic Change*, *23*(5-6), 359-374.

Knapp, T. U., Estensoro, M., Narvaiza, L., Poeppelbuss, J., Eizmendi, O., & O'Higgins, C. (2025). *Territorial Servitization: Learnings from Basque Country and Ruhr Valley*, Orkestra, https://doi.org/10.18543/UVXD8556

Kohtamäki, M., Einola, S., & Rabetino, R. (2020). Exploring servitisation through the paradox lens: Coping practices in servitisation. *International Journal of Production Economics*, *226*, 107619.

Kotler, P. (2020). Marketing and Value Creation. *Journal of Creating Value*, *6*(1), 10-11. https://doi.org/10.1177/2394964320903559

Kowalkowski, C., Wirtz, J., & Ehret, M. (2024). Digital service innovation in B2B markets. *Journal of Service Management*, *35*(2),280-305.https://doi.org/10.1108/josm-12-2022-0403.

Kumar, V., Rajan, B., & Gupta, S. (2025). Tracing the evolution of the marketing discipline through the lens of theory and practice: a journal-centric view. *Journal of Business Research*, *188*, 115114.

Kumar, V., Ramachandran, D., & Kumar, B. (2021). Influence of new-age technologies on marketing: a research agenda. *Journal of Business Research*. 2021;125: 864–877. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.007 [DOI] [Google Scholar]

Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *39*(1), 155-175. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07.

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2024). Characterising digital service innovation: phases, actors, functions and interactions in the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, *35*(2), 253-279.

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2025). "Unveiling digital service readiness: exploring customer and manufacturer organisational perspectives in digital service innovation", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2024-0210

Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O. F. (2022), "Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation", *Journal of Service Management*, *33*(1), 97-120.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Brax, S. A., & Sihvanen, J. (2021). "The tribes in the field of servitization: Discovering latent stream across 30 years of research", *In-*

dustrial Marketing Management, *95*, 70-84.

Rabetino, R., Kohtamäki, M. & Huikkola, T. (2024). "Digital service innovation (DSI): a multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods", *Journal of Service Management*, *35*, 176-201.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). "Servitisation of Business: Adding value by adding services", *European Management Journal*, *6*(4), 314–324.

Vargo, S. L., Fehrer, J. A., Wieland, H., & Nariswari, A. (2024). "The nature and fundamental elements of digital service innovation", *Journal of Service Management*, *35*(2), 227-252.

Vendrell-Herrero, F., & Wilson, J. R. (2017). Servitization for territorial competitiveness: Taxonomy and research agenda. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *27*(1), 2-11.

Zabala K., Campos J. A., & Narvaiza, L. (2022). "Moving from a goods- to a service-oriented organisation: a perspective on the role of corporate culture and human resource management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, *37*(6), 1197–1207. https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0497

About the authors

LOREA NARVAIZA. Professor of marketing and Full Professor of Management at Deusto Business School (University of Deusto). As a university professor, she has more than 30 years of experience teaching doctoral, master's, and undergraduate courses. Her current research activities focus on servitization, digital servitization, marketing, and cooperatives. In this field, she has published in high impact international journals and supervised six doctoral theses. She is also currently the academic coordinator of the ADE+International Management Skills degree program.

RODRIGO RABETINO. Professor of Strategic Management and Full Professor at the School of Management at the University of Vaasa, Finland. His current research activities concern servitization and product-service systems, business model innovation, and strategy as practice. As a university lecturer, he has more than 25 years of international experience in doctoral, MBA, master's, and bachelor's degree courses, including courses in countries such as Argentina, Spain, Costa Rica, and Finland. Research-wise, Dr Rabetino has published articles in international impact journals. Moreover, he has served as a guest editor in many outlets, such as the International Journal of Operations & Production Management, the International Journal of Management Reviews, the International Journal of Production Economics, Industrial Marketing Management, Small Business Economics, and the Journal of Cleaner Production.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

¿Cómo transformar las rutinas y capacidades organizacionales para innovar en servicios digitales? Lecciones desde el sector de maquinaria agrícola

Leandro Lepratte, María Alejandra Rodríguez, Rafael Blanc
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3244
Recibido: 23 de abril de 2025 • Aceptado: 10 de septiembre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3244

¿CÓMO TRANSFORMAR LAS RUTINAS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA INNOVAR EN SERVICIOS DIGITALES? LECCIONES DESDE EL SECTOR DE MAQUINARIA AGRÍCOLA

HOW TO TRANSFORM ORGANIZATIONAL ROUTINES AND CAPABILITIES TO INNOVATE IN DIGITAL SERVICES? LESSONS FROM THE AGRICULTURAL MACHINERY INDUSTRY

Leandro Lepratte*, María Alejandra Rodríguez**, Rafael Blanc***
*Universidad Tecnológica Nacional, FRCU, GIDIC, Argentina

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3244

Recibido: 23 de abril de 2025
Aceptado: 10 de septiembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Contexto de Investigación. 3. Hallazgos. 4. Discusión: el papel de las rutinas y transformaciones organizacionales en ISD. Referencias.

RESUMEN

Este artículo analiza los procesos de Innovación en Servicios Digitales (ISD) en empresas manufactureras, examinando cómo transforman sus rutinas, capacidades y estrategias para integrar sistemas producto-servicio digitalizados. Basado en dos casos del sector de maquinaria agrícola, el estudio identifica tres hallazgos clave: (i) Las manufactureras requieren adaptaciones organizacionales de sus áreas de I+D y comercialización, con equipos

---

* Profesor investigador en la Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), en el Departamento de Lic. en Organización Industrial y de Ingeniería en Sistemas de Información de la Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. Es Director del Grupo de Investigación sobre Desarrollo, Innovación y Competitividad en la UTN.

** Profesora investigadora asistente en la Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), en el Departamento de Lic. en Organización Industrial de la Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU.

*** Profesor investigador en la Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), en el Departamento de Lic. en Organización Industrial de la Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. Co-director del Grupo de Investigación sobre Desarrollo, Innovación y Competitividad en la UTN.

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.

multidisciplinarios y alianzas con empresas e instituciones tecnológicas para coproducir soluciones digitales. (ii) La transición de productos físicos a servicios digitales exige modularizar funciones y desarrollar capacidades dinámicas digitales. (iii) Los procesos de ISD emergen de interacciones en ecosistemas, donde las rutinas de co-construcción de conocimiento y cogeneración de valor redefinen los modelos de negocio.

Esto tiene implicaciones prácticas. Se requiere agilidad estratégica para combinar desarrollo interno con innovación abierta para escalar soluciones. También se requiere enfoque en resultados, al priorizar servicios avanzados centrados en el usuario sobre lógicas tradicionales de venta de maquinaria.

Finalmente, los casos evidencian que la ISD no es lineal, sino iterativa, con trayectorias idiosincráticas según el ensamblaje sociotécnico que configura. Por tanto, se requieren modelos de gestión de la innovación flexibles cuyas estrategias se fundamenten en prácticas organizacionales de coproducción de soluciones tecnológicas digitales orientadas hacia la servitización.

Palabras clave: Innovación de Servicios Digitales, Servitización digital, Ecosistemas de innovación, Rutinas organizacionales, Capacidades.

ABSTRACT

This article analyzes Digital Service Innovation (DSI) processes in manufacturing firms, examining how they transform their routines, capabilities, and strategies to integrate digital product-service systems. Based on two case studies from the agricultural machinery sector, the research identifies three key findings: (i) Manufacturers require organizational adaptations in their R&D and commercial areas, involving multidisciplinary teams and partnerships with technology firms and institutions to co-produce digital solutions. (ii) The transition from physical products to digital services demands functional modularization and the development of dynamic digital capabilities. (iii) DSI processes emerge from ecosystem interactions, where routines of knowledge co-construction and value co-generation redefine business models.

Practical implications highlight the need for:

- Strategic agility to combine internal development with open innovation for solution scaling.
- Outcome-focused approaches prioritizing advanced, user-centered services over traditional machinery sales paradigms.

The cases demonstrate that DSI follows non-linear, iterative paths, with idiosyncratic trajectories that depend on the sociotechnical assemblages configuring them. Consequently, flexible innovation management models are required – models whose strategies are fundamentally grounded in organizational practices of co-producing digital technology solutions oriented toward servitization.

Keywords: Digital Service Innovation, Organizational routines, Digital transformation, Ecosystem innovation, Capabilities.

1. Introducción

Los procesos de Innovación en Servicios Digitales (en adelante, ISD) implican transformaciones profundas en estrategias, rutinas y capacida-

des organizacionales de las empresas manufactureras (Marić et al., 2024; Opazo-Basáez et al., 2021; Rabetino et al., 2024).

Sin embargo, la propia complejidad e incertidumbre de los procesos de ISD impide visualizar y diseñar por completo, de antemano, las estrategias de transformación de la organización, en especial aquellas prácticas organizacionales relacionadas con la innovación tecnológica y comercialización de servicios digitales. Por tanto, la ISD requiere ser entendida desde una perspectiva basada en la generación y emergencia de las estrategias desde la práctica y muy vinculadas a los cambios a nivel de las rutinas y capacidades organizacionales (Deken y Sele, 2021; Narvaiza et al., 2023). En especial, aquellas rutinas y capacidades asociadas a los procesos de coproducción de soluciones tecnológicas y de innovación basadas en servicios digitales (Lepratte y Yoguel, 2023; Rodriguez et al., 2025).

Tal como lo han evidenciado los estudios sobre servitización y servitización digital, los procesos de ISD no son lineales, sino que se desarrollan de forma iterativa y experimental. A su vez, evidencian la emergencia de nuevas modalidades de gobernanza de la innovación. Es decir, los procesos de ISD no puedan ser entendidos como exclusivamente impulsados por la empresa manufacturera proveedora, sino que operan dentro de dinámicas emergentes de ecosistemas de innovación.

La dimensión organizacional de los procesos de ISD es aún un ámbito de estudio que, en la tradición de la literatura sobre servitización, requiere profundizar su base empírica y su análisis (Narvaiza et al., 2023; Opazo-Basáez et al., 2024; Rabetino et al., 2024). Asimismo, necesita nuevos aportes teóricos para interpretar la especificidad de estos para así distinguirlos de los procesos de innovación tradicionales centrados en productos y procesos.

Nuestra reciente investigación, que da base a este artículo, genera aportes en este sentido (Rodriguez et al., 2025). En particular, en este artículo nos focalizaremos en las transformaciones y cambios organizacionales que llevan adelante las empresas manufactureras a nivel de rutinas y capacidades organizacionales para desarrollar procesos de ISD.

De este modo, buscamos responder dos cuestiones clave, en línea con la temática de transformación de rutinas y capacidades organizacionales en ISD:

- ¿Cómo debe adaptar su organización una empresa manufacturera para poder desarrollar soluciones tecnológicas (sistemas producto-servicio digitalizados) adecuadas?

- ¿Cómo conseguir mayor agilidad en los procesos de desarrollo de productos-servicios digitalizados?

El objetivo es analizar las transformaciones de las rutinas y capacidades organizacionales embebidas en los procesos de ISD que operan a nivel de la empresa manufacturera, y describir cómo la transición hacia ecosistemas orientados a la servitización digital ejerce efectos performativos sobre el plano organizacional (rutinas y capacidades) y de la práctica estratégica.

Proporcionamos puntos de discusión y herramientas para los gestores de innovación, así como para tecnólogos vinculados a actividades de I+D y al desarrollo de tecnologías digitales que deban afrontar procesos de ISD en sus organizaciones.

2. **Contexto de Investigación**

Nuestro artículo se enmarca en los estudios sobre servitización y servitización digital (Baines et al., 2017; Huikkola et al., 2020; Opazo-Basáez et al., 2021; Rabetino et al., 2018), profundizando en la reciente agenda de investigación sobre "Innovación en Servicios Digitales" (ISD) (Narvaiza et al., 2023; Opazo-Basáez et al., 2024; Rabetino et al., 2024).

Las perspectivas evolucionistas sobre las empresas han estado dominadas por enfoques centrados en las capacidades de innovación, especialmente en torno a la noción de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Winter, 2003, 2017). En este marco, numerosos estudios sobre servitización y, más recientemente, sobre servitización digital e ISD han adoptado ampliamente esta perspectiva (Ellström et al., 2021; Lenka et al., 2017; Rabetino et al., 2024). Tal es así que se ha extendido su uso para estudios sobre Capacidades Dinámicas Digitales (Warner y Wäger, 2019). Estas capacidades permiten la orquestación de plataformas, datos y conectividad en procesos de innovación, y se han asociado particularmente a la capacidad de adaptar modelos de negocio, personalizar servicios y construir soluciones tecnológicas integradas. Así, se ha reconocido su papel en procesos de servitización digital y en la transformación hacia modelos orientados a la oferta de soluciones híbridas producto–servicio.

Sin embargo, una limitación central de esta tradición sobre capacidades dinámicas es su énfasis en modelos estructurales y agregados, que tienden a subestimar los procesos micro organizacionales, invisibilizando cómo se construyen y transforman dichas capacidades desde las prácticas y rutinas organizacionales (Winter, 2017). Este es un problema en la corriente evolucionista general que repercute en escasos trabajos que aborden la ISD desde

la perspectiva de las rutinas organizacionales, pese a que estas constituyen unidades clave para la construcción, recombinación y sostenimiento de capacidades en entornos dinámicos (Opazo-Basáez et al., 2024).

En consonancia con esta perspectiva, en el campo de los estudios organizacionales se ha producido recientemente un giro analítico dentro de la tradición evolucionista, el cual ha puesto en el centro a las rutinas organizacionales y a los artefactos como fenómenos dinámicos y generativos (D'Adderio, 2011; Feldman y Pentland, 2022). En este marco, las rutinas no son vistas como reglas estables o procedimientos automáticos, sino como prácticas sociales y tecnológicamente mediadas, que se reproducen, adaptan y transforman en contextos situados. Este giro responde a la necesidad de ampliar los microfundamentos estratégicos de la innovación, especialmente en contextos de transformación digital y creciente complejidad técnica (Deken y Sele, 2021).

En lugar de analizar las capacidades como atributos estructurales de las empresas, este enfoque propone entenderlas como efectos emergentes de rutinas en acción. Las capacidades se construyen como bloques mediante interacciones entre humanos y artefactos tecnológicos, y se ven afectadas por trayectorias organizacionales, heterogeneidades contextuales y prácticas distribuidas (D'Adderio, 2011).

Conforme a esta perspectiva, aquí nos centramos en analizar la emergencia y evolución de rutinas y capacidades organizacionales en procesos de ISD, integrando la teoría evolucionista de la empresa (Winter, 2017) con los enfoques de Dinámicas de Rutinas (Feldman y Pentland, 2022) y Estrategia como práctica (Seidl et al., 2021). Partiendo de estas aportaciones teóricas, entendemos que la ISD es un proceso multidimensional que combina estrategias tecnológicas, de negocio e innovación, impulsado por el uso competitivo de tecnologías digitales para optimizar servicios (Opazo-Basáez et al., 2024; Rodríguez et al., 2021). En empresas manufactureras, trasciende la mera digitalización de procesos productivos (*digitization*), enfocándose en la integración de productos digitalizados con modelos de negocio basados en servicios, generando ventajas competitivas (Marić et al., 2024; Narvaiza et al., 2023). Esto redefine las visiones tradicionales de innovación tecnológica, centradas solo en productos o procesos, así como también la idea de que la innovación surge de "meta-rutinas" de I+D o de ingeniería de productos específicas en las empresas.

La cuestión que buscamos profundizar a partir de nuestro estudio es que la complejidad de la ISD requiere analizar dinámicas micro organizacionales, como la reconfiguración de estrategias tecnológicas hacia la "licuación de recursos" (*liquification* en inglés) (Vargo et al., 2023), donde

los productos se modularizan (ej.: APIs, plataformas) para lograr flexibilidad e interoperabilidad (ej. datos y servicios modulares disponibles mediante APIs) orientadas hacia los servicios. Esto lo podemos ver en casos de manufactureras de maquinaria agrícola que implementan una estrategia de "licuación de recursos" al transformar, por ejemplo, una fertilizadora mecánica en un producto digitalizado, capaz de generar datos en tiempo real sobre su funcionamiento, el terreno y las condiciones de aplicación. Es decir, una característica clave de la ISD consiste en extraer los datos almacenados, trasmitidos y procesados por los artefactos y ensamblajes sociotécnicos digitales para generar información y potenciales conocimientos en un contexto de aplicación situado (ej.: agricultura de precisión).

Estas estrategias promueven, desde lo organizacional, la emergencia de ecosistemas de innovación (Kohtamäki et al., 2019). A su vez, el núcleo de los procesos de innovación de estos ecosistemas se da en procesos de coproducción de soluciones tecnológicas que emergen de interacciones entre empresas, usuarios y artefactos digitales que impactan en la transformación y emergencia de nuevas rutinas y capacidades (Rodriguez et al., 2025; Lepratte y Yoguel, 2024).

Desde nuestra perspectiva, las rutinas organizacionales —entendidas como prácticas dinámicas (Feldman y Pentland, 2022)— juegan un rol clave en la adaptación y generación de capacidades, en línea con el enfoque de Estrategia como Práctica, que enfatiza cómo las estrategias surgen de prácticas organizacionales recurrentes (Seidl et al., 2021). Estas prácticas se configuran en procesos de emergencia de ecosistemas orientados a la servitización digital donde los procesos de coproducción de soluciones tecnológicas desempeñan un rol activo en la transformación organizacional de las empresas manufactureras, en particular de sus áreas de I+D, ingeniería de productos y comercialización.

En los procesos de ISD entendemos que se ponen en juego tres tipos fundamentales de rutinas organizacionales (Rodríguez et al., 2021). En primer lugar, las rutinas de coproducción, que implican la interdependencia entre lo social (humanos, organizaciones, sus prácticas) y lo material (tecnologías, artefactos). No es una mera adopción de tecnología, sino una construcción mutua, donde las tipologías de artefactos utilizados ejercen efectos de posibilidad para la acción (esto se lo conoce como efectos de *affordances*) (Kallinikos et al., 2013). Las *affordances* son las propiedades de un artefacto (ej. una tablet con un software de mapas de siembra) que sugieren o promueven una acción específica por parte de un usuario. Es decir, son las posibilidades de interacción que un artefacto ofrece de la forma más intuitiva posible, basándose en su funcionalidad y diseño.

Estas rutinas de coproducción de soluciones tecnológicas dan lugar a la emergencia de nuevos tipos de capacidades organizacionales, que introducen novedad y reconfiguran la división del trabajo, generando nuevos conocimientos (Akrich et al., 2002; Callon, 2004; D'adderio, 2011; Lepratte y Yoguel, 2024).

Otro tipo de rutinas relacionadas con la ISD son las de co-construcción de conocimientos. Estas rutinas implican patrones de interacción y negociación recurrentes entre diversos grupos sociales relevantes (ej. ingenieros, usuarios, comercializadores), mediante los cuales se forjan, disputan y estabilizan los significados, las funciones y los problemas asociados a los artefactos tecnológicos, dando forma tanto al conocimiento técnico y social como al propio artefacto (Rodríguez et al., 2021)

Por otro lado, las rutinas de co-creación de valor implican, fundamentalmente, un proceso de integración de recursos. Esto significa que el valor no es creado únicamente por el productor-proveedor y entregado al usuario, sino que surge de la colaboración y el uso conjunto de recursos por parte de todos los actores implicados en un proceso de innovación (Rabetino et al., 2024)

Para estilizar este *framework,* presentamos la descripción de dos casos analizados en profundidad, correspondientes a empresas argentinas del sector de maquinaria agrícola, considerando sus trayectorias de transformación de rutinas relacionadas con el desarrollo de productos, la innovación de servicios y la comercialización de esas organizaciones en el contexto de emergencia de ecosistemas de ISD (Tabla 1). Estos casos reflejan transiciones sociotécnicas globales hacia la agricultura de precisión y la sustentabilidad, mediadas por tecnologías digitales (Rodriguez et al., 2025).

El Caso ECOMAQ1 describe la transformación de rutinas en un ecosistema emergente que integra maquinaria para fertilización de suelos con una plataforma de Inteligencia Artificial (en adelante IA), habilitando servicios de análisis predictivo. Por su parte, el Caso ECOMAQ2 muestra la adopción de IoT y robótica en soluciones de cosecha, con monitorización en tiempo real y transición hacia modelos de servicio basados en datos. Ambos casos ilustran cómo la ISD redefine capacidades organizacionales y estrategias tecnológicas, destacando el rol de la coproducción en la configuración de ecosistemas innovadores.

Para el estudio se adoptó un enfoque cualitativo basado en el análisis en profundidad de dos casos. La selección de los casos se fundamentó en un criterio teórico-intencional, propio del muestreo estratégico (Eisenhardt y Graebner, 2007), considerando su grado de involucramiento en ecosistemas de ISD, su experiencia en el desarrollo de soluciones tec-

Tabla 1

Casos analizados en Ecosistemas orientados a procesos ISD en maquinaria agrícola

Casos	**Ecosistema 1 (ECOMAQ1)**	**Ecosistema 2 (ECOMAQ2)**
Solución Tecnológica core de la empresa de maquinaria/equipamiento del Ecosistema	Solución integrada de productos (maquinaria fertilizadora) y servicios avanzados (plataforma digital con sistema de monitoreo, control y optimización de aplicaciones de nutrientes), orientada a los procesos y rendimientos del cliente.	Solución integrada de productos (maquinaria cosechadora) y servicios avanzados (sistema de monitoreo y control de labores de cosecha), orientada a optimizar los procesos agrícolas del cliente.
Actores enunciados en las entrevistas (empresas, organizaciones y usuarios del ecosistema)	Maquinaria agrícola, Agtech; Usuarios, Partners tecnológicos, Inversionistas, Instituciones de ciencia y tecnología.	Maquinaria agrícola, Agtech, Proveedor de sistemas de agricultura de precisión, Usuarios, Instituciones de ciencia y tecnología.
Período reconstruido de la biografía de la Solución Tecnológica hasta su estabilización	De 2009 a 2022.	De 2018 a 2023.
Artefactos (tecnologías) conectadas y/o emergentes en relación a la Solución Tecnológica core	Monitor de seguimiento de cultivo. Dosificador variable de nutrientes. Aplicaciones de productos inteligentes. Motores de análisis y modelos matemáticos (algoritmos). Plataforma de aplicaciones. Redes de comunicación. Software del producto. Hardware del producto. Gateway para fuentes de información externas. Herramientas de integración con sistemas empresariales. UAV (drone) y herramientas de Inteligencia Artificial.	Monitor de rendimiento de cosecha. Aplicaciones de productos inteligentes. Plataforma de aplicaciones. Redes de comunicación. Software del producto. Hardware del producto. Gateway para fuentes de información externas. Herramientas de integración con sistemas empresariales (ERP, CRM y PLM).

Fuente: elaboración propia

nológicas producto-servicio, y su articulación con actores (empresas e instituciones) y con usuarios finales.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre 2023 y 2024, e incluyó diversas técnicas de recolección de información. En primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave (gerentes de I+D, responsables de innovación, directores comerciales, técnicos y desarrolladores), con un total de ocho entrevistas distribuidas equitativamente entre los dos casos. Las entrevistas, de entre 60 y 90 minutos, fueron grabadas, transcritas y codificadas para su análisis. En segundo lugar, se utilizó documentación interna de las empresas, incluyendo informes técnicos, reportes de desarrollo, convenios de colaboración, presentaciones estratégicas y manuales de servicio digital. En tercer lugar, se efectuó una revisión de fuentes secundarias: notas de prensa especializada, documentos institucionales, material de plataformas tecnológicas sectoriales y publicaciones de organismos intermedios.

El análisis de los datos se desarrolló mediante una estrategia abductiva con iteración constante entre el marco conceptual y el material empírico. Se realizaron codificaciones abiertas y categorización temática para identificar patrones de transformación en las rutinas organizacionales, capacidades emergentes, prácticas estratégicas y procesos de articulación interorganizacional. Asimismo, se elaboraron matrices comparativas para identificar trayectorias diferenciadas y configuraciones específicas en la transición hacia modelos orientados a la ISD.

Esta estrategia metodológica permitió acceder a las dinámicas micro organizacionales con un nivel de granularidad adecuado, analizando no solo la adopción de tecnologías digitales, sino también su performatividad en la reconfiguración de rutinas, capacidades y modelos de gestión.

3. **Hallazgos**

3.1. *La dinámica de rutinas, construcción de capacidades y la coproducción de soluciones tecnológicas hacia la servitización digital*

A continuación, describimos y analizamos las trayectorias de los dos casos seleccionados para estilizar los argumentos clave de este artículo. Presentamos los casos a partir de la reconstrucción de la biografía de sus procesos de coproducción de las soluciones tecnológicas *core* y de la emergencia del ecosistema de innovación orientado a servitización digital (Tabla 2.1 y Tabla 2.2).

Tabla 2.1

ECOMAQ1, rutinas y etapas de configuración del ecosistema de innovación

Etapa de configuración	Rutinas de co-construcción de conocimientos	Rutinas de cogeneración de valor	Rutinas de Coproducción
Etapa de Iniciación (2009-2017)	Identificación de necesidades/desafíos estratégicos de digitalización. Evaluación de oportunidades de colaboración con socios tecnológicos. Aprendizaje de tendencias de plataformización agrícola.	Desarrollo de una fertilizadora con dosificación variable. Incorporación progresiva de agricultura de precisión. Primeras interacciones con clientes en pruebas de campo.	Creación del Holding de empresas de innovación, la tecnología y la sustentabilidad para exploración de proyectos. Incorporación de tecnologías de agricultura de precisión con INTA. Ensayos con clientes para mejora de la fertilización.
Etapa de Coordinación (2018-2021)	Implementación de un programa de I+D colaborativo con AGTECH1. Desarrollo conjunto de herramientas y algoritmos para la plataforma digital. Feedback de clientes innovadores sobre mejoras tecnológicas.	Evolución de MAQ1 de un modelo basado en producto con servicios básicos a uno basado en productos y servicios digitales (avanzados). Construcción de capacidades relacionales con AGTECH1 y clientes. Capacidades de ventas (programa performance test). Co-creación de servicios de monitoreo y control en tiempo real con AGTECH1 y clientes.	Desarrollo de la plataforma digital y su integración con maquinarias con base en desarrollos previos de AGTECH1. Ajustes de sensores, telemetría y automatización. Participación del INTA y clientes en pruebas de campo.

Etapa de configuración	Rutinas de co-construcción de conocimientos	Rutinas de cogeneración de valor	Rutinas de Coproducción
Etapa de Expansión (2022-2023)	Creación del departamento de AgTech y Robótica en MAQ1. Incorporación de un especialista en mecanización agrícola y robótica. Exploración de nuevos socios para desarrollo de robótica agrícola.	Expansión del modelo de negocio con licencias anuales de software. Innovaciones en medición de calidad de aplicación de fertilizantes con IA y drones. Extensión de la solución tecnológica a otras líneas de productos.	Desarrollo de un módulo de fertilización adaptable a plataformas robóticas. Alianzas estratégicas para avanzar en automatización y autonomía agrícola. Implementación de estándares tecnológicos para ampliar el ecosistema.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.2

ECOMAQ2, rutinas y etapas de configuración del ecosistema de innovación

Etapa de configuración	Rutinas de co-construcción de conocimientos	Rutinas de cogeneración de valor	Rutinas de Coproducción
Etapa de Iniciación (Hasta 2019)	Identificación de necesidades de digitalización. Búsqueda de socios estratégicos para incorporar digitalización en maquinaria. Acumulación de capacidades tecnológicas a través del INTA, UTN y UNR.	Incorporación progresiva de agricultura de precisión. Desarrollo de una cosechadora con monitores de rendimiento y autoguía satelital. Participación en proyectos tecnológicos interinstitucionales.	Pruebas iniciales de soluciones digitales con clientes. Integración de sensores en maquinaria agrícola. Evaluación de viabilidad de plataformas digitales en el sector.
Etapa de Coordinación (2020-2021)	Convenio con AGTECH2 para codesarrollar la plataforma digital. Evaluaciones y ensayos con clientes para ajustar sensores y sistemas. Creación de un departamento de electrónica dentro de MAQ2.	Modelo de negocio basado en datos y licencias anuales. Implementación de software de monitoreo en cosechadoras. Participación de clientes en pruebas de nuevas soluciones.	Integración de componentes de conectividad y telemetría. Personalización de la aplicación digital para MAQ2. Proceso conjunto con AGTECH2 y AGTECH3 en desarrollo tecnológico.

Etapa de configuración	Rutinas de co-construcción de conocimientos	Rutinas de cogeneración de valor	Rutinas de Coproducción
Etapa de Expansión (2022-2023)	Exploración de nuevas tecnologías como IA y visión computacional. Identificación de necesidades para equipos autónomos. Exploración de nuevos socios especializados en *machine learning*.	Desarrollo de herramientas de gestión de datos para optimizar la cosecha. Automatización progresiva de mecanismos de regulación de zarandas y cilindros. Evaluación de potenciales socios tecnológicos en IA.	Implementación de ajustes mecánicos para facilitar la automatización. Creación de estándares técnicos para futuras cosechadoras inteligentes. Alianzas estratégicas con actores especializados en digitalización.

Fuente: elaboración propia

El caso del ecosistema ECOMAQ1 (Tabla 2.1) ilustra la transformación de una empresa manufacturera tradicional (MAQ1) en un proveedor de sistemas producto-servicio digitalizados para agricultura de precisión. El análisis del proceso de coproducción y emergencia del ecosistema se estructura en tres etapas clave.

La primera etapa, desarrollada entre 2009 y 2017, evidenció la orientación hacia la identificación y exploración de oportunidades de mercado, y tomó como base de desarrollo la conformación de un holding de empresas relacionadas a MAQ1 para su impulso. En esta fase, MAQ1 reconoció la necesidad de digitalizar su oferta para competir en mercados exigentes, donde operaban competidores importantes que ya transitaban procesos similares a nivel global. En esta etapa aparecen las rutinas de co-construcción de conocimiento. Estas se centraron en evaluar oportunidades tecnológicas para sus productos, buscando identificar los requerimientos de cambios tecnológicos conforme a las tendencias de plataformización agrícola y agricultura de precisión. A su vez, se reconoció que este tipo de cambio tecnológico debe adaptarse a las condiciones agrícolas del mercado de destino. En este proceso de generación de nuevas rutinas de co-construcción de conocimientos, un actor clave fue la colaboración inicial con socios institucionales como el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), para integrar sensores básicos en sus fertilizadoras, permitiendo la dosificación variable. Esta colaboración fue una práctica organizacional relevante.

De este modo, la coproducción de la solución tecnológica core, que permitió dar inicio a la licuación de recursos de la maquinaria, comenzó con la modularización de funciones físicas (ej.: sistemas de aplicación de fertilizantes) en componentes digitales (sensores, algoritmos de dosificación). Estas rutinas de co-construcción de conocimientos y coproducción de la solución tecnológica core de MAQ1 en colaboración con INTA, permitieron aprendizajes significativos y el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales sobre manejo de tecnologías digitales (ej.: precisión en tiempo real). Estas rutinas y capacidades se dieron en procesos experimentales para prototipar la solución tecnológica. En este contexto, aparecen los clientes más relevantes para participar en ensayos en campo que permitieron validar la viabilidad técnica y comercial de las soluciones híbridas desarrolladas (producto-servicio). Hasta este punto, tenemos los inicios de la emergencia del ecosistema de innovación orientado a servitización digital que tendrá a MAQ1 como *hub* dinamizador y central del mismo.

En la etapa siguiente (2018-2021) emergen las rutinas y capacidades centrales para la coordinación del ecosistema. MAQ1 avanzó desde las rutinas de coproducción de la solución tecnológica core, es decir, desde la práctica, hacia una estrategia de negocios basada en servicios, impulsada por la creación de una plataforma digital integrada con sus maquinarias. En esta fase, las rutinas de coproducción de soluciones tecnológicas establecen feedback con las rutinas de cogeneración de valor emergente. De este modo, el proceso de ISD evidencia la emergencia de una estrategia corporativa que busca evolucionar hacia un modelo de negocio que implicó la transición desde la venta de equipos con servicios de postventa tradicionales hacia una maquinaria con equipamiento digitalizado que permite agregar servicios avanzados de monitoreo y control en tiempo real (ej.: suscripciones anuales).

Desde el punto de vista organizacional, MAQ1 debió construir capacidades relacionales. Al vínculo con el INTA y la interacción permanente con los clientes para los ajustes de prototipos y el desarrollo del nuevo producto, se suma, en esta etapa, una alianza estratégica con AGTECH1 (start-up tecnológica) para codesarrollar algoritmos de IA y herramientas de telemetría que se integrarían a la plataforma digital para potenciar el valor agregado del producto-servicio que se comenzaba a introducir en el mercado. De este modo, las rutinas de coproducción de la solución tecnológica core posibilitan profundizar la estrategia de servitización digital. La alianza estratégica con AGTECH1, a través de un programa de I+D conjunto, permitió habilitar la interoperabilidad mediante el uso de APIs para conectar la maquinaria con la plataforma, generando flujos de datos

en tiempo real. Esto también profundiza los procesos de feedback iterativos con la incorporación de *insights* de clientes innovadores o de adopción temprana de la tecnología para ajustar sensores y funcionalidades (ej.: alertas tempranas de fallos). La tercera etapa (2022-2023) implicó la escalabilidad y la automatización de la solución tecnológica. Representa el desarrollo de rutinas de coproducción avanzada y, por tanto, permitió a MAQ1 consolidar su solución tecnológica-core: un módulo de fertilización adaptable a plataformas robóticas. En esta fase, aparecen nuevos socios especializados en dichas tecnológicas y se logra la estandarización tecnológica mediante la implementación de protocolos abiertos para integrar drones y otros dispositivos, ampliando el alcance de la solución. El proceso de ISD alcanza aquí niveles de estabilización del producto-servicio (digital). Se integran ahora servicios basados en datos, y la estrategia de negocio reconfigura el modelo hacia licencias de software que monetizan el análisis predictivo (ej.: recomendaciones de fertilización con IA). Las rutinas de coproducción de la solución tecnológica tienden a estandarizarse y sostenerse construyendo capacidades internas de I+D, ingeniería y comercialización orientadas a innovación en servicios. Finalmente, se crea un Departamento que permite gestionar la complejidad del ensamblaje sociotécnico alcanzado en relación con la solución tecnológica y que posibilita la incorporación de nuevos artefactos al mismo (ej.: integración de robótica).

El caso de ECOMAQ2 (Tabla 2.2) también evidencia la interrelación entre el desarrollo de rutinas y capacidades de coproducción de una solución tecnológica core con la emergencia de nuevas estrategias de negocios y de un ecosistema de innovación orientado a procesos de ISD.

La etapa inicial de emergencia del ecosistema se caracterizó por la identificación de los problemas tecnológicos y oportunidades de negocios, así como por la construcción de capacidades por parte de MAQ2, empresa manufacturera *hub* del futuro ecosistema. Aquí tuvieron preponderancia las rutinas de co-construcción de conocimiento que se articularon en torno a la identificación de necesidades estratégicas, en especial la evaluación de oportunidades tecnológicas digitales en agricultura de precisión, como monitores de rendimiento y autoguía satelital. Para esto, fue relevante establecer colaboración con actores clave. Se configuraron alianzas con instituciones técnicas de ciencia y tecnología (INTA) y universitarias (Universidad Tecnológica Nacional – UTN, Universidad Nacional de Rosario -UNR) para adquirir capacidades tecnológicas básicas (ej.: integración de sensores en maquinaria). Al igual que en el caso anterior, se evidencian aquí los inicios de la coproducción de la solución

tecnológica core del ecosistema, y, por tanto, la transformación de equipamiento físico hacia funcionalidades digitalizadas.

En primer lugar, la modularización de funciones físicas, que permitió la transformación de componentes mecánicos (ej.: regulación de zarandas) en sistemas monitorizados mediante sensores, dio lugar a pruebas iniciales para confirmar la viabilidad de soluciones híbridas (maquinaria junto a datos), identificando requerimientos técnicos y comerciales. Este proceso de prototipado se dio en conjunto con clientes que se sumaron como adoptantes experimentales de la tecnología. Dicho proceso aparece más tarde, entre 2020 y 2021, en la etapa del desarrollo de la plataforma y del modelo de negocios basado en servicios. Un actor relevante fue AGTECH2, que se constituyó como aliado y empresa especializada en plataformas digitales. Con esta empresa se estableció un convenio. El trabajo en conjunto es de carácter multidisciplinar y abierto, gestionado con lógica de proyectos y metas operativas a corto plazo. Emergen, de este modo y en esta etapa, las rutinas de cogeneración de valor que incluyeron dos cuestiones: la implementación de software de monitoreo y la personalización de la solución tecnológica explorando las posibilidades de apropiabilidad de renta conforme a la aplicación ofrecida a los usuarios. Respecto a la primera cuestión, permitió generar un modelo de negocios que incorpora servicios avanzados junto a la venta de equipamiento, basándose en licencias anuales para acceder a datos de rendimiento en tiempo real. En cuanto a la segunda cuestión, permitió la adaptación de la plataforma digital a necesidades específicas de clientes mediante feedback iterativo en pruebas de campo. De este modo, la etapa de coordinación apuntala el ecosistema e impulsa la licuación de recursos en el proceso de ISD. La integración de APIs para transmitir datos operativos (ej.: humedad del grano, eficiencia de cosecha) permite el desarrollo e integración de la plataforma digital con la telemetría. Dicha integración también implicó el desarrollo de capacidades de I+D e ingeniería internas a MAQ2, dando lugar a la creación de un Departamento especializado para garantizar la sostenibilidad técnica de las innovaciones. De este modo, estrategias de innovación y estrategias de negocio se integran desde el hub central del ecosistema. Finalmente, la tercera etapa de expansión del ecosistema ECOMAQ2 está orientada a la configuración de servicios avanzados como resultantes del proceso de ISD. MAQ2 escala la solución tecnológica, con rutinas de coproducción avanzadas, al incorporar IA y visión computacional para automatizar regulaciones mecánicas (ej.: zarandas, cilindros). A su vez, tienden a la estandarización de la tecnología al desarrollar los protocolos comunes para futuras integraciones (ej.: máquinas

autónomas), facilitando la interoperabilidad en el ensamblaje sociotécnico de artefactos y actores del ecosistema que se ha generado.

Un nuevo horizonte queda abierto para la interacción entre rutinas de coproducción y de cogeneración de valor, ya que se pueden incorporar herramientas de gestión de datos que permitan el análisis predictivo para optimizar parámetros de cosecha (ej. ajuste automático de velocidad según condiciones del cultivo). De este modo, la automatización de procesos reduce la intervención humana en decisiones operativas, gracias a algoritmos de *machine learning* codesarrollados con socios especializados (AGTECH3).

3.2. *Especificidades idiosincráticas de las trayectorias de los casos*

Los dos casos, ECOMAQ1 y ECOMAQ2, ofrecen una perspectiva sobre la ISD, evidenciando procesos de transformación organizacional impulsados por la integración de tecnologías digitales. Ambos casos ilustran la redefinición de capacidades y estrategias mediante la dinámica de cambios y emergencia de rutinas (Tabla 3).

En cuanto a las rutinas de co-construcción de conocimientos, ambos ecosistemas comenzaron con una fase de identificación de necesidades y oportunidades en digitalización agrícola, que incluyó la búsqueda de socios estratégicos y la evaluación de tendencias tecnológicas. ECOMAQ1 se enfocó en la plataformización agrícola y la agricultura de precisión desde una perspectiva de holding de empresas, mientras que ECOMAQ2 priorizó los monitores de rendimiento y la autoguía satelital. A medida que avanzaron, ambos desarrollaron programas de I+D colaborativos con Agtechs e instituciones científicas (INTA, UTN, UNR) y mantuvieron un intenso *feedback* con clientes innovadores para ajustar y mejorar sus soluciones. La culminación de esta fase en ambos casos fue la creación de departamentos internos especializados (Agtech y Robótica en MAQ1, Electrónica en MAQ2), señalando la internalización del conocimiento y la capacidad de explorar nuevas tecnologías.

En ambos casos, las rutinas de coproducción de soluciones tecnológicas se caracterizaron por la modularización de funciones físicas de la maquinaria en componentes digitales (sensores, algoritmos), lo que marcó el inicio de las prácticas de licuación de recursos del producto físico. Ambos utilizaron procesos experimentales y de prototipado con la participación temprana de clientes, lo que les permitió validar la viabilidad técnica y comercial de las soluciones híbridas producto-servicio. Un elemento central fue el desarrollo e integración de plataformas digitales con la maquinaria,

Tabla 3

Trayectorias idiosincráticas de cada caso

Dimensión de Análisis	Caso ECOMAQ1	Caso ECOMAQ2
Factores Idiosincráticos de la Trayectoria Evolutiva	- Visión de Holding Agrícola - Foco de la innovación en el Proceso de Fertilización Específico - Evolución hacia la Robótica y Drones - Programa "Performance Test"	- Origen en el Desarrollo de Maquinaria Core - Acumulación Gradual de Capacidades Digitales - Foco de la innovación en la Optimización de la Cosecha - Desarrollo Interno de Electrónica - Automatización de Decisiones Operativas
Modelo de Gestión de la Innovación	- Gestión de Ecosistema de Plataformas - Gestión por Fases con Experimentación Continua - Prioridad en la "licuación de recursos" para generar valor - Gestión de la Ambidestreza Organizacional - Gestión del Aprendizaje Organizacional	- Gestión de Alianzas Estratégicas para Capacidades Específicas - Gestión Iterativa y Adaptativa - Foco en la "Inteligencia Embebida" - Gestión del Portafolio de Productos/Servicios
Tipo de Ecosistema de Innovación Orientado a ISD	- Ecosistema de Plataforma/ Orquestador de ISD - Orientación al Servicio y Datos - Cocreación Abierta y Dinámica de valor - Énfasis en la Interoperabilidad y Estándares	- Ecosistema de Colaboración Tecnológica Enfocado en ISD - Orientación a la Mejora de Producto-Servicio Embebido como fuente de valor - Desarrollo de Capacidades Internas con Apoyo Externo - Coproducción de Soluciones Específicas para usuarios
Tipo de Servicios Digitales Incorporados después del proceso de ISD	- Monitoreo y Control - Optimización (Plataforma con algoritmos de IA para optimización de aplicaciones de nutrientes) - Análisis Predictivo - Suscripción/Licencias para acceder a la plataforma - Telemetría Avanzada - Servicios relacionados con Robótica y Drones	- Monitoreo de Rendimiento - Autoguía Satelital - Gestión de Datos - Automatización Operativa - Diagnóstico Remoto - Servicios personalizados para usuarios

Fuente: elaboración propia

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 31-59
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3244 • https://bee.revistas.deusto.es

así como la habilitación de interoperabilidad a través de APIs para flujos de datos en tiempo real. ECOMAQ1 avanzó hacia la adaptación a plataformas robóticas e integración de drones, mientras que ECOMAQ2 se centró en la automatización de regulaciones mecánicas mediante IA y visión computacional. La construcción de capacidades internas de I+D e ingeniería fue crucial en ambos casos para sostener estas innovaciones.

Las rutinas de cogeneración de valor reflejan la transición hacia modelos de negocio basados en servicios digitales. Ambos casos evolucionaron de la venta de productos con servicios básicos hacia modelos de suscripción y licencias anuales para acceder a datos y análisis predictivos. ECOMAQ1 se enfocó en la monetización del análisis predictivo para recomendaciones de fertilización con IA, mientras que ECOMAQ2 se centró en la optimización de parámetros de cosecha y automatización de procesos mediante *machine learning*. La personalización y adaptación de las soluciones a las necesidades específicas de los clientes fue una rutina clave en ECOMAQ2 para la apropiabilidad de la renta.

De estas dinámicas de rutinas surgen capacidades organizacionales. Ambos casos desarrollaron capacidades de absorción y aprendizaje de nuevas tecnologías digitales, capacidades de prototipado y experimentación colaborativa con clientes, así como capacidades relacionales para establecer y mantener alianzas estratégicas con Agtechs e instituciones. La creación de departamentos internos de I+D e ingeniería subraya la capacidad para internalizar y sostener el desarrollo tecnológico. Además, se observa el desarrollo de capacidades de estandarización tecnológica (protocolos abiertos) y capacidades de análisis de datos y automatización impulsadas por IA. Esta trayectoria de construcción de bloques, desde las rutinas hasta las capacidades organizacionales diversas, han permitido que surjan capacidades dinámicas digitales en los casos analizados.

En relación con los artefactos digitales de los ensamblajes sociotécnicos de cada caso (ej. integrar plataformas a las cosechadoras, IA, robótica transformando el papel de los usuarios) aparece otro componente clave de nuestro análisis: los "efectos de posibilidades de acción" que estos habilitan (efectos de *affordances*).

Si bien los casos ECOMAQ1 y ECOMAQ2 comparten un objetivo común de avanzar hacia procesos de ISD, presentan matices idiosincráticos en sus trayectorias evolutivas, evidenciados en las *affordances* de sus artefactos y su modelo de gestión de la innovación.

En cuanto a las posibilidades de acción que habilitan los artefactos de cada ensamblaje sociotécnico, ambos casos aprovechan las capacidades de los sensores y las plataformas digitales para transformar la maquinaria.

Sin embargo, ECOMAQ1 se inclina más hacia las *affordances* de la IA y la robótica para generar recomendaciones predictivas y ejecutar acciones de forma autónoma, con un fuerte énfasis en la interoperabilidad para integrar múltiples dispositivos (ej., drones). Los artefactos aquí *permiten* no solo la automatización, sino también la capacidad de *prescribir* acciones y coordinar un ecosistema más amplio. Por su parte, ECOMAQ2 se centra en las *affordances* que permiten la monitorización precisa del rendimiento y la autoguía con datos en tiempo real, evolucionando hacia la automatización inteligente de los ajustes mecánicos a través de IA y visión computacional. Sus artefactos permiten una optimización operativa más profunda y una inteligencia integrada en el propio equipo.

Estas diferencias en las *affordances* de los ensamblajes sociotécnicos de cada caso repercuten en el tipo de proceso de ISD. ECOMAQ1 muestra un proceso de ISD incremental y claramente evolutivo en etapas, en el que la empresa se transforma en un proveedor de sistemas producto-servicio a través de la plataformización y la monetización del análisis de datos. Su enfoque es la licuación de recursos del fertilizador en un servicio digital de optimización. La persistencia de rutinas de co-construcción de conocimiento se evidencia en la profundización de alianzas. Por su parte, ECOMAQ2, aunque también fue incremental en sus inicios, muestra una tendencia hacia una ISD más radical al integrar IA y visión computacional para la automatización autónoma de la cosecha. En este caso, la digitalización busca la inteligencia y la precisión en el campo y la optimización profunda del proceso agrícola, lo que puede llevar a cambios más disruptivos en las operaciones de sus clientes. El modelo de negocio se vuelve híbrido, ya que el hardware es un vehículo para la monetización del servicio de datos y automatización.

Esto da lugar a diferentes matices en los modelos de gestión de la innovación de cada caso. ECOMAQ1 adopta un modelo de innovación abierta fuertemente orientado al ecosistema y a la cocreación con clientes, donde la I+D colaborativa es un pilar fundamental para el desarrollo de nuevas capacidades como la robótica. Su gestión se enfoca en la ambidestreza para equilibrar el negocio existente con la exploración de nuevos negocios digitales. Por su parte, ECOMAQ2, aunque también evidencia prácticas de innovación abierta, parece tener un enfoque más marcado en la gestión estratégica de la tecnología a través de alianzas para incorporar capacidades avanzadas (electrónica, IA) y un fuerte foco en la personalización y adaptación de las soluciones a las necesidades del cliente. Su gestión de proyectos es altamente multidisciplinar, ya que integra conocimientos de mecánica, electrónica, software y agronomía para lograr la automatización.

A partir de estas especificidades idiosincráticas de cada caso, marcadas por la dinámica micro organizacional y evolutiva de sus rutinas, capacidades y artefactos (ensamblajes sociotécnicos), emergen desde las prácticas organizacionales las estrategias de ISD de cada ecosistema. ECOMAQ1 evidencia operar con una visión de orquestación de un ecosistema más amplio centrado en la plataforma y la prescripción, mientras que ECOMAQ2 se enfoca en la profunda automatización e inteligencia de sus equipos de cosecha.

3.3. *Rutinas y generación de capacidades en la gestión de la innovación en ecosistemas orientados a servitización digital*

Nuestro estudio nos permite proporcionar una serie de aprendizajes y reflexiones que deben tenerse en cuenta al momento de gestionar la innovación en soluciones tecnológicas que orienten las estrategias de negocio de las empresas manufactureras hacia la servitización digital.

Los casos de ECOMAQ1 y ECOMAQ2 evidencian que las prácticas organizacionales (rutinas y construcción de capacidades) en los procesos de ISD son el campo de acción desde donde emergen las dinámicas de los ecosistemas, así como la reconfiguración de estrategias tecnológicas y de negocio orientadas a la servitización digital.

En la introducción nos planteamos la siguiente cuestión: ¿cómo debe adaptar su organización una empresa manufacturera para poder desarrollar soluciones tecnológicas adecuadas con las que ofrecer servicios digitales? En el caso del ECOMAQ1, su *hub* central, la empresa manufacturera MAQ1 tuvo que reconfigurar su estructura organizacional creando un Departamento de Agtech y Robótica con un equipo de recursos humanos de perfiles multidisciplinares (ej. ingenieros de software y expertos en agronomía). El desarrollo de su solución tecnológica, cuya materialidad implica sostener un ensamblaje sociotécnico de producto-servicio, llevó a adoptar una cultura de comercialización con mayor peso en el valor agregado de los servicios digitales. Se profundizó la capacitación continua en lógicas de valor basadas en resultados (ej. eficiencia agrícola vs. venta de máquinas). En cuanto a los procesos de innovación, se produce también una ruptura en la trayectoria tecnológica de la empresa *hub* manufacturera, centrada en maquinaria y equipamientos con base en artefactos mecánicos, electrónicos y microelectrónicos, hacia una dualidad físico-digital en los productos-servicios generados. Así, la innovación en los procesos de ISD implica un equilibrio entre hardware (maquinaria) y software (plataforma), asegurando compatibilidad y escalabilidad, así

como un modelo de negocio flexible que capte valor en relación con las demandas de los usuarios.

El caso de ECOMAQ2 también nos aporta enseñanzas sobre la gestión de la innovación y su relación con las rutinas organizacionales, la construcción de capacidades y la redefinición de estrategias tecnológicas y de negocios en ecosistemas orientados a servitización digital. MAQ2 creó inicialmente equipos multidisciplinarios compuestos por ingenieros de software y electrónicos, junto con agrónomos, para gestionar la dualidad físico-digital. Posteriormente, se sumó a esta actividad la gestión de proyectos conjuntos con su aliado AGTECH2, hasta que finalmente creó un Departamento Interno de Electrónica. En este caso, el acento del cambio de cultura organizacional se basó en la idea de innovación abierta como driver para potenciar nuevos servicios avanzados. Esto llevó a la búsqueda permanente de colaboración con startups (más recientemente con AGTECH3), así como con clientes que adoptaban tempranamente la tecnología. El enfoque de la estrategia de negocios buscó consolidar un modelo de servicios digitales avanzados centrado en el usuario, lo que requirió esfuerzos de inversión sostenidos para lograr la escalabilidad de la solución tecnológica basada en estándares técnicos (ej.: conectividad IoT) para asegurar la integración con futuras tecnologías (ej.: robótica).

Del análisis de los casos también podemos aprender y generar algunas reflexiones para responder a la siguiente cuestión: ¿cómo conseguir mayor agilidad en los procesos de desarrollo de productos-servicios digitalizados? Para los managers en general, y en particular para aquellos profesionales ligados a la gestión de la innovación en manufactureras, es crucial comprender que en los procesos de ISD existe una interrelación entre la transformación de las rutinas de producción e innovación, la construcción de capacidades y la redefinición de las estrategias tecnológicas y de negocios a partir de las prácticas de coproducción de las soluciones tecnológicas a escala de ecosistemas. Esto significa lograr agilidad estratégica a partir de *prácticas organizacionales* clave, tales como:

- La identificación de las potencialidades inherentes a la ontología y materialidad (*affordances*) de las tecnologías digitales, que, si bien posibilitan dinámicas de emergencia de nuevos resultados, gobernanza distribuida y diseño simbiótico al igual que otros procesos de innovación en servicios, no son exactamente iguales a estos. Los efectos ampliatorios, en términos de automatización y aumento de habilidades humanas que generan los artefactos y ensamblajes sociotécnicos digitales (ej. cosechadoras con IA embebida),

tienen un mayor potencial de apropiabilidad y dinamismo en la generación de valor que los de ciclos tradicionales de innovación en servicios básicos.

- Las que permiten la evolución de una lógica de rutinas de producción física a rutinas de coproducción digital. Esto implica transformaciones en las habilidades y conocimientos de recursos humanos especializados que evolucionen conjuntamente con los efectos tipo *affordances* de los nuevos artefactos digitales incorporados en productos tradicionales. Esto da lugar a la licuación progresiva de recursos, desde sensores básicos hasta plataformas de datos complejas y predictivas basadas en IA y robotización (ej. nuevos perfiles de usuarios de maquinaria con robótica integrada).
- Las de desarrollo y construcción de capacidades dinámicas digitales mediante procesos iterativos y experimentales de coproducción de soluciones tecnológicas hacia modelos de gobernanza organizacional abiertos para gestionar ecosistemas de innovación, combinando desarrollo interno (equipos de I+D, proyectos, departamentos) y alianzas externas (convenios, proyectos, programas con empresas especializadas en digitalización).
- Las que configuran estrategias tecnológicas y de negocio sustentadas en la dinámica de las rutinas de co-construcción de conocimientos basadas en la digitalización, la coproducción de soluciones tecnológicas producto-servicios y la cogeneración de valor centrado en el usuario.

Estas prácticas organizacionales permitirán agilizar la escalabilidad, en especial la inversión en estándares de operación para asegurar la integración con futuras tecnologías, y la flexibilidad estratégica, transitando de modelos centrados en productos a lógicas de servicio centradas en resultados digitales (ej.: optimización de cosecha a través de la aplicación de inteligencia artificial para pronósticos vs. venta exclusivamente de maquinaria).

De este modo, planteamos que los principales hallazgos de nuestro estudio nos permiten llegar a las siguientes proposiciones para la práctica de ISD:

(1) Existen nuevas modalidades organizacionales de co-construcción de conocimientos y coproducción de sistemas digitales de producto-servicio a nivel ecosistémico, que tienen trayectorias idiosincráticas incluso dentro de mismos sectores industriales,

(2) las relaciones de coproducción de sistemas producto-servicio basados en tecnologías digitales se tornan relevantes para la creación de valor y ejercen efectos performativos sobre las rutinas y capacidades de las empresas que componen los ecosistemas, lo que da lugar a la emergencia de estructuras organizacionales y relacionales específicas, de acuerdo con el tipo de solución tecnológica y la propuesta de valor para los usuarios,

(3) las empresas de maquinaria agrícola crean y/o adaptan sus áreas de gestión de la innovación incorporando I+D con orientación a la robótica e Inteligencia Artificial para ofrecer servicios avanzados de agricultura de precisión, en coproducción con proveedores Agtech, comunidades de prácticas de usuarios y las áreas de comercialización de los actores participantes en los ecosistemas.

4. Discusión: el papel de las rutinas y transformaciones organizacionales en ISD

Las manufactureras que definan prácticas estratégicas orientadas a ISD deben hacer frente, en consonancia con sus nuevos modelos de negocio, a la dinámica emergente de ecosistemas orientados a la servitización. Como efecto de esta dinámica, se dan dos transformaciones organizacionales fundamentales. La primera se centra en las rutinas y capacidades organizacionales de co-construcción de conocimientos a partir de la transformación digital y la plataformización. La segunda opera en las rutinas y capacidades de coproducción de soluciones tecnológicas basadas en servicios innovadores, sustentados en interacciones entre humanos y artefactos digitales (ej. Inteligencia artificial, robotización y automatización).

Estas transformaciones organizacionales emergen conforme a la trayectoria idiosincrática de la manufacturera, a las relaciones usuario-proveedor, a sus alianzas estratégicas, a la dinámica competitiva de su sector, a la complejidad y grado de estabilización de las soluciones tecnológicas digitales y de servicios y al estadio de desarrollo del ecosistema de innovación en el cual se inserta.

Esto requiere agilidad estratégica por parte de los managers y sus equipos para orientar la transformación de sus organizaciones, en especial de las rutinas y capacidades de las áreas de I+D, ingeniería de productos-servicios y comercialización para operar en estructuras de gobernanza de la innovación flexibles, en red y con alta iteración de los procesos. Un conjunto de desarrollo emprendedor entre múltiples organizaciones, a nivel de sus prácticas, el impulso de capacidades tecnológicas de digita-

lización y de interacción cognitiva con comunidades de práctica de usuarios se suman a los desafíos de esta transformación organizacional.

Ahora bien, frente a las preguntas: ¿creación de departamentos independientes de servicios digitales sí o no?, ¿en qué condiciones? La respuesta a estas cuestiones debe contextualizarse. En los casos analizados, la creación de departamentos o áreas orientadas a la servitización digital surge de dinámicas organizacionales internas de las empresas y en el marco de la dinámica idiosincrática de configuración de ecosistemas de innovación. Por tanto, la conformación de estos ámbitos dentro de las estructuras organizacionales de las empresas surge de los aprendizajes y de la trayectoria evolutiva de las mismas, así como de los efectos performativos y de la complejidad de los procesos de ISD que se desarrollan. La trayectoria idiosincrática, la disponibilidad para invertir en recursos humanos multidisciplinares, la acumulación de capacidades tecnológicas y de I+D, la emergencia del ecosistema en el que operan y la combinación de otros factores, como los tipos de artefactos digitales (ej. Inteligencia Artificial, robótica) y sus efectos performativos en la dirección de las innovaciones tecnológicas y de servicios, ejercen como condicionantes sobre la transformación organizacional. A esto se suma la presión competitiva y los cambios en los patrones de los usuarios y su nivel de adaptabilidad a una cultura digital.

Por ello, planteamos que se requieren soluciones organizacionales innovadoras ad hoc que estén sujetas a la trayectoria evolutiva de las empresas y sus ecosistemas para dinamizar servicios digitales con ventajas competitivas. A partir de ahí, se deben identificar aquellos modelos de gestión que operan sobre la agilidad estratégica de las prácticas de managers, áreas de I+D y comercialización para impulsar procesos de ISD.

Finalmente, planteamos dos cuestiones para contribuir a la agenda de investigación sobre ISD. La primera se refiere a que este tipo de investigaciones tiene limitaciones por su enfoque cualitativo y, por tanto, es necesario profundizar y ampliar el estudio a nivel sectorial con instrumentos cuantitativos que permitan evidenciar tendencias y extrapolaciones a nivel de la población de empresas del sector de maquinaria agrícola de diferentes países. La segunda cuestión tiene implicaciones teóricas. La tradición evolucionista y su visión sobre la microheterogeneidad de las empresas y sus trayectorias de innovación, basadas en las perspectivas de Dinámica de Rutinas y sociomaterialidad, ha abierto un fructífero espacio para la producción de conocimiento que profundice en la relación entre estrategias, prácticas, rutinas, artefactos y capacidades. Por su parte, la

tradición de estudios sobre servitización digital puede aportar categorías analíticas y una gran cantidad de evidencia empírica para actualizar a la tradición evolucionista con marcos analíticos centrados en los procesos de innovación orientados a los servicios digitales. El debate sobre los microfundamentos estratégicos de estos procesos y su relación con la dinámica microorganizacional de rutinas, capacidades y creación de modelos de negocio de servicios digitales puede ser un punto de partida para desarrollar líneas de investigación en este sentido.

Referencias

Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002). The key to success in innovation part I: The art of interessement. *International Journal of Innovation Management*, *06*(02), 187–206. https://doi.org/10.1142/S1363919602000550

Baines, T., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(2), 256-278. https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0312

Callon, M. (2004). The role of hybrid communities and socio-technical arrangements in the participatory design. *Journal of the Center for Information Studies*.

D'adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, *7*(2), 197–230. https://doi.org/10.1017/S174413741000024X

Deken, F., & Sele, K. (2021). Innovation Work and Routine Dynamics. In M. S. Feldman, B. T. Pentland, L. D'Adderio, K. Dittrich, C. Rerup, & D. Seidl (Eds.), *Cambridge Handbook of Routine Dynamics* (pp. 288–300). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108993340.025

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal, 50*(1), 25-32.

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management, 15*(2), 272-286.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2022). Routine dynamics: Toward a critical conversation. *Strategic Organization*, *20*(4), 846–859. https://doi.org/10.1177/14761270221130876

Huikkola, T., Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2020). Firm boundaries in servitization: Interplay and repositioning practices. *Industrial Marketing Management*, *90*, 90-105. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.014

Kallinikos, J., Aaltonen, A., & Marton, A. (2013). The ambivalent ontology of digital artifacts. *MIS quarterly*, 357-370.

Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, *104*, 380–392. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027

Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing, 34*(1), 92-100.

Lepratte, L., & Yoguel, G. (2023). Artefacts, routines, and co-production: A pioneering case of artificial intelligence-based health services in Argentina. *Industry and Innovation*, *0*(0), 1–23. https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2194241

Lepratte, L., & Yoguel, G. (2024). Co-production, artificial intelligence and replication: The path of routine dynamics. *Review of Evolutionary Political Economy*, *5*(3), 535–558. https://doi.org/10.1007/s43253-024-00134-0

Marić, J., Pejić Bach, M., & Gupta, S. (2024). The origins of digital service innovation (DSI): Systematic review of ontology and future research agenda. *Journal of Service Management*, *35*(2), 141–175. https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0404

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2023). Characterizing digital service innovation: Phases, actors, functions and interactions in the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, *35*(2), 253–279. https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0401

Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O. F. (2021). Digital service innovation: A paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, *33*(1), 97–120. https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0427

Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., & Raddats, C. (2024). Guest editorial: Digital service innovation: ontology, context and theory. *Journal of Service Management*, *35*(2), 129–140. https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2024-498

Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (2018). Structuring servitization-related research. *International journal of operations & production management*, *38*(2), 350-371. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175

Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Huikkola, T. (2024). Digital service innovation (DSI): A multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods. *Journal of Service Management*, *35*(2), 176–201. https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0375

Rodríguez, M. A., Lepratte, L., & Rabetino, R. (2021). Dynamic Capabilities as Enablers of Digital Servitization in Innovation Ecosystems: An Evolutionary Perspective. *The Palgrave Handbook of Servitization*, 181–195. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75771-7_12

Rodriguez, A., Lepratte, L., Yoguel, G., & Rabetino, R. (2025). Digital Service Innovation as a co-production of socio-technical assemblages oriented toward servitization. *Journal of Enterprise Information Management*.

Seidl, D., Grossmann-Hensel, B., & Jarzabkowski, P. (2021). Strategy as Practice and Routine Dynamics. In B. T. Pentland, C. Rerup, D. Seidl, K. Dittrich, L. D'Adderio, & M. S. Feldman (Eds.), *Cambridge Handbook of Routine Dynamics* (pp. 481–500). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108993340.040

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Vargo, S. L., Fehrer, J. A., Wieland, H., & Nariswari, A. (2023). The nature and fundamental elements of digital service innovation. *Journal of Service Management*, *35*(2), 227–252. https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2023-0052

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning, 52*(3), 326-349.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, *24*(10), 991-995.

Winter, S. G. (2017). Pursuing the evolutionary agenda in economics and management research. *Cambridge Journal of Economics*, *41*(3), 721–747. https://doi.org/10.1093/cje/bex009

Sobre los autores /About the authors

LEANDRO LEPRATTE. Profesor investigador en la Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), en el Departamento de Lic. en Organización y de Ingeniería en Sistemas de Información de la Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. Es Director del Grupo de Investigación sobre Desarrollo, Innovación y Competitividad del Programa de Tecnología de las Organizaciones en la UTN. De formación académica como Sociólogo, desarrolló su posgraduación en el Master en Ciencia, Tecnología y Sociedad y posteriormente como Doctor en Ciencias Sociales y Humanas (Instituto de Estudios de la Ciencia y Tecnología UNQ). Su área de interés son los procesos de innovación y cambio organizacional en relación a tecnologías emergentes en empresas y sectores productivos. Ha participado como co-coordinador en el FONCYT del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina en el área de Ciencias Económicas, Derecho y Hábitat. Fue miembro Asesor de la Comisión de Desarrollo Tecnológico y Social del CONICET. Se ha desempeñado como consultor de empresas y evaluador de programas de innovación para organismos nacionales e internacionales.

Research professor at the Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), in the Department of Industrial Organization and Information Systems Engineering of the Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. He is also the Director of the Research Group on Development, Innovation and Competitiveness of the Organizational Technology Programme at the UTN. Academically trained as a Sociologist, he developed his postgraduate studies in the Master in Science, Technology and Society and later as a Doctor in Social and Human Sciences (Institute for the Study of Science and Technology UNQ). His area of interest is the processes of innovation and organizational change in relation to emerging technologies in companies and productive sectors. He has participated as co-coordinator in the FONCYT of the Ministry of Science, Technology and Productive Innovation of Argentina in Economic Sciences, Law and Habitat. He

was an advisory member of the Commission of Technological and Social Development of CONICET. He has worked as a business consultant and evaluator of innovation programmes for national and international organizations.

MARÍA ALEJANDRA RODRÍGUEZ. Profesora investigadora asistente en la Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), en el Departamento de Lic. en Organización de la Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. Es integrante del Grupo de Investigación sobre Desarrollo, Innovación y Competitividad (GIDIC) del Programa de Tecnología de las Organizaciones en la UTN. Se formó como Lic. en Organización Industrial y actualmente es Master (c) en Economía y Desarrollo Industrial con mención en Pymes por el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina). Es responsable local de enlace de la Unidad de Gestión de Propiedad Intelectual – UTN y miembro de la Red de Centros de Apoyo a la Tecnología y la Innovación (CATI-OMPI) de Argentina donde brinda asesoramiento en la gestión de patentes de invención para empresas locales, facilitando la protección de desarrollos tecnológicos. Su área de interés es la servitización y transformación digital de empresas y ecosistemas.

Assistant research professor at the Universidad Tecnologica Nacional – UTN (Argentina), in the Department of Organizational Studies at the Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. She is a member of the Research Group on Development, Innovation and Competitiveness (GIDIC) of the Organizational Technology Programme at the UTN. She trained as a degree in Industrial Organization and currently holds a Master (c) in Economics and Industrial Development with mention in SMEs from the Institute of Industry of the National University of General Sarmiento (Argentina). She is the local liaison officer of the Intellectual Property Management Unit – UTN and a member of the Network of Support Centers for Technology and Innovation (CATI-OMPI) in Argentina, where she provides advice on the management of patents for local companies, facilitating the protection of technological developments. His area of interest is the servitization and digital transformation of firms and ecosystems.

RAFAEL BLANC. Profesor investigador en la Universidad Tecnológica Nacional – UTN (Argentina), en el Departamento de Lic. en Organización Industrial de la Facultad Regional Concepción del Uruguay – FRCU. Co-director del Grupo de Investigación sobre Desarrollo, Innovación y Competitividad del Programa de Tecnología de las Organizaciones en la UTN. Es Lic. en Organización Industrial posee un Master in Science, Technology and Innovation (Instituto de Industria de UNGS - Argentina) y un Master en Project Management (Escuela de ingeniería industrial UVA - España). Es director de la Maestría de Administración de Negocios y la Especialización en Ingeniería Gerencial de la UTN – FRCU. Sus áreas de interés son la transformación digital, la gestión de operaciones y los modelos de madurez aplicados a industrias, servicios intensivos en conocimientos y los

modelos cuantitativos aplicados a ámbitos empresariales. Se ha desempeñado como consultor para el estado argentino en las áreas relacionadas a transformación digital de la producción y emprendedorismo.

Research Professor at the Universidad Tecnológica Nacional (UTN) in Argentina, affiliated to the Industrial Organization Department at the Facultad Regional Concepción del Uruguay (FRCU). He serves as Co-Director of the Research Group on Development, Innovation, and Competitiveness within the Organizational Technology Program at UTN. Holding an undergraduate degree in Industrial Organization, he also earned a Master of Science in Technology and Innovation (from the Instituto de Industria, UNGS, Argentina) and a Master in Project Management (from the School of Industrial Engineering, UVA, Spain). Director of the Master's in Business Administration and the Specialization in Management Engineering programs at UTN – FRCU. His research interests include digital transformation, operations management, maturity models applied to industries and knowledge-intensive services, and quantitative models for business applications. Additionally, he has worked as a consultant for the Argentine government in areas related to production and entrepreneurship.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

La trayectoria de Aranco en la servitización: adaptaciones exitosas frente a equilibrios puntuados

Bart Kamp
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3230
Recibido: 15 de abril de 2025 • Aceptado: 3 de octubre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3230

LA TRAYECTORIA DE ARANCO EN LA SERVITIZACIÓN: ADAPTACIONES EXITOSAS FRENTE A EQUILIBRIOS PUNTUADOS

ARANCO'S SERVITIZATION TRAJECTORY: SUCCESSFUL ADAPTATIONS TO PUNCTUATED EQUILIBRIA

Bart Kamp*
Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Deusto Business School, San Sebastián, España

Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve, Bélgica

e-mail: bart.kamp@orkestra.deusto.es - bart.kamp@deusto.es

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3230

Recibido: 15 de abril de 2025
Aceptado: 3 de octubre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Contexto de la investigación. 3. Principales etapas a lo largo del periodo de análisis 1988-2024. 4. Interpretación de los resultados. 5. Discusión. 6. Reflexión final. Referencias.

RESUMEN

El presente estudio analiza la trayectoria de ARANCO, empresa fundada en 1988 como distribuidor de consumibles de embalaje, que ha logrado transformar su modelo hasta obtener casi el 100 % de sus ingresos mediante contratos de pago por uso. A lo largo de más de tres décadas, la compañía pasó de relaciones transaccionales básicas a vínculos embebidos con sus clientes, combinando innovaciones incrementales y radicales.

El análisis, enmarcado en el modelo de equilibrio puntuado, identifica fases de estabilidad interrumpidas por puntos de inflexión. Entre ellos destacan la decisión de reinventarse frente a la competencia (1997), la redefinición del modelo SIE, y la crisis financiera (2007), el descubrimiento del valor estratégico de los datos (2017) y la validación del SIE+ durante la pandemia (2020). Estas rupturas catalizaron transformaciones en productos, servicios y modelo de negocio.

Las innovaciones abarcan desde mejoras técnicas —cuenta-metros, films más resistentes, diagnósticos remotos— hasta saltos estratégicos como la fabricación de envolvedoras de palés propias, el lanzamiento del SIE+ con plataforma de datos y la creación de nuevos

---

* Investigador principal del área de Internacionalización y Servitización de Negocios en Orkestra -Instituto Vasco de Competitividad.

Más información sobre el autor al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual del autor y declara no tener conflicto de interés.

servicios basados en RFID y captura digital. El caso evidencia que la servitización puede consolidarse mediante una evolución escalonada, que combina visión estratégica, experimentación con clientes y adaptación tecnológica progresiva.

Palabras clave: Servitización, Pago por uso, Producto como servicio, Contratos basados en resultados, Servicios avanzados, Modelo de equilibrio puntuado, Innovación en modelo de ganancias / negocio.

ABSTRACT

This study examines the trajectory of ARANCO, a company founded in 1988 as a distributor of packaging consumables, which successfully transformed its model to generate nearly 100% of its revenues through pay-per-use contracts. Over more than three decades, the company evolved from basic transactional relationships to embedded partnerships with customers, combining incremental and radical innovations.

Using the punctuated equilibrium model, the analysis highlights phases of stability interrupted by turning points: the decision to reinvent itself amid fierce competition (1997), the redefinition of the SIE model during the financial crisis (2007), the discovery of the strategic value of data (2017), and the validation of SIE+ during the COVID-19 pandemic (2020). These episodes triggered major shifts in ARANCO's products, services, and the business model.

Innovations ranged from incremental improvements—such as meter-counters, more resilient films, and remote diagnostics—to radical moves, including manufacturing proprietary pallet wrapping machines, launching SIE+ with a data platform, and introducing RFID-enabled films and digital capture systems. ARANCO's path illustrates that servitization does not occur through a single leap but via stepwise evolution. Strategic vision, experimentation with pioneering clients, and progressive technological adaptation allowed the firm to build a resilient, scalable, and differentiated service-based model in an increasingly competitive industrial environment.

Keywords: Servitization, Pay-per-use, Product-as-a-service, Outcome-based contracts, Advanced services, Digitalization, Punctuated equilibrium model, Earnings / business model innovation.

1. Introducción

Muchas empresas manufactureras buscan servitizar sus ingresos para diversificar su negocio y fortalecer la relación con el mercado (Vandermerwe & Rada, 1988). Mientras algunas amplían su oferta de servicios, otras transforman sus modelos de pago al comercializar productos como servicio (Cusumano et al., 2015).

No obstante, son pocas las compañías que logran que (casi) el 100 % de sus ingresos provengan de modalidades como el pago por uso. Incluso casos paradigmáticos como Rolls-Royce y su programa "*Power by*

the Hour" o "*TotalCare*",[1] Xerox y su fórmula "*PagePack*" o "*Pay per Print*",[2] Atlas Copco (*AIRPlan*),[3] Michelin (*Pay by the Mile*),[4] y Philips/Signify (*Light as a Service*),[5] obtienen solo alrededor de un tercio de sus ingresos mediante este modelo.

En este contexto, la trayectoria de ARANCO resulta excepcional. Fundada en 1988 como proveedora de consumibles para embalaje industrial, su negocio se centraba en la venta de productos. Hoy, en cambio, obtiene casi el 100 % de sus ingresos a través de propuestas de valor basadas en el pago por uso. Este cambio ha permitido a la empresa evolucionar de proveedora de consumibles para embalaje industrial a socia estratégics en los procesos de enfardado de sus clientes.

De ahí surge la pregunta principal de investigación: ¿Cómo consiguió ARANCO transformar su negocio hasta el punto de generar prácticamente todos sus ingresos mediante el pago por uso?

2. Contexto de la investigación

La finalidad de este texto es mostrar cómo la empresa ARANCO ha logrado obtener casi el 100 % de sus ingresos mediante el modelo de pago por uso. Para abordar la pregunta principal de investigación, se proponen tres subpreguntas vinculadas a constructos clave que explican cómo las empresas pueden evolucionar hacia mayores niveles de servitización a lo largo del tiempo.

Subpregunta A. ¿Qué innovaciones posibilitaron que ARANCO alcanzara este nivel de ingresos mediante el pago por uso y cuál fue la naturaleza de dichas innovaciones: incremental o radical (Dewar & Dutton, 1986; Gatignon et al., 2002)? (véase Tabla 1)

Subpregunta B. ¿Cómo transitó de servicios básicos hacia servicios avanzados (Baines & Lightfoot, 2013)? (ver Tabla 2). Es decir: ¿cómo evolucionó ARANCO desde la provisión de consumibles hacia la oferta de soporte y soluciones orientadas a mejorar la eficiencia y el rendimiento de los procesos de creación de valor del cliente?

---

[1] https://www.rolls-royce.com/media/our-stories/discover/2017/totalcare.aspx
[2] https://www.office.xerox.com/latest/MPSBR-04E.pdf
[3] https://www.atlascopco.com/es-es/compressors/service/plans/air-plan
[4] https://business.michelinman.com/freight-transportation/freight-transportation-services/michelin-fleet-solutions
[5] https://www.signify.com/global/lighting-services/managed-services/light-as-a-service

Tabla 1

Características y ejemplos de innovación incremental y radical

Tipo de innovación	Definición
Innovación incremental	Mejoras pequeñas y continuas en productos, servicios o procesos existentes. No alteran las funcionalidades básicas.
Innovación radical	Cambios fundamentales que rompen con los paradigmas existentes. Suponen una ruptura cualitativa y crean nuevas formas de generar, entregar o por cobrar valor.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Forma de relacionarse con el mercado, de remuneración y estructura profunda según tipo de servicio

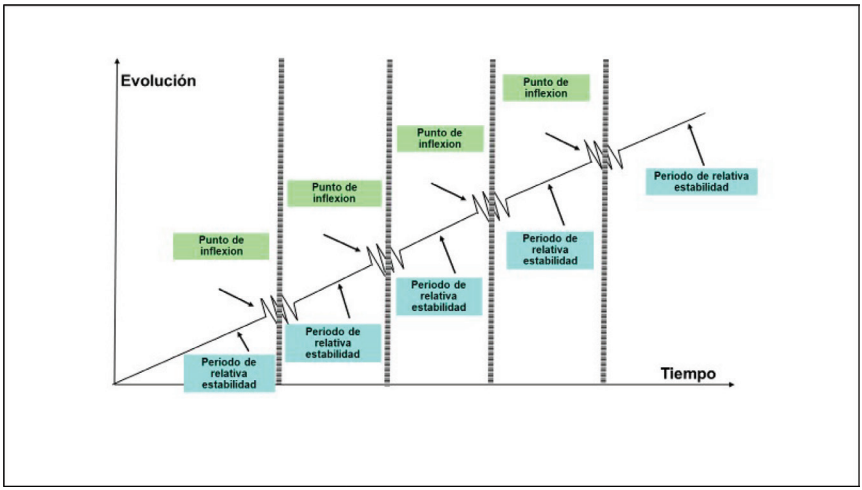
Tipo de servicio	Forma de relacionarse con el mercado	Forma de cobro	Estructura profunda
Servicios básicos (suministro de piezas de repuesto y consumibles)	Mercantilista: interacciones discretas	Basada en la venta de objetos, con pago contra entrega	Transacciones puntuales con escaso compromiso entre vendedor y comprador
Servicios intermedios (mantenimiento, reparación y formación centrado en preservar o mejorar el estado y el uso de un activo)	Red: interacciones regulares	Basada en la realización de intervenciones, con pagos que pueden ser recurrentes por el soporte ofrecido	Relaciones continuas con contratos semi-estandarizados entre proveedor y cliente
Servicios avanzados (orientados a mejorar la eficiencia y las prestaciones de los procesos de creación de valor del cliente)	Embebida: relaciones continuas e integradas alrededor de los procesos del cliente	Basada en el desarrollo de actividades: pago por uso) o la consecución de resultados: primas -o penalizaciones- por -falta de- rendimiento	Cooperación estrecha, cocreación, intercambio de datos y objetivos e incentivos alineados entre prestador de soluciones y usuario

Fuente: elaboración propia

Subpregunta C. ¿La evolución hacia el pago por uso fue lineal o estuvo marcada por fases de estabilidad interrumpidas por sucesos disruptivos? Este enfoque se vincula con el modelo de "*punctuated equilibrium*" (Gersick, 1991; Uotila, 2018) -véase también la Ilustración 1, que explica la alternancia entre periodos de cambio incremental y momentos de ruptura, a partir de los cuales se redefine el rumbo de una empresa.

Ilustración 1

Desarrollo empresarial según el modelo de "punctuated equilibrium"



Fuente: elaboración propia

Dentro del modelo de "*punctuated equilibrium*" (equilibrio puntuado), el *modus operandi* de una empresa puede caracterizarse a través del concepto de la 'estructura profunda' (*deep structure*) (Gersick, 1991; Halinen et al., 1999), el cual se sostiene en dos variables relevantes para la servitización:

(I) el tipo de relaciones que un proveedor mantiene con el mercado. En este sentido, se pueden distinguir tres formas de relaciones (Kamp, 2021).

(II) La forma en que un proveedor es remunerado por su propuesta de valor. En otras palabras, ¿cuál es la fuente principal de sus ingresos?

Ante el anterior telón de fondo, se llevó a cabo un estudio de caso con un enfoque de métodos mixtos para analizar la trayectoria de ARANCO hasta alcanzar casi el 100 % de sus ingresos bajo un modelo de pago por uso. La investigación combinó datos cuantitativos y cualitativos con el fin de descomponer y examinar la evolución del proceso de servitización de la

empresa desde su fundación en 1988 hasta el año más reciente con datos consolidados disponibles (2024), estructurando el análisis en etapas. Para ello, se recurrió a información contable y estadística proporcionada por la propia empresa, así como a entrevistas presenciales y por videoconferencia con su director general, y a una revisión documental de fuentes secundarias. El trabajo de campo se desarrolló a lo largo de aproximadamente tres años, con una intensificación de las sesiones de contraste y validación con el director general de ARANCO durante el primer semestre de 2025.

3. Principales etapas a lo largo del periodo de análisis 1988-2024

3.1. *1988-1996 Estabilidad inicial: consolidación en un mercado transaccional saturado*

ARANCO inició su actividad en 1988 como empresa dedicada a la venta de consumibles para embalaje industrial, con el film estirable para enfardar palés como producto principal. Se instaló en las afueras de Valencia y su mercado inicial lo formaban empresas de la Comunidad Valenciana vinculadas a la gran distribución, la logística, el cartón, los envases plásticos, los azulejos, la farmacéutica y la alimentación. Hacia 1996 servía a unas 70 empresas.

En sus primeros años, ARANCO —nombre derivado de "Aranguren Comercial"— actuaba como un distribuidor más en un mercado saturado y muy competitivo. La abundancia de oferta, la escasa diferenciación, la baja lealtad de los clientes y la presión sobre precios limitaban su propuesta de valor. Se centraba en revender productos fabricados por terceros, sin desarrollo propio ni capacidad de personalización. Aunque consiguió consolidarse, su crecimiento era arriesgado: la baja rentabilidad hacía que un impago menor supusiera pérdidas anuales y uno importante pusiera en peligro la continuidad de la empresa.

3.2. *1997-1998 Primer punto de inflexión: ahogarse o reinventarse a través de la servitización*

Por la feroz competencia en el mercado de materiales de embalaje, ARANCO concluyó que sería muy difícil lograr alta rentabilidad distribuyendo film estirable y otros commodities. Los supervivientes apenas obtenían márgenes netos del 1 %, mientras otros cesaban su actividad. A ello se sumaba el riesgo de desintermediación (venta directa de fabricantes a usuarios) o de que competidores con más recursos invadieran su ámbito geográfico.

Como respuesta, ARANCO decidió diferenciarse mediante actividades de mayor valor añadido, partiendo de la sensibilidad de sus clientes hacia los costes operativos. Sin abandonar la distribución, comenzó a experimentar con diez clientes para diseñar nuevas propuestas de valor. Estos tenían en común:

- Interés en automatizar tareas de embalaje para liberar tiempo del personal.
- Escasa disposición a invertir, al considerar el embalaje una función auxiliar.

Así, pedían sustituir tareas manuales y compras de maquinaria por soluciones automatizadas integrales. Durante dos años, ARANCO colaboró con este grupo pionero en el desarrollo de un modelo de "embalaje como servicio", articulado en cuatro ejes:

- Coste total de uso: ofrecer una fórmula de máquina + bobinas más económicas en coste por pallet, en lugar de reducir precios unitarios.
- Pago por uso: los clientes no compran envolvedoras, sino que pagan según su utilización, transformando inversión en gasto operativo.
- Monitorización y contabilidad por actividad: contadores en las máquinas enfardadoras registran metros de film y permiten facturar en función del consumo.
- *One-stop-shop*: un solo proveedor que gestiona actividades no estratégicas.

De esta evolución nace la propuesta SIE (Servicio Integral de Enfardado), que incluye:

- Máquina enfardadora en cesión de uso (sin coste).
- Mantenimiento incluido.
- Consumo de film medido con tacómetro.

Todo ello facturado mediante un precio en €/km.

3.3. *1999-2006 Estabilidad con transición: despliegue progresivo del modelo SIE*

Sobre la base de las lecciones del grupo piloto, ARANCO puso en marcha desde 1999 el concepto SIE. Al inicio, la venta de consumibles

seguía siendo la principal fuente de ingresos, pero la dirección quería apostar por un negocio de servicios, que permitiera diferenciarse y fortalecer las relaciones con clientes.

La adopción del SIE se encarriló mediante varias vertientes. Primero, se buscó ampliar la oferta de máquinas y films para atender a más sectores y niveles de consumo. Segundo, organizar visitas periódicas a las empresas usuarias, ya que al principio las máquinas eran off-line: un vendedor debía comprobar los contadores en persona, anotar el consumo y facturar. El mantenimiento también era reactivo, lo que encarecía el servicio y generaba rechazo interno por la ineficiencia de las visitas. Tercero, era necesario afrontar la resistencia de la plantilla: los vendedores, acostumbrados a comercializar productos, temían que el SIE demandara más tiempo y complicara la relación con clientes ya existentes.

Para superar estos obstáculos, la dirección creó una unidad comercial dedicada exclusivamente al SIE, mientras el resto seguía con consumibles. Con el tiempo, las experiencias positivas se fueron trasladando al conjunto del equipo. El mercado también fue más receptivo gracias a films más económicos y máquinas más sencillas, lo que amplió el público objetivo. Antes el modelo solo era viable en empresas con gran consumo y máquinas automáticas de gran tamaño; la nueva tecnología permitió aplicarlo en compañías con varias semiautomáticas y menor consumo por unidad, manteniendo la rentabilidad para ambas partes.

En 2006 la facturación ya se repartía casi por igual entre ventas tradicionales y contratos de servicio. El entusiasmo y la confianza en el SIE se extendieron al conjunto del equipo comercial, dejando de ser tarea de una avanzadilla para convertirse en responsabilidad compartida.

3.4. *2007 Segundo punto de inflexión: redefinición del modelo SIE y shock financiero*

Por el éxito del SIE, la dirección de ARANCO se plantea: ¿seguir con un modelo mixto (SIE y productos) o apostar por uno solo? La venta de productos absorbía tiempo y frenaba el crecimiento del servicio, más prometedor, pero con riesgo de canibalización.

Al mismo tiempo, existían frenos al despliegue del SIE:

- Las primeras máquinas no eran fiables; al depender de terceros, apenas se podían mejorar.

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 61-82
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3230 • https://bee.revistas.deusto.es

- Con el film ocurría lo mismo: el estándar comprado presentaba limitaciones de resistencia y rendimiento, y era complicado conseguir las mejorías deseadas a través de los proveedores.
- La falta de conectividad impedía controlar consumo y estado de las máquinas a distancia. Esto obligaba a visitas presenciales para facturar y reparar, lo que elevaba costes y dificultaba la expansión geográfica.

ARANCO sabía hacia dónde quería evolucionar en máquinas, film y seguimiento remoto, pero carecía de experiencia en fabricación y tecnología. Aun así, decide apostar por el SIE y retirar progresivamente la venta de materiales: a partir de 2007, solo se ofrecerían contratos SIE a clientes nuevos.

Los objetivos fueron:

1. Fabricar máquinas propias y más fiables.
2. Desarrollar un sistema de comunicación de datos para facturación y mantenimiento preventivo.
3. Producir film adaptado a sus máquinas.

Comenzaron a buscar proveedores capaces de suministrar los inputs necesarios para nuevas máquinas y films. Sin embargo, en octubre de 2007 estalla la crisis de las hipotecas *subprime*, golpeando de lleno a los sectores usuarios de embalaje. El encarecimiento del crédito y el *credit crunch* paralizaron inversiones en maquinaria, aunque al mismo tiempo abrieron espacio para modelos de pago por uso, leasing y externalización de servicios frente a la compra y propiedad de activos.

3.5. *2008-2016 Estabilidad expansiva: puesta a punto tecnológica del concepto SIE y adopción a mayor escala*

La propuesta de valor del SIE seguía apoyándose en tres pilares: máquina, mantenimiento y film. Desde 2008 ARANCO incorpora tecnologías propias para mejorar fiabilidad, calidad y escalabilidad.

Principales hitos:

- 2008-2009: desarrollo de 3 modelos propios, dos de ellos móviles, que ampliaron los sectores atendidos. Más robustas y menos averías, aumentaron la satisfacción de clientes y redujeron costes de

mantenimiento. Eran máquinas diseñadas específicamente para el servicio, distintas a las enfardadoras tradicionales.

- 2010: conectividad. ARANCO implementa comunicación remota para lecturas de metros y primeros diagnósticos en línea. Predecir averías resultaba vital, ya que una máquina parada significaba cero consumo y cero ingresos.
- 2011-2013: creación de un sistema de datos (film consumido, alarmas, averías) que permitió diagnóstico temprano y rutas optimizadas de mantenimiento preventivo, clave para escalar el modelo.
- 2014: desarrollo de film propio, más resistente y flexible, que optimizó el binomio máquina–film.

Durante la crisis financiera iniciada en 2007, la actividad industrial cayó un 30 %, afectando también al embalaje: muchos clientes cerraron o redujeron consumo. No obstante, ARANCO compensó con nuevas máquinas, contratos SIE y ahorros técnicos gracias a la conectividad y al film propio.

La crisis también debilitó el *cult of ownership*: los clientes preferían servicios frente a comprar y financiar maquinaria, buscaban externalizar funciones auxiliares y registrar gastos como operativos, no como inversión. El SIE se adaptaba perfectamente a esta lógica.

En suma, aunque la crisis impulsó la apertura del mercado a soluciones como el SIE, fueron los avances técnicos de ARANCO los que reforzaron su competitividad. Así, dejó de ser un servicio de nicho para convertirse en una solución generalista y escalable.

3.6. *2017 Tercer punto de inflexión: la visión de un cliente sobre los datos disponibles como elemento revelador*

Para mejorar su herramienta de gestión de rondas de mantenimiento, ARANCO compartió con un cliente avanzado los datos recogidos de sus máquinas. Para sorpresa de la empresa, información que consideraba de poco valor resultó muy útil para el cliente:

- Número de pallets envueltos por día y máquina enfardadora.
- Vueltas de film por pallet.
- Disponibilidad/saturación de cada envolvedora.
- Picos y valles de consumo de film.
- Tiempos de enfardado por pallet.

Además de datos sobre embalaje y costes, se ofrecía información para medir productividad, carga de trabajo y costes por pallet. El cliente lo dejó claro: quería acceso a esos datos. Si ARANCO lograba presentarlos en un formato *user-friendly*, se abría una nueva oportunidad para generar valor y fidelizar.

3.7. *2018-2019 Estabilidad digital: lanzamiento del SIE+ con plataforma de datos*

Tras la interacción con un cliente avanzado, en 2018 nace la versión mejorada del SIE, llamada SIE+. Se mantiene el servicio todo incluido —máquina, mantenimiento y film—, pero se añade una web privada para cada cliente con acceso a datos de uso y rendimiento. El sistema ofrece información sobre máquinas, facturación, partes de trabajo y averías, permitiendo calcular el coste real por pallet, analizar productividad, monitorizar consumos y generar alertas ante desviaciones como exceso de vueltas o bajo rendimiento de bobinas. Además, ARANCO forma a los empleados del cliente en el uso de la web, adaptando la capacitación a perfiles administrativos, técnicos, económicos y productivos.

Los servicios iniciales fueron:

1. Autoservicio de datos: el cliente selecciona y trabaja con la información que necesita.
2. Informes elaborados por ARANCO: con los datos más solicitados.
3. Resúmenes ejecutivos: envío mensual al interlocutor general con la información más relevante, definida según el uso de la web.

A clientes existentes se ofreció el SIE+ gratis, lo que facilitó su migración. A los nuevos se aplicó un recargo del 5 % sobre el SIE. Aunque gran parte del servicio de datos era gratuito, sirvió para fidelizar y diferenciarse de competidores más baratos sin acceso a información. También reforzó la rentabilidad, al posicionar el SIE+ como una propuesta de mayor valor y justificar precios más altos.

3.8. *2020 Cuarto punto de inflexión: validación de la servitización digital en remoto durante la pandemia*

El inicio de la pandemia de la COVID-19 supuso una ruptura radical en las relaciones y negocios B2B. Además del colapso de la demanda por la pérdida de confianza y la paralización económica, las restricciones

de movilidad y los confinamientos interrumpieron numerosas cadenas de suministro.

En este escenario, los clientes buscaron formas de colaboración con proveedores que minimizaran la interacción física. Esto aceleró el interés por la servitización digital, es decir, por añadir servicios digitales a las propuestas de valor. Las organizaciones con capacidades de asistencia remota, seguimiento online o gestión de datos en la nube mostraron gran capacidad de adaptación.

Fue el caso de ARANCO, que respondió con agilidad. La crisis sanitaria intensificó la demanda de automatización, soporte remoto y acceso a datos en tiempo real. Mientras muchos clientes sufrían falta de personal y no podían recibir a técnicos externos, ARANCO ya ofrecía soluciones que aseguraban la continuidad sin contacto físico:

- Instalación de maquinaria de enfardado para mantener la productividad.
- Asistencia técnica remota para evitar paradas.
- Acceso remoto a datos de producción desde cualquier ubicación.

La pandemia evidenció la flexibilidad y versatilidad del SIE+, una propuesta especialmente adecuada para un contexto que exigía reducir el contacto presencial.

3.9. *2021-2024 Estabilidad estratégica: consolidación del modelo de servitización digital en remoto y expansión del negocio hacia nuevos usuarios*

Con las restricciones de movimiento y la preferencia por interacciones sin contacto, ARANCO salió reforzada de la pandemia: toda su flota estaba conectada y muchos servicios podían gestionarse en remoto. Sin embargo, la competencia mejoraba su oferta tradicional y aparecían servicios ad hoc de bajo coste. Esto abrió un debate interno: simplificar el SIE hacia el low cost o invertir en innovación y diferenciarse más por valor.

La empresa optó por reforzar el SIE+ con varias innovaciones:

- Nueva generación de máquinas, más sensorizadas y capaces de integrarse con equipos del cliente (etiquetadoras, paletizadoras, pesadoras).
- Autodiagnóstico DCA (defecto, causa, acción) y lectores RFID que permiten avisos en tiempo real, reducen los costes y mejoran el mantenimiento. La flota instalada también fue equipada con RFID.

- Film inteligente con etiquetas RFID, que asegura trazabilidad total: uso de bobinas, rendimiento, stock, predicción de demanda y aprovisionamiento automático. Las etiquetas actúan además como interfaz con las máquinas.

En 2022 se implementa Nébula, una plataforma en la nube que centraliza datos y permite integrar sistemas cliente–ARANCO mediante APIs, de modo que la información aparece directamente en el ERP del cliente.

En paralelo, ARANCO desarrolla CAPTURE, un registrador digital que recoge datos de cualquier máquina, incluso de otros fabricantes. Esto amplía su mercado al operar sobre bases instaladas ajenas.

La combinación CAPTURE + RFID origina dos nuevos servicios:

- 2024 – SOD+ (Servicio de Optimización y Datos): seguimiento, mantenimiento y optimización del coste por enfardado, junto con suministro de film. El cliente paga por film y datos.
- 2025 – SCD (Servicio de Control y Datos): ARANCO instala CAPTURE en las máquinas, pero el cliente mantiene su proveedor de film. ARANCO solo proporciona datos de consumo, de calidad y de mantenimiento, y factura exclusivamente por dichos datos.

4. Interpretación de resultados

Con relación a la subpregunta A: ¿Qué innovaciones posibilitaron que ARANCO alcanzara este nivel de ingresos mediante el pago por uso y cuál fue la naturaleza de dichas innovaciones: incremental o radical?, podemos destacar las siguientes realizaciones principales (ver Tabla 3):

Tabla 3

Innovaciones incrementales y radicales implementadas por ARANCO

Tipo de innovación	Realizaciones de ARANCO
Innovación incremental	- Incorporación de cuenta-metros a las enfardadoras (1997) - Mantenimiento de máquinas por parte de ARANCO en lugar de revisiones por técnicos de su fabricante (1999) - Adopción de films más económicos (2002) - Diversificación de máquinas contratables, incluyendo máquinas no tan grandes y semiautomáticas (2003) - Transmisión en línea de datos de consumo para facturación en lugar de registros presenciales (2010) - Suministro de film estirable pre-estirado y rebobinado con tecnología propia (2014)

Tipo de innovación	Realizaciones de ARANCO
Innovación incremental	- Priorización de asistencias y optimización de rutas mediante algoritmos (2015) - Lanzamiento del web cliente (2017) - Introducción de versiones reducidas del SIE+ en forma de SOD+ y SCD (2024 y 2025)
Innovación radical	- Ideación de un nuevo modelo de negocio basado en el Servicio Integral de Enfardado "SIE" (1997) - Decisión de cambiar por completo el modelo de "cobro por entrega de producto" por uno de "pago-por-uso de una solución integrada" (2007) - Diseño y fabricación de las primeras máquinas envolvedoras pensadas para el servicio (2008) - Enfardadoras conectadas que permiten alertar sobre fallos en remoto y realizar diagnósticos preventivos con vistas a intervenciones remotas y mantenimiento planificado (2012) - Lanzamiento del sistema de gestión remoto de envolvedoras (2013) - Acceso del cliente a los datos de funcionamiento de las máquinas en forma de SIE+ (2018) - Sistema digital en la nube que permite la integración de sistemas entre ARANCO y el cliente mediante APIs (2022) - Film con tecnología RFID (2023)

Fuente: interpretación propia

En relación con la subpregunta B: ¿Cómo transitó ARANCO desde su etapa inicial de prestación de servicios básicos hacia la provisión de servicios avanzados? Su evolución puede desglosarse de la siguiente manera (ver Tabla 4):

Respecto a la subpregunta C: ¿Se trató de una evolución lineal o, más bien, de una trayectoria marcada por periodos relativamente estables, interrumpidos por eventos destacados que dieron paso a nuevas fases? La evidencia muestra que, más que un proceso uniforme, ARANCO experimentó etapas de estabilidad alternadas con breves fases de mayor convulsión. La Tabla 5 lo sintetiza e ilustra.

La ilustración 2 resume de forma gráfica como se alternan periodos de relativa estabilidad con puntos de inflexión durante la trayectoria de ARANCO entre 1988 y 2024:

Tabla 4

Estructura profunda subyacente a los servicios prestados por ARANCO a lo largo del tiempo

Periodo	Tipo de servicios	Estructura profunda
1988–1996	Básicos	Relaciones mercantiles. Pago por entrega de objetos basados en la venta de consumibles, sin contratos ni servicios asociados.
1997–1998	Básicos → Avanzados (piloto)	Inicio de relaciones de red con un grupo piloto de clientes. Siguen predominando las relaciones mercantiles. La mayor parte de los ingresos proviene de la venta de consumibles. Paralelamente, se introduce el pago por uso como prueba, vinculado al cobro por la actividad enfardadora de los clientes
1999–2006	Básicos + Avanzados	Reduce el peso de las relaciones mercantiles y de los ingresos por venta de consumibles. Aumenta el peso de las relaciones de red y de los ingresos por pago por uso, en función de la actividad enfardadora de los clientes.
2007	Avanzados (con caracter analogo: el monitoreo del consumo de film requiere visitas in situ) + Básicos	Equilibrio de peso entre relaciones mercantiles y relaciones de red. Lo mismo ocurre con los ingresos por venta de consumibles y mediante pago por uso.
2008–2016	Avanzados (transito hacia caracter digital con conectividad y diagnosticos remotos) + Básicos	Sigue aumentando el peso de las relaciones de red y retroceden las relaciones mercantiles, lo cual se refleja de manera similar en el peso relativo de los ingresos por pago por entrega de objetos y pago por uso.

Periodo	Tipo de servicios	Estructura profunda
2017	Avanzados, (con carácter digital y -de forma incipiente- basados en inteligencia para el cliente) + Básicos	Relaciones embebidas al comenzar el intercambio de datos estratégicos. Las relaciones mercantiles siguen perdiendo terreno en el conjunto. Los ingresos por pago por uso son hegemónicos. Los ingresos por entrega de objetos devienen de importancia marginal. La generación y entrega de datos al cliente introduce un nuevo vector de valor, pero aún no se monetiza.
2018–2019	Avanzados (con carácter digital y basados en inteligencia para el cliente) + Básicos	Relaciones embebidas. Las relaciones mercantiles subsisten con algunos clientes. Hegemonía de los ingresos mediante pago por uso y por valor añadido informacional. Los ingresos por entrega de objetos se estabilizan a un nivel bajo.
2020	Avanzados (con carácter digital, basados en inteligencia para el cliente, y totalmente en remoto) + Básicos	Relaciones embebidas, reforzadas por la necesidad de interacción remota. Las relaciones mercantiles subsisten con algunos clientes. Hegemonía de los ingresos mediante pago por uso y por valor añadido informacional. Los ingresos por entrega de objetos se mantienen en un nivel bajo.
2021–2024	Avanzados (con carácter digital, basados en inteligencia para el cliente, en remoto, y segmentados segun grupos de clientes) + Básicos	Relaciones embebidas con integración sistémica entre ARANCO y sus clientes. Las relaciones mercantiles subsisten con algunos clientes. Ingresos casi plenamente basados en pago por uso y por valor añadido informacional, segmentado por usuarios y no usuarios de máquinas ARANCO. Sigue habiendo ingresos por entrega de objetos, pero en poca cantidad.

Fuente: interpretación propia

Tabla 5

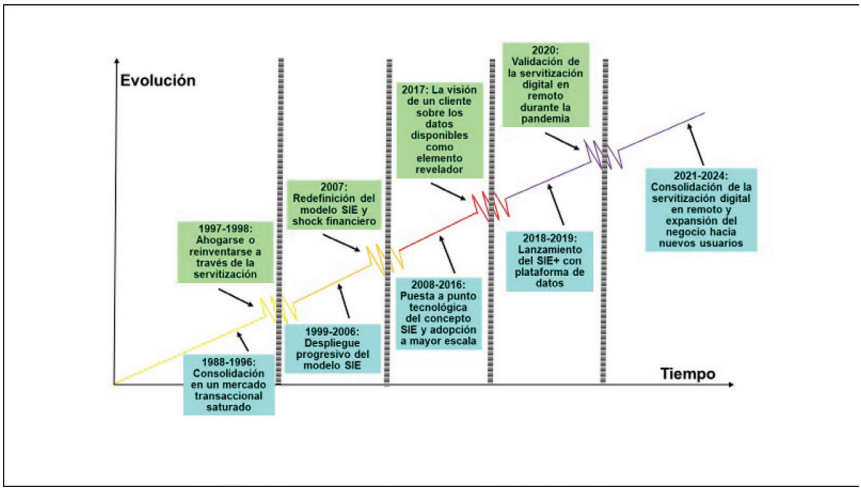
Secuencia de periodos estables y puntos de inflexión con el principal Leitmotiv por etapa

Años	Evento(s) crítico(s)	Periodo de relativa estabilidad
1988–1996		Consolidación en un mercado transaccional saturado
1997–1998	Reflexión estratégica interna y fase de experimentación piloto con clientes	
1999–2006		Despliegue progresivo del modelo SIE
2007	Decisión estratégica de abandonar progresivamente la venta de productos y apostar por el modelo SIE. Coincide con el inicio de la crisis financiera global	
2008–2016		Puesta a punto tecnológica del concepto SIE y adopción a mayor escala
2017	Descubrimiento del valor estratégico de los datos desde la perspectiva del cliente	
2018–2019		Evolución digital y de análisis de datos de los contratos SIE, transformándose en SIE+
2020	Irrupción de la pandemia COVID-19, que valida el modelo SIE+ como solución resiliente	
2021–2024		Consolidación del modelo digital y segmentación de la oferta según grupos de clientes

Fuente: interpretación propia

Ilustración 2

Desarrollo del negocio de servicios de ARANCO en clave del modelo del equilibrio puntuado



Fuente: interpretación propia.

5. Discusion

5.1. *Implicaciones conceptuales*

Este estudio amplía el conocimiento sobre servitización, innovación y evolución organizativa en el contexto industrial. La evidencia empírica del caso ARANCO muestra cómo la transformación hacia un negocio de servicios no sigue una lógica lineal, sino que se articula mediante una secuencia de periodos de relativa estabilidad, interrumpidos por puntos de inflexión que catalizan el cambio. Esta dinámica coincide con los patrones del modelo de "*punctuated equilibrium*", que plantea rupturas evolutivas en lugar de trayectorias graduales (Gersick, 1991).

Una de las aportaciones más relevantes es la combinación de aprendizajes acumulados, adaptación tecnológica progresiva e innovación sostenida, junto con una notable dosis de valentía en la gestión estratégica (McGrath & MacMillan, 2000). La decisión temprana de apostar por el pago por uso —incluso sin contar con capacidades de fabricación o conectividad— constituye un ejemplo de dirección con visión de largo plazo y disposición al riesgo, un elemento a menudo subestimado en los marcos teóricos, pero clave para viabilizar trayectorias transformadoras.

La trayectoria de ARANCO puede interpretarse como un caso paradigmático de estrategia emergente (Mintzberg, 1985). Lejos de un plan preestablecido, la transformación se construye a partir de decisiones sucesivas que configuran un rumbo coherente, surgido de la experimentación, la interacción con clientes pioneros y la lectura inteligente del entorno. La capacidad de reconocer patrones relevantes en la incertidumbre, consolidarlos en una dirección clara y sostenerla en el tiempo constituye una forma avanzada de aprendizaje organizativo en acción.

Asimismo, el caso ilustra la coexistencia de innovaciones incrementales y radicales (Dewar & Dutton, 1986; Gatignon et al., 2002). Estas abarcan desde mejoras técnicas menores hasta redefiniciones del modelo de negocio y de las relaciones con clientes. Tal combinación no responde a un plan inicial, sino que se configura mediante la resolución de problemas, la superación de obstáculos técnicos y la identificación de nuevas oportunidades de valor.

En cuanto a la dinámica cliente-proveedor, se observa una evolución desde interacciones transaccionales hacia relaciones embebidas y simbióticas, mediadas por digitalización e intercambio de datos. Este tránsito refleja no solo una ampliación del valor ofrecido, sino también una transformación en los costes de coordinación de transacciones (Kamp, 2021). La monetización del dato añade, además, una dimensión emergente a los estudios de servitización avanzada y plantea nuevas preguntas sobre propuestas de valor basadas en información.

5.2. *Implicaciones para la gestión*

Desde la perspectiva gerencial, el caso ARANCO ofrece aprendizajes relevantes para empresas industriales que buscan transformarse mediante modelos de servicios. En primer lugar, muestra que no es imprescindible contar con capacidades tecnológicas avanzadas desde el inicio: lo crucial es combinar sensibilidad al entorno, disposición a experimentar y una visión estratégica firme para sostener decisiones que parecían ir contracorriente.

La creación de una unidad comercial específica, la gestión deliberada de resistencias internas y la construcción progresiva de credibilidad frente al mercado ilustran un enfoque de cambio organizativo por capas, replicable en otras PYMEs. Este enfoque minimiza riesgos de ruptura y facilita el aprendizaje organizativo a lo largo de la transformación.

Otra lección valiosa reside en la capacidad de capturar el valor de los datos operativos generados durante el servicio. Lejos de ser un subproducto, los datos se convierten en recurso estratégico que

permite optimizar procesos y ofrecer nuevas formas de valor añadido. ARANCO no solo automatizó y redujo costes, mediante conectividad y diagnóstico remoto, sino que supo reinterpretar esos datos como servicio facturable.

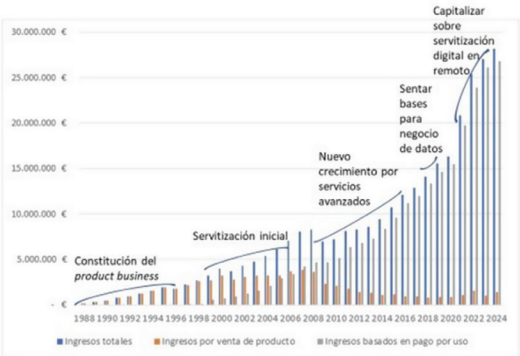
Finalmente, la respuesta de ARANCO durante la pandemia de COVID-19 demuestra la resiliencia de modelos que integran servicio, automatización y capacidades digitales. Mientras otras empresas enfrentaron interrupciones, ARANCO mantuvo e incluso amplió su actividad gracias a su preparación previa. Esto refuerza la idea de que servitización digital y gestión del riesgo deben considerarse conjuntamente en la estrategia industrial.

6. Reflexión final

La trayectoria de ARANCO ejemplifica una servitización que ha ido *in crescendo* como ilustra el Gráfico 1, donde el avance hacia un negocio basado en servicios se construye de forma progresiva, combinando fases de estabilidad con momentos de redefinición estratégica. Este patrón no responde a una planificación rígida, sino a la interacción entre anticipación, aprendizaje y adaptación al entorno.

Gráfico 1

Trayectoria de ARANCO en la servitización



Fuente: elaboración propia.

La consolidación del pago por uso, el aprovechamiento de tecnologías habilitadoras y la sofisticación gradual de su propuesta de valor han permitido a ARANCO generar ventajas competitivas difíciles de replicar, incluso atrayendo a clientes que antes estaban fuera de su alcance.

En conjunto, el caso muestra que la servitización no se impone de golpe: requiere visión estratégica, disposición al riesgo y una construcción paciente de capacidades. Esta modalidad escalonada se perfila como una vía realista para que otras empresas industriales avancen hacia modelos más resilientes y con mayor orientación al valor.

Referencias

Baines, T., & Lightfoot, H. W. (2013). Servitisation of the manufacturing firm. International *Journal of Operations & Production Management*, *34*(1), 2–35.

Cusumano, M., Kahl, S., & Suarez, F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, *36*, 559–575.

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, *32*(11), 1422–1433.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, *48*(9), 1103–1122.

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, *16*(1), 10–36.

Halinen, A., Salmi, A., & Havila, V. (1999). From dyadic change to changing business networks: An analytical framework. *Journal of Management Studies*, *36*(6), 779–794.

Kamp, B. (2021). Reviewing service types from a transaction cost economics perspective. In M. Kohtamäki, T. Baines, R. Rabetino, A. Z. Bigdeli, C. Kowalkowski, R. Oliva, & R. Parida (Eds.), *The Palgrave handbook of servitization* (pp. 197–213). Palgrave Macmillan.

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257–272.

Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity: Dynamics of incremental and radical organizational change over time. *Industrial and Corporate Change*, *27*(1), 131–148.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, *6*(4), 314–324.

Sobre el autor /About the author

BART KAMP. Investigador Principal en Internacionalización y Servitización Empresarial en Orkestra–Instituto Vasco de Competitividad. Su investigación se centra en los líderes internacionales en nichos de mercado, las estrategias competitivas que contribuyen al liderazgo de mercado y el desarrollo e implicaciones de los modelos de negocio servitizados. A lo largo de más de 30 años de actividad profesional, Bart ha actuado como investigador y consultor en ámbitos como la política de innovación, la competitividad industrial, el clima de inversión (extranjera) y las cuestiones de desarrollo regional, trabajando para instituciones multilaterales, organizaciones gubernamentales y multinacionales. Ha publicado extensamente sobre estos temas en revistas académicas con revisión por pares y ha editado varios libros al respecto. Su trabajo ha aparecido en euskera, catalán, neerlandés, inglés, japonés, portugués y español.

Además de su labor en Orkestra, Bart es director de tesis en la Louvain School of Management (Bélgica). Asimismo, es miembro del consejo editorial de *Industrial Marketing Management* (Elsevier Science), la revista mejor posicionada a nivel mundial en el ámbito del marketing industrial y la gestión del marketing business-to-business (B2B).

Bart obtuvo titulaciones académicas en la Radboud University Nijmegen (los Países Bajos) y la Tilburg University (los Países Bajos). Se doctoró en Ciencias de la Organización en la Tilburg University.

Lead Researcher in Internationalization and Servitization of Business at Orkestra-the Basque Institute of Competitiveness. His research focuses on international niche market leaders, the competitive strategies that contribute to market leadership, and the development and implications of servitized business models. Over a timespan of more than 30 years of professional activity, Bart has acted as researcher and consultant on e.g. innovation policy, industrial competitiveness, (foreign) investment climate, and regional development issues for multilateral institutions, governmental organizations and multinationals. He has extensively authored on these topics and has published articles in refereed journals and brought out several books on these topics. His work has appeared in Basque, Catalan, Dutch, English, Japanese, Portuguese and Spanish.

In addition to his work for Orkestra, Bart is thesis supervisor at Louvain School of Management (Belgium). Furthermore, he is a member of the editorial board to Industrial Marketing Management (Elsevier Science), which is the highest rated journal worldwide focusing on business-to-business (B2B) marketing management.

Bart has obtained academic degrees in policy sciences from the Radboud University Nijmegen (the Netherlands) and in management and organization sciences from Tilburg University (the Netherlands). He obtained a Ph.D. in organization sciences at Tilburg University.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

Moving from Product-Oriented to Platform-Oriented Business Models: How Automakers Become Platform Providers through Connected Cars

Guilherme Sales Smania, Glauco Henrique De Sousa Mendes
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3239
Received: 15 April 2025 • Accepted: 10 September 2025 • Published online: February 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3239

MOVING FROM PRODUCT-ORIENTED TO PLATFORM-ORIENTED BUSINESS MODELS: HOW AUTOMAKERS BECOME PLATFORM PROVIDERS THROUGH CONNECTED CARS

DE MODELOS DE NEGOCIO ORIENTADOS AL PRODUCTO A MODELOS ORIENTADOS A PLATAFORMAS: CÓMO LOS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES SE CONVIERTEN EN PROVEEDORES DE PLATAFORMAS A TRAVÉS DE LOS AUTOS CONECTADOS

Guilherme Sales Smania*
Federal University of São Carlos, Brazil

Glauco Henrique de Sousa Mendes**
Federal University of São Carlos, Brazil

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3239

Received: 15 April 2025
Accepted: 10 September 2025
Published online: February 2026

Sumario: 1. Introduction. 2. Theoretical background. 3. Research method. 4. Results. 5. Discussion. 6. Conclusions. Funding. References. Appendix A.

ABSTRACT

Many product manufacturers are transitioning into platform providers, a shift that requires a series of organizational changes. Nevertheless, limited attention has been given to the motivations behind this shift and the specific organizational changes undertaken by manufacturers seeking to become platform providers. To address this gap, this paper explores the connected cars landscape. Specifically, it examines the organizational transformation of automakers as they evolve from product-oriented to platform-oriented business models following the introduction of connected cars. This study draws on data from 12 automakers in the Brazilian automotive industry. The findings reveal three primary moti-

---

* Ph.D. candidate at the Department of Production Engineering at the Federal University of São Carlos (UFSCar).

** Associate Professor at the Department of Production Engineering at the Federal University of São Carlos (UFSCar).

More information about the authors at the end of this article.

This study was supported by the individual affiliation of the authors and they declare no conflict of interest.

vations driving automakers' shift toward connected car business models and highlight six key organizational changes that support this transformation. These insights offer valuable theoretical and managerial guidance for servitization researchers and practitioners working with platform-oriented business models.

Keywords: Digital servitization, Digital platforms, Organizational change, Connected cars, Automotive industry.

RESUMEN

Muchas empresas manufactureras están transitando hacia convertirse en proveedores de plataformas, un cambio que requiere una serie de transformaciones organizacionales. Sin embargo, se ha prestado poca atención a las motivaciones que impulsan esta transición y a los cambios organizacionales específicos emprendidos por los fabricantes que buscan convertirse en proveedores de plataformas. Para abordar esta brecha, este artículo explora el panorama de los autos conectados. En particular, examina la transformación organizacional de los fabricantes de automóviles a medida que evolucionan de modelos de negocio orientados al producto hacia modelos orientados a la plataforma tras la introducción de los autos conectados. Este estudio se basa en datos de 12 fabricantes de automóviles de la industria automotriz brasileña. Los hallazgos revelan tres motivaciones principales que impulsan la transición de los fabricantes hacia modelos de negocio de autos conectados y destacan seis cambios organizacionales clave que respaldan esta transformación. Estos aportes ofrecen valiosas orientaciones teóricas y gerenciales para investigadores de servitización y profesionales que trabajan con modelos de negocio orientados a la plataforma.

Palabras clave: Servitización digital, Plataformas digitales, Cambio organizacional, Autos conectados, Industria automotriz.

1. Introduction

Supported by recent advances in Industry 4.0, manufacturers have started to embed digital technologies, such as IoT sensors, big data analytics tools, and cloud computing, into physical products, enabling these companies to transition to providing digital platforms (Beverungen et al., 2021; Lerch et al., 2024; Markfort et al., 2022; Van Dyck et al., 2024). By advancing the platform approach, manufacturers can collect various data from connected products, providing them with rich information about product usage conditions and customer operations (Fu et al., 2022). These data provide key insights for delivering advanced digital services to customers (Jovanovic et al., 2022; Kapoor et al., 2022). Therefore, digital platforms facilitate manufacturers in their transformation toward digital servitization (Favoretto et al., 2022; Frank et al., 2019).

In the automotive industry, leading automakers have been advancing digital servitization as a way to provide new mobility services (mobility as a service) to customers (Genzlinger et al., 2020). More recently, a new

drive for digital servitization in this sector is the implementation of connected cars. Through vehicle connectivity, automakers can make use of the wide availability of data collected from cars to expand the offering of digital services (Svahn et al., 2017; Turienzo et al., 2023). For instance, General Motors, through its OnStar service, collects data and enables vehicle connectivity with external devices, thus providing a digital platform with several features such as vehicle diagnostics (e.g., information on fuel efficiency, odometer, and tire pressure), geolocation, infotainment systems, remote commands (e.g., engine start), and over-the-air updates. Therefore, connectivity allows the car to become a mobile services platform, generating new opportunities for creating and capturing value for automakers and other actors in their ecosystem (Bohnsack et al., 2021; Weiss et al., 2020).

Nevertheless, the vast majority of industrial manufacturers have faced challenges in successfully implementing their digital platforms, especially because they have failed to establish the organizational changes necessary to support the transition from products to platforms (Lerch et al., 2024). In particular, many automakers are still struggling to adapt their product business models to include mechanisms for creating and capturing value through platform models following the introduction of connected cars (Bohnsack et al., 2021; Turienzo et al., 2023). In turn, the current literature also does not provide clear empirical evidence to support this organizational transformation. In fact, studies on platforms have focused on companies that grew with a platform logic. On the other hand, evidence from product companies that transitioned to a platform logic is limited (Van Dyck et al., 2024). In this paper, we seek to fill this research gap by building a model that explains the organizational transformation of automakers toward connected car business models.

Our study builds on Pettigrew's (1988) perspective on organizational change, which posits that transformations within companies occur through an interaction between context, content, and process. These dimensions highlight the circumstances of the change (context), what actually changed within the company (content), and how the change occurred (process) (Baines et al., 2020; Pettigrew, 1988). Due to the lack of research on organizational changes within automakers toward connected cars, we will focus on the context and the content to understand the motivations and actual shifts toward this platform-oriented business model. Therefore, we propose the following research questions:

(RQ1): What motivates automakers to transform toward connected car business models?

(RQ2): What organizational changes are necessary to support this transformation?

To address these research questions, we conducted a qualitative research based on multiple case studies. Specifically, we investigated 12 automakers in the Brazilian automotive industry that implemented new connected car business models. Our findings identify three primary motivations driving automakers' shift toward connected car business models, along with six key organizational changes enabling this transformation. Thus, our study contributes to the literature and practice on digital servitization in three specific ways. First, it extends prior studies (e.g., Lerch et al., 2024; Van Dyck et al., 2024) by illustrating how traditional product companies can evolve into platform providers. Second, it emphasizes that the shift to platform-oriented business models requires more than a simple adaptation of the product-oriented model, instead demanding a comprehensive organizational transformation. Finally, drawing on Pettigrew's (1988) perspective, it examines the circumstances (context) and changes (content) that automakers undergo during this transformation.

The remainder of the paper is organized as follows. Section 2 provides the conceptual background for this article. Section 3 describes the study's methodological approach. Section 4 presents its results, while Section 5 discusses the findings. Finally, Section 6 concludes the paper with its theoretical contributions, managerial implications, limitations, and opportunities for further research.

2. **Theoretical background**

2.1. *Servitization and digital platforms*

With the advancement of Industry 4.0, many manufacturers have begun adopting digital technologies to leverage their service offerings and support their transformation toward servitization (Favoretto et al., 2022; Frank et al., 2019). Technologies such as the Internet of Things, big data, artificial intelligence, cloud computing, and augmented reality have enabled the development of smart solutions, which integrate products, services, and software (Coreynen et al., 2017; Sklyar et al., 2019; Tronvoll et al., 2020). The provision of smart solutions is related to digital servitization, referring to the shift from product-oriented to service-oriented

business models, strongly supported by digital technologies (Paschou et al., 2020; Sjödin et al., 2020).

Digital servitization has gained renewed traction with the advent of digital platforms. These platforms enable manufacturers to integrate data from multiple connected products and convert them into actionable insights that support the provision of advanced services, such as monitoring and optimization solutions (Fu et al., 2022; Lerch et al., 2024; Van Dyck et al., 2024). Notably, digital platforms facilitate the modularization of service offerings into micro-services that can be recombined to meet specific customer needs (Cenamor et al., 2017; Rajala et al., 2019). Consequently, they enable large-scale customization of service solutions, driving operational efficiency and expanding value-creation opportunities (Cenamor et al., 2017; Eloranta et al., 2021). Furthermore, manufacturers can incorporate external contributors (e.g., application developers and software providers) to add complementary service modules and enhance the core value proposition (Beverungen et al., 2021; Kapoor et al., 2022).

Although many manufacturers are transitioning to platform-oriented business models, this transformation is not a simple adaptation of existing product business models but instead requires substantial organizational changes (Lerch et al., 2024; Van Dyck et al., 2024). Previous studies have explored how manufacturers can evolve their existing business models by incorporating service businesses (e.g., Baines et al., 2020; Favoretto et al., 2022; Tronvoll et al., 2020). In the following section, we delve deeper into the organizational changes required for servitization.

2.2. *Organizational changes in servitization*

Organizational change within companies unfolds through the interplay of three dimensions: (i) context, (ii) content, and (iii) process (Pettigrew, 1988). First, *context* refers to the circumstances under which change occurs, involving both internal and external drivers such as competitive pressures, technological advancements, and shifts in customer demands. Second, *content* pertains to the actual changes that take place within the company, driven by strategic decisions—for instance, shifts in intentional narratives, the reconfiguration of organizational structures, and modifications to the value proposition and organizational practices. Third, *process* describes how these changes are implemented over time, emphasizing the dynamics of transformation, key events that symbolize change, and the roles of the actors involved (Baines et al., 2020; Pettigrew, 1988). Togeth-

er, these three dimensions offer a comprehensive perspective for understanding how companies transform their business models and implement the organizational changes necessary for such transformation.

As previously mentioned, recent studies on servitization have explored how manufacturers implement organizational changes to support their servitization transformation. In this context, Baines et al. (2020) propose a transformation model that outlines the servitization journey in four predominantly unidirectional stages: exploration, engagement, expansion, and exploitation. Additionally, Favoretto et al. (2022) examine how digitalization influences the business models of servitized manufacturers, highlighting changes at the strategic, organizational, and network levels. In turn, other studies have focused on changes in organizational practices. For instance, Palo et al. (2019) identify contestation practices that support the transition from a legacy product-centric business model to an emerging service-centric model. In the same vein, Löfberg et al. (2025) demonstrate how servitization transformation can be realized or unrealized based on micro-level activities involving servitization practices, practitioners, and praxis. Furthermore, Kohtamäki et al. (2020) conceptualize coping practices that help address the paradoxes manufacturers face as they move toward servitization.

Despite these significant advances in the servitization literature, the organizational changes required to support platform-oriented business models remain underexplored (Lerch et al., 2024). Indeed, the adoption of platform logic demands more profound organizational changes, including new forms of interactions within ecosystems and new processes for service delivery (Beverungen et al., 2021; Van Dyck et al., 2024). To better understand this transition toward platform-oriented business models, we draw on Pettigrew's (1988) perspective on organizational change, with a particular emphasis on the context and content dimensions, in order to capture the circumstances surrounding change and the actual shifts occurring within manufacturers. Additionally, we investigate the automotive sector to examine how automakers are transforming their business models toward connected cars.

2.3. *Automakers' transition toward connected cars*

Leading automakers such as General Motors, Volkswagen, Hyundai, Stellantis, BMW, Honda, and Volvo, among others, have advanced digital servitization initiatives and have begun to implement new business models focused on data and digital platforms (Capgemini, 2020). Following

this strategy of moving toward new digital businesses, many automakers have begun offering connected cars (Bohnsack et al., 2021; Svahn et al., 2017). Connected cars are vehicles equipped with sensors and wireless communication technologies that collect, store, process, and analyze large amounts of information from the vehicle and the external environment, in addition to enabling the exchange of information with the network, other vehicles, mobile devices, and road infrastructure (Bohnsack et al., 2021; Buck & Reith, 2020). Building on these technologies, connected cars enable a range of services and features to improve customer driving experience, including infotainment systems, remote vehicle diagnostics, driving assistance, autonomous functions, and integration with other service providers (Athanasopoulou et al., 2019; Sterk et al., 2024).

Connected cars are increasingly gaining traction in the automotive industry, driven by technological advances such as faster internet connections, artificial intelligence, and digital platforms that process data on a large scale (Capgemini, 2020). Despite the opportunities generated by vehicle connectivity, many automakers have not been successful in managing the organizational transition from product-oriented to platform-oriented business models (Bohnsack et al., 2021; Turienzo et al., 2023). One of the reasons for the failure in this transition is the history of automakers rooted in creating and capturing value focused on the traditional manufacture and sale of vehicles. Most leading automakers have decades of experience operating the traditional business model, generating internal resistance to adopting new business models, especially those associated with new mobility solutions (Smania et al., 2023). Consequently, they have not yet been able to successfully navigate this digital environment and transform their traditional business models to take advantage of vehicle connectivity (Mckinsey & Company, 2021).

Although the organizational transformation toward connected car business models and a platform logic is a delicate issue for automakers, little research has been done to map this process and identify the necessary organizational changes that support this transition. In fact, the literature lacks more in-depth investigations regarding the organizational transformation of automakers toward servitized businesses, especially in a data-driven environment (Genzlinger et al., 2020; Smania et al., 2023). Recent studies on connected cars have explored how vehicle connectivity has affected the business model of automakers and other actors in their ecosystem (e.g., Bohnsack et al., 2021; Turienzo et al., 2023). Nevertheless, the context and content of the organizational change remain unclear and require further investigation.

3. **Research method**

Considering that academic research on the transformation of automakers toward connected car business models is still emerging, we conducted a qualitative research using multiple case studies. This methodological approach is recommended for addressing "how" questions and exploring complex phenomena that lack sufficient theoretical grounding (Bryman & Bell, 2015; Voss et al., 2002). Furthermore, the use of multiple cases provides rich empirical insights and enhances the robustness of the findings by enabling comparative analysis across similar and contrasting cases (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

3.1. *Research setting and case selection*

Case selection adhered to the principles of theoretical sampling (Bryman & Bell, 2015). The primary criterion for selecting the sample was to focus on automakers with subsidiaries operating in Brazil that had already implemented connected car projects in the country, regardless of their current stage. In addition, these companies were required to commit to the research and grant access to key informants and secondary materials, such as company reports and press releases.

Initially, we scanned the Brazilian automotive market and identified 25 potential automakers. Applying the case selection criteria, we narrowed the sample to 12 automakers that had implemented connected car business models and agreed to participate in our study. This sample size aligns with recommendations for exploratory research (Eisenhardt, 1989). Specifically, larger samples help mitigate bias and reduce the risk of selecting companies that may not represent the phenomenon under investigation. It is worth noting that although all selected automakers are Brazilian subsidiaries, many also operate in broader markets, especially in Latin America. Additionally, the Brazilian market holds strategic importance for some automakers, serving as a launchpad for connected car projects that later expand to other subsidiaries. Consequently, the companies' location does not limit the generalizability of the findings. Table 1 provides a descriptive overview of the cases.

3.2. *Data collection*

Primary data were collected through interviews with key executives from the case companies. We targeted interviewees who played

Table 1

Descriptive overview of the cases

Case	Head-quarter	Type of vehicles	Launch of connected services	Interviews / Roles / Total duration
A	Europe	Economy cars	2020	2 / Head of digital and connectivity; Senior connectivity and innovation manager / 2,5 h
B	Asia	Economy cars	2021	1 / Senior product analyst / 1,5 h
C	Asia	Economy cars	2024	1 / Product planning supervisor / 1,5 h
D	Asia	Economy cars	2022	1 / IT project leader / 1,5 h
E	Europe	Economy cars	2021	2 / Head of connected vehicles projects; Vice president of business development / 2 h
F	Asia	Economy cars	2014	1 / Product engineer / 1 h
G	Europe	Premium	2014	1 / Digital products manager / 1,5 h
H	Asia	Premium	2021	1 / Product planning manager / 1 h
I	North America	Economy cars	2018	2 / Connectivity solutions supervisor; Product planning manager / 2,5 h
J	North America	Economy cars	2015	1 / Connected operations manager / 2 h
K	Europe	Premium	2021	2 / Customer service manager; Innovation project manager / 2 h
L	Europe	Premium	2013	1 / Connected solutions analyst / 1 h

key roles in implementing new business models within the automakers and were actively involved in the introduction of connected cars and related services. Since the transformation of automakers toward new platform-oriented business models requires top-level decisions (Beverungen et al., 2021; Lerch et al., 2024; Van Dyck et al., 2024), we selected decision-makers from strategic areas who held a comprehensive understanding of organizational changes across different business units and ecosystem actors. Accordingly, we prioritized executives and managers from departments such as digitalization, innovation, product develop-

ment, and customer service. In total, we conducted 16 individual, in-depth interviews across the 12 automakers in our sample. Additionally, we collected secondary data from websites, magazines, and annual corporate reports to triangulate information and improve reliability (Miller et al., 1997). This triangulation of data sources allowed us to converge empirical evidence, thereby enhancing the quality of data collection and analysis (Lindgreen et al., 2021).

The interviews were conducted between March 2024 and January 2025 using a research script (see Appendix A for details). This script comprised open-ended questions derived from the literature on connected cars and platform-oriented business models, following a funnel approach (Patton, 2002). It began with general questions, such as identifying the interviewee and characterizing the automaker, and gradually progressed to more specific questions, such as identifying the connected services offered by the company and exploring the organizational changes required to implement new connected car business models. As the interviews progressed, we adjusted the script to incorporate insights obteined from the initial interviews. We requested permission to record each interview for transcription, which facilitated subsequent data analysis. Each interview lasted between one and two hours, resulting in over 20 hours of recorded material.

3.3. *Data analysis*

To analyze the data collected from interviews and secondary materials, we employed a thematic analysis techniques and adopted an inductive approach (Seuring & Gold, 2012), using the NVivo 11 software. Thematic analysis is particularly effective for qualitative research as it facilitates the interpretation of underlying messages, allowing for the coding and categorization of textual data into different theoretical constructs (Braun & Clarke, 2006; Gioia et al., 2013). Both authors participated in the coding process, conducting independent analyses and collaboratively discussing the final categorization to ensure investigator triangulation (Bryman & Bell, 2015).

The coding process was carried out in three stages, following the guidelines recommended by Gioia et al. (2013). First, we conducted a thorough reading of the interview transcripts, field notes, and secondary materials to identify empirical evidence related to automakers' transformation toward connected car business models. Relevant text fragments referring to the context and content of the organizational transformation were coded into 24 first-order codes. These codes were subsequent-

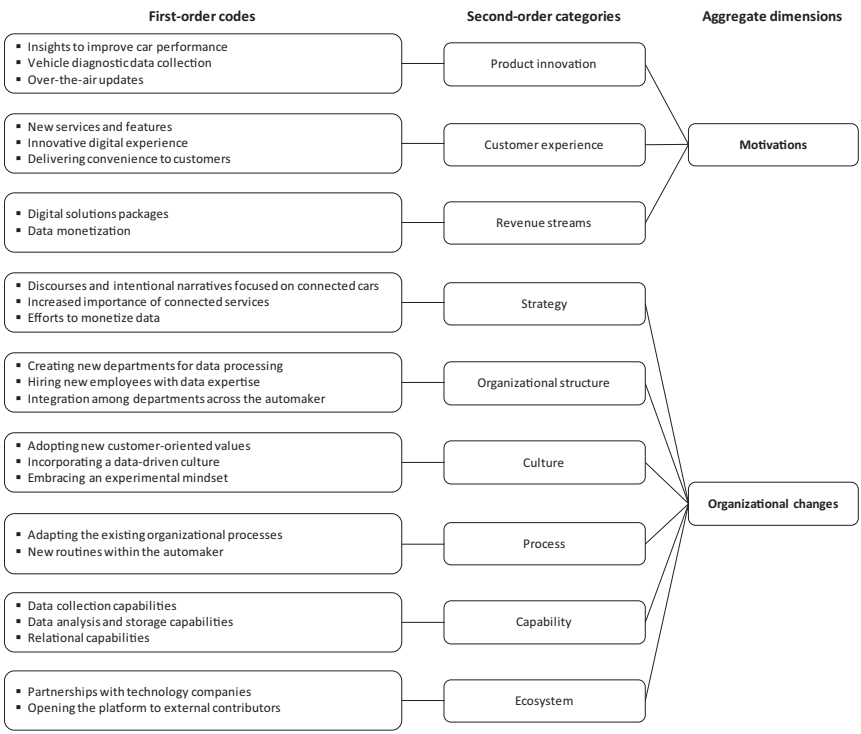
ly grouped into nine second-order categories that shared similar ideas. Finally, we organized these second-order categories into two aggregate dimensions based on thematic similarity, which correspond to theoretically grounded constructs: (i) motivations and (ii) organizational changes. Figure 1 presents an overview of the coding structure.

4. **Results**

Our thematic analysis of the collected data revealed the key motivations and organizational changes in the business models of automakers following the introduction of connected cars. In the following sections, we discuss these topics in depth.

Figure 1

Coding structure



4.1. *Motivations for the transformation toward connected cars*

As automakers advance the implementation of connected cars, they aim to leverage operational and market outcomes in terms of product innovation, expanded customer experience, and new revenue streams. First, data collected from sensors embedded in connected cars provide valuable insights for automakers to better understand vehicle performance, thus enhancing their innovation capability. As a result, internal product development teams can design innovations based on actual performance metrics. As noted by the Connectivity solutions supervisor at Automaker I: *"We collect diagnostic information and fault codes. We do several analyses of the product [based on this information], regardless of whether the data is identified or not. This allows us to assess our product in terms of faults and error codes, and take appropriate action."* Furthermore, connectivity enables automakers to perform over-the-air updates to address potential technical and software issues or to introduce new features. This functionality allows automakers to resolve problems reported by one customer before others encounter the same issues. In turn, non-connected cars require any updates to be done at dealerships; instead, connected cars allow for remote updates directly from the automaker.

Second, connectivity paves the way for offering platform services that enhance the customer experience. Following a digital transformation that extends beyond the automotive industry and embraces society as a whole, connectivity enables automakers to attract and re-engage customers through improved experiences. In this regard, the Connected operations manager at Automaker J stated: *"In the past, we were eager to get our driver's license. Nowadays, young people do not think that way anymore. They ask, 'Why should I own a car? There is nowhere to park. I will just take an Uber and go wherever I want.' So, the car will increasingly become a platform for providing services rather than an asset that the customer desires to own."* Specifically, connected cars enhance the customer experience through driving-related services (e.g., vehicle diagnostics, geolocation, and driving assistance), convenience services (e.g., 24/7 assistance, online repair and maintenance scheduling, and infotainment systems), and advanced functions (e.g., voice commands and remote control functions, such as starting the air conditioning before departure, locking/unlocking doors, and starting the engine via smartphone). In this way, automakers aim to increase customer satisfaction and remain competitive in a market that is increasingly open to new mobility solutions, such as car rentals and ride-hailing apps.

Finally, the implementation of connected cars and new, platform-oriented business models generates new revenue streams for automakers. Historically, automakers have struggled to expand their revenues beyond traditional vehicle sales, which generate lower profit margins than services. By moving into platform-oriented businesses, they can increase their profitability by selling services to customers and supplementing revenues from traditional vehicle sales. On the one hand, automakers can monetize services within the platform and create digital solution packages for customers. For instance, Automaker J has four different plans for its platform, ranging from the standard plan (which includes basic features, such as vehicle diagnostics, alerts for irregular vehicle conditions, and online maintenance scheduling) to the most advanced plan (which brings together all the features included in the other packages). Alternatively, automakers can monetize the data collected from connected cars, for example, by selling driver behavior information (e.g., data on speed, acceleration, braking, and accident history) to insurers, who then provide more customized insurance solutions to customers. Consequently, one of the main motivations for automakers to move toward connected cars is the potential increase in financial outcomes.

4.2. *Organizational changes supporting the transformation toward connected cars*

Organizational changes in automakers' business models following the introduction of connected cars span across six key dimensions: (i) strategy, (ii) organizational structure, (iii) culture, (iv) process, (v) capabilities, and (vi) ecosystem. In the following sections, we discuss each dimension in detail.

4.2.1. Strategy transformation

Connectivity has increasingly shaped automakers' strategies, prompting these companies to place greater importance on the provision of connected services associated with their vehicles. According to our interviewees, automakers have started to emphasize connectivity and digital services in their discourse and intentional narratives across the organization, underscoring how connected cars and data-driven business models have become central to their strategic focus. However, despite the influence of connectivity on their strategies, many automakers continue to struggle with monetizing data, capitalizing on connected services, and

effectively capturing value from this platform-oriented business model. In particular, many automakers face difficulties in designing appropriate service packages and setting prices accurately. The Head of digital and connectivity at Automaker A elaborated on this: *"We [automakers in general] may implement connected cars, but we currently lack a clear vision for monetizing the data collected from vehicles."* Consequently, the strategic transformation toward connected cars remains a challenge for automakers.

4.2.2. Organizational structure transformation

The successful implementation of new platform-oriented business models requires a reconfiguration of automakers' organizational structure. Specifically, new departments for software development and data analysis must be created, as highlighted by the Connectivity solutions supervisor at Automaker I: *"We have created structures to support this new business model. My area is one of them; there was no connectivity engineering [area] before, nor a software development team. These two areas certainly did not exist before."* To enable this transformation, automakers have begun hiring new employees with expertise in software, data science, and digital technologies. The Vice president of business development at Automaker E elaborated on this: *"Recently, we have been hiring many software engineers and employees from technology companies. We no longer recruit [employees] from other automakers. The people hired recently for the software area are former employees of Apple, Google, and other technology giants."* However, merely establishing new connectivity-related departments does not automatically ensure the success of the business model transformation. Implementing models centered on connected cars requires strong integration between these new departments (e.g., software development and data analysis) and traditional teams (e.g., product development and industrial engineering). These groups must work collaboratively to materialize new platform-oriented business models.

4.2.3. Culture transformation

Cultural transformation plays a key role in enabling manufacturers to successfully deliver integrated solutions of products, services, and data, primarily through the incorporation of customer-oriented values. In the context of platform-oriented business models, especially for connected

cars, automakers must incorporate a data-driven culture and embrace an open, experimental mindset similar to that of startups. Although cultural change poses a challenge for the introduction of platform-oriented business models in the automotive industry—given that large automakers typically have values rooted in industrial and manufacturing processes—the shift to connected cars requires an organizational culture centered on data, software, and digital services. Reflecting on this point, the Product planning supervisor at Automaker C remarked: *"Our company has adopted the methodology of 'fail, but fail fast and correct quickly.' So, when we develop an innovation, we design it rapidly and test it. If it shows potential, we refine it. Thus, these concepts, more common in the software environment, are being integrated into our culture."* Therefore, an organizational culture resembling that of digital startups must be incorporated by automakers to support this transformation.

4.2.4. Process transformation

The implementation of connected cars and new platform-oriented business models also requires changes in automakers' existing product development, manufacturing, sales, and service processes. Our empirical evidence highlights that connectivity has transformed routines within automakers. In this sense, these companies have transformed their work practices to take advantage of digitalization and support new digital solutions, as noted by the Connected operations manager at Automaker J: "*Today, at Automaker J, we no longer discuss anything that is not related to the use of vehicle data […] In the past, when a customer scheduled [an overhaul] and arrived at the dealership, our employee would check all the vehicle information, including mileage, fuel levels, etc. Nowadays, when the customer drops off the car, we already have mileage, fuel status, and error codes. If a customer has scheduled an overhaul and there is a fault code, our employee can pre-order the part and expedite the maintenance*." Therefore, existing organizational processes must be adapted to align with this new digital environment in automakers.

4.2.5. Capability transformation

Success in implementing connected cars requires developing new capabilities and competencies more adapted to a digital, data-driven environment. First, automakers must develop data collection capabilities to gather data on the vehicle and its surrounding environment with accuracy,

consistency, and integrity. Specifically, they need to invest in embedded smart components—such as IoT sensors, onboard computers, and artificial intelligence tools—that generate vehicle usage data and transmit it to centralized systems via wireless communication networks. These smart components generate vast amounts of data, averaging 30 gigabytes per day. Consequently, a second critical requirement for automakers is the ability to store and analyze data. Technologies such as big data analytics tools can help automakers efficiently process large volumes of data and extract actionable insights to create value. Finally, automakers must develop relational capabilities, particularly in building trust with customers to access vehicle data and mitigate privacy concerns. Since connectivity grants access to extensive amounts of sensitive driver data—such as location, routines, and behavior—relational capabilities are crucial for customers to feel confident in entrusting their data to automakers.

4.2.6. Ecosystem transformation

Although large automakers are shifting toward platform-oriented businesses and connected cars, they do not yet possess all the necessary resources, technologies, and capabilities to effectively provide new services and features to customers. Additionally, many of these services fall outside the core business of automakers—in essence, they largely remain industrial manufacturers. For this reason, they must reconfigure their ecosystems to include new actors that may seem unrelated to the automotive industry, such as technology giants, telecommunications companies, autotechs, and app developers, to bridge gaps in digital knowledge and capabilities. To illustrate, Automaker K has transformed its connectivity services into an open platform that allows third-party developers to design and integrate new apps and services into the car's multimedia center. By opening the boundaries of their ecosystems to these actors, automakers enable external contributors to expand the service portfolio and enhance the platform's core value proposition, thereby increasing the value of connected cars to customers. The goal of these ecosystem transformations is to provide drivers with greater convenience and novel experiences by co-creating value with a broad range of partners to develop new products and services.

5. **Discussion**

Our findings reveal two main axes that characterize the transformation of automakers from traditional product manufacturers to platform pro-

viders through the introduction of connected cars. The first axis concerns the strategic motivations driving this transition. Previous studies (e.g., Genzlinger et al., 2020; Smania et al., 2023) have already highlighted how automakers are shifting toward new service-oriented business models to generate economic value and expand market reach. Our findings build on this by showing that the adoption of digital business models can deliver three key benefits: enhanced product innovation, improved customer experience, and diversified revenue streams. The adoption of connected cars enables real-time data collection, which fuels more agile and user-driven innovation processes, allowing automakers to tailor products based on actual usage patterns. Furthermore, the development of personalized digital services, such as predictive maintenance, infotainment, and usage-based insurance, plays a critical role in enhancing the overall customer experience (Bohnsack et al., 2021; Turienzo et al., 2023). These services not only foster deeper customer engagement and brand loyalty but also open up new monetization opportunities through subscription-based models or partnerships with third-party providers (Sterk et al., 2024).

The second axis refers to the organizational changes needed to enable the transformation toward platform-oriented business models. Our findings align with those of Favoretto et al. (2022) and Raddats et al. (2019), uncovering interdependent changes across six organizational dimensions necessary for new digital models: strategy, organizational structure, culture, processes, capabilities, and ecosystem. First, the strategy dimension underscores how digital technologies and connectivity call for new visions centered on services and data, reshaping the strategic focus of manufacturers—especially automakers (Ardolino et al., 2018). Second, changes in organizational structure emphasize the need to establish new functional areas dedicated to digital initiatives and to enhance interdepartmental collaboration (Favoretto et al., 2022). Third, platform-oriented business models require cultural shifts toward a digital mindset that embraces experimentation and fosters discovery (Tronvoll et al., 2020). Fourth, business processes are also reshaped by connectivity and platformization, requiring manufacturers to adapt organizational practices to support new tasks related to data management, service design and delivery, and software development (Genzlinger et al., 2020; Paiola & Gebauer, 2020). Fifth, platform models necessitate new capabilities, including the development of innovative technologies and the cultivation of trusting relationships with customers and other partners—capabilities that are critical for both traditional and digital servitization (Ardolino et al., 2018; Favoretto et al., 2022). Lastly, the ecosystem logic becomes increasingly important

with the rise of connectivity, digitalization, and platform models, as connected services require manufacturers to reconfigure their value chains and build partnerships with multiple, interdependent actors (Sklyar et al., 2019). Accordingly, these findings highlight the multidimensional nature of the transformation toward platform-oriented business models.

6. **Conclusions**

The aim of this study is to better understand the organizational transformation that automakers undergo to adopt platform-oriented business models, particularly those involving connected cars. To achieve this, we conducted a qualitative research based on multiple case studies, drawing on data from 12 automakers in the Brazilian automotive industry that have advanced toward connected car business models. Based on Pettigrew's (1988) perspective, we identified three primary motivations driving the transformation of the automakers' business models toward connected cars, as well as six key organizational changes that support this shift. Through this analysis, we offer both theoretical and managerial contributions.

6.1. *Theoretical contributions*

The study contributes to the platform and servitization literature in three key ways. First, we extend prior research (e.g., Fu et al., 2022; Markfort et al., 2022; Van Dyck et al., 2024) by examining how traditional product companies—specifically automakers—are transitioning to platform-oriented business models through the implementation of connected cars. With the evolution of the automotive industry, automakers have begun offering innovative mobility solutions to appeal to a new wave of customers who no longer view cars as assets of the same value as in the past. A prominent trend within the industry is the rise of connected cars, through which automakers and other service providers now offer new digital solutions and features designed to enhance the driving experience, thus reigniting customers' motivation to purchase cars. Our findings shed light on this evolution within the automotive sector, illustrating how automakers are moving toward platform-oriented business models.

Second, prior studies have highlighted that many industrial manufacturers have struggled to implement platform businesses and have failed to fully capitalize on the benefits of platformization (Jovanovic et al., 2022; Lerch et al., 2024). A key factor contributing to the failure of platformiza-

tion strategies is the inability of manufacturers to establish the necessary organizational changes to support this transformation. Our study adds to this discussion by underscoring that the transition to platform-oriented business models is a complex endeavor, requiring a comprehensive organizational transformation rather than a simple adaptation of the existing business model.

Third, drawing on Pettigrew's (1988) framework, we investigate the transformation of automakers from product manufacturers to platform providers by analyzing both the context and content of organizational change. This perspective allows us to uncover the main motivations behind the shift to platform-oriented business models centered on connected cars, as well as the major changes in strategy, organizational structure, culture, processes, capabilities, and ecosystem that support this organizational transformation. These findings extend previous studies on digital servitization (e.g., Favoretto et al., 2022; Tronvoll et al., 2020) by showing how platform logic shapes the transition of automakers toward service-oriented business models.

6.2. *Managerial implications*

From a managerial perspective, we offer two key implications. First, our findings can help managers recognize the primary motivations behind the transformation from products to platforms, particularly by highlighting the potential benefits of adopting connected cars and related services. Specifically, connected cars represent a strategic opportunity to collect data that can be transformed into actionable insights for product innovation, allowing automakers to enhance the functionality and adaptability of existing vehicles. Moreover, vehicle connectivity can significantly improve the overall customer experience by enabling the delivery of personalized, vehicle-related services and features, thereby fostering stronger customer engagement and long-term loyalty. Finally, this transformation opens up new revenue streams beyond traditional vehicle sales, supporting more resilient financial performance, especially during periods of market volatility or declining car sales.

Second, we highlight the organizational changes necessary to support the transformation toward platform-oriented business models. For automakers aiming to become platform providers, this transition involves more than a simple organizational adjustment or a modification of the existing business model; instead, it demands coordinated shifts across multiple or-

ganizational dimensions. In terms of strategy, we recommend that managers develop a clear, service- and digital-oriented vision, establishing strategic priorities that articulate how connected services and data contribute to business performance. Regarding organizational structure, the traditional product-centric structure should be adapted to accommodate cross-functional teams and to create new departments focused on data, software, and service development. Regarding the culture dimension, we suggest promoting values that encourage experimentation and foster a digital mindset throughout the organization. In terms of processes, internal routines must be redesigned to support data management and service delivery practices. Related to capabilities, managers should recognize the need to build both digital (e.g., data analytics and cybersecurity) and relational (e.g., customer engagement and trust-building) competencies to enable successful service provision. Finally, at the ecosystem level, it is crucial to develop strategic partnerships with technology suppliers, startups, service providers, and software developers to overcome technological limitations and co-develop new features for connected cars. Accordingly, practitioners within automakers can use our insights to redesign their business models and navigate an increasingly digitalized, data-driven environment.

6.3. *Limitations and further research*

Despite its theoretical and practical contributions, this study has limitations that suggest opportunities for further research. First, while it explores similarities across 12 automakers, it does not provide detailed insights into the organizational changes of individual companies. Future studies could build on our findings by examining specific cases in greater depth, considering their idiosyncratic contexts. Second, it considers automakers at different stages of platformization, reflecting the varying timelines of connected car implementations across companies. Future research could address this limitation through comparative analyses of companies at different maturity levels to better understand the nuances of organizational transformation. This also invites reflection on how organizational transformation frameworks might align with or be enriched by maturity-level perspectives on servitization and platformization. Third, our results reveal that this shift extends beyond the boundaries of individual manufacturers, requiring an ecosystem transformation. Future studies could explore in greater depth the ecosystem transformation and incorporate the perspectives of multiple actors involved in this organizational change. Finally, while Pettigrew's (1988) framework provided a useful

lens for investigating the context and content of organizational change, our findings point to complexities that may not be fully captured by the original model. This opens space for future research that revises or expands Pettigrew's (1988) framework.

Funding

The authors thank the Brazilian National Council for Scientific and Technological Development (CNPq – Conselho Nacional De Desenvolvimento Científico E Tecnológico) and The São Paulo Research Foundation for the financial support received to conduct this research.

References

Ardolino, M., Rapaccini, M., Saccani, N., Gaiardelli, P., Crespi, G., & Ruggeri, C. (2018). The role of digital technologies for the service transformation of industrial companies. *International Journal of Production Research, 56*(6), 2116-2132.

Athanasopoulou, A., de Reuver, M., Nikou, S., & Bouwman, H. (2019). What technology enabled services impact business models in the automotive industry? An exploratory study. *Futures, 109*, 73-83.

Baines, T., Bigdeli, A. Z., Sousa, R., & Schroeder, A. (2020). Framing the servitization transformation process: A model to understand and facilitate the servitization journey. *International Journal of Production Economics, 221*, 107463.

Beverungen, D., Kundisch, D., & Wünderlich, N. (2021). Transforming into a platform provider: strategic options for industrial smart service providers. *Journal of Service Management, 32*(4), 507-532.

Bohnsack, R., Kurtz, H., & Hanelt, A. (2021). Re-examining path dependence in the digital age: The evolution of connected car business models. *Research Policy, 50*(9), 104328.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Buck, C., & Reith, R. (2020). Privacy on the road? Evaluating German consumers' intention to use connected cars. *International Journal of Automotive Technology and Management, 20*(3), 297-318.

Capgemini (2020). *Connected Vehicle Trend Radar 2*. https://www.capgemini.com/insights/research-library/connected-vehicle-trend-radar-2/.

Cenamor, J., Sjödin, D. R., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics, 192*, 54-65.

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial marketing management, 60*, 42-53.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Eloranta, V., Ardolino, M., & Saccani, N. (2021). A complexity management approach to servitization: the role of digital platforms. *International Journal of Operations & Production Management, 41*(5), 622-644.

Favoretto, C., Mendes, G. H., Oliveira, M. G., Cauchick-Miguel, P. A., & Coreynen, W. (2022). From servitization to digital servitization: How digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management, 102*, 104-121.

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change, 141*, 341-351.

Fu, W., Zhang, M., Zhao, X., & Jia, F. (2022). Interplay between servitization and platforms: a longitudinal case study. *International Journal of Operations & Production Management, 42*(4), 471-499.

Genzlinger, F., Zejnilovic, L., & Bustinza, O. F. (2020). Servitization in the automotive industry: How car manufacturers become mobility service providers. *Strategic Change, 29*(2), 215-226.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.

Jovanovic, M., Sjödin, D., & Parida, V. (2022). Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation, 118*, 102218.

Kapoor, K., Bigdeli, A. Z., Schroeder, A., & Baines, T. (2022). A platform ecosystem view of servitization in manufacturing. *Technovation, 118*, 102248.

Kohtamäki, M., Einola, S., & Rabetino, R. (2020). Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International Journal of Production Economics, 226*, 107619.

Lerch, C. M., Horvat, D., & Jasny, J. (2024). When manufacturers turn into digital platform providers: A transformation model to understand the platformization pathway. *International Journal of Production Economics, 273*, 109235.

Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2021). How to write up case-study methodology sections. *Industrial Marketing Management, 96*, A7-A10.

Löfberg, N., Åkesson, M., & Skålén, P. (2025). Realization and unrealization of servitization through everyday micro-level activities: The interplay between servitization practices, practitioners, and praxis. *Industrial Marketing Management, 124*, 195-211.

Markfort, L., Arzt, A., Kögler, P., Jung, S., Gebauer, H., Haugk, S., ... & Wortmann, F. (2022). Patterns of business model innovation for advancing IoT platforms. *Journal of Service Management, 33*(1), 70-96.

Mckinsey & Company (2021). *Unlocking the full life-cycle value from connected-car data*. https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/unlocking-the-full-life-cycle-value-from-connected-car-data.

Miller, C. C., Cardinal, L. B., & Glick, W. H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal, 40*(1), 189-204.

Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management, 89*, 245-264.

Palo, T., Åkesson, M., & Löfberg, N. (2019). Servitization as business model contestation: A practice approach. *Journal of Business Research, 104*, 486-496.

Paschou, T., Rapaccini, M., Adrodegari, F., & Saccani, N. (2020). Digital servitization in manufacturing: A systematic literature review and research agenda. *Industrial Marketing Management, 89*, 278-292.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage publications.

Pettigrew, A. M. (1988). The Management of Strategic Change. Blackwell.

Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J., & Gebauer, H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management, 83*, 207-223.

Rajala, R., Brax, S. A., Virtanen, A., & Salonen, A. (2019). The next phase in servitization: transforming integrated solutions into modular solutions. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(5), 630-657.

Seuring, S., & Gold, S. (2012). Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal, 17*(5), 544-555.

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research, 112*, 478-491.

Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2019). Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research, 104*, 450-460.

Smania, G. S., Arakaki, I. R. Y., Oliveira, A. F., Cauchick-Miguel, P. A., & de Sousa Mendes, G. H. (2023). Car subscription services: Automakers' shift towards servitized and sustainable business models. *Sustainable Production and Consumption, 36*, 184-193.

Sterk, F., Stocker, A., Heinz, D., & Weinhardt, C. (2024). Unlocking the value from car data: A taxonomy and archetypes of connected car business models. *Electronic Markets, 34*(1), 13.

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms. *MIS Quarterly, 41*(1), 239-254.

Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management, 89*, 293-305.

Turienzo, J., Cabanelas, P., & Lampón, J. F. (2023). Business models in times of disruption: The connected and autonomous vehicles (uncertain) domino effect. *Journal of Business Research, 156*, 113481.

Van Dyck, M., Lüttgens, D., Diener, K., Piller, F., & Pollok, P. (2024). From product to platform: How incumbents' assumptions and choices shape their platform strategy. *Research Policy, 53*(1), 104904.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management, 22*(2), 195–219.

Weiss, N., Wiesche, M., Schreieck, M., & Krcmar, H. (2020). Learning to be a platform owner: How BMW enhances app development for cars. *IEEE Transactions on Engineering Management, 69*(6), 4019-4035.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Appendix A. Interview script

Table A – Questionnaire

Topic	Questions
(1) Interviewee's profile	• What is your current position within the company? • How long have you been working at the company? • What is your role in the development and implementation of connected cars within the company?
(2) Company's profile and connected cars	• When did the company begin implementing connected cars in Brazil? • What motivated the company to implement connected cars? • Do all current car models include vehicle connectivity? If not, which ones do? • What (financial and non-financial) outcomes has the company observed from the introduction of connected cars?

(3) Connected services	• What types of connected services does the company offer?
	  ◦ Driving-related services (e.g., vehicle diagnostics, geolocation, driving assistance)?
	  ◦ Convenience services (e.g., 24/7 assistance, infotainment systems, online maintenance scheduling)?
	  ◦ Advanced functions (e.g., voice control and remote control)?
	• How are these services offered to customers? Does the company offer subscription plans? If so, can these plans be customized?
	• What channels does the company use to deliver connected services?
	• How does the company collect and use data generated by connected cars?

Topic	Questions
(4) Organizational changes	• What organizational changes were needed to support the transformation toward connected cars? • How has the company's strategy been adapted to support this transformation? What actions are planned in the coming years as part of the ongoing strategic shift? • What changes were necessary in the organizational structure? Which departments were involved? Were any new areas or departments created? What structural changes are planned for the near future? • Did the organizational culture need to be adapted to support the shift to connected cars? What cultural aspects still need to be reinforced to promote vehicle connectivity and new digital business models? • What changes have been made to the company's processes (e.g., service development, sales, and delivery)? What additional changes are still required? • Were new capabilities required to support the transition to connected cars? What new competencies and resources still need to be developed? • How has the transformation toward connected car business models affected relationships with customers, suppliers, and other partners? What new actors have joined the company's ecosystem?

About the authors / Sobre los autores

GUILHERME SALES SMANIA. Ph.D. candidate at the Department of Production Engineering at the Federal University of São Carlos (UFSCar). His research interests include servitization, digitalization, platforms, and service innovation.

Doctorando en el Departamento de Ingeniería de Producción de la Universidad Federal de São Carlos (UFSCar). Sus intereses de investigación incluyen la servitización, la digitalización, las plataformas y la innovación en servicios.

GLAUCO HENRIQUE DE SOUSA MENDES. Associate Professor at the Department of Production Engineering at the Federal University of São Carlos (UFSCar). His research interests include service innovation, quality service, product-service systems, and servitization.

Profesor asociado del Departamento de Ingeniería de Producción de la Universidad Federal de São Carlos (UFSCar). Sus intereses de investigación incluyen la innovación en servicios, la calidad del servicio, los sistemas de productos-servicios y la servitización.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

El rol mediador de los servicios empresariales intensivos en conocimiento para innovar y vender: evidencias desde empresas peruanas

Jean Pierre Seclen-Luna, Jubalt Alvarez Salazar, Christian A. Cancino, Valentina Gomes Schmitt
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3229
Recibido: 9 de abril de 2025 • Aceptado: 24 de septiembre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3229

EL ROL MEDIADOR DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO PARA INNOVAR Y VENDER: EVIDENCIAS DESDE EMPRESAS PERUANAS

THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES IN INNOVATION AND SALES: EVIDENCE FROM PERUVIAN COMPANIES

Jean Pierre Seclen-Luna*
Pontifical Catholic University of Peru

Jubalt Alvarez Salazar**
Pontifical Catholic University of Peru

Christian A. Cancino***
University of Chile

Valentina Gomes Schmitt****
Pontifical Catholic University of Valparaiso, Chile

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3229

Recibido: 9 de abril de 2025
Aceptado: 24 de septiembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Datos y Muestra. 4. Resultados y Discusión. 5. Conclusión. 6. Implicaciones Prácticas. Referencias.

---

* Profesor Titular y director del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su actividad investigadora se centra en innovación empresarial, servitización y sostenibilidad.

** Profesor e investigador a tiempo parcial del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú e investigador asociado del FORO Nacional Internacional.

*** Profesor Asociado de Planificación Estratégica y Control de Gestión en la Universidad de Chile.

**** Administrador, profesor e investigador. Investigador con experiencia en la estructuración y reestructuración de departamentos y profesor a nivel de pregrado y posgrado. Sus intereses de investigación son Gestión Sostenible, Gestión Pública, Innovación y Gestión de Recursos.

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.

RESUMEN

Este estudio presenta resultados previamente publicados en una revista líder en su área disciplinar, analizando cómo los servicios empresariales intensivos en conocimiento proporcionan pericia especializada, facilitando la implementación exitosa de innovaciones digitales y tradicionales en empresas. La innovación digital presenta desafíos únicos de implementación debido a su complejidad tecnológica y a sus necesidades de capacitación especializada, mientras que muchas innovaciones fallan en generar impacto comercial inmediato. Mediante un análisis cuantitativo de 959 empresas peruanas, se encontró que las innovaciones desarrolladas internamente tienden a enfocarse en mejoras incrementales sin generar valor significativo a corto plazo. Sin embargo, estos servicios avanzados especializados actúan como mediadores cruciales, facilitando la implementación efectiva y generando un impacto positivo en ventas inmediatas. Las empresas manufactureras privilegian innovaciones tradicionales, mientras que las de servicios adoptan más innovaciones digitales. Estos hallazgos sugieren que la externalización del conocimiento especializado es fundamental para el éxito comercial temprano de las innovaciones.

Palabras clave: Innovación, Innovación Digital, KIBS, Manufacturas, Ventas.

ABSTRACT

This study presents previously published results from a leading disciplinary journal, analyzing how Knowledge-Intensive Business Services—which provide specialized expertise—facilitate the successful implementation of both digital and traditional innovations in companies. Digital innovation poses unique implementation challenges due to its technological complexity and specialized training needs, while many innovations fail to generate an immediate commercial impact. Through a quantitative analysis of 959 Peruvian companies, it was found that internally developed innovations tend to focus on incremental improvements without creating significant short-term value. However, KIBS serve as crucial mediators, enabling effective implementation and generating a positive impact on immediate sales. Manufacturing companies favor traditional innovations, while service firms adopt more digital innovations. These findings suggest that outsourcing specialized knowledge is fundamental for the early commercial success of innovations.

Keywords: Innovation, Digital Innovation, KIBS, Manufacturers, Sales.

1. Introducción

En América Latina, el rezago persistente en la productividad y el desempeño a nivel de empresas se han atribuido ampliamente a las limitaciones estructurales en las capacidades de innovación y la acumulación de conocimiento (ECLAC, 2022). Académicos y gestores empresariales están de acuerdo en que las empresas deberían implementar innovaciones para competir en entornos cada vez más complejos y, además, deben usar tecnologías digitales para crear valor en sus modelos de negocio (Yoo *et al.*, 2012). Por ejemplo, las plataformas digitales han revolucionado sectores como el *retail* a través del comercio electrónico, o el sector financiero mediante la banca digital, generando ventajas competitivas. No obstante,

la implementación de innovaciones, lejos de ser sencilla, muchas veces se ve limitada por la falta de recursos o capacidades de las organizaciones.

Investigaciones previas señalan que las empresas pueden innovar mediante la generación interna de conocimiento o mediante la adquisición de conocimiento externo. Así, las colaboraciones con socios clave son una estrategia que podría ayudar a las empresas a mejorar sus capacidades de innovación (Bogers *et al.,* 2018). Por ejemplo, las empresas pueden colaborar con proveedores tecnológicos públicos o privados para el desarrollo de innovaciones o la transición digital (Rossi *et al.,* 2022). Si bien existen múltiples socios para estos propósitos, los servicios empresariales intensivos en conocimientos (KIBS, por sus siglas en inglés) son uno de los socios más cercanos al tejido empresarial que pueden jugar un rol clave como fuente de conocimiento que agrega valor a los procesos empresariales de sus clientes (Miles, 2005). En la práctica, esto se materializa cuando una empresa manufacturera tradicional contrata servicios especializados de consultoría tecnológica para implementar sistemas de automatización, o cuando una empresa de servicios financieros recurre a consultoras especializadas en transformación digital para desarrollar aplicaciones móviles. En esencia, los KIBS pueden actuar como intermediarios de innovación (Howells, 2006), ser una fuente de innovación que complementa las capacidades de innovación de sus clientes (Seclen-Luna *et al.,* 2022), o incluso facilitar la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado de forma rápida (Soetano & Demir, 2023).

Esta situación cobra especial relevancia en Perú, ya que los KIBS han experimentado un ligero crecimiento, pasando de representar el 8,9 % del PBI en 2015 al 9,3 % en 2017. Esta tendencia ha venido acompañada de una gran fuerza laboral, que ha pasado de 0,8 millones en 2015 a 0,9 millones en 2017 (PRODUCE, 2020). Además, los KIBS están en la agenda pública del Perú y, desde una perspectiva institucional, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) ha comenzado a considerar a este segmento empresarial en sus encuestas oficiales. Por ejemplo, los KIBS fueron considerados en la Encuesta Nacional de Innovación Empresarial del 2018. A pesar de estas iniciativas, aún se conoce poco sobre las características de los KIBS y, sobre todo, los impactos en sus clientes.

Este estudio se dirige específicamente a ejecutivos, directivos y profesionales de la economía y gestión que buscan comprender cómo optimizar sus estrategias de innovación mediante la colaboración con proveedores especializados. La investigación ofrece evidencia práctica sobre cuándo y cómo la subcontratación de servicios especializados puede generar retornos comerciales inmediatos (Seclen-Luna *et al.,* 2024).

Tomando datos de la Encuesta Nacional de Empresas del Perú (PRODUCE & INEI, 2019), se obtuvo una muestra de 959 empresas que declararon haber implementado innovaciones y contratado KIBS en el año 2019. Los principales hallazgos del estudio incluyen:

- Efecto catalizador de los KIBS: Las innovaciones implementadas internamente no generan efectos directos significativos sobre las ventas a corto plazo, pero la subcontratación de KIBS para implementar innovaciones muestra un efecto positivo en las ventas durante el mismo año fiscal.
- Función mediadora crítica: Los KIBS actúan como mediadores entre la implementación de innovaciones y los resultados comerciales, acelerando la monetización de las innovaciones gracias a su conocimiento especializado y orientación al mercado.
- Influencia del tamaño organizacional: Las empresas de mayor tamaño y antigüedad presentan un mejor aprovechamiento de los KIBS, sugiriendo que poseen mayor capacidad de absorción que le permite traducir más eficientemente la innovación en resultados comerciales concretos.

El artículo se estructura de la siguiente manera: la Sección 2 presenta el marco teórico de investigación. La Sección 3 describe los datos empleados en la investigación. La Sección 4 presenta los resultados y la discusión del estudio. Finalmente, la Sección 5 muestra las principales conclusiones e implicaciones prácticas de la investigación.

2. **Marco Teórico**

2.1. *Innovación Empresarial*

Si bien es cierto que la innovación trasciende las fronteras de las empresas y llega a todas las formas organizativas y sistémicas, en esta investigación ponemos el énfasis en el ámbito empresarial, porque las empresas tienen dinámicas propias que las diferencian de otras organizaciones de naturaleza pública o social, que normalmente persiguen otros fines y tienen diferentes formas de gobernanza (Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga, 2019).

La innovación puede considerarse como un concepto relativo, ya que lo que puede resultar muy novedoso para una empresa puede no serlo para otra (López *et al.,* 2007). Por ejemplo, para una empresa manufacturera peruana, la implementación de un sistema ERP puede representar

una innovación organizacional, mientras que para una multinacional tecnológica puede ser simplemente una actualización rutinaria. En este contexto, y debido al carácter multidimensional de la innovación, resulta de vital importancia emplear una definición amplia. Siguiendo el Manual de Oslo, Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga (2019) definen innovación empresarial como "el proceso a través del cual una empresa, independientemente de su tamaño, mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno y, sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo".

No obstante, aunque las empresas pueden innovar, no siempre logran convertir estos esfuerzos en mayores resultados financieros de manera inmediata. Esta desconexión entre innovación y resultados comerciales representa uno de los mayores desafíos para los directivos, quienes deben justificar inversiones en innovación ante juntas directivas y accionistas. Esto podría deberse a que muchas innovaciones son "nuevas para la empresa", pero no necesariamente "nuevas para el mercado". Como consecuencia, conviene entender cómo los diferentes tipos de innovación pueden afectar a los resultados empresariales.

Tradicionalmente, una forma de comprender los diferentes tipos de innovación es a través de la distinción entre innovación tecnológica y no tecnológica. Generalmente, la innovación tecnológica se asocia con la innovación de productos y procesos, mientras que la innovación no tecnológica se asocia con la innovación organizacional y en marketing (Mothe & Nguyen, 2010). El Manual de Oslo define la innovación de producto como bienes o servicios nuevos o mejorados, diferentes de las ofertas previas de la organización y que se han introducido en el mercado. Por ejemplo, cuando una empresa alimentaria desarrolla un nuevo producto funcional con probióticos, está implementando una innovación de producto. En cambio, la innovación de procesos alude al proceso empresarial nuevo o mejorado que difiere notablemente de los procesos empresariales previos de la organización. Un caso típico sería la automatización de líneas de producción en una planta manufacturera, reduciendo tiempos de ciclo y mejorando la calidad. Si bien se destacan las diferencias, también existen complementariedades entre los diversos tipos de innovación (Seclen-Luna *et al.,* 2022).

También es relevante mencionar que los impactos que tienen las innovaciones sobre las ventas no son homogéneos. La evidencia empírica en economías desarrolladas demuestra que la innovación de productos afecta positivamente a las ventas, donde los consumidores valoran y pa-

gan por la novedad (Kendall *et al.,* 2010). Sin embargo, en países en vías de desarrollo, las evidencias indican que la innovación de productos no siempre se traduce en incrementos de ventas, ya sea por las restricciones del poder adquisitivo, por preferencias conservadoras del consumidor (Heredia-Pérez *et al.,* 2019), o porque existen dificultades en la transición desde el desarrollo del nuevo producto hasta su introducción al mercado (Soetano & Demir, 2023).

Por otro lado, las innovaciones digitales adquieren cada vez más relevancia, principalmente aquellas asociadas con la creación de productos y procesos resultantes de las nuevas combinaciones de componentes digitales y físicos, y que afectan al rendimiento de una empresa (Liu *et al.,* 2023). Un ejemplo práctico es cuando una empresa *retail* tradicional implementa una plataforma de comercio electrónico integrada con sistemas de gestión de inventario en tiempo real. La evidencia empírica ha demostrado que las empresas podrían beneficiarse significativamente de las innovaciones digitales (Hanelt *et al.,* 2021). Sin embargo, las empresas pueden no aprovechar el valor de dichas innovaciones, fundamentalmente porque no cuentan con suficiente experiencia o con las capacidades necesarias para su implementación, como personal técnico especializado o la infraestructura tecnológica adecuada (Kumar *et al.,* 2016).

2.2. *Servicios Empresariales Intensivos en Conocimientos*

Tal como se ha señalado, las empresas pueden innovar mediante la generación interna de conocimiento o mediante la adquisición de conocimiento externo. En este estudio nos centramos en los servicios empresariales intensivos en conocimientos (KIBS), ya que son uno de los segmentos más dinámicos dentro del sector servicios (Crespi *et al.,* 2018) y, además, desempeñan un rol importante al compensar o complementar la capacidad de innovación de sus clientes (Ciriaci *et al.,* 2015).

Diversos estudios han analizado los KIBS y han encontrado que, fundamentalmente, se caracterizan por tener una alta proporción de graduados que realizan trabajos altamente cualificados, a menudo bien remunerados y que hacen un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Es importante mencionar que los KIBS poseen diferentes bases de conocimiento, identificándose tres tipos (Miles, 2012): a) los servicios profesionales o P-KIBS, que están especializados en el campo organizacional y de la gestión, tales como los servicios de contabilidad, recursos humanos, gestión empresarial, etc.; b) los servicios tecnológicos o T-KIBS, que se

basan en el conocimiento técnico y científico, por ejemplo, los servicios de I+D, servicios de ingeniería, los servicios de diseño y mantenimiento de sistemas informáticos, desarrollo de software, programación, etc.; c) los servicios creativos o C-KIBS, cuya base de conocimiento es el simbólico y cultural, donde la creatividad es clave, por ejemplo, los servicios de publicidad, servicios de diseño artístico, etc.

Estudios previos señalan que existe una relación entre las bases de conocimiento o tipo de KIBS con la implementación de diversos tipos de innovaciones. Por ejemplo, Seclen-Luna *et al*. (2022) realizaron un estudio comparativo del efecto de los KIBS en la innovación de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta del País Vasco y de Emilia-Romaña, encontrando que los T-KIBS se relacionan principalmente con la innovación tecnológica (innovación de productos y procesos), mientras que los P-KIBS y los C-KIBS se relacionan con la innovación no tecnológica (innovación organizacional y de marketing). Por tanto, se destaca la heterogeneidad de los KIBS y su contribución diferenciada a la innovación en las empresas manufactureras.

3. **Datos y Muestra**

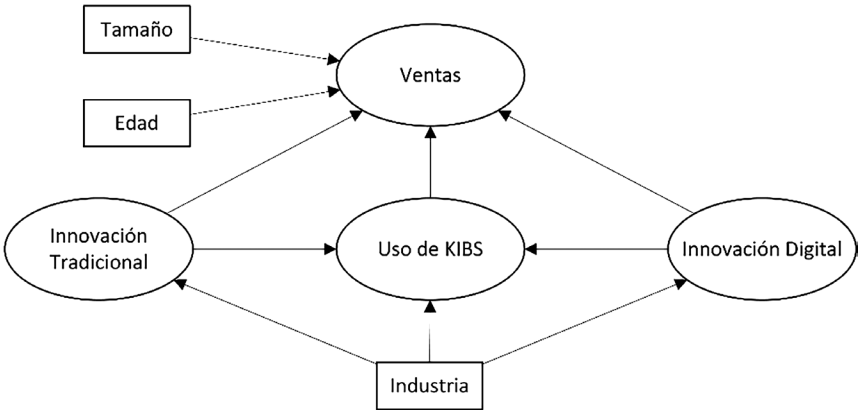
El análisis se centró en una muestra de 959 empresas, seleccionadas para aislar el efecto de los intermediarios o KIBS, usando microdatos de la Encuesta Nacional de Empresas de Perú del año 2019. Para ello, se incluyeron las empresas que afirmaban haber realizado algún tipo de innovación y haber contratado alguno de estos servicios avanzados. Se utilizaron las ventas totales de la empresa de ese año para medir su rendimiento empresarial.

El modelo estadístico evaluó los efectos de dos tipos de innovación como variables independientes. El portafolio de innovaciones desde un enfoque tradicional (producto, proceso, organizativa y de marketing) y la innovación digital (digitalización del negocio, productos digitalizados y ventas en línea). El efecto mediador de los KIBS se evaluó mediante la contratación de cinco servicios específicos enumerados en la encuesta: I+D, ingeniería, diseño, gestión y marketing. Esta clasificación se ajusta al marco teórico y representa los fundamentos técnicos (T-KIBS), profesionales (P-KIBS) y creativos (C-KIBS) del conocimiento, respectivamente.

Además, se incluyeron como variables de control el tamaño y la antigüedad de la empresa, junto con una variable para el sector de actividad, que diferencia entre las industrias productivas y una amplia categoría de servicios. Se reconoce que esta última opción podría incluir a proveedores de KIBS, lo que supondría una limitación natural a la granularidad de los

Figura 1

Modelo Teórico



datos de la encuesta. Se utilizó el Modelado de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) para analizar este conjunto de relaciones complejas y validar los efectos mediadores. Esta técnica es adecuada para estudios exploratorios con datos no paramétricos como los analizados en esta investigación. El modelo teórico planteado se puede observar en la Figura 1.

4. **Resultados y Discusión**

Las empresas peruanas muestran un paradigma en cuanto a la innovación y su efecto en el rendimiento empresarial. Los resultados que se observan en las Tablas 1 y 2 evidencian que ni la adopción de innovaciones digitales (β=0,01 p=0,86) ni la implementación de una cartera de innovaciones tradicionales (β=0,13 p=0,14) tuvieron un impacto directo estadísticamente significativo en el nivel de ventas de las empresas en el mismo año. Esto no implica que la innovación sea inútil, sino que, si se lleva a cabo de forma aislada, su rendimiento financiero requiere plazos más extensos. Por ejemplo, una empresa que lanza una nueva campaña de marketing para su producto o digitaliza su proceso de inventario puede no ver un aumento automático de las ventas durante ese año; el beneficio puede tardar en manifestarse o depender de otros factores.

Tabla 1

Análisis del Modelo Estructural

Variable dependiente	Variable independiente	VIF	β	Valor T	Valor p	Bca CI		R^2	f^2
						2.50%	97.50%		
Innovación Digital	Industria	1,00	0,,17	6,83	0,00	0,12	0,22	0,00	0,04
Innovación Tradicional	Industria	1,00	-0,03	0,55	0,58	-0,12	0,07	0,00	0,00
KIBS	Industria	1,05	-0,02	0,73	0,47	-0,07	0,03	0,34	0,00
KIBS	Innovación Tradicional	1,08	0,54	20,06	0,00	0,48	0,59		0,40
KIBS	Innovación Digital	1,13	0,15	4,51	0,00	0,08	0,22		0,03
Ventas	Innovación Tradicional	1,51	0,13	1,47	0,14	-0,05	0,29	0,32	0,00
Ventas	KIBS	1,53	0,19	2,36	0,02	0,03	0,34		0,01
Ventas	Innovación Digital	1,11	0,01	0,18	0,86	-0,14	0,18		0,00
Ventas	Edad	1,08	0,15	4,86	0,00	0,09	0,21		0,03
Ventas	Tamaño	1,10	0,47	19,54	0,00	0,42	0,52		0,30

Nota: Resultados de la evaluación utilizando PLS-SEM

Tabla 2

Análisis de Mediación

Variable independiente	Variable dependiente	Efecto Directo				Efecto Indirecto			
		Estimado	Valor p	Bca CI		Estimado	Valor p	Bca CI	
				2,50 %	97,50 %			2,50 %	97,50 %
Innovación Tradicional	Ventas	0,13	0,14	-0,05	0,29	0,10	0,02	0,02	0,19
Innovación Digital	Ventas	0,01	0,86	-0,14	0,18	0,03	0,04	0,00	0,06

Nota: Resultados de la evaluación utilizando PLS-SEM

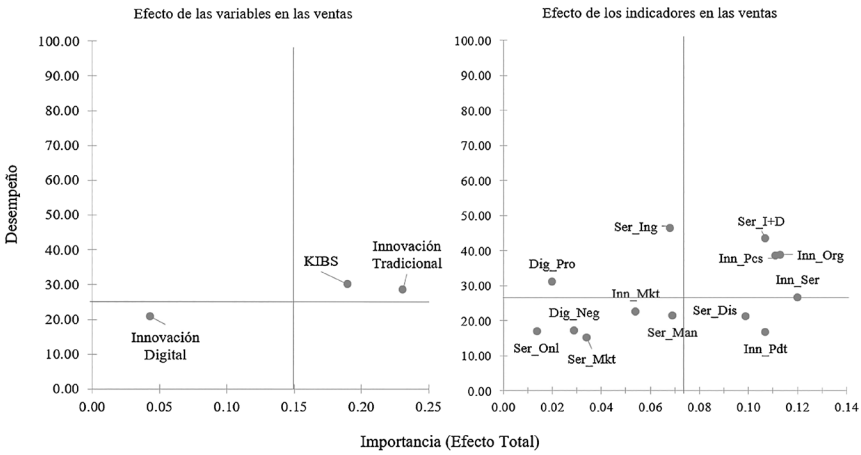
El principal hallazgo del estudio es el rol mediador completo y positivo de los KIBS. Aunque la innovación por sí sola no impacta directamente en las ventas, se descubrió que las empresas que contratan estos servicios especializados sí logran convertir sus esfuerzos innovadores en resultados comerciales a corto plazo. El efecto mediador de los KIBS fue significativo tanto para la cartera de innovación tradicional (β=0,10 p=0,02) como, en menor medida, para la innovación digital (β=0,03 p=0,04), lo que sugiere que el conocimiento externo acelera la monetización de las innovaciones. Por ejemplo, imaginemos dos empresas manufactureras que crean un prototipo para un producto mejorado. Mientras que la empresa A lo hace sola con su equipo interno, la empresa B contrata a una empresa de ingeniería (T-KIBS) y a una agencia de marketing (C-KIBS). Nuestros hallazgos indican que la empresa B tiene muchas más posibilidades de experimentar un impacto positivo en sus ventas ese mismo año, gracias a la experiencia externa que aceleró y validó el proceso. Además, la estructura organizativa influye en esta dinámica, ya que las empresas más grandes y antiguas utilizan mejor los KIBS, probablemente porque sus estructuras consolidadas facilitan la absorción de conocimiento externo.

Es interesante profundizar en las diferencias sectoriales en la adopción de diferentes tipos de innovación. Mientras que el sector de servicios se inclina más por las innovaciones digitales, las empresas manufactureras peruanas tienden a priorizar las innovaciones tradicionales. Esta distinción puede explicarse por las características específicas de cada sector. Mientras que la manufactura requiere la optimización de los procesos físicos, los servicios dependen más de la interacción con el cliente, donde las tecnologías digitales ofrecen ventajas competitivas inmediatas.

Con el fin de ofrecer recomendaciones prácticas, el análisis nos permite crear un mapa de prioridades que compara la importancia de cada factor para impulsar las ventas con el rendimiento actual de las empresas peruanas. Como se observa en la figura 2, tanto el uso de KIBS como la cartera de innovación tradicional son áreas de alta prioridad. Dentro de la cartera, la innovación de producto y servicio representa las palancas más potentes, mientras que, en el caso de los KIBS, los servicios de diseño e I+D ofrecen el mayor potencial de retorno. Estos hallazgos refuerzan la idea de que existe una limitación en las capacidades internas de comercialización, la cual podría atribuirse a deficiencias en la conexión con las necesidades del mercado o a un enfoque excesivo en la eficiencia interna. En este contexto, el rol mediador completo que ejercen los KIBS subraya la noción de complementariedad: no sustituyen las capacidades de la em-

Figura 2

Mapa Importancia – Desempeño sobre la Ventas



Nota: Indicadores de variable innovación tradicional: Inn_Mkt = Innovación de marketing; Inn_Org = Innovación organizacional; Inn_Pcs = Innovación de procesos; Inn_Pdt = Innovación de producto; Inn_Ser = Innovación de servicios. Indicadores de variable KIBS: Ser_Dis = Servicios de diseño; Ser_Ing = Servicios de ingeniería; Ser_Man = Servicios de gestión; Ser_Mkt = Servicios de marketing; Ser_I+D = Servicios de investigación y desarrollo. Indicadores de variable Innovación Digital: Dig_Neg = Digitalización de procesos de negocio; Dig_Pro = Digitalización de productos; Ser_Onl = Provisión de servicios en línea; Ven_Onl = Ventas en línea.

presa, sino que las potencian, especialmente en aquellas empresas que ya poseen un umbral mínimo de esfuerzo innovador interno.

5. **Conclusión**

El estudio revela una paradoja en la innovación en el contexto de economías emergentes, como es el caso del Perú, que merece mayor exploración: mientras las empresas demuestran capacidad para implementar innovaciones, carecen de mecanismos efectivos para transformarlas en valor comercial. En ese sentido, el rol de los KIBS como facilitadores de resultados comerciales sugiere un replanteamiento del modelo tradicional de innovación en economías emergentes (como en el Perú y, quizás, en otras economías de América Latina). En lugar de un proceso lineal donde la innovación interna genera automáticamente resultados comerciales, emerge un modelo donde los servicios especializados externos actúan como intermediarios entre innovación y mercado. Esta perspectiva contribuye a entender la in-

novación en contextos de economías en desarrollo, donde las asimetrías de información y las brechas de conocimiento son más pronunciadas.

Adicionalmente, nuestros resultados plantean interrogantes sobre la naturaleza cualitativa de las innovaciones implementadas. La falta de impacto directo en ventas a corto plazo podría indicar que muchas innovaciones son incrementales o imitativas, en lugar de generar propuestas de valor diferenciadas. Creemos que futuros estudios deberían profundizar en el grado de novedad de las innovaciones y su alineación con las necesidades del mercado.

Finalmente, el efecto mediador de los KIBS podría relacionarse con aspectos culturales y organizacionales específicos del contexto peruano. La valoración superior del conocimiento externo frente al interno podría reflejar patrones culturales en los que se atribuye mayor legitimidad y credibilidad a expertos externos. En este sentido, sería valioso explorar cómo estos factores socioculturales moldean la implementación y comercialización de las innovaciones en economías latinoamericanas. Una línea de investigación prometedora sería examinar las diferencias cualitativas entre el conocimiento generado internamente y el adquirido vía KIBS. La efectividad superior del segundo sugiere que posee características distintivas que facilitan su aplicación comercial inmediata. Comprender estas diferencias podría ofrecer pautas para mejorar los procesos de innovación internos en empresas de economías en vías de desarrollo.

6. **Implicaciones Prácticas**

Los hallazgos sugieren la necesidad de un enfoque estratégico hacia la gestión de la innovación que podríamos denominar "innovación ambidiestra balanceada". Esto implica que las empresas peruanas deberían mantener sus esfuerzos de innovación interna mientras desarrollan simultáneamente capacidades de absorción que les permitan aprovechar eficazmente el conocimiento externo proporcionado por los KIBS. Algunos puntos merecen ser señalados, como la relevancia de la colaboración de empresas con los KIBS. Las empresas deben adoptar un enfoque equilibrado que combine innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (gestión de un portafolio de innovaciones), además de aprovechar los servicios externos de conocimiento (KIBS) para complementar sus capacidades internas. Por otra parte, la innovación digital, aunque prometedora, requiere una inversión estratégica y una colaboración efectiva con expertos externos para maximizar su impacto en el rendimiento comercial. Finalmente, en economías en desarrollo –como es el caso de Perú- las empresas deben

adaptar sus estrategias de innovación a las condiciones locales, donde el acceso a recursos y capacidades puede ser limitado.

En ese sentido, para las empresas de menor tamaño y antigüedad, aquellas que muestran menor capacidad para beneficiarse de los KIBS, les resultaría ventajosa la creación de consorcios sectoriales de innovación, que podrían actuar como intermediarios colectivos, reduciendo los costos individuales de contratación de KIBS y facilitando la transferencia de conocimiento entre empresas con capacidades complementarias. Las cámaras de comercio o asociaciones sectoriales también podrían asumir un rol protagónico en la formación de estas agrupaciones.

A nivel de política pública, los resultados justificarían el diseño de programas de fortalecimiento del ecosistema de innovación, donde se considere el rol clave de los KIBS, particularmente, aquellos especializados en tecnología (T-KIBS). Estos programas podrían incluir incentivos fiscales para la contratación de KIBS, certificaciones de calidad para proveedores de KIBS, y plataformas que faciliten el encuentro entre empresas innovadoras y proveedores especializados de conocimiento.

Por su parte, las instituciones educativas podrían contribuir desarrollando programas formativos específicamente orientados a la gestión de la innovación en contextos de economías en desarrollo, incluyendo módulos sobre identificación, contratación y aprovechamiento de KIBS. Esto contribuiría a formar profesionales capaces de operar eficazmente como intermediarios entre las capacidades internas de innovación y los recursos de conocimiento externos. Para maximizar el impacto comercial de las innovaciones digitales, área en la que las empresas peruanas muestran menor desarrollo, sería recomendable la implementación de programas de "inmersión digital" donde equipos multidisciplinarios combinen conocimiento interno del negocio con "pericia" digital externa proporcionada por especialistas en transformación digital. Estos programas deberían enfocarse no solo en la implementación tecnológica, sino en la reconceptualización de propuestas de valor y modelos de negocio adaptados al entorno digital.

Referencias

Bogers, M., Chesbrough, H., Moedas, C. (2018). Open innovation: research, practices, and policies. *California Management Review*, *60*(2), 5–16. https://doi.org/10.1177/0008125617745086

Ciriaci, D., Montresor, S., & Palma, D. (2015). Do KIBS make manufacturing more innovative? An empirical investigation of four European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, *95*, 135–151. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.008

Crespi, G., Katz, J., & Olivari, J. (2018). Innovation, natural resource-based activities and growth in emerging economies: the formation and role of knowledge-intensive service firms. *Innovation and Development*, *8*(1), 79–101. https://doi.org/10.1080/2157930X.2017.1377387

ECLAC (2022). *Innovation for development: the key to a transformative recovery in Latin America and the Caribbean*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean. Santiago, Chile.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Heredia-Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, *79*, 35–55. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012

Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, *35*, 715–728. https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005

Kendall, W. A., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Production Innovation Management*, *27*(5), 725–740. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x

Kumar, R. R., Stauvermann, P. J., & Samitas, A. (2016). The effects of ICT on output per worker: a study of the Chinese economy. *Telecommunications Policy*, *40*(2-3), 102–115. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.06.004

Liu, Y., Dong, J., Mei, L., & Shen, R. (2023). Digital innovation and performance of manufacturing firms: an affordance perspective. *Technovation*, *119*. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102458

López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las PYMES*. La Coruña: Netbiblo.

Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, *7*(6), 39–63. https://doi.org/10.1108/14636680510630939

Miles I. (2012). *KIBS and Knowledge Dynamics in Client-Supplier Interaction*. in. di Maria, E. (Ed): *Exploring Knowledge-Intensive Business Services: Knowledge Management Strategies*, (pp. 13–34). London: Palgrave Macmillan.

Mothe, C., & Nguyen, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, *13*(3), 313–332. https://doi.org/10.1108/14601061011060148

PRODUCE (2020). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2019*. Ministerio de la Producción, Lima, pp. 8–13.

PRODUCE & INEI (2019). *Encuesta Nacional de Empresas 2019*. Ministerio de la Producción.

Rossi, F., Caloffi, A., Colovic, A., & Russo, M. (2022). New business models for public innovation intermediaries supporting emerging innovation systems: the

case of the Internet of Things. *Technological Forecasting & Social Change*, *175*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121357

Seclen-Luna, J. P., Alvarez-Salazar, J., Cancino, C., Schmitt, V. G. H. (2024). The effects of innovations on Peruvian company's sales: the mediating role of KIBS. *Technovation*, 129. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102877

Seclen-Luna, J. P., & Barrutia-Güenaga, J. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.

Seclen-Luna, J. P., Moya-Fernández, P., Barrutia, J., Ferruci, L. (2022). Innovation in micro firm builders of machine tool? Effects of T-KIBS on technological and nontechnological innovations. *Review of Business Management*, *24*, 144–158. https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4163

Soetano, D., & Demir, R. (2023). The impact of networking with knowledge-intensive professional service firms on speed to market and product innovativeness. *IEEE Transaction on Engineering Management*, *71*, 5182-5196. https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3239374

Yoo, Y., Boland, R., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organizational Science, 23*(5), 1398–1408. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771

Sobre los autores /About the authors

JEAN PIERRE SECLEN-LUNA. Profesor Titular y director del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su actividad investigadora se centra en temas de innovación empresarial, servitización, sostenibilidad y servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS). Su principal investigación se ha publicado en revistas académicas internacionales de alto impacto, como Technovation y el Journal of Cleaner Production. Ha participado como ponente en congresos académicos y profesionales de ámbito internacional. Es doctor en Economía de la Empresa por la Universidad del País Vasco (España), institución donde inició su carrera docente e investigadora. Cuenta con experiencia profesional como responsable de calidad e innovación en empresas industriales españolas. Asimismo, ha realizado diversas consultorías y ha elaborado informes técnicos para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno Vasco (España). Finalmente, es Editor Asociado de Technology Analysis & Strategic Management y miembro de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión de la Tecnología y la Innovación (ALTEC).

Professor and Head of the Academic Department of Management Sciences at the Pontifical Catholic University of Peru. His research activity focuses on topics on business innovation, servitization, sustainability and knowledge-intensive business services (KIBS). His main research has been published in high-impact international academic journals, such as: Technovation and the Journal of Cleaner

Production. He has participated as a speaker in academic and professional conferences of international scope. He has a doctorate in Business Economics from the University of the Basque Country (Spain). He has professional experience as a quality and innovation manager in Spanish industrial companies. Likewise, he has carried out various consultancies, and also produced technical reports for the Inter-American Development Bank and the Basque Government (Spain). Finally, he is Associate Editor in the Technology Analysis & Strategic Management, and member of the Latin-Iberoamerican Technology and Innovation Management Association (ALTEC).

JUBALT ALVAREZ SALAZAR. Profesor e investigador a tiempo parcial del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú e investigador asociado del FORO Nacional Internacional. Tiene un doctorado en Dirección Estratégica con mención en Gestión Empresarial y Sostenibilidad, una maestría en Dirección Estratégica de Empresas y una licenciatura en Ingeniería Industrial. También es consultor en diseño organizacional, planificación estratégica, gestión de procesos y gestión de proyectos en empresas e instituciones públicas. Sus intereses de investigación se centran en la innovación, el emprendimiento y la gestión de la ciencia y la tecnología.

Part-time professor and researcher at the Academic Department of Management Sciences of the Pontificia Universidad Católica del Perú and an associate researcher at the FORO Nacional Internacional. He holds a doctorate in Strategic Management with a mention in Business Management and Sustainability, a master's degree in Strategic Business Administration, and a bachelor's degree in industrial engineering. He is also a consultant in organizational design, strategic planning, process management and project management in firms and public institutions. His research interests are related to innovation, entrepreneurship, and science and technology management.

CHRISTIAN A. CANCINO. Profesor Asociado de Planificación Estratégica y Control de Gestión en la Universidad de Chile. Obtuvo su Doctorado en Economía y Gestión de la Innovación en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). También es Licenciado en Administración de Empresas e Ingeniero en Control de Gestión por la Universidad de Chile. Actualmente, imparte cursos de Planificación Estratégica y Control de Gestión a nivel de pregrado y maestría en la U. de Chile. En particular, a nivel de diplomados, enseña Estrategia, Innovación y Contabilidad Gerencial, mostrando diversas buenas prácticas como el Costo-Volumen-Utilidad, los Sistemas Modernos de Gestión de Costos y el Costeo Basado en Actividades.

Associate Professor of Strategic Planning and Management Control at the University of Chile (U. Chile). He received a PhD in Economics and Innovation

Management from the Autonomous University of Madrid (UAM). He also holds a B.A. in Business Administration and a B.A. in Management Control Engineering from the University of Chile. Nowadays, he is teaching Strategic Planning and Management Control courses at the undergraduate and master level at the U. Chile. Particularly, at certificate programs level he teaches Strategy, Innovation and Managerial Accounting, showing several best practices like Cost-Volume-Profit, Modern Cost Management Systems and Activity-Based Costing.

VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT. Administrador, profesor e investigador. Investigador con experiencia en la estructuración y reestructuración de departamentos y profesor a nivel de pregrado y posgrado. Sus intereses de investigación son Gestión Sostenible, Gestión Pública, Innovación y Gestión de Recursos. Doctor en Administración por la Fundación Getuìlio Vargas (FGV). Maestría y Licenciatura en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina. Diplomados en "Economía en Países Emergentes", "Gobernanza, Gestión Pública y Políticas Públicas" y "Gestión Estratégica en el Tercer Sector". Experiencia con el sector privado, la administración pública y el tercer sector.

Administrator, professor, researcher. Researcher with experience in structuring and restructuring processes and professor at the undergraduate and postgraduate levels. Her research interests are Sustainable Management, Public Management, Innovation and Resource Management. Doctoral degree in Administration from the Getuilio Vargas Foundation (FGV). Master`s and Bachelor is degree in Administration from the Federal University of Santa Catarina. Diplomas in "Economics in Emerging Countries", and "Governance, Public Management and Public Policies", and "Strategic Management in the Third Sector". Experience with the private sector, public administration and the third sector. Professor in graduate and undergraduate programs.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

¿Qué efectos tiene la servitización digital en el desarrollo de la investigación cualitativa online? Una aproximación exploratoria

Lázaro Echegaray
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3238
Recibido: 21 de julio de 2025 • Aceptado: 03 de octubre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3238

¿QUÉ EFECTOS TIENE LA SERVITIZACIÓN DIGITAL EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ONLINE? UNA APROXIMACIÓN EXPLORATORIA

WHAT EFFECTS DOES DIGITAL SERVITIZATION HAVE ON THE DEVELOPMENT OF ONLINE QUALITATIVE RESEARCH? AN EXPLORATOTY APPROACH

Lázaro Echegaray*
Camarabilbao University Business School, España

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3238

Recibido: 21 de julio de 2025
Aceptado: 03 de octubre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Metodología de la investigación. 3. Primeros pasos en la servitización aplicada a la investigación de mercados cuantitativa. 4. Aportaciones del teléfono y la informática a la investigación de mercados. 5. Big data y Small data. 6. Web scraping. 7. *Social listening*: La digitalización y su aplicación para la realización de análisis cualitativo. 8. El efecto de la IA en el análisis de consumidores. 9. Social listening en la industria de investigación de mercado en España. 10. Conclusiones/Discusión. Referencias.

RESUMEN

Entendemos la servitización como la mejora de la oferta de productos y servicios mediante la aplicación de elementos que aporten valor añadido[1]. A lo largo de su existencia, la investigación social y de mercado ha contado con servicios electrónicos que contribuyen al desarrollo de la metodología cuantitativa, primero, y cualitativa después. El presente artículo pretende analizar el efecto de estos desarrollos tecnológicos en la investigación de mercados cualitativa. Así, desde una perspectiva exploratoria y descriptiva, mediante *Desk research* y análisis de contenido, se describe la relación de la servitización digital[2] con la metodología

---

* Profesor e investigador a tiempo completo en la Escuela Universitaria de la Cámara de Comercio de Bilbao en el área de Investigación Social y de Mercados y de Comportamiento del consumidor. *Más información sobre el autor 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.

[1] Para mejor comprensión del término 'servitización' como el proceso por el cual se ofrecen sistemasintegrados de producto-servicio, creando una mejora intencionada de los recursos mediante ofertas centradas en el cliente (Kowalkowski et al., 2017).

[2] La servitización digital busca cambios estratégicos en la empresa a partir de la tecnología: IoT, Big Data, IA (Sjödin et al., 2020).

cualitativa. Los resultados muestran la existencia y uso de estas herramientas en el mundo del marketing y su implementación en los institutos de investigación social. No obstante, podría decirse que, pese a su amplia implantación en la industria de la investigación, los datos de contratación siguen siendo muy bajos (Insigths + Analytics, 2021, 2022, 2023, 2024).

Palabras clave: Investigación cualitativa online, Servitización digital, Recogida y análisis de datos, Institutos de investigación social.

ABSTRACT

Servitization is understood as the improvement of the supply of products and services through the application of value-added elements[3]. Throughout its existence, social and market research has relied on electronic services that have contributed to the development of quantitative methodology first and qualitative after. This article aims to analyze the effect of these technological developments on qualitative market research. Thus, from an exploratory and descriptive perspective, through desk research and content analysis, the relationship between digital servitization[4] and qualitative methodology is described. The results show the existence and use of these tools in the marketing world and their implementation in social research institutes. However, it could be said that, despite its widespread implementation in the research industry, the recruitment figures remain very low.

Keywords: Online qualitative research, Digital servitization, Data collection and analysis, Social research institutes.

1. Introducción

Históricamente, los métodos cualitativos han sido siempre vistos como hermanos menores en la familia de la investigación de mercados, donde la metodología por excelencia ha sido la investigación cuantitativa. En los departamentos de marketing de las empresas demandantes de investigación de mercados se alega que esta metodología cualitativa es cara y su realización requiere mucho tiempo. Las nuevas tecnologías han hecho realidad la inmediatez en la obtención de resultados, concepto que en el mundo del marketing supone un gran valor.

Las redes sociales han traído nuevas formas de comunicación social. Generan espacios para la conversación entre usuarios, enriquecida con materiales gráficos y audiovisuales. Así, las redes sociales se convierten en soportes en los que realizar investigación cualitativa online.

Cualquier cambio en la tecnología supone un cambio en la mentalidad de los usuarios (Rabetino et al., 2021). Los procesos de innovación

[3] To better understand the term 'servitization' as the process by which integrated product-service systems are delivered, creating intentional resource enhancement through customer-centric offerings (Kowalkowski et al., 2017).

[4] Digital servitization seeks strategic changes in the enterprise based on technology: IoT, Big Data, AI (Sjödin et al., 2020).

afectan a actores de diversa índole, como proveedores y demandantes (Narvaiza et al., 2025). La investigación de mercado ha conocido previamente innovaciones digitales aplicadas en la investigación cuantitativa, lo que favorece la aceptación innovaciones en la investigación cualitativa. Estos cambios de mentalidad podrían terminar con los tabúes y prejuicios que durante tanto tiempo han acompañado a la investigación cualitativa. De acuerdo con Guandalini (2022), la innovación genera también cambios en los paradigmas profesionales empresariales, y en su clientela. El objetivo de este trabajo se centra en determinar el efecto de la tecnología digital aplicada al método cualitativo y el posible cambio en la mentalidad de los actores. No obstante, se parte de la hipótesis de que la cultura de la cuantificación se mantiene fuerte en el entramado empresarial que comprende la investigación de mercados.

2. Metodología de la investigación

Una vez creado el contexto, determinado el objetivo del trabajo y formulada la hipótesis inicial, se procede a desarrollar la metodología a partir de la cual se ha realizado el proceso de investigación. Se trata de una metodología fundamentada en el análisis de fuentes documentales, de naturaleza cualitativa y de tipo exploratorio y descriptivo. La investigación de fuentes documentales es efectiva cuando se quieren identificar datos consistentes en palabras e imágenes que contienen información relacionada con el objeto de estudio. Los textos tienen la característica de funcionar como 'dispositivos heurísticos' (Silverman, 2013). Su búsqueda se ha realizado mediante el uso de la técnica etnográfica denominada *desk research* para la recopilación de fuentes secundarias, estableciendo un rastreo tanto en fuentes analógicas como digitales. Respecto a estas últimas, coincidimos con Silverman (2013) en que en la actualidad la comunicación está cada vez más medida por las tecnologías de la información. En conclusión, se trata de recoger datos textuales para posteriormente analizarlos mediante el análisis de contenido.

El proceso de búsqueda requiere orden y una clasificación de fuentes secundarias en función de la importancia de cada una de ellas. Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado las siguientes: repositorios de artículos académicos de alta indexación, relacionados con el uso de tecnologías de la comunicación y la información en la investigación cualitativa; publicaciones especializadas en el sector del marketing y de la investigación de mercados. Otras fuentes de información utilizadas han

sido las páginas web de los institutos de investigación españoles en las que, mediante análisis de contenido, se ha examinado su relación con la investigación cualitativa y con el *Qualitative social data analysis*, buscando una aproximación a la realidad de implantación de estas herramientas en el mercado. Las asociaciones de profesionales del sector, en este caso ESOMAR a nivel internacional e Insights & Analytics en el nacional, también han sido consultadas. Así, la selección de fuentes busca obtener información tanto desde una perspectiva académica como profesional, haciendo el artículo válido tanto para profesionales del marketing y otras áreas de actividad, como para docentes y estudiantes de marketing, sociología, psicología u otras disciplinas usuarias de investigación social y de mercados. Desde una perspectiva más general, el trabajo aporta conocimiento sobre lo que la servitización ofrece al sector de la investigación social y de mercados en general, y a la metodología cualitativa en particular.

3. Primeros pasos en la servitización aplicada a la investigación de mercados cuantitativa

La servitización en el campo de la investigación de mercados fue utilizada por primera vez a finales de los años treinta del siglo pasado, en el *Bureu of Aplied Social Research* de la Universidad de Columbia, donde el psicólogo social Paul f. Lazarsfield dirigía el estudio sobre audiencias radiofónicas. Este estudio utilizaba una innovación tecnológica para la recogida de información sobre consumo de contenidos de radio: el Analizador de programas o Máquina de perfiles, denominado coloquialmente audímetro. El dispositivo analizaba la reacción de la audiencia ante los contenidos radiofónicos, teniendo en cuenta variables como el gusto, el disgusto o la indiferencia (Mattelart y Mattelart, 1997). Posteriormente, la consultora Nielsen adquirió los derechos de explotación comercializándolo en empresas de televisión (Fowles, 1992). El audímetro se convirtió en la herramienta principal y universal para la investigación de audiencias y puede ser considerado el primer ejemplo de servitización en la investigación de mercados (Echegaray, 2012). Conviene indicar que el desarrollo de esta innovación fue fruto de la relación entre dos actores: Frank Stanton, directivo de la empresa CBS, y Paul Lazarsfield, investigador social, lo que indica la importancia que tiene, en la innovación, la creación de servicios centrados en el cliente. Este proceso de innovación generó cambios en la mentalidad del sector (Rabetino et al., 2021) y cambios en el paradigma profesional (Guandalini, 2022).

4. Aportaciones del teléfono y la informática a la investigación de mercados

Las innovaciones tecnológicas suponen cambios significativos en la cultura y en la estructura social. Estas innovaciones tienen la capacidad de reconfigurar roles de distintos tipos, incluso en las dinámicas laborales (Wajkman, 2022). En el mundo de la investigación de mercados, una innovación determinante fue la aparición de programas estadísticos capaces de analizar grandes cantidades de datos mediante estadística avanzada, mostrando resultados de forma gráfica. Estos programas tuvieron un efecto considerable en la calidad y en la inmediatez de los datos resultantes (Rahman y Muktadir, 2021; Bala, 2016). Entre los paquetes informáticos de estadística social destacan el SPSS (Statistical Package for the Social Science), de IBM, u otros como STATA, R, o SAS.

La democratización del teléfono en los hogares significó un gran avance en la realización de las tareas de encuestación (Echegaray, 2018). Muchas empresas de investigación lo adoptaron como canal de realización de encuestas. Surgieron así los denominados *call centers*, que solventaban los problemas propios del trabajo de campo. Los *call center* se equiparon con programas informáticos como los CATI (Computer Assistent Telephone Interview), que hoy son determinantes para la calidad de la encuestación telefónica (Barbu e Isaic-Maniu, 2011). Añadido a estos programas se encuentra el sistema de selección de casos RDS (Random Digital System), que selecciona aleatoriamente llamadas sobre una base de datos y solventa los problemas de muestreo (Echegaray, 2018).

La innovación tecnológica no sólo afectó a la práctica de la investigación cuantitativa. Enseguida aparecieron programas informáticos destinados al análisis cualitativo, como el NVIVO[5], ATLAS TI[6] o MAXQDA[7]. Estos programas ayudan en el análisis de la transcripción, la escritura y anotación, la codificación e interpretación de texto (Reyes-Flores y Mejía-Rivera, 2024; Morchid y Hdouch, 2024, Williamson et al, 2025).

5. Big data y Small data

Desde los primeros años del siglo XXI, con la llegada de la digitalización, la recogida de información en forma masiva con sistemas digitales se

[5] Ver en: https://www.nvivo-spain.com/
[6] Ver en: https://atlasti.com/es
[7] Ver en: https://www.maxqda.com/es/

hizo habitual. La digitalización trajo la posibilidad de recoger información proveniente de elementos externos como tarjetas de fidelización, de transportes, de crédito, geolocalización, o espacios digitales visitados, permitiendo registrar datos de comportamiento social mediante el Big Data. A la hora de citar algunos programas y herramientas recomendadas para el análisis de Big Data en la investigación social y de mercado, hay que tener en cuenta lenguajes y entornos de programación como Python o R; plataformas de procesamiento y análisis como Apache Hadoop, que es un sistema para almacenamiento y procesamiento de grandes volúmenes de datos, o Apache Spark, un motor de procesamiento más rápido que Hadoop e ideal para análisis de datos en tiempo real (Palve et al., 2024). Existen otras herramientas y plataformas capaces de recoger y analizar Big Data orientado al análisis social, como por ejemplo Rapid Miner[8], KNIME[9] o Gephi[10].

En el campo de la investigación cualitativa online cobra gran relevancia el denominado Small Data. Se relaciona con el Big Data, aunque en el caso del primero la información que recoge es más detallada y manejable, más adecuada para análisis profundos (Sivarajah et al, 2017) sin necesidad de herramientas complejas. Humphrey y Wang (2018) inciden en la importancia que tiene la investigación cualitativa online para el logro de datos culturales y sentimentales y la obtención de insights sobre el comportamiento humano. Por tanto, el Small Data tiene una relación importante con la investigación cualitativa (ESIC, 2018).

6. Web scraping

La recogida, gestión y análisis de los datos cobra gran importancia en la dirección de negocios y en la investigación para el marketing (Almaqbali, 2019). Cuando estos datos están alojados en entornos digitales, requieren de un método que ayude a su extracción. El Web scraping es un método del marketing digital que trabaja en la extracción automática de datos web para investigación de mercado mediante el uso de software. Su aplicación se hace especialmente importante en la Inteligencia de negocios. Funciona a partir de información que se encuentra en formato HTML o en otros formatos menos comunes y accesibles como JSON o XML (Khder, 2021). Además de realizar el raspado de información, filtra los datos y los limpia, lo que resulta imprescindible para su posterior tratamiento. Convierte

[8] Ver en: https://altair.com/altair-rapidminer-es
[9] Ver en: https://acortar.link/PJtS27
[10] Ver en: https://gephi.org/

datos semi-estructurados, datos sin estructura definida pero etiquetados, en datos estructurados, organizados de manera estándar, facilitando el acceso, la comprensión y el posterior análisis de los mismos. El Web scraping recopila información de los sitios web almacenándola en bases de datos, tratándolos de forma rápida y precisa (Lawson, 2015; Mitchell, 2018; Khder, 2021). Aunque esta técnica se asocia más con la obtención de datos cuantitativos, se utiliza también para acceder a datos cualitativos como comentarios, publicaciones, opiniones, menciones, reacciones; información válida para el análisis de sentimiento (Hernández-Suárez et al., 2018; Boegershausen et al., 2022). Algunos ejemplos de programas diseñados para el desarrollo de esta técnica de recogida de información son: IMPOR IO[11]; SCRAPER[12]; DEX IO[13]; MOZENDA[14], o HUNTER IO[15].

7. *Social listening*: La digitalización y su aplicación para la realización de análisis cualitativo

La recogida y análisis de grandes cantidades de datos generados por el consumidor permite, desde una perspectiva cuantitativa, conocer su comportamiento. Pero estos análisis cuantitativos no ofrecen profundidad suficiente como para poder llegar a obtener insights emocionales, íntimamente ligados al factor humano. Surge así un nuevo concepto: People Powered Performance, que viene a indicar que, aunque la tecnología y la automatización son imprescindibles para el marketing de actualidad, son las personas el motor de crecimiento que genera el éxito en el mercado (Arlandi, 2025). La voz del consumidor/audiencia, las conversaciones entre los individuos que conforman nuestro target, se hacen imprescindibles. La investigación cualitativa crea conocimiento social desde el análisis de la conversación (Echegaray, 2024). Y es aquí donde entran en juego las redes sociales, donde los usuarios interactúan dejando huella de la interacción con otros usuarios con los que además intercambian fotos, audio y video (Echegaray y Peñafiel, 2013). La aparición de las redes sociales dio lugar al denominado Social listening, o escucha social, que podría definirse, según la AMA (2025), como la generación de conversaciones en medios sociales. Autores como Stewart y Arnold (2018) lo definen como un proceso activo de escucha, observación e interpretación de estímulos en canales electrónicos y sociales.

---

[11] Ver en: https://www.import.io/
[12] Ver en: https://acesse.one/o5rYf
[13] Ver en: https://www.dexi.io/
[14] Ver en: https://www.mozenda.com/
[15] Ve en: https://hunter.io/

El Social listening encontró un importante campo de trabajo en la televisión. La relación de la televisión con los estudios cualitativos fue siempre controvertida, al menos en España. Por lo general, no se encargaban este tipo de estudios para el análisis de audiencias. Se consideraba que se trataba de estudios caros, que requerían mucho tiempo, lo que contrastaba con la inmediatez de los datos cuantitativos generados por la audimetría (Echegaray y Peñafiel, 2013). También se hablaba de la subjetividad del cualitativo (Ruiz, 2019). Con las redes sociales aparecieron los denominados backchannel o canales paralelos, en tiempo real (Proulx y Shepatin, 2012). En la medida en que estas técnicas de análisis de la conversación social fueron efectivas para la investigación de mercados, se extendieron a otras áreas más allá de la televisión.

Existen varios programas digitales que ayudan en el proceso de recogida de información cualitativa, los cuales se presentan a continuación en las siguientes tablas que comparan las distintas herramientas de Social listenign (Tabla 1) y las funcionalidades clave (Tabla 2):

Tabla 1

Comparativa de herramientas de social listening

Herramienta	Descripción	Ventajas principales
Awario	Herramienta para monitoreo en tiempo real, análisis de sentimiento e investigación de mercado.	Seguimiento global, segmentación de conversaciones, alertas en tiempo real.
Brandwatch	Plataforma avanzada que analiza conversaciones, tendencias y sentimiento a gran escala.	Análisis profundo de sentimiento, visualización de datos, cobertura global.
BuzzSumo	Herramienta para encontrar y analizar contenido viral en redes sociales.	Análisis de tendencias, influencers y competencia.
Crimson Hexagon	Plataforma (ahora integrada en Brandwatch) para analizar percepciones en redes, blogs, foros.	Alto rendimiento en análisis emocional y temático, seguimiento de tendencias.
Google Alerts	Herramienta gratuita para recibir alertas sobre palabras clave en web, blogs y noticias.	Fácil uso, amplia cobertura, gratuito.
Hootsuite	Plataforma de gestión de redes con función de monitoreo.	Programación, búsqueda avanzada, análisis e informes detallados.

Herramienta	Descripción	Ventajas principales
Keyhole	Seguimiento de hashtags, keywords y cuentas.	Visualización clara, análisis en tiempo real, seguimiento sencillo.
Mention	Seguimiento de menciones y alertas sobre marcas o temas.	Facilidad de configuración, integración con herramientas de marketing.
NetBase Quid	Análisis de datos sociales y de mercado con énfasis en sentimiento y tendencias.	Cobertura global, análisis de emociones, visualización avanzada.
Social Mention	Herramienta gratuita para analizar menciones y sentimientos en redes.	Métricas como fuerza, pasión y alcance; gratuita y útil en tiempo real.
Sprout Social	Plataforma de redes sociales con herramientas de escucha.	Interfaz amigable, informes detallados, análisis de sentimiento.
Talkwalker	Análisis de texto, imágenes y video desde redes y otras fuentes.	Seguimiento multimedia, dashboards visuales y personalizables.

Fuente: Tabla de fabricación propia.

Tabla 2

Análisis cualitativo comparativo de funcionalidades clave[16]

Herramienta	Seguimiento en tiempo real	Análisis de sentimiento	Visualización de datos	Multicanalidad
Awario	5	4	4	4
Brandwatch	5	5	5	5
BuzzSumo	3	2	3	3
Crimson Hexagon	5	5	5	5
Google Alerts	2	1	1	2
Hootsuite	4	3	4	4
Keyhole	4	3	4	3
Mention	4	3	3	3
NetBase Quid	5	5	5	5
Social Mention	3	2	2	3
Sprout Social	4	4	4	4
Talkwalker	5	4	5	5

Fuente: Tabla de fabricación propia.

8. El efecto de la IA en el análisis de consumidores

El desarrollo del Big Data y su unión con la Inteligencia artificial está cambiando los enfoques de la investigación social en general (Merchante, 2019). Esta transformación se extiende a las ciencias del comportamiento, por lo tanto, afecta también a la metodología cualitativa. El uso de la IA se está convirtiendo en algo habitual en el análisis cualitativo (Sancho Escrivá et al., 2020) ya que se ha adaptado como una tendencia instrumental (Reyes-Flores y Mejía-Rivera, 2024).

La ayuda que la inteligencia artificial presta a la investigación cualitativa se puede observar en dos niveles: un primer nivel que ayuda en tareas como la transcripción, y otro que ayuda al análisis (Borcel y Torres, 2024). Se ofrece a continuación una tabla (Tabla 3) que incluye programas de transcripción en investigación cualitativa y una siguiente (Tabla 4) en la que se añaden programas válidos para análisis cualitativo.

Tabla 3

Herramientas IA para transcripción en investigación cualitativa

Herramienta	Descripción	Ventajas
Happyscribe	Transcriptor IA con visualización de audio/video.	Time coding, identifica voces, resume y traduce.
Transkriptor	Transcribe automáticamente reuniones y entrevistas.	Conversión de audio a texto en tiempo real.
Transcribeme.app	Convierte notas de voz (WhatsApp/Telegram) en texto.	Uso sin app, no guarda contenido.

Fuente: Producción propia.

Tabla 4

Herramientas IA para análisis en investigación cualitativa

Herramienta	Descripción	Ventajas
Modelos GPT	IA que genera texto, automatiza tareas y da acceso rápido a información.	Procesador de texto flexible según necesidades del investigador.
Ask your PDF	Interactúa con contenido de archivos PDF.	Permite chatear con el documento y analizarlo fácilmente.
Clintell Quali AI	Procesa audios, útil para dinámicas grupales.	Resume, extrae verbatims, organiza en bullet points y genera dashboard.

Fuente: Producción propia.

A continuación, se muestran algunos programas que ayudan al análisis de la información recogida:

Como puede observarse, el campo de las herramientas de IA que aportan valor a la investigación cualitativa es amplio y su desarrollo avanza día a día. Debe tenerse en cuenta que las que aquí se han detallado son sólo algunas de las muchas aplicaciones que existen en el mercado.

9. Social listening en la industria de investigación de mercado en españa

Una vez observada la existencia de herramientas digitales aplicadas a la investigación cualitativa, interesa conocer su presencia en los institutos de investigación españoles, analizando las páginas web de los más notables. El resultado indica la existencia, en muchos de ellos, de un área Social Data Analysis. Así, empresas como TNS han desarrollado sus propios programas: WebLedge[17] y DigitalLive[18]. IPSOS también ha desarrollado un programa propio denominado Synthesio[19], y Kantar Media, un programa de análisis en espacios digitales[20]. La española Sigma Dos anuncia en su web la gestión de redes y escucha social[21], e Investigación y Análisis, también española, muestra entre sus servicios muchas aplicaciones para el online data analysis[22]. Un dato importante es el que ofrecen las asociaciones de investigación de mercados, ESOMAR y Insights +Analytic, en su estudio anual sobre el estado de la industria de la investigación social: las empresas dedicadas a Social listening abarcaban ya el 11,2 % de la cuota de mercado del sector en 2018. Sin embargo, este dato no aparece en los informes de 2020, 2021 y 2022. El informe de 2023, último informe publicado, indica que Social listening ha experimentado un crecimiento de 9,05 % en 2022 al 9,53 % en 2023, lo que significa un incremento de 5,9 % de un año a otro, con una cuota de mercado del 6,7 % a nivel mundial (Insights + Analytics, 2024). El mismo informe ofrece datos de uso del cualitativo en España, donde destacan los altibajos del mismo, yendo desde

[16] Donde 1 es muy bajo o inexistente y 5 muy alto o completo

[17] Ver en. https://tns-global.es/areas-expertise/tns-digital/webledge-seguimiento-de-la-informacion-en-internet/

[18] Ver en: https://tns-global.es/areas-expertise/tns-digital/digital-life/

[19] Ver en: https://www.ipsos.com/es-es/solutions/list?search=Social%20Intelligence%20Analytics

[20] Ver en: https://www.kantar.com/es/expertise/analytics/analytics-de-marca

[21] Ver en: https://www.sigmados.com/nuestros-servicios/

[22] Ver en: https://www.analisiseinvestigacion.com/

un 8,3 % en 2020 (Insights + Analysis, 2021), un 4 % en 2021 (Insights + Analytics, 2022), un 1, 3 % en 2022 (Insights + Analytics, 2023) y 6 % en 2023. Estos informes hacen un desglose referente a la modalidad de investigación cualitativa online, en donde se observa que ésta no supera el 4 %[23], siempre según los datos de los informes de Insights + Analytics y ESOMAR.

10. Conclusiones / Discusión

La sociedad de la información está generando cambios de paradigma en la forma en que se realiza la investigación social y de mercado (Atanet, 2015). Además de herramientas para el cuantitativo, la industria digital ha desarrollado herramientas preparadas para la recogida y el análisis de texto. La servitización orientada a la investigación comercial aborda tanto el campo cuantitativo como el cualitativo.

¿Cómo ha influido la servitización en la investigación de mercado cualitativa? A lo largo de este trabajo se han podido ver una serie de herramientas digitales que sirven como ejemplo para explicar la aportación que la servitización digital hace a la investigación cualitativa online. Esta servitización debería tener un efecto en la producción de estudios cualitativos. El análisis realizado por las asociaciones de investigación ESOMAR y I+A sobre el estado de la industria de la investigación no destaca el uso del cualitativo, que muestra grandes altibajos y que no supera el 8,3 % del total de estudios realizados (I+A y ESOMAR, 2021). Ocasionalmente, el informe ofrece información sobre uso de Social listening, lo que contribuye a dar notoriedad a la técnica.

La aparición de herramientas digitales para investigación cualitativa podría ayudar a eliminar determinados prejuicios que el mercado ha tenido respecto a ella, prejuicios que no surgían tanto de la desconfianza de sus resultados como de cuestiones referentes a tiempo de realización y precio de la investigación. Estos programas digitales aportan rapidez ejecutiva y reducción de costes. Su eficiencia crece con la incorporación de inteligencia artificial en ellos, que además ofrece herramientas propias.

En este contexto, no parece que el cualitativo acabe de adquirir el protagonismo que desde la industria de los profesionales de la investigación de mercados se le reclama, pese a ser capaz de llegar allí donde el

[23] Los datos del estado de la industria de la investigación de mercados pueden verse en Insights + Analytics: https://ia-espana.org/estudios-y-otras-publicaciones/

cuantitativo no es capaz (Alameda, 2019). Quizás el problema no resida únicamente en la existencia de herramientas adaptadas a modo de servicios, sino, tal y como dicen muchos expertos, en la cultura que tiene el sector comercial de utilizar datos respaldados por un número, lo cual siempre genera confianza (Bortels, 2019; Ruiz, 2019; Merchante, 2019). Conceptos como el de la subjetividad de los resultados cualitativos (Ruiz, 2019) siguen marcando el recelo empresarial, frente a otros como la importancia de este tipo de información en la inteligencia de negocios.

Referencias

American Marketing Association (AMA). (2025, 24 de febrero). *How social listening is the key to cultural relevance to your brand*. https://www.ama.org/2025/02/24/how-social-listening-is-the-key-to-cultural-relevance-to-your-brand/

Alameda, D. (2019). El cualitativo en la era del 'data'. *Investigación y Marketing*, (144).

Almaqbali, M. S. (2019). Challenges in managing and archiving Big Data in Oman's private sector. Journal of Information Science and Technology, 5(2), 45-60. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/392859009

Arlandi, L. (2025, 4 de marzo). Mediterránea. El valor del talento. *Marketing Directo*. https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mediterranea-valor-talento

Atanet, D. (2015). La tecnología digitasl como palanca de cambio de la investigación. *I&M (Investigación y marketing),* Nº 128.

Bala, M. (2016). Innovaciones sociales para territorios "inteligentes": ¿ficción o realidad? *Problemas del desarrollo*, *48*(190), 11–35. https://doi.org/10.22201/iie.01874704p.2017.190.591

Barbu, A., & Isaic-Maniu, A. (2011). Data collection in Romanian market research: A comparison between prices of PAPI, CATI and CAWI. Management & Marketing, 6(3), 349–364. Recuperado de https://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/230.pdf

Borcel, A., & Torres, O. (2024, diciembre). Potenciando la investigación cualitativa con IA: De la transcripción a la optimización del análisis [Webinar cápsula formativa]. *Insights and Analytics*.

Boegershausen, J., Datta, H., Borah, A., & Stephen, A. (2022). *Fields of Gold: Web scraping and APIs for impactful marketing insights*. Tilburg University, School of Economics and Management.

Bortels, I. (2019). ¿Estamos en un revival de la investigación cualitativa? *I&M (Investigación y Marketing)*, Nº 144.

Echegaray, L. (2012). *Análisis de la influencia de la implantación del modelo digital audiovisual en el estudio comercial de las audiencias: Tendencias metodológicas y opiniones del sector empresarial audiovisual* (Tesis doctoral, Universidad del

País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea). Repositorio institucional. https://ekoizpen-zientifikoa.ehu.eus/documentos/5ecb7f62299952131520243e

Echegaray, L., & Peñafiel Saiz, C. (2013). La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia. *Trípodos*, (33), 177–193. https://doi.org/10.1387/tripodos.12339

Echegaray, L. (2018). *Historia de la investigación social: Un viaje desde la primera encuesta (S. XVIII) a la actual investigación online*. ESIC.

Echegaray, L. (2024). *Investigación cualitativa: Diseño, análisis y presentación de resultados*. ESIC Editorial.

ESIC. (2018). *Small data: ¿Qué es y cuál es la diferencia con el big data?* https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/small-data-que-es-y-cual-es-la-diferencia-con-el-big-data

Fowles, J. (1992). *Why viewers watch: A reappraisal of television effects*. Sage Publications

Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research, 148*, 456–471. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.001

Hernández-Suárez, A., Sánchez-Pérez, G., Toscano-Medina, K., Martínez-Hernández, V., Sánchez, V., & Pérez-Meana, H. (2018). *A web scraping methodology for bypassing Twitter API restrictions* (arXiv:1803.09875). arXiv. https://arxiv.org/abs/1803.09875

Humphrey, J., & Wang, J.-H. (2018). Social listening: A potential game changer in reputation management. *Journal of Communication Management*, *22*(3), 274–291. https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2017-0164

Insights and Analytics, & ESOMAR. (2021). *Datos para España y mundiales de investigación de mercados en 2023: Informe anual elaborado por Insight and Analytics para España y compilado por ESOMAR para el total del mundo*. I&A. https://ia-espana.org/estudios-y-otras-publicaciones/

Insights and Analytics, & ESOMAR. (2022). *Datos para España y mundiales de investigación de mercados en 2023: Informe anual elaborado por Insight and Analytics para España y compilado por ESOMAR para el total del mundo*. I&A. https://ia-espana.org/estudios-y-otras-publicaciones/

Insights and Analytics, & ESOMAR. (2023). *Datos para España y mundiales de investigación de mercados en 2023: Informe anual elaborado por Insight and Analytics para España y compilado por ESOMAR para el total del mundo*. I&A. https://ia-espana.org/estudios-y-otras-publicaciones/

Insights and Analytics, & ESOMAR. (2024). *Datos para España y mundiales de investigación de mercados en 2023: Informe anual elaborado por Insight and Analytics para España y compilado por ESOMAR para el total del mundo*. I&A. https://ia-espana.org/estudios-y-otras-publicaciones/

Khder, M. A. (2021). Web scraping or web crawling: State of the art, techniques, approaches, and applications. *International Journal of Advances in Soft Computing and its Applications, 13*(3). http://ijasca.zuj.edu.jo/PapersUploaded/2021.3.11.pdf

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management, 60*, 4–10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007

Lawson, R. (2015). *Web Scraping with Paython. Scrape data from any website with the power of Paython*. Packt Publishing Ltd. ISBN 978-1-78216-436-4.

Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Editorial Paidós.

Merchante, M. (2019). ¿Quién teme al cuali? *Investigación y Marketing*, (144). Recuperado de https://ia-espana.org/no-144-el-resurgir-del-cualitativo/

Mitchel, R. (2018). *Web scraping with Python: Collecting more data from the modern web* (2nd ed.). O'Reilly Media.

Morchid, M., & Hdouch, Y. (2024). Coding the data using ATLAS.ti in the qualitative analysis of conceptual metaphors. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce, 5*(2), 225. https://doi.org/10.37602/IJREHC.2024.5219

Narvaiza Cantín, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2025). Unveiling digital service readiness: Exploring customer and manufacturer organizational perspectives in digital service innovation. *Journal of Enterprise Information Management*. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2024-0210

Palve, S., Abdulhussain, A., Sawant, O., Yadav, A., & Kasar, A. (2024). Decoding Big Data: A Practical Comparison Between Hadoop and Spark. *RTPC*, *11*(3), 15–23.

Proulx, M., & Shepatin, S. (2012). *Social TV: How marketers can reach and engage audiences by connecting television to the web, social media, and mobile*. Wiley.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Kowalkowski, C., Baines, T. S., & Sousa, R. (2021). Guest editorial: Servitization 2.0: Evaluating and advancing servitization-related research through novel conceptual and methodological perspectives. *International Journal of Operations & Production Management, 41*(5), 437–464. https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2021-840

Rahman, A., & Muktadir, M. G. (2021). SPSS: An imperative quantitative data analysis tool for social science research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 5*(10), 300–302. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2021.51012

Reyes-Flores, G., & Mejía-Rivera, K. A. (2024). Inteligencia artificial en la investigación cualitativa: Análisis bibliométrico de la producción científica indexada en Scopus. *New Trends in Qualitative Research, 20*(4). https://doi.org/10.36367/ntqr.10.4.2024.e1116

Ruiz, L. (2019). La subjetividad del cualitativo. *Investigación y Marketing*, 144.

Sancho Escrivá, J. V., Fanjul Peyró, C., de la Iglesia Vayá, M., Montell, J. A., & Escartí Fabra, M. J. (2020). Aplicación de la inteligencia artificial con procesamiento del lenguaje natural para textos de investigación cualitativa en la relación médico-paciente con enfermedad mental mediante el uso de tecnologías móviles. *Revista de Comunicación y Salud, 10*(1), 19–41. https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(1).19-41

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. London: SAGE Publications.

Sivarajah, U., Kamal, M. M., & Irani, Z. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research, 70*(C), 263–286. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(4), 477–504. https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0544

Stewart, M. C., & Arnold, C. L. (2018). Defining social listening: Recognizing an emerging dimension of listening. *International Journal of Listening, 32*(2), 85–100. https://doi.org/10.1080/10904018.2017.1330656

Wajcman, J. (2022). Optimizing temporal capital: How big tech imagines time as auditable. *American Behavioral Scientist*, *66*(10), 1345–1364. https://doi.org/10.1177/00027642221112999

Williamson, C., Van Rooyen, A., & Dry, R. (2025). In tandem with artificial intelligence: A working framework for coding in ATLAS.ti™. *International Journal of Qualitative Methods, 24*, 1–12. https://doi.org/10.1177/16094069241306551

Sobre el autor /About the author

LÁZARO ECHEGARAY EIZAGUIRRE. Profesor e investigador a tiempo completo en la Escuela Universitaria de la Cámara de Comercio de Bilbao en el área de Investigación Social y de Mercados y de Comportamiento del consumidor. Coordinador de investigación en el mismo centro, sus áreas de interés giran en torno a la investigación de mercados y el marketing, la comunicación social y la innovación en todos sus ámbitos. Licenciado en Sociología y Doctor en Comunicación Social. Su producción académica en estos campos es amplia y tiene un sexenio de investigación. Ha visitado como profesor invitado universidades nacionales e internacionales.

Full-time professor and researcher at the Bilbao Chamber of Commerce University School, in the Social and Market Research and Consumer Behavior area. Research coordinator at the same center, his areas of interest revolve around market research and marketing, social communication, and innovation in all its fields. He holds a degree in Sociology and a PhD in Social Communication. He has produced extensive academic work in these fields and has six years of research experience. He has visited national and international universities as a visiting professor.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

Happy with our chatbot? Service innovation, digital marketing performance, and the role of user technological proficiency

Mohammed Salem, Ralf Wagner
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3242
Received: 29 January 2025 • Acepted: 8 September 2025 • Published online: February 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3242

HAPPY WITH OUR CHATBOT? SERVICE INNOVATION, DIGITAL MARKETING PERFORMANCE, AND THE ROLE OF USER TECHNOLOGICAL PROFICIENCY

¿CONTENTO CON NUESTRO CHATBOT? INNOVACIÓN EN EL SERVICIO, DESEMPEÑO DEL MARKETING DIGITAL Y EL PAPEL DE LA COMPETENCIA TECNOLÓGICA DEL USUARIO

Mohammed Salem*
Department of Business and Economics, Faculty of Economics and Management, University of Kassel, Kassel, Germany. Department of Technology Management, University College of Applied Sciences, Gaza, Palestine

Ralf Wagner**
Department of Technology Management, University College of Applied Sciences, Gaza, Palestine

* Corresponding author: Mohammed.Salem@uni-kassel.de

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3242

Received: 29 January 2025
Acepted: 8 September 2025
Publishe online: February 2026

Summary: 1. Introduction. 2. Theoretical background and hypotheses testing. 3. Methodology. 4. Results. 5. Discussion. 6. Conclusion. References.

ABSTRACT

This study investigates how innovative digital tools contribute to the success of modern marketing strategies, with a focus on three core functionalities that enhance user experience. Survey data from 326 university students in Germany reveal that these features significantly impact satisfaction levels. Additionally, the research introduces user proficiency with digital technologies as a moderating factor, amplifying the positive effects of these tools on overall engagement. The results provide actionable guidance for companies seeking to strengthen customer satisfaction through cutting-edge solutions. The study also highlights promising

---

* Marketing professor at the University College of Applied Sciences in Gaza and the University of Kassel in Germany, with a focus on addressing societal challenges through innovative demarketing approaches.

** Professor for Sustainable Marketing at the University of Kassel, Germany. His research interests cover interactive marketing and intercultural divergences of human behavior.

More information about the authors at the end of this article.

This study was supported by the individual affiliation of the authors and they declare no conflict of interest.

avenues for future research, particularly in relation to evolving technologies and the impact of cultural contexts on user interaction and perception.

Keywords: Chatbot Adoption, Seamless Payment Systems, Feedback Integration Systems, User Technology Proficiency, User Satisfaction.

RESUMEN

Este estudio investiga cómo las herramientas digitales innovadoras contribuyen al éxito de las estrategias modernas de marketing, con especial énfasis en tres funcionalidades clave que mejoran la experiencia del usuario. Los datos de una encuesta aplicada a 326 estudiantes universitarios en Alemania revelan que dichas características influyen de manera significativa en los niveles de satisfacción. Asimismo, la investigación introduce la competencia del usuario en el uso de tecnologías digitales como un factor moderador, el cual amplifica los efectos positivos de estas herramientas sobre el compromiso general. Los resultados ofrecen recomendaciones prácticas para las empresas que buscan fortalecer la satisfacción del cliente mediante soluciones de vanguardia. El estudio también señala vías prometedoras para investigaciones futuras, especialmente en relación con la evolución de las tecnologías y la influencia de los contextos culturales en la interacción y percepción del usuario.

Palabras clave: Adopción de Chatbots, Sistemas de Pago sin Fricciones, Sistemas de Integración de Retroalimentación, Competencia Tecnológica del Usuario, Satisfacción del Usuario.

1. Introduction

Modern businesses are using cutting-edge technologies to improve customer service and engage clients in the context of the evolving digital economy (Chen et al., 2025). The dominant emphasis of digital marketing has historically resided in outreach; however, its effectiveness now is determined by the integration of technological innovation into the processes of service delivery. The relationship between service innovation and digital marketing constitutes a valuable, albeit not extensively studied, area that examines the impact of new tools and systems on service delivery to foster customer experience, loyalty, and advocacy (Al-Adwan et al., 2025).

This research examines the role of major service innovations: integration of chatbots, automated payment systems, and automated feedback systems on the success of digital marketing, as measured by customer satisfaction. There is a growing recognition that such innovations change not only the ways services are provided, but also how consumers perceive brands and engage with them through digital channels (Salvietti et al., 2025). There is a noticeable lack of research on the individual and synergistic effects of these innovations on user-oriented results (Fleury & Chaniaud, 2024).

Additionally, the technological skills of users may impact the reception of the innovations—consumers who are digital natives may appreciate

automated systems, while more traditional users may lean toward older methods of service delivery. These details indicate that the correlation between service innovation and outcomes in digital marketing probably has user characteristics as their key determinants (Ku, 2024).

To examine these relationships, the study adopts a quantitative research design using survey data collected from users across banking, insurance, hospitality, and education sectors. The data were analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test both direct and moderating effects. This approach allows for assessing the relative importance of each service innovation on user satisfaction while accounting for variations in technological proficiency.

Initial results indicate that seamless payment systems exert the strongest impact on user satisfaction, followed by feedback integration and, lastly, chatbot adoption. In industries such as banking and insurance, this reflects customers' high sensitivity to transaction security and efficiency, while in hospitality and education, timely feedback and interaction quality play a more visible role in shaping trust and engagement. The relatively lower effect of chatbots may stem from functional limitations or user hesitation toward automated support across sectors. For managers, these findings highlight the importance of prioritizing reliable payment solutions, while also strengthening feedback mechanisms and progressively enhancing chatbot capabilities, with strategies tailored to the technological proficiency of their customer base.

The primary focus of this research is to analyze the effect that service innovation has on the performance of digital marketing, while considering the impact that a user's technological proficiency has on this relationship. The study is guided by two research questions: First, what is the impact of integrating a chatbot, a seamless payment system, and feedback loop automation on digital marketing user satisfaction? Second, how does user technological understanding influence the usefulness of the innovations towards satisfaction?

This study addresses several key gaps in the existing literature. Previous studies (Liu et al., 2025) considered the domains of service innovation and digital marketing as separate entities with very little synergetic integration between the two. Furthermore, most of the research addressing the impact of single technologies such as chatbots or mobile payments has done so in a siloed manner, without examining the broader lens of multiple innovations working together toward a user-centric solution. There's also a significant gap in the available literature focusing how contextual factors like user expertise, impact the effectiveness of such technologies (Saihi et al., 2024).

The uniqueness of this study stems from its multi-layered approach. It doesn't only evaluate if service innovation affects the performance of digital marketing but also elaborates the degree to which such impact is felt. This framework enables a more sophisticated understanding of the ways in which a company can strategically deal with innovation as opposed to simply adopting new technologies out of instinct or trending patterns.

The contribution of this research is threefold. From a theoretical standpoint, this research positions service innovation as a significant component of the success of Digital Marketing by providing broad metrics such as satisfaction and advocacy. From an empirical standpoint, it investigates the impact of various forms of innovation on performance and establishes the underlying quantitative relationships between these variables. From a practical standpoint, the research helps marketers and service designers improve their strategies by guiding them to the appropriate framework of innovations tailored to their customers. This information is crucial for many companies that want to improve their position in the market, especially in an increasingly competitive and technologically advanced world.

Through exploring the facets of service innovation from both a technological and user perspective, this study contributes to the understanding concerning the drivers of successful digital marketing today. As such, there is an urgent need to understand how operational innovations can be strategically integrated with marketing performance while keeping customer experience central to digital transformation.

2. **Theoretical background and hypotheses testing**

2.1. *Technology acceptance model*

The adoption of modern digital services such as chatbots, seamless payment systems, and feedback integration systems can be thoroughly evaluated with the help of the Technology Acceptance Model (TAM) (Sfar et al., 2025). According to TAM, usefulness and ease of use of a given technology affect the intention to adopt that technology and subsequently influences usage behavior (Cao et al., 2025). These assumptions are in close agreement with the independent variables of this study, as each of these innovations attempts to enhance service delivery and user experience. For instance, chatbots and payment systems are anticipated to enhance these innovations' perceived convenience and efficiency, while feedback tools enhance relevance and control. TAM

aids in explaining differences in user satisfaction and engagement and is relevant for assessing the impact of technological features on favorable user outcomes in digital marketing contexts (Ezeudoka & Fan, 2024).

2.2. *User satisfaction*

Customer satisfaction is relevant for assessing the effectiveness of a business's digital marketing strategy as it indicates if customer expectations were met. It encompasses the emotional and cognitive reactions individuals have to a digital platform. Innovations such as chatbots, seamless payment systems, and feedback mechanisms enhance satisfaction (Al-Shafei, 2025). These innovations help improve functionality and customer experience, making business transactions easier. Improvements to these aspects help foster customer loyalty that leads to repeat usage. Satisfaction ultimately translates to users recommending the brand as an advocate (Aljarah et al., 2024). In this era, forward-thinking companies strive to eliminate satisfaction gaps to improve customer retention. It serves as both an operational and strategic objective . Satisfaction fosters business growth, a competitive edge, and drives the needs of the organization. Service satisfaction is often driven by competition within industry services.

2.3. *Factors affecting user satisfaction*

2.3.1. Chatbot adoption in digital marketing

Chatbots mark a notable development in the scope of modern marketing. They automate customer service and provide instant responses tailored to an individual's needs (Bhardwaj et al., 2025). With the aid of artificial intelligence and natural language processing, chatbots manage a large volume of interactions, providing support that can be scaled. Such innovative advancements in business not only improve efficiency, but also allow for immediate responses and tailored recommendations. By using chatbots, information is compiled, allowing for data-driven marketing strategies based on consumer behavior patterns. Furthermore, with chatbots, businesses can improve lead generation by guiding potential customers through the sales funnel. Chatbots, reduce the need for human involvement, which saves a great deal of time and resources for businesses, and, when accompanied with improved customer retention, this makes chatbots a vital component in digital marketing. The automation of processes using

'bots' allows businesses to remain relevant within a competitive market. With this technology, businesses are able to respond to market demands that require rapid and personalized service. In the evolving digital world, long-term strategic planning incorporates bots as one of the essentials (Xia & Shannon, 2025). On the basis of the aforementioned, we postulate:

H1. Chatbot adoption has a favorable impact on the user satisfaction.

2.3.2. Seamless payment systems in service innovation

The use of seamless payment systems boosts social strategies and customer satisfaction (Putrevu & Mertzanis, 2024). Tools such as handheld mobile wallets, one-click payments, and e-commerce peripheral systems expedite transactions at various levels. Payment convenience secures user satisfaction, while these systems ease payment processes. This results in an increase in user satisfaction and helps reclaim revenue lost due to cart abandonment (Faraz & Anjum, 2025). Known payment types add value by enabling smoother payment processes. Seamless payments, on the other hand, are critical for driving customer loyalty and increasing trust from a marketing standpoint. With the expanding fields of retargeting, seamless payments with advanced systems log customers' behavioral patterns, identifying relevant marketing initiatives (Theodorakopoulos & Theodoropoulou, 2024). Enhanced customer satisfaction driven by personalized promotions using data acquired from advanced payment systems further increases customer participation with the brand. Through smooth payment systems, businesses acquire higher revenue while attaining long-term sales growth. Compared to traditional payment systems, these types of systems improve brand reputation due to the guarantees provided and the secured transactions. Seamless payments are indisputable in making or breaking competition in the digital industry. Henceforth, we present the following hypothesis:

H2. Seamless payment systems have a favorable impact on user satisfaction.

2.3.3. Feedback integration systems in service innovation

Following the advances outlined by Narayan et al. (2022), feedback integration systems allow businesses to collect, analyze, and act on customer opinions and suggestions. These systems assist businesses in improving products, services, and marketing by providing data that can

be acted upon. Instant feedback provides companies with a snapshot of customer perception, allowing rapid change. Implementing feedback on service innovation demonstrates to customers that their contribution is appreciated, which strengthens trust and loyalty. It also enables businesses to strengthen the customer's relationship with the business, thus making marketing efforts more targeted (Nguyen et al., 2024). By assisting in making decisions, these frameworks enable organizations to remain proactive concerning developing issues, which assists in preventing problems from arising. This active interaction is expected to materialize in improved customer satisfaction and engagement. By using feedback in digital marketing approaches, brands can enhance their image. If companies heed comments made about their services, they can improve the overall experience that customers have with their services and remain in business. Based on the aforementioned, we hypothesize that:

H3. Feedback integration systems have a favorable impact on user satisfaction.

2.4. *The moderating role of user technology proficiency*

While the direct effects proposed in H1–H3 may appear intuitive, our primary theoretical contribution lies in theorizing and testing the moderating role of user technology proficiency. Prior research in service innovation and technology adoption largely treats user capabilities as background characteristics or control variables. Drawing on technology readiness theory and service-dominant logic, we argue that proficiency is not simply an enabler but a shaper of satisfaction outcomes, capable of both amplifying and attenuating the benefits of innovations such as chatbots, seamless payments, and feedback integration systems. This dual-pathway view challenges the common "more innovation is always better" assumption by introducing the concept of capability–innovation fit as a critical boundary condition. In doing so, we extend the understanding of how individual differences interact with service innovations to influence satisfaction, offering a more nuanced and context-sensitive explanation than current models provide.

User technology proficiency significantly impacts the effectiveness of digital marketing and service innovations. Users who are more proficient with technology tend to interact with its advanced elements, such as mobile applications, AI-driven recommendations, and so on. On the other hand, users with lower levels of proficiency tend to use traditional oral communication while incorporating simple interfaces (Tan et al., 2025). It is crucial

to look at all users without regard to their technological proficiency, and this also applies to service design and marketing campaigns. Social media, educational content, customer support, and guiding platforms should be as uncomplicated as possible (Shahin et al., 2024). Proficiency with technology helps companies understand in which areas marketing practices will be more inclusive and effective. Businesses must focus on different degrees of proficiency, which results in higher user engagement boosted by increased overall satisfaction. The degree of proficiency with technology also affects the interaction between consumers and new innovations, directly impacting the rate of adoption. The balance achieved by advanced options accompanied by simplified features allows other scope of outreach expansion. Customer commitment and success are policies of inclusion that leverage those and drive customers' interests in using the service (Zaghloul et al., 2024). On the basis of the aforementioned, we postulate:

H4. User technology proficiency strengthens the relationship of (a) Chatbot adoption, (b) Seamless payment systems, and (c) Feedback integration systems with user satisfaction.

As shown in Figure 1, the dependent variable "user satisfaction" is linked to the identified independent variables which include: "chatbot adoption," "seamless payment systems," and "feedback integration systems." Additionally, user technology proficiency is highlighted in the figure as a moderating variable.

3. **Methodology**

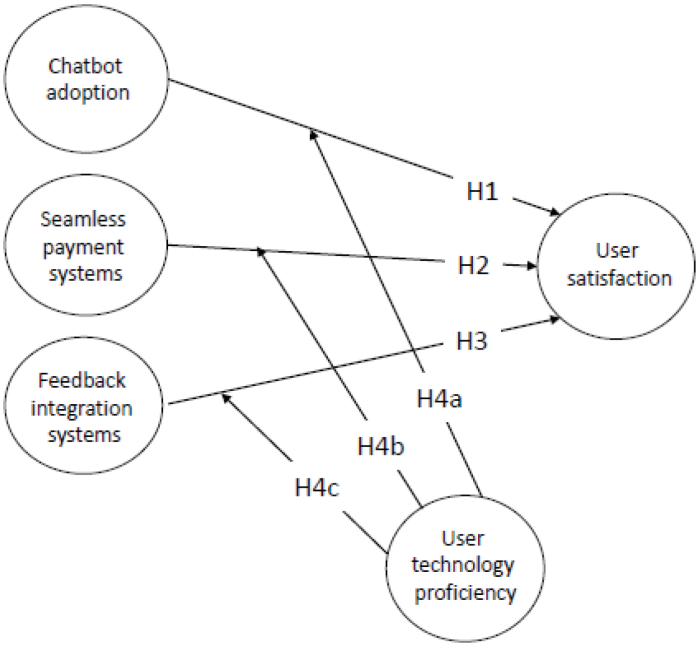
3.1. *Questionnaire*

The questionnaires were filled out by 326 students from University X in Germany [the university remains anonymous during the review process.]. A pilot study was conducted to ensure all participants understood the questions by checking the appropriateness and accuracy of the content in the local context. Since the target population was limited to Germany, back translation methods, described as translating a version into German and then back into English, were adopted to confirm that the content intended to be used was aligned with the questions posed and meant what they claimed. Therefore, the accuracy of the survey is confirmed.

For the purpose of examining the hypotheses, a self-administered questionnaire was developed and shared through the Google Forms plat-

Figure 1

The research framework



form. The participants were sent links to the social media group and were pre-screened to ensure they were enrolled as students at University X in Germany. If the response was 'No', then that participant was restricted from proceeding with the rest of the questionnaire. As mentioned before, the questionnaires were completed by 326 respondents.

A survey tool with five parts was created using a 5-point Likert scale, where 1 means "Strongly Disagree" and 5 means "Strongly Agree." (1) The first part measured Chatbot adoption based on the work of Bhardwaj et al. (2025), integrating five items. (2) The item regarding seamless payment systems was measured using five items and was adapted from Faraz & Anjum (2025), and Putrevu & Mertzanis (2024). (3) The feedback integration systems were studied using five items based on Narayan et al. (2022) and Nguyen et al. (2024). (4) The user technology proficiency was addressed by using five items from Tan et al. (2025) and Zaghloul et al. (2024). Finally, (5) we used five items from Al-Shafei (2025) and Aljarah et al. (2024) to measure user satisfaction.

3.2. *Data collection and sample*

We chose German university students for this study because they possess a high degree of digital literacy, access to new technologies, and are actively involved with the internet. This demographic engages with the digital marketing ecosystem both as consumers and as potential professionals, which helps in understanding the impact and perception of service strategies offered in a marketing blend paradigm. Students from Germany also stand out because of the country's focus on innovation and digital transformation in the context of higher education, as it allows one to study the relationship between service innovation and the results of digital marketing.

The study participants were approached using snowball sampling, where participants from the first survey were asked to recruit additional participants of their choice. Utilizing this approach enabled the researchers to reach a wider audience and improve the diversity of the study sample. The sampling technique was used because it was readily available and convenient for the researchers, acquiring an appropriate sample size with minimal resources and logistics.

Given the study's focus on emerging service innovations such as chatbots, seamless payment systems, and feedback integration tools, we employed a student-based snowball sampling approach. This population is well-suited because students are frequent and active users of these technologies in both academic and personal contexts, making them well-positioned to evaluate their effects on user satisfaction. Accordingly, we frame this study as exploratory and emphasize the need for future research to validate the model with more diverse and representative samples.

The average age of the students was 19.28 (SD = 1.02) years of age, with a minimum of 18 and a maximum of 23. Of those surveyed, 54.6% (n = 178) were male and 45.4% (n = 148) were female.

3.3. *Statistical analysis*

The data was analyzed through composite-based structural equation modeling. Analysis was performed using SmartPLS because of its efficacy with non-normally distributed data. PLS-SEM was chosen over covariance-based SEM due to its emphasis on improving the predictive accuracy of results. Given that this study seeks to investigate respondents' behaviors and underlying reasoning, PLS-SEM is more suitable for achieving these goals, whereas covariance-based SEM is generally better suited for comparing theoretical frameworks (Hair et al., 2019).

4. **Results**

4.1. *Measurement model assessment*

The data were analyzed based on a PLS-SEM model-fitting approach. The tests to compute the structural equation models were conducted in two phases. The first phase addressed with the validity and reliability issues of the outer model, while the second one assessed the inner model. Moreover, reliability, internal consistency, and construct validity were applied in the development of the scales. To assess discriminant validity, the square root of the Average Variance Extracted (AVE) for each construct was compared against the correlations among the latent variables. In order to measure the explanatory power of relationships describing the hypotheses of the study model, the Coefficient of Determination (R^2) was calculated (see Table 1).

The results of Harman's single-factor test indicated that no single factor explained most of the variance, implying that common method bias was not a major issue. The first factor accounted for only 24.458% of the total variance, which is well below the 50% threshold, thereby confirming the validity of the measurement model. Furthermore, an assessment of Variance Inflation Factors (VIF) showed that all values were below the recommended cutoff of 5, suggesting the absence of multicollinearity problems (see Table 2).

4.2. *Structural model assessment*

The outcomes from the structural model assessment that investigated the relationship among different variables within the suggested model are shown in Table 3. The findings indicate that there is a positive relationship between user satisfaction and chatbot adoption (β= 0.196, t= 2.465, p< 0.000), seamless payment systems (β= 0.225, t= 2.623, p< 0.000), and feedback integration systems (β= 0.216, t= 2.563, p< 0.000). These findings also provide evidence to support H1, H2, and H3. These results also support the moderating role of user technology proficiency in the relationships between chatbot adoption (β= 0.189, t= 2.165, p< 0.034); seamless payment systems (β= 0.174, t= 2.224, p< 0.012); and feedback integration systems (β= 0.181, t= 2.486, P< 0.000). The composite model SRMR value for the independent and dependent variables was estimated at 0.078. The adjusted R^2 value was 0.538. Hence, the model indicates that about 53.8% of the variation in user satisfaction could be attributed to the independent factors considered.

Table 1

Reliability and loading values of the constructs

Construct	Item	FL*	CA*	CR	AVE*
Chatbot Adoption	The use of chatbots improves the speed and efficiency of customer service interactions.	0.793	0.826	0.784	0.535
	Chatbots provide personalized responses that align with customer needs and preferences.	0.758			
	Chatbot adoption has reduced customer waiting times.	0.772			
	Chatbots have helped businesses resolve customer issues without human intervention.	0.769			
	The availability of chatbots has enhanced the overall user experience on digital platforms.	0.761			
Seamless Payment Systems	Seamless payment systems have made the checkout process faster and more efficient.	0.827	0.848	0.813	0.561
	The integration of seamless payment methods leads to reduce cart abandonment rates.	0.806			
	Users can easily complete purchases using multiple payment options.	0.782			
	Seamless payment systems enhance the overall trust in online transactions and their security.	0.768			
	The availability of instant payment processing improves user convenience during online purchases.	0.754			
Feedback Integration Systems	Feedback integration systems help businesses improve their services based on customer feedback.	0.773	0.839	0.815	0.536
	The integration of feedback allows for faster responses to customer concerns and complaints.	0.792			

Construct	Item	FL*	CA*	CR	AVE*
	Customers feel more valued when they see their feedback being acted upon.	0.784			
	Feedback integration enables businesses to offer more personalized and relevant experiences.	0.766			
	The continuous collection of customer feedback leads to innovation in digital marketing strategies.	0.764			
User Technology Proficiency	Users with high technology proficiency are more likely to engage with advanced digital marketing tools.	0.754	0.827	0.803	0.513
	Customers with high technology proficiency are more likely to adopt chatbot interactions.	0.779			
	User technology proficiency influences how effectively they utilize seamless payment systems.	0.757			
	The success of service customization largely depends on the users' ability to interact with digital tools.	0.748			
	Users with low technology proficiency may face challenges in using complex digital systems, affecting their overall satisfaction.	0.762			
User Satisfaction	The overall user experience is greatly enhanced by service innovations like chatbots and seamless payments.	0.784	0.843	0.795	0.523
	Customization of services increases my satisfaction with the business's offerings.	0.806			
	Prompt responses and resolution of issues via digital tools lead to higher levels of satisfaction.	0.776			
	A smooth and secure payment process contributes to my overall satisfaction with an online transaction.	0.789			
	Integration of feedback into service improvements positively impacts my satisfaction with the brand.	0.765			

* Note: FL = factor loading; CA = Cronbach's alpha; CR = composite reliability; AVE = average variance extracted.

Table 2

Discriminant validity of the constructs

	US	CA	SP	FI	UT
User Satisfaction (US)	0.724				
Chatbot Adoption (CA)	0.436	0.817			
Seamless Payment Systems (SP)	0.429	0.445	0.783		
Feedback Integration Systems (FI)	0.397	0.484	0.532	0.773	
User Technology Proficiency (UT)	0.384	0.398	0.395	0.427	0.786

Table 3

Structural equation modeling results

	Path coefficient	*t* Statistics	*p* Values
CA -> US	0.196	2.465	0.000
SP -> US	0.225	2.623	0.000
FI -> US	0.216	2.563	0.000
UT -> US	0.175	2.532	0.000
ME1 -> US	0.189	2.165	0.034
ME2 -> US	0.174	2.224	0.012
ME3 -> US	0.181	2.486	0.000

Note: CA = Chatbot Adoption; SP = Seamless Payment Systems, FI = Feedback Integration Systems; UT = User Technology Proficiency; US = User Satisfaction; ME1 of CA on US = Moderating Effect 1; ME2 of SP on US = Moderating Effect 2; ME3 of FI on US = Moderating Effect 3.

The moderating variable (user technology proficiency) was determined to have a SRMR composite model value of 0.076 and an adjusted R^2 of 0.578. This illustrates that the independent variables explain 57.8% of the variation in user satisfaction when the moderating influence of user technology proficiency is assumed.

5. **Discussion**

5.1. *Discussion of findings*

The outcomes highlight three essential components of service innovation: chatbot services, integrated payment interfaces, and feedback loops,

all of which are relevant to enhancing the digital experience. Additionally, users' technology skills were identified as a defining moderating factor within these frameworks.

Our results align with previous research conducted by Al-Shafei (2025) and Al-Oraini (2025) regarding the positive impact of chatbot services on user satisfaction. Customers benefit from instantaneous replies, tailored interactions, and 24/7 assistance provided by chatbots. However, our research contributes to the body of knowledge by revealing that technologically proficient users greatly benefit from chatbots' mechanized interactions. This implies that, while automated interfaces such as chatbots help in making digital communication more efficient, the user's skill level with such technologies substantially impacts users' satisfaction.

In the same vein, previous scholars have established the existence of a positive relationship between the use of contactless payment systems and user satisfaction, which has also been a focus of recent research (for example, Sharma et al., 2024). We add to this literature by pointing out that the convenience with which transactions are conducted, along with the speed at which they are completed, is a form of service innovation in digital marketing. Interestingly, this outcome was also moderated by users' technological skills, indicating that economically active users who are more technologically inclined benefit from efficient and secured payment systems more because they likely have greater expectations due to their higher level of sophistication with digital finance technologies.

The importance of the integration of user feedback systems for users' satisfaction and the impact it has on user satisfaction stands out as a key gap within the research scope, which is consistent with Narayan et al.'s (2022) findings. Allowing users to give feedback and demonstrating the improvements makes them feel as though they were part of the process increasing their trust in the brand. In addition, our research shows that participants' influence is maximized in cases where it is possible to submit the feedback by digital means due to the flexibility of the feedback tools available. This makes it clear that businesses need to create uncomplicated and flexible editable systems that invite feedback and are easy to use by people with diverse skills.

The user's level of technology proficiency as a moderator across all service innovation dimensions shows the subtle yet complex behavioral patterns of users in the context of digital engagement. It was noted that, while innovation may provide greater satisfaction, not all subgroups of users benefited equally. This resonates with the literature on the digital divide (Alotaibi et al., 2025) which states that these disparities are often

associated with the individual's ability and willingness to actively engage with digital services, technologies, and tools being pivotal to the adoption of service innovations.

This study adds to the body of knowledge in digital marketing by demonstrating the effect of service innovations on user satisfaction, specifically, by showing the impact of different levels of technology use. However, this study does not address how changes to service innovations affect user satisfaction. This is largely unexplored within empirical literature. For practitioners, the findings outline the structural requirements in supporting innovative digital technologies, which go beyond merely having the latest tools.

5.2. *Managerial implications*

The findings of this study provide important managerial insights for organizations seeking to leverage service innovations and to enhance customer satisfaction. The results in Table 3 highlight that seamless payment systems (path coefficient = 0.225) exert the strongest influence on user satisfaction, followed by feedback integration systems (0.216) and chatbot adoption (0.196). This ordering suggests that customers prioritize efficiency and security in completing transactions, as payment processes directly affect their perception of convenience and trust in the service. Feedback integration systems rank second, reflecting the growing importance of being heard and receiving timely responses, which reinforces a sense of engagement and brand attentiveness. Chatbot adoption, although still significant, shows the weakest path coefficient, which may be explained by limitations in chatbot functionality or customer skepticism about automated interactions compared to human support. For managers, this indicates that investments in seamless and reliable payment solutions should take precedence, but long-term competitive advantage also requires strengthening feedback mechanisms and gradually improving chatbot sophistication. Furthermore, since the moderating role of user technological proficiency shapes how innovations are perceived, managers should tailor strategies to different customer segments, for example, promoting chatbot use among digital natives while ensuring alternative support for less tech-savvy users.

5.3. *Limitations and further research*

This work offers a useful understanding of the impact that service innovation has on success in digital marketing. However, there are some

limitations to be discussed. Firstly, the study uses survey data and self-reported metrics, which may be skewed due to response bias or social desirability bias. Participants may exaggerate or minimize their satisfaction, which is bound to distort the findings. Secondly, the study surveys a limited scope of innovations, such as chatbots and payment systems, while overlooking other potentially crucial technologies like AR, VR, and AI (Wagner & Cozmiuc, 2022; Capasa et al., 2022). Additionally, the study does not address ethnic contrasts and spatial differences in consumers' shopping habits. It also does not examine the differences in technology use across demographics or among different age groups. Further research should include subjects from a wider range of industries to improve external validity.

Advanced AI and machine learning algorithms or AR/VR technologies in digital marketing offer service innovations not covered in this study and could be included in future research. If they were analyzed, the effect of advanced technologies on the customer's level of satisfaction would provide an extensive understanding of the customers' landscape. Longitudinal studies could determine the correlation between the adoption of service innovations and satisfaction over time, providing insight into the innovations' impact on customer loyalty, business performance, and overall value. Moreover, further research could focus on cultural and demographic factors to determine the applicability of service innovations, especially in multi-regional and global contexts. Studying the impact of age, income, or region on the acceptance of chatbots and automated payment systems would aid in forming targeted digital marketing plans. Finally, research can be conducted on the balance between automation (e.g., chatbots) and human contact integration in consumer service in industries that highly regard personalized customer service in order to maximize satisfaction and brand advocacy.

6. **Conclusion**

This study contributes to the body of knowledge in digital marketing by demonstrating the effect of service innovations on user satisfaction, specifically, by showing the impact of different levels of technology use. Notably, this study addresses how changes to service innovations affect user satisfaction. This is largely unexplored within the empirical literature. For practitioners, the findings outline the structural requirements for supporting innovative digital technologies, which go beyond merely having the latest tools.

The findings reveal that seamless payment systems have the strongest influence on user satisfaction, followed by feedback integration systems and chatbot adoption. This ordering highlights that while interactivity and automation are important, customers still place the highest value on convenience, trust, and efficiency in digital transactions. Moreover, the moderating role of user technological proficiency suggests that the same innovation can have varied effects across different customer segments, underlining the importance of tailoring digital strategies.

From a managerial perspective, these insights stress the need for organizations in sectors such as banking, insurance, hospitality, and education to prioritize robust payment infrastructures, strengthen feedback loops, and enhance chatbot capabilities progressively. Importantly, innovation should not be treated as a one-size-fits-all approach, but as a strategic process of aligning tools with customer profiles and organizational capacities.

Despite these contributions, the study is not without limitations. It does not capture the dynamic impact of evolving service innovations over time, nor does it fully account for contextual variables such as cultural differences, regulatory environments, or organizational readiness. Future research could adopt longitudinal designs or cross-industry comparisons to provide deeper insights into how service innovations shape customer satisfaction over time.

References

Al-Adwan, A. S., Yaseen, H., Alkhwaldi, A. F., Jafar, R. M. S., Fauzi, M. A., & Abdullah, A. (2025). Treasure hunting for brands: metaverse marketing gamification effects on purchase intention, WOM, and loyalty. *Journal of Global Marketing*, 1-25. https://doi.org/10.1080/08911762.2025.2463897

Aljarah, A., Sawaftah, D., Ibrahim, B., & Lahuerta-Otero, E. (2024). The differential impact of user-and firm-generated content on online brand advocacy: customer engagement and brand familiarity matter. *European Journal of Innovation Management*, *27*(4), 1160-1181. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0259

Al-Oraini, B. S. (2025). Chatbot dynamics: trust, social presence and customer satisfaction in AI-driven services. *Journal of Innovative Digital Transformation*. https://doi.org/10.1108/JIDT-08-2024-0022

Alotaibi, N., Wilson, C. B., & Traynor, M. (2025). Enhancing digital readiness and capability in healthcare: a systematic review of interventions, barriers, and facilitators. *BMC Health Services Research*, *25*(1), 500. https://doi.org/10.1186/s12913-025-12663-3

Al-Shafei, M. (2025). Navigating human-chatbot interactions: an investigation into factors influencing user satisfaction and engagement. *International Journal of Hu-*

man–Computer Interaction, *41*(1), 411-428. https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2301252

Bhardwaj, S., Sharma, N., Goel, M., Sharma, K., & Verma, V. (2025). Enhancing Customer Targeting in E-Commerce and Digital Marketing through AI-Driven Personalization Strategies. *Advances in Digital Marketing in the Era of Artificial Intelligence*, 41-60.

Cao, A., Guo, L., & Li, H. (2025). Understanding farmer cooperatives' intention to adopt digital technology: mediating effect of perceived ease of use and moderating effects of internet usage and training. *International Journal of Agricultural Sustainability*, *23*(1), 2464523. https://doi.org/10.1080/14735903.2025.2464523

Capasa, L., Zulauf, K., & Wagner, R. (2022). Virtual reality experience of mega sports events: A technology acceptance study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *17*(2), 686-703. https://doi.org/10.3390/jtaer17020036

Chen, K., Zhao, S., Jiang, G., He, Y., & Li, H. (2025). The green innovation effect of the digital economy. *International Review of Economics & Finance*, *99*, 103970. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103970

Ezeudoka, B. C., & Fan, M. (2024). Determinants of behavioral intentions to use an E-Pharmacy service: Insights from TAM theory and the moderating influence of technological literacy. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *20*(7), 605-617. https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2024.03.007

Faraz, N., & Anjum, A. (2025). Spendception: The Psychological Impact of Digital Payments on Consumer Purchase Behavior and Impulse Buying. *Behavioral Sciences, 15*(3), 387. https://doi.org/10.3390/bs15030387

Fleury, S., & Chaniaud, N. (2024). Multi-user centered design: acceptance, user experience, user research and user testing. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, *25*(2), 209-224. https://doi.org/10.1080/1463922X.2023.2166623

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Ku, E. C. (2024). Digital marketing innovation and industrial marketing: evidence from restaurants' service robots. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *36*(11), 3099-3117. https://doi.org/10.1108/APJML-02-2024-0185

Liu, S., Mei, Y., Cheng, P., & Ni, Z. (2025). Are you ready to be treated innovatively? The composite influence of service innovation in scenic hotels on customers' post-stay revisit intention. *Current Psychology*, 1-15. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07589-2

Narayan, R., Gehlot, A., Singh, R., Akram, S. V., Priyadarshi, N., & Twala, B. (2022). Hospitality feedback system 4.0: Digitalization of feedback system with integration of industry 4.0 enabling technologies. *Sustainability*, *14*(19), 12158. https://doi.org/10.3390/su141912158

Nguyen, H. M., Ho, T. K. T., & Ngo, T. T. (2024). The impact of service innovation on customer satisfaction and customer loyalty: a case in Vietnamese retail banks. *Future Business Journal, 10*(1), 61. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00354-0

Putrevu, J., & Mertzanis, C. (2024). The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses. *Digital Policy, Regulation and Governance*, *26*(5), 476-500. https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077

Saihi, A., Ben-Daya, M., & Hariga, M. (2024). The moderating role of technology proficiency and academic discipline in AI-chatbot adoption within higher education: Insights from a PLS-SEM analysis. *Education and Information Technologies*, 1-39. https://doi.org/10.1007/s10639-024-13023-0

Salvietti, G., Ieva, M., & Ziliani, C. (2025). Driving channel integration perception in omnichannel environments: the role of touchpoints. *Journal of Product & Brand Management*, *34*(1), 6-20. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2023-4873

Sfar, N., Sboui, M., & Baati, O. (2025). The impact of chatbot anthropomorphism on customer experience and chatbot usage intention: a technology acceptance approach. *International Journal of Quality and Service Sciences*. https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2024-0079

Shahin, M., Chen, F. F., & Hosseinzadeh, A. (2024). Harnessing customized AI to create voice of customer via GPT3.5. *Advanced Engineering Informatics*, *61*, 102462. https://doi.org/10.1016/j.aei.2024.102462

Sharma, V., Jangir, K., Gupta, M., & Rupeika-Apoga, R. (2024). Does service quality matter in FinTech payment services? An integrated SERVQUAL and TAM approach. *International Journal of Information Management Data Insights*, *4*(2), 100252. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100252

Tan, K. L., Yeap, P. F., Cheong, K. C. K., & Loganathan, S. R. (2025). Crafting an organizational strategy for the new era: a qualitative study of artificial intelligence transformation in a homegrown Singaporean hotel chain. *Business Process Management Journal*, *31*(8), 104-123. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2024-1086

Theodorakopoulos, L., & Theodoropoulou, A. (2024). Leveraging big data analytics for understanding consumer behavior in digital marketing: A systematic review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, *2024*(1), 3641502. https://doi.org/10.1155/2024/3641502

Wagner, R., & Cozmiuc, D. (2022). Extended reality in marketing—a multiple case study on internet of things platforms. *Information*, 13(6), 278. https://doi.org/10.3390/info13060278

Xia, Z., & Shannon, R. (2025). Navigating the Digital Frontier: Exploring the Dynamics of Customer–Brand Relationships Through AI Chatbots. *Sustainability, 17*(5), 2173. https://doi.org/10.3390/su17052173

Zaghloul, M., Barakat, S., & Rezk, A. (2024). Predicting E-commerce customer satisfaction: Traditional machine learning vs. deep learning approaches. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *79*, 103865. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103865

About the authors / Sobre los autores

MOHAMMED SALEM. Marketing professor at the University College of Applied Sciences in Gaza and the University of Kassel in Germany. His work explores

consumer behavior, digital marketing, and sustainable strategies, with a focus on addressing societal challenges through innovative demarketing approaches. He collaborates internationally, using advanced research methods such as machine learning and structural equation modeling. As a published scholar and frequent conference speaker, he brings a global perspective to his writing. His work reflects a commitment to cross-cultural understanding, academic innovation, and the practical application of marketing insights.

Profesor en el área de marketing en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Gaza y en la Universidad de Kassel, en Alemania. Su trabajo explora el comportamiento del consumidor, el marketing digital y las estrategias sostenibles, centrándose en abordar los retos sociales mediante enfoques innovadores de marketing. Colabora a nivel internacional, utilizando métodos de investigación avanzados como el aprendizaje automático y el modelado de ecuaciones estructurales. Como académico publicado y ponente habitual en conferencias, aporta una perspectiva global a sus escritos. Su trabajo refleja su compromiso con el entendimiento intercultural, la innovación académica y la aplicación práctica de los conocimientos de marketing.

RALF WAGNER. Professor for Sustainable Marketing at the University of Kassel, Germany. He received his PhD from Bielefeld University in Germany. His research interests cover interactive marketing and intercultural divergences of human behavior. Application domains are branding and IT-enabled marketing communication. Further projects cover waste disposal practices, entrepreneurial marketing and value capture. Methodological interests are cross-cultural research and the handling of missing values.

Profesor en el área de Marketing Sostenible en la Universidad de Kassel, Alemania. Obtuvo su doctorado en la Universidad de Bielefeld, Alemania. Sus intereses de investigación abarcan el marketing interactivo y las divergencias interculturales del comportamiento humano. Sus ámbitos de aplicación son la creación de marcas y la comunicación de marketing basada en las tecnologías de la información. Otros proyectos abarcan las prácticas de eliminación de residuos, el marketing empresarial y la captura de valor. Sus intereses metodológicos son la investigación intercultural y el tratamiento de los valores perdidos.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

Moda de lujo y fidelización digital: estrategias efectivas para la alta dirección

Rocío López Muniesa, Eloísa Díaz Garrido
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3233
Recibido: 10 de abril de 2025 • Aceptado: 03 de octubre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3233

MODA DE LUJO Y FIDELIZACIÓN DIGITAL: ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN

LUXURY FASHION AND DIGITAL LOYALTY: EFFECTIVE STRATEGIES FOR SENIOR MANAGEMENT

Rocío López Muniesa*
Universidad Rey Juan Carlos, España

Eloísa Díaz Garrido**
Universidad Rey Juan Carlos, España

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3233

Recibido: 10 de abril de 2025
Aceptado: 3 de octubre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Estado del arte. 3. Metodología y Resultados. 4. Discusión. 5. Conclusiones. Referencias.

RESUMEN

En un entorno digital altamente competitivo, las marcas de moda de lujo se enfrentan al desafío de fidelizar a consumidores cada vez más exigentes y conectados. Este estudio tiene como objetivo identificar las estrategias clave de marketing digital que permiten reforzar la relación entre estas marcas y sus audiencias en entornos virtuales. Mediante la metodología Delphi, se consultó a un panel de siete expertos en marketing digital y moda de lujo, con el fin de explorar las prácticas más eficaces aplicadas en el sector. Los resultados revelan que la inversión en herramientas digitales no solo es esencial para retener a los clientes actuales, sino también para atraer a nuevos consumidores mediante estrategias centradas en el *storytelling*, la sostenibilidad y la transparencia. Asimismo, se destaca el papel de los *influencers* como amplificadores de los valores de marca, especialmente en lo relativo a las prácticas sostenibles, y la necesidad de construir una narrativa coherente y auténtica que ge-

---

* Profesora del área de marketing de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid- España), su investigación se enmarca en la línea del estudio del comportamiento del consumidor, en el sector del *fashion business*, mediante la introducción a las nuevas tecnologías aplicadas al marketing.

** Catedrática de Universidad en la Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Es miembro del grupo de investigación de alto rendimiento OPENMANUSERV estando centrada su línea de investigación en la estrategia de operaciones, la gestión medioambiental y la gestión de empresas de servicios.

Más información sobre las autoras 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.

nere confianza. Este estudio proporciona a los responsables de marketing directrices claras para optimizar sus decisiones estratégicas en el contexto digital, reforzando la fidelidad de la marca y la diferenciación competitiva en el segmento del lujo.

Palabras clave: Marketing digital, Redes sociales, Comportamiento del consumidor, Metodología Delphi, Moda de lujo.

ABSTRACT

In a highly competitive digital environment, luxury fashion brands face the challenge of fostering loyalty among increasingly demanding and connected consumers. This study aims to identify the key digital marketing strategies that strengthen the relationship between these brands and their audiences in virtual environments. Using the Delphi methodology, a panel of seven digital marketing and luxury fashion experts was consulted to explore the most effective practices applied in the sector. The results reveal that investment in digital tools is not only essential to retain current customers but also to attract new consumers through strategies focused on storytelling, sustainability, and transparency. It also highlights the role of influencers as amplifiers of brand values, particularly regarding sustainable practices, and the need to build a coherent and authentic narrative that generates trust. This study provides marketers with clear guidelines to optimize their strategic decisions in the digital context, reinforcing brand loyalty and competitive differentiation in the luxury segment.

Keywords: Digital marketing, social media, Consumer behavior, Delphi methodology, Luxury Fashion.

1. Introducción

La acelerada transformación digital ha creado un vacío de conocimiento en torno a cómo las marcas de moda de lujo pueden fidelizar a sus clientes en entornos online. Si bien numerosos estudios han explorado el marketing digital en sectores de moda masiva, son escasas las investigaciones enfocadas específicamente en el lujo en la era digital (Chen, 2023).

Esta brecha es crítica dado que el lujo enfrenta retos singulares en la economía digital actual. Hoy, aproximadamente la mitad del consumo minorista mundial está influido por la digitalización (Chen, 2023), lo que evidencia la relevancia empresarial de adaptarse a las nuevas tecnologías. Para la alta dirección de marcas de lujo, esto supone la necesidad urgente de replantear estrategias de fidelización digital dirigidas a un público cada vez más joven, hiperconectado y participativo.

Los consumidores digitales esperan interacción constante y experiencias de marca. Ya no son receptores pasivos, sino co-creadores del valor de marca mediante contenido generado por usuarios, reseñas y retroalimentación en tiempo real (Sanz-Lopez *et al.,* 2024).

Este cambio obliga a las empresas de lujo a innovar en cómo se relacionan con su audiencia sin comprometer los valores tradicionales del

lujo (exclusividad, escasez, experiencia artesanal). Integrar estrategias digitales manteniendo la exclusividad se ha convertido en un delicado equilibrio para los directivos del sector. De hecho, muchas firmas de lujo aún avanzan con cautela: han incorporado herramientas digitales para satisfacer a los consumidores nativos digitales, pero siguen buscando cómo equilibrar la innovación con la preservación de su esencia de marca (Sanz-Lopez *et al.,* 2024).

Inicialmente, varias casas de lujo mostraron resistencia al comercio electrónico, temiendo diluir la experiencia personalizada y sensorial que las distingue. Sin embargo, la evidencia reciente indica que el marketing digital puede fortalecer la conexión con el cliente y la lealtad si se implementa estratégicamente (Sfar y Çengel, 2023).

Por ejemplo, ofrecer experiencias de marca digitales auténticas en redes sociales puede aumentar la percepción de autenticidad y el apego emocional, generando mayor lealtad hacia las marcas de lujo (Lin y Ku, 2023).

Este trabajo se dirige principalmente a profesionales y directivos de marketing en el sector del lujo, así como a consultores e instituciones involucradas en la gestión de marcas premium. Atiende a sus necesidades de orientación estratégica frente a los desafíos de cómo aprovechar las herramientas digitales para retener clientes y atraer nuevos segmentos sin perder el aura de exclusividad.

En respuesta al vacío literario identificado, este estudio aporta evidencia original y relevante sobre estrategias de fidelización digital en el lujo desde una perspectiva directiva. Mediante el método Delphi, el artículo ofrece recomendaciones basadas en cómo está cambiando el marketing digital, la evolución del sector de la moda de lujo, y si el marketing digital y el uso de las herramientas de las redes sociales ayudan a las marcas de moda de lujo a retener a los clientes.

En definitiva, la introducción de estas estrategias pretende traducirse en aplicaciones prácticas para los profesionales del sector, orientando políticas y decisiones que equilibren la innovación digital con la esencia atemporal del lujo.

2. Estado del arte

El comportamiento del consumidor estudia los factores psicológicos y sociales que influyen en las decisiones de compra, lo cual es clave para diseñar estrategias de marketing efectivas (Aleem *et al*., 2022). En el sector del lujo, los consumidores buscan satisfacer necesidades funcionales, pero también simbólicas y experienciales.

Zhang y Zhao (2019) examinaron el mercado chino, el segundo mayor del mundo, y encontraron que variables como la *face consciousness*, pragmatismo y materialismo, junto a dimensiones de valor como simbólico, experiencial y funcional, ejercen una influencia significativa en la intención de compra, la cual varía según los segmentos de consumidores.

La moda de lujo ha demostrado una gran resiliencia ante los cambios entre generaciones más jóvenes, digitalmente conectadas. Este fenómeno ha obligado a la industria a reestructurarse e innovar, manteniendo los valores tradicionales del lujo (por ejemplo, exclusividad y artesanía) mientras incorpora nuevos enfoques centrados en estos perfiles emergentes (Aleem *et al*., 2022).

Para los profesionales del marketing, la decisión de compra es el punto central. Mediante diversas estrategias y planes de acción, se busca que los consumidores procedan a la compra de un determinado producto o servicio. Las empresas, constantemente, realizan investigaciones para conocer a sus consumidores y obtener información relevante (Arenas Valdivia, 2021).

El marketing digital, antes visto como complemento, se ha convertido en un epicentro estratégico para las marcas de lujo (Thanassi-Boçe y Al-Issa, 2025). Según Thanassi-Boçe y Al-Issa (2025), las marcas aplican hasta 15 estrategias digitales agrupadas en 6 categorías: redes sociales, influencers, omnicanalidad, experiencias inmersivas (VR/AR), inteligencia artificial y chatbots, y e-commerce integrado, buscando conectar con públicos digitales sin perder su identidad.

La digitalización de un consumidor cada vez más activo, informado y exigente ha impulsado a las firmas de lujo a adaptar su comunicación a formatos interactivos y sociales, pasando de mensajes unidireccionales a un diálogo continuo con la audiencia en entornos 2.0 (Creevey et al., 2022).

La adopción de tecnologías como la realidad aumentada y la realidad virtual ha crecido un 23,6 % desde 2023 (Statista, 2024), siendo fundamentales para generar experiencias inmersivas que refuercen valores de exclusividad.

Un reto clave consiste en equilibrar la viralidad e inclusividad del entorno digital con la exclusividad y refinamiento que distinguen al lujo. Kapferer y Bastien (2017), destacan que, si bien la diseminación online es necesaria, debe preservarse la percepción de elevación para evitar banalizar la marca. Cada vez es más necesario implementar estrategias de marketing digital en las marcas de moda para promover su visibilidad, alcanzar nuevos clientes y mantener su competitividad en el mercado actualmente digitalizado, considerando, además, los estilos de comportamiento de los consumidores (Olano Guevara, 2020).

El lujo es una construcción social cambiante. González y Plaza (2017) explican que "el lujo es elevación; lujo es identidad y acceso al placer", lo que exige que las estrategias digitales cuenten con narrativas alineadas a estos valores socioculturales. Además, la *quiet luxury*, caracterizado por elegancia discreta y materiales de alta calidad sin logotipos evidentes, ha ganado relevancia. Este enfoque digital promueve una sofisticación sutil que refuerza la exclusividad.

3. Metodología y resultados

El objetivo de la investigación es identificar los aspectos más relevantes relacionados con la estrategia de marketing digital de las marcas de lujo con sus audiencias en un entorno virtual. Para ello, se ha utilizado la metodología cualitativa Delphi, la cual presenta una ventaja esencial respecto a los métodos de expertos tradicionales, ya que consiste en la elaboración de un cuestionario sobre el comportamiento, aplicado a un panel de expertos (Gil y Pascual-Ezama, 2012) focalizados en el sector del marketing digital y la moda de lujo. El primer estudio que utiliza esta metodología es de Dalkey y Helmer (1963), quienes establecieron que su objetivo es obtener el consenso a través de un grupo de expertos ante una temática concreta, usando para ello cuestionarios enviados individualmente de forma reiterada y cuyos resultados son devueltos en forma de retroalimentación, creando así una opinión representativa del grupo.

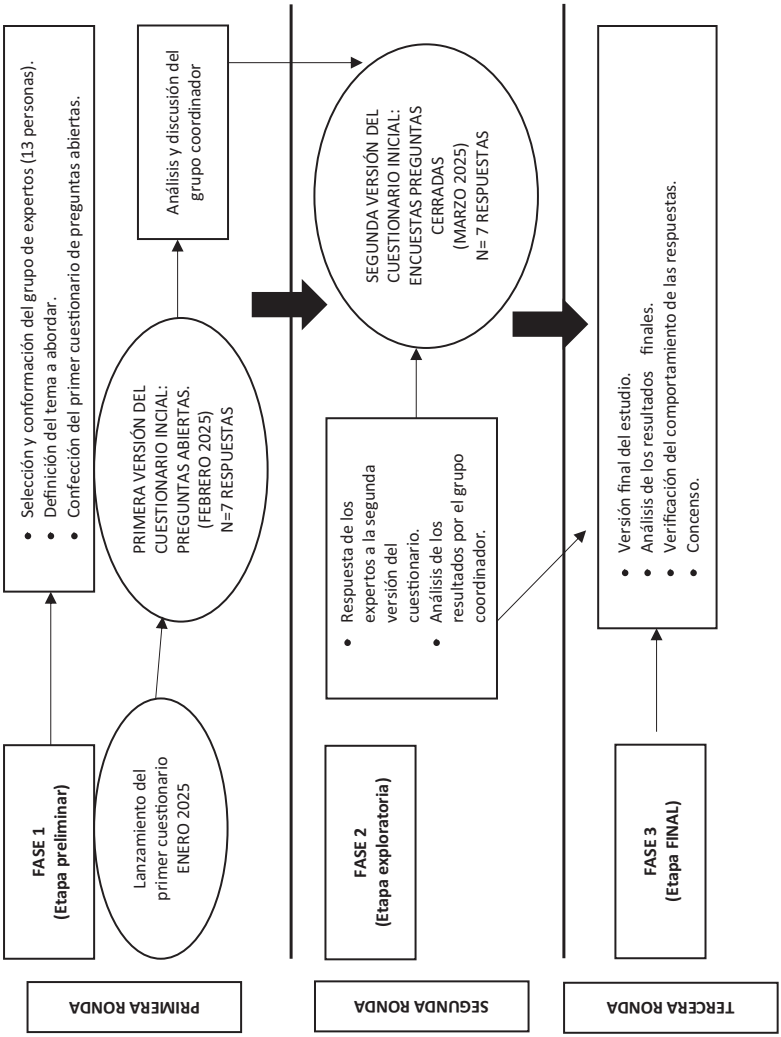
Debido al número reducido de participantes (entre 6 y 30), el método no está destinado a producir resultados estadísticamente significativos, sin embargo, por la relevancia de los encuestados, los resultados representan la síntesis del pensamiento de un grupo especial (Gordon, 1994). Por lo tanto, es la técnica que mejor se adapta a la exploración de elementos que supongan una mezcla de evidencia científica y valores sociales.

En la metodología Delphi la calidad de los resultados depende de la elección de los expertos participantes. Por ello, para conformar la muestra se contactó con 13 expertos del sector (8 mujeres y 5 hombres), de los cuales 7 los que responden a las tres fases del estudio (Figura 1).

Los expertos/informantes fueron seleccionados siguiendo tres criterios relevantes para la investigación: ser académicos o investigadores de moda, es decir, contar con un conocimiento consolidado sobre el sector elegido; tener una trayectoria como profesionales de marketing digital en el sector del lujo; y, por último, ser emprendedores de proyectos en ámbito de la moda de lujo.

Figura 1

Fases de desarrollo método Delphi



Fuente: Elaboración propia

FASE 1: En esta etapa, llamada preparatoria o preliminar se procede a conformar el grupo coordinador y a definir el horizonte de tiempo en el cual se enmarcarán todos los temas a consultar, a seleccionar los expertos, intentar conseguir el compromiso de su participación en el ejercicio y, al mismo tiempo, explicar a los expertos en qué consiste el método. Una vez identificado el problema que requiera ser tratado por el grupo de expertos, lo primero a realizar es la constitución de un grupo que coordine el proceso (grupo coordinador).

La selección de los miembros del grupo experto se realizó el 5 de diciembre 2024 y, mediante correo electrónico, se contactó a los 13 miembros seleccionados, los cuales respondieron a una pregunta inicial del cuestionario para garantizar su participación y así justificar los criterios de experto solicitados, con un margen de tiempo hasta el 15 de enero de 2025. También se informó sobre la duración aproximada del proceso y del uso de la información de forma anónima. Se motivó la respuesta explicando los beneficios potenciales del estudio, no solo para el ámbito académico, sino también para el ámbito profesional.

La Tabla 1 enumera las características del panel de expertos que participaron en el estudio. Así, respondieron a la comunicación 7 expertos en el sector de la moda, que corresponden a los siguientes roles profesionales: profesionales de marketing digital (2), profesionales influencers y creadores de contenido (1), diseñadores creativos (3) y CEO de marca (1).

La Tabla 1 muestra un panel de expertos compuesto por siete participantes, de los cuales cinco son mujeres y dos son hombres, con edades comprendidas entre los 31 y 42 años. Los roles empresariales abarcan desde CEO hasta diseñadores creativos, especialistas en marketing digital y creadores de contenido. Las empresas representadas incluyen agencias de medios, estudios de diseño y marcas de moda, destacando nombres como Morrison Shoes, Havas Media y Harper's Bazaar Spain. Esta diversidad de perfiles sugiere un enfoque multidisciplinario dentro del ámbito digital, creativo y de moda.

En cuanto a los roles empresariales, se observa una variedad de especializaciones: desde posiciones de liderazgo, como la CEO de Varo Studio Digital, hasta expertos en marketing digital de empresas reconocidas como Havas Media y Harper's Bazaar Spain. También hay una notable presencia de diseñadores creativos, representados por profesionales de Peñalver Brand, Flabelus y Morrison Shoes, lo que indica una fuerte orientación hacia la creatividad y el branding. Además, el panel incluye a una creadora de contenido independiente, lo que sugiere una perspectiva más cercana al mundo de los influencers y la comunicación en redes sociales en el sector de la moda de lujo.

Tabla 1

Características del panel de expertos

PANEL EXPERTO	SEXO	EDAD	ROL EMPRESARIAL	EMPRESA	FUNCIONES LABORALES
PARTICIPANTE 1	MUJER	33	CEO	Varo Studio Digital	Profesional especializada en estrategias de marketing digital y consultoría empresarial, desempeñándose actualmente en VARO Digital Studio.
PARTICIPANTE 2	MUJER	41	Marketing Digital	Havas Media	Chief Communications & ESG Officer en Havas Spain, donde lidera las estrategias de comunicación y sostenibilidad corporativa.
PARTICIPANTE 3	MUJER	36	Diseñadora creativa	Peñalver Brand	CEO de Brand Peñalver, una empresa enfocada en estrategias innovadoras de branding. Con una sólida experiencia en liderazgo, gestiona y supervisa la gestión de marca, marketing y transformación digital, alineando la visión de la empresa con las demandas del mercado en constante evolución.
PARTICIPANTE 4	MUJER	31	Creadora de contenido	Influencer independiente	Tiene la función de crear, compartir y promover contenido relacionado con tendencias, productos y estilo personal en diversas plataformas digitales. A través de su presencia y credibilidad, influye en las decisiones de compra de su audiencia, establece relaciones con marcas para colaborar en campañas publicitarias, y fomenta el diálogo sobre temas actuales en la industria de la moda, como sostenibilidad y nuevas colecciones.

PANEL EXPERTO	SEXO	EDAD	ROL EMPRESARIAL	EMPRESA	FUNCIONES LABORALES
PARTICIPANTE 5	MUJER	34	Diseñadora creativa	Flabelus	Crear contenido visual atractivo para las plataformas digitales de la marca, como redes sociales y sitio web.
PARTICIPANTE 6	HOMBRE	35	Diseñador creativo	Morrison Shoes	Crear conceptos innovadores para nuevas colecciones de zapatillas, inspirándose en tendencias actuales, cultura urbana y estilos de vida. Esto incluye desde el diseño inicial hasta la selección de materiales y colores. Trabajando junto a los equipos de marketing y producto para asegurarse de que los diseños se alineen con la identidad de la marca y las demandas del mercado.
PARTICIPANTE 7	HOMBRE	42	Marketing Digital	Haper´s Bazaar Spain	Participar en las decisiones clave sobre la dirección futura de la revista, incluidas las estrategias de marketing y las ediciones especiales. Supervisar la presencia en línea de la revista, asegurándose de que el contenido se adapte a las plataformas digitales y redes sociales para llegar a un público más amplio.

Fuente: Elaboración propia

Las empresas mencionadas abarcan desde marcas de moda de lujo en España hasta agencias de publicidad y medios, lo que refleja un ecosistema profesional dinámico en el que convergen la creatividad, la estrategia digital y la gestión de marcas. La presencia de profesionales de diferentes sectores y funciones empresariales sugiere que el panel podría estar enfocado en discutir tendencias, estrategias y desafíos dentro del ámbito del marketing, la publicidad y la creación de contenido digital.

FASE 2: En la fase exploratoria (FASE 2) el grupo experto se somete a análisis y discusión de la primera versión del cuestionario. Una vez obtenida esta primera versión, se somete a una segunda ronda para la validación por el grupo de expertos seleccionados, con la intención de recabar los criterios más destacables, mediante un documento formado por tres preguntas de respuesta abierta.

El primer cuestionario fue enviado al panel el 25 de enero de 2025 y sus respuestas fueron analizadas el 10 de febrero de 2025. Este primer cuestionario consistió en tres preguntas abiertas. Tras el análisis de las respuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1. *¿Cómo ha evolucionado el marketing digital en las marcas de moda de lujo en los últimos años?*

Los expertos indicaron que la evolución del marketing digital en las marcas de moda de lujo se ha centrado en el concepto de "lujo silencioso", en el que la calidad, la exclusividad y la artesanía hablan por sí solas, sin necesidad de una sobreexposición de la marca. También consideran que las marcas de lujo deben recurrir a estrategias llamativas pero sutiles en su comunicación digital, priorizando la experiencia, el *storytelling* y la autenticidad. Esta visión coincide con la literatura actual, que resalta cómo el lujo se redefine a través de valores como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la experiencia digital personalizada (Sanz-López *et al*., 2024).

En este caso, la experta explica cómo ha evolucionado la exclusividad en el mundo del lujo. Antes, el lujo se basaba en productos difíciles de conseguir y en una imagen aspiracional que solo unos pocos podían alcanzar. Actualmente, las marcas están transformando este concepto, priorizando valores como la autenticidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social para atraer a un público más consciente y comprometido. Estos hallazgos encuentran respaldo en estudios que destacan cómo las tecnologías emergentes, como la IA y la Realidad Aumentada, permiten crear entornos inmersivos que redefinen la exclusividad en clave contemporánea (Kim y Sullivan, 2022).

3.2. *¿Cómo se puede fidelizar a través del marketing digital en las marcas de moda de lujo?*

Los expertos coincidieron en que el marketing digital y las redes sociales son cruciales para la fidelización en el sector del lujo. La visibilidad, la narrativa de marca coherente y la capacidad de generar experiencias 360° resultan clave. Esta perspectiva es coherente con los resultados de Jung y Lee (2021), quienes destacan la importancia del *engagement* digital para consolidar las relaciones marca-cliente, y de Hennigs *et al*. (2023), quienes subrayan el papel de los influencers en la percepción de autenticidad.

Desde la perspectiva de un diseñador creativo, esta respuesta destaca la importancia de la identidad visual y conceptual en la comunicación digital de las marcas de lujo. La clave del éxito radica en la coherencia entre lo que la marca dice y lo que realmente hace, ya que cualquier disonancia puede afectar su credibilidad y prestigio. La coherencia entre mensaje y acción ha sido ampliamente discutida como factor crítico en la construcción de marca, especialmente cuando se combinan exclusividad y accesibilidad digital (Ko *et al*., 2022).

El uso de redes sociales y colaboraciones con creadores digitales representa una gran oportunidad para amplificar la identidad de la marca a través de contenido innovador y narrativas visuales atractivas. Sin embargo, el desafío para un diseñador es encontrar un equilibrio entre la exclusividad inherente al lujo y la accesibilidad que exigen las plataformas digitales. Si se hace de manera incorrecta, existe el riesgo de diluir la percepción de lujo y exclusividad.

3.3. *¿Qué beneficios tienen los medios digitales en el comportamiento de compra del consumidor de moda de lujo?*

Los expertos señalaron como beneficios principales la personalización, el sentido de comunidad y la conexión emocional. Estas ideas coinciden con la literatura académica que subraya cómo la experiencia digital puede fortalecer el vínculo emocional con la marca y aumentar la fidelidad (Dennis y Murphy, 2022).

A través de estrategias digitales, las marcas pueden reforzar este sentido de pertenencia, generando conexiones emocionales que van más allá de la transacción. Además, la accesibilidad a contenido cuidadosamente curado, experiencias interactivas y atención personalizada en canales digitales eleva la percepción de exclusividad, reforzando la fidelidad del consumidor y su relación con la marca.

Autores como Bianchini y Pellegrini (2023) destacan que la IA aplicada a la personalización impulsa el valor percibido y la satisfacción del consumidor, validando esta observación empírica.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en el primer cuestionario de preguntas abiertas, en febrero de 2025, se lanza un nuevo cuestionario al grupo de expertos, el 20 de febrero de 2025, formado por trece preguntas cortas y cerradas, realizado en base a los resultados del análisis exploratorio de las respuestas grupales de la primera ronda, con límite de respuesta el 1 de marzo de 2025. Se obtuvieron todos los datos necesarios para iniciar el análisis de resultados y poder llegar a conclusiones. Los principales resultados fueron los siguientes:

- El email marketing fue considerado importante solo por el 28,6 % de la muestra, lo que concuerda con estudios que identifican esta estrategia como menos eficaz en el entorno de lujo, donde prima la exclusividad y la personalización (Phan *et al.,* 2020).
- El 86,2 % de los expertos destacó la experiencia del cliente como eje clave del marketing digital. Este dato coincide con investigaciones recientes que sitúan la experiencia personalizada como elemento central en el branding de lujo (Kim y Lee, 2021).
- En cuanto a redes sociales, el 100 % mencionó Instagram como la más relevante, seguida de TikTok (57,1 %) y LinkedIn (28,6 %). Estas preferencias reflejan los resultados de estudios comparativos que evidencian el liderazgo de Instagram en el *engagement* de marcas de lujo (Pentina *et al.,* 2021).
- Los principales desafíos detectados fueron: mantener la exclusividad, la autenticidad, la experiencia del cliente y comunicar la sostenibilidad. Estas preocupaciones coinciden con las limitaciones discutidas por Han y Jung (2023), quienes exploran cómo las marcas de lujo deben equilibrar el discurso sostenible con la expectativa de exclusividad.
- Finalmente, el 100 % de los expertos señaló a la inteligencia artificial como la tecnología emergente con mayor impacto. Esta afirmación está ampliamente respaldada por autores como Park y Kim (2024), quienes señalan que la IA permite una hiperpersonalización de la experiencia, elevando el estándar del lujo digital.

FASE 3: En la fase de final, llamada también fase de consenso, y llevada a cabo el 6 de marzo de 2025, se sintetizan los resultados de todo el proceso de validación.

La consulta se cierra al alcanzarse consenso entre los expertos, quienes coinciden en que las redes sociales han revolucionado la comunicación de las marcas de lujo, permitiendo una conexión más directa y personalizada con los consumidores. Destacan el papel de los influencers, el *content marketing* de valor y la inteligencia artificial para personalizar experiencias y analizar comportamientos. Además, la sostenibilidad emerge como eje clave: las marcas la comunican eficazmente mediante redes e IA, respondiendo a un consumidor más consciente. En conjunto, estas estrategias digitales refuerzan la exclusividad y relevancia de las marcas de lujo en el entorno actual.

4. Discusión

Los hallazgos de este estudio confirman y amplían el marco teórico sobre marketing digital en el sector del lujo. En línea con Thanassi-Boçe y Al-Issa (2025) y Pentina et al. (2021), se ratifica que las redes sociales constituyen el principal canal de *engagement* para las marcas de lujo, al facilitar la construcción de narrativas aspiracionales y auténticas. Sin embargo, este trabajo aporta evidencia empírica de que no se trata solo de presencia digital, sino de cómo se integran elementos de *storytelling* y coherencia de marca para preservar la exclusividad, tal como advierten Ko et al. (2022).

Además, se coincide con Jung y Lee (2021) en que el *engagement* digital es un factor determinante de la fidelización, pero se contribuye con un matiz novedoso: la relevancia de los creadores de contenido y microinfluencers como agentes de amplificación de valores sostenibles, un aspecto menos explorado en la literatura. De este modo, los resultados complementan las observaciones de Hennigs et al. (2023) sobre la credibilidad de influencers en el lujo, aportando una visión más aplicada para la alta dirección.

Por otro lado, los hallazgos validan lo planteado por Park y Kim (2024) sobre el papel estratégico de la inteligencia artificial en la hiperpersonalización de experiencias. No obstante, este estudio enfatiza la necesidad de garantizar un uso ético y alineado con el legado de marca, lo que supone un aporte original a la discusión sobre gobernanza digital en el lujo (López Muniesa et al., 2024).).

Estas plataformas han democratizado el acceso al lujo, haciendo que más personas se identifiquen con los valores de marca. Sin embargo, esta apertura debe gestionarse sin perder la exclusividad, mediante el uso estratégico del *storytelling*, que promueve valores y emociones en lugar de centrarse únicamente en productos (Méndiz Noguera et al., 2018). Muchas

marcas han incorporado narrativas propias del cine y del audiovisual para generar contenido emocionalmente potente (Méndiz & García, 2017).

Finalmente, la sostenibilidad aparece, como en Han y Jung (2023), como un eje estratégico en la narrativa digital. No obstante, el consenso de los expertos destaca que esta comunicación debe ser emocionalmente potente y aspiracional, integrando la sostenibilidad como un elemento de exclusividad, lo que enriquece las propuestas previas que la enfocaban principalmente como un factor reputacional.

5. Conclusiones

Este estudio contribuye a la literatura académica sobre marketing de lujo al integrar tres dimensiones clave: personalización, narrativa y sostenibilidad, en un marco estratégico para la fidelización digital.

A partir del análisis Delphi realizado, se confirma que el marketing digital se ha consolidado como un eje estratégico esencial para las marcas de moda de lujo. Estas marcas deben adaptarse a un consumidor digital cada vez más exigente, consciente y orientado a valores. El estudio permite identificar aprendizajes relevantes y transferibles para la alta dirección, sintetizados en cinco lecciones clave que responden a los principales retos del sector:

- La experiencia del cliente como pilar del lujo digital: La personalización, la interacción en tiempo real y la creación de comunidad son fundamentales. Plataformas como Instagram y TikTok refuerzan la conexión emocional entre marcas y clientes, generando lealtad más allá de la transacción.
- La tecnología como ventaja competitiva responsable: La inteligencia artificial permite anticiparse a los deseos del consumidor y ofrecer recomendaciones personalizadas. No obstante, su uso debe ser ético, transparente y alineado con los valores de marca para mantener la credibilidad.
- La autenticidad como nueva narrativa del lujo: Frente a la promoción tradicional, las marcas deben construir relatos coherentes que integren su legado, valores y compromiso social. El *storytelling* se convierte en una herramienta estratégica para crear diferenciación en el entorno digital.
- La sostenibilidad como parte esencial de la exclusividad: Las marcas deben demostrar compromiso medioambiental sin perder su identidad exclusiva. Integrar sostenibilidad y lujo mediante narra-

tivas aspiracionales es clave para mantenerse relevantes ante un consumidor más consciente.

- Las redes sociales e *influencers* como extensión de marca: Bien gestionadas, estas herramientas no trivializan el lujo, sino que lo amplifican. La selección de colaboradores debe basarse en autenticidad y afinidad con los valores de la marca.

En conjunto, estas lecciones implican que la alta dirección no solo debe incorporar nuevas herramientas digitales, sino liderar una transformación estratégica centrada en el cliente, los datos y la coherencia de marca. El marketing digital deja de ser una opción táctica para convertirse en un componente estructural del modelo de negocio en el sector del lujo.

En términos de contribución teórica, el artículo refuerza la idea de que el marketing digital no es solo un canal de comunicación, sino un catalizador de transformación cultural en el sector del lujo, apoyando las afirmaciones de Sanz-Lopez et al. (2024) sobre el futuro digital de la industria. Asimismo, al proponer que la sostenibilidad debe integrarse como parte de la exclusividad y no como un valor accesorio, amplía las conclusiones de Han y Jung (2023) sobre autenticidad en el lujo sostenible.

Para la práctica directiva, el estudio ofrece un marco de acción concreto: potenciar experiencias personalizadas mediante IA, construir relatos coherentes que combinen legado y propósito social, y seleccionar colaboradores digitales que aporten autenticidad. Estas recomendaciones son especialmente relevantes para marcas que buscan mantener su ventaja competitiva en un entorno saturado de estímulos digitales.

Aunque el método Delphi ha proporcionado resultados valiosos, presenta ciertas limitaciones: el número limitado de participantes, la posible influencia del equipo coordinador y la combinación de preguntas abiertas y cerradas pueden haber condicionado la diversidad de perspectivas.

Para investigaciones futuras, se recomienda ampliar la muestra, diversificar los perfiles profesionales y profundizar en dos líneas prioritarias: Por un lado, la sostenibilidad y percepción del lujo para estudiar cómo se integra la responsabilidad social en la estrategia de marca y su impacto en la fidelización. Y, por otro lado, estrategias narrativas e influencia digital para analizar la eficacia del *storytelling* y los *influencers* en la construcción de valor simbólico y omnicanalidad.

En conclusión, el marketing digital transforma no solo la comunicación, sino también la cultura empresarial del lujo. La capacidad de adaptarse con coherencia, valores y visión estratégica será determinante para

el liderazgo de las marcas en un entorno cada vez más digitalizado. Su aportación radica en proporcionar a la alta dirección una guía estratégica respaldada por consenso experto, que puede orientar decisiones en un mercado global y en constante transformación.

Referencias

Aleem, S., Huda, N. U., Amin, R., Khalid, S., Alshamrani, S. S., & Alshehri, A. (2022). Machine learning algorithms for depression: diagnosis, insights, and research directions. *Electronics, 11*(7), 1111. https://doi.org/10.3390/electronics11071111

Arenas Valdivia, M. G. (2021). Factores que influyen en el comportamiento del consumidor de productos de lujo personal de la urbanización Las Lagunas, distrito de La Molina, 2018. Repositorio UPN. https://repositorio.upn.edu.pe/item/26110f6f-cc19-40d6-a572-acc5dfca4c0c

Bianchini, M., & Pellegrini, D. (2023). Artificial intelligence and luxury brand management: Implications for personalization and customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *70*, 103161. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103161

Creevey, D., Coughlan, J., & O'Connor, C. (2022). Social media and luxury: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews, 24*(1), 99-129.

Chen, M. (2023). Luxury Brand Prada's Digital Multinational Marketing Strategy in China. En *Highlights in Business, Economics and Management*, 13, 91-99
https://doi.org/10.54097/hbem.v13i.8630

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science, 9*(3), 458-467. https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458

Dennis, C., & Murphy, J. (2022). Creating value through personalization in omnichannel luxury retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *65*, 102888.
https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102888

Gil, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, *28*(3), 1011-1020. https://doi.org/10.6018/analesps.28.3.156211

González, Z., & Plaza, N. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Interacción y redes sociales como herramienta necesaria. *Hipertext.net, 0*, 17- 27. https://dx.doi.org/10.2436/20.8050.01.42

Gordon, T. J. (1994). The delphi method. *Futures research methodology, 2*(3), 1-30.

Han, J., & Jung, H. (2023). Green luxury: Navigating authenticity and sustainability in digital brand narratives. *Sustainability*, *15*(4), 2223. https://doi.org/10.3390/su15042223

Hennigs, N., Wiedmann, K.-P., & Klarmann, C. (2023). Social media marketing strategies in luxury fashion: The role of influencer credibility. *Journal of Product & Brand Management*, *32*(2), 195–210. https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2022-3772

Jung, C., & Lee, H. (2021). Enhancing consumer-brand relationships through social media engagement in the luxury fashion industry. *International Journal of Advertising*, *40*(7), 1085–1111. https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1907337

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. In: Kapferer, JN., Kernstock, J., Brexendorf, T., Powell, S. (eds) *Advances in Luxury Brand Management*. *Journal of Brand Management: Advanced Collections*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_5

Kim, J., & Sullivan, P. (2022). The metaverse and luxury: Exploring the impact of immersive digital spaces on brand perception. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *26*(3), 345–360.

Kim, M. J., & Lee, C. K. (2021). Experience economy and luxury branding: The role of digital experience and personalization. *Journal of Business Research*, *135*, 401–409. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.052

Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2022). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research, 141*, 626–637. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028

Lin, F. L., & Ku, T. H. (2023). Effect of digital brand experience on luxury fashion brand authenticity, attachment and loyalty. *South African Journal of Business Management*, *54*(1), 1-8. http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3583

López Muniesa, R., Reyes Menéndez, A. L., & Díaz Garrido, E. (2024). Introducción a las técnicas de inteligencia artificial y neuromarketing en el sector de la moda. *Revista Espacios*, *45*(1), 71-79. https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n01p06

Méndiz, A., & García, 1. (2017). La hibridación de narrativas (transmedia y branded content) en el actual storytelling publicitario. En E. de la Cuadra (ed.). *Nuevas narrativas*. *Entre la ficción y la información: desde la desregulación a la integración transmedia* (pp. 343-356). Barcelona, España: UAB - Servei de Publicacions.

Méndiz Noguera, A., Regadera González, E., & Pasillas Salas, G. (2018). Valores y storytelling en los fashion films: El caso Tender Stories (2014-2017), de Tous. *Revista de comunicación*, *17*(2), 316-335. http://dx.doi.org/10.26441/RC17.2-2018-A14

Olano Guevara, L. E. (2020). *Estrategias de marketing digital para la empresa Saola Boutique Chiclayo, 2018* (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Park, E., & Kim, K. J. (2024). AI in luxury fashion: Enhancing brand experience and loyalty through predictive personalization. *Computers in Human Behavior, 147*, 107773. https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107773

Pentina, I., Guilloux, V., & Micu, A. (2021). Exploring social media engagement: Luxury fashion brands on Instagram and TikTok. *Journal of Interactive Marketing, 55*, 26–41. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.04.003

Phan, M., Thomas, R., & Heine, K. (2020). Social media use and content strategy in luxury fashion: A systematic literature review. *International Journal of Retail & Distribution Management, 48*(11), 1143–1163.

Sanz-Lopez, F., Gallego-Losada, R., Montero-Navarro, A., & García-Abajo, E. (2024). Is the digitalisation the future of the luxury industry? *Heliyon*, *10*(21). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40029

Sfar, N., & Çengel, Ö. (2023). The Impact of Digital Marketing on Luxury Fashion Brands. *Journal of Industrial Policy and Technology Management, 6*(2), 249-264.

Statista (2024). https://es.statista.com/temas/9481/la-realidad-virtual-rv/

Thanasi-Boçe, M., & Al-Issa, N. (2025). The secondary luxury market: a systematic review and theoretical integration. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2523405. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2523405

Zhang, L., & Zhao, H. (2019, noviembre). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services, 51*, pp.62-71.

Sobre las autoras /About the authors

ROCÍO LÓPEZ MUNIESA. Profesora del área de marketing de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid- España). En el ámbito docente, imparte clases en el Grado de Marketing en asignaturas como Marketing Relacional, Comportamiento del Consumidor y Técnicas de Comunicación e Introducción al Marketing, desde el año 2021. En la enseñanza de posgrado, es profesora de Ética y Responsabilidad Social Corporativa desde el año 2022. Doctora en CC Económicas y Empresariales, su investigación se enmarca en la línea del estudio del comportamiento del consumidor, en el sector del *fashion business*, mediante la introducción a las nuevas tecnologías aplicadas al marketing.

Professor in the Marketing Department at Rey Juan Carlos University (Madrid, Spain). In the academic field, she has been teaching classes in the Marketing Degree program in subjects such as Relationship Marketing, Consumer Behavior, Communication Techniques, and Introduction to Marketing since 2021. In postgraduate education, she has been a professor of Ethics and Corporate Social Responsibility since 2022. With a PhD in Economics and Business Studies, her research focuses on the study of consumer behavior in the fashion business sector through the introduction of new technologies applied to marketing.

ELOÍSA DÍAZ GARRIDO. Catedrática de Universidad en la Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Su línea de investigación se centra en la estrategia de operaciones tanto en empresas industriales como de servicios, la gestión medioambiental y la gestión de empresas de servicios y de los procesos de servicios en empresas manufactureras, así como en el proceso de Servitización como decisión estratégica de las empresas industriales, generando valor al incorporar servicios a los productos. Es miembro del grupo de investigación de alto rendimiento OPENMANUSERV y del grupo de Innovación Educativa GID - OMTECH de la URJC. Ha participado como

investigadora en Proyectos y Contratos de investigación del Plan Nacional concedidos por el Ministerio de Ciencia e Innovación y Proyectos de la Comunidad de Madrid, centrados en temas acordes con sus líneas de investigación. Ha presentado diferentes comunicaciones y ponencias en Congresos de ámbito nacional e internacional. Es autora de diferentes publicaciones en revistas y libros de ámbito nacional e internacional desde el año 2000. Imparte asignaturas relativas a la Dirección de Producción y Operaciones y Dirección de Empresas en distintas Titulaciones de Grado y Posgrado. Doctora en CC Económicas y Empresariales por la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid- España).

Full Professor at the Faculty of Economics and Business Sciences of the Rey Juan Carlos University (Madrid). Her line of research focuses on the strategy of operations in both industrial and service companies, environmental management and the management of service companies and service processes in manufacturing companies, as well as on the process of Servitization as a strategic decision of industrial companies, generating value by incorporating services into products. He is a member of the high-performance research group OPENMANUSERV and the GID - OMTECH Educational Innovation group of the URJC. She has participated as a researcher in Research Projects and Contracts of the National Plan granted by the Ministry of Science and Innovation and Projects of the Community of Madrid, focused on topics in accordance with her lines of research. He has presented different communications and papers at national and international conferences. She has been the author of different publications in national and international magazines and books since 2000. He teaches subjects related to Production and Operations Management and Business Management in different Undergraduate and Postgraduate Degrees. PhD in Economic and Business Sciences from the Rey Juan Carlos University (Madrid- Spain).

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

Assessing Integrated Marketing Communication in Innovation-Oriented Organizations: A Diagnostic Approach for Strategic Alignment

Lucía Porcu, Janire Gordon-Isasi
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3234
Received: 13 April 2025 • Acepted: 3 October 2025 • Published online: February 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3234

ASSESSING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION IN INNOVATION-ORIENTED ORGANIZATIONS: A DIAGNOSTIC APPROACH FOR STRATEGIC ALIGNMENT

¿CÓMO PUEDEN LAS ORGANIZACIONES ORIENTADAS A LA INNOVACIÓN BENEFICIARSE DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DEL MARKETING?

Lucía Porcu*
University of Granada, Spain

Janire Gordon-Isasi**
University of Deusto, Spain

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3234

Received: 13 April 2025
Acepted: 3 October 2025
Published online: February 2026

Summary: 1. Introduction. 2. Research context. 3. Integrated Marketing Communication in Innovation-Oriented Organizations. 4. Discussion. References.

ABSTRACT

In the current context of digital transformation and innovation, service-oriented organizations face growing challenges in coordinating their communication strategies across multiple stakeholders and platforms. Integrated Marketing Communication (IMC) has emerged as a strategic approach that goes beyond message alignment, fostering internal collaboration, organizational agility, and innovation. This article presents a diagnostic tool, the IMC Audit Tool (IMC-AT), designed to assess and enhance the implementation of IMC in innovation-driven environments.

Grounded in previously validated IMC models in different sectors, such as tourism or education, the framework incorporates four core dimensions: message consistency, interactivity, stakeholder-centered strategic focus, and organizational alignment. These dimensions are operationalized into a practical, scalable self-assessment instrument that allows organi-

---

* Full Professor of Marketing at the University of Granada (Spain). Her research interests are integrated corporate communication (ICC), integrated marketing communication (IMC), cross-cultural marketing, and digital humanities.

** Lecturer at the Faculty of Engineering (University of Deusto). Her research interests are the following: marketing, communication, management, entrepreneurship and innovation.

More information about the authors at the end of this article.

This study was supported by the individual affiliation of the authors and they declare no conflict of interest.

zations to identify strengths and areas for improvement in their communication practices. The tool supports evidence-based decision-making in campaign design, internal coordination, digital channel integration, and stakeholder engagement.

The article also explores key organizational enablers and barriers to IMC adoption, including leadership commitment, cultural openness, flexible structures, and digital readiness. By linking IMC with innovation capacity, this work positions communication not merely as an operational function, but as a strategic driver of business transformation. The contribution lies in offering theoretical insights, actionable tools, and a preliminary validation of the proposed tool for professionals seeking to integrate communication and innovation in service-based, agile environments.

Keywords: Integrated Marketing Communications, Innovation, Digital Transformation, Service Marketing, diagnostic tool

RESUMEN

En el actual contexto de transformación digital y la innovación, las organizaciones orientadas al servicio se enfrentan a crecientes desafíos para coordinar sus estrategias de comunicación entre plataformas y múltiples partes interesadas. La Comunicación Integrada de Marketing (IMC) ha surgido como un enfoque estratégico que va más allá de la coherencia del mensaje, promoviendo la colaboración interna, la agilidad organizacional y la capacidad de innovación. Este artículo presenta un marco conceptual y una herramienta de diagnóstico, IMC Audit Tool (IMC-AT), diseñados para evaluar y fortalecer la implementación de la IMC en entornos impulsados por la innovación.

Basado en modelos previos validados en diferentes sectores como el turismo o la educación, el marco incorpora cuatro dimensiones clave: coherencia del mensaje, interactividad, enfoque estratégico centrado en los *stakeholders* y alineación organizacional. Estas dimensiones se operacionalizan en un instrumento práctico y escalable de autoevaluación que permite a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora en sus prácticas comunicativas. La herramienta apoya la toma de decisiones basada en evidencias en el diseño de campañas, la coordinación interna, la integración de canales digitales y la gestión de las relaciones con *stakeholders*.

El artículo también analiza los principales facilitadores y barreras organizacionales para la adopción de la IMC, incluyendo el liderazgo, la cultura organizacional, las estructuras flexibles y la preparación digital. Al vincular la IMC con la innovación, este trabajo posiciona la comunicación no solo como una función operativa, sino como un motor estratégico de transformación empresarial. La contribución radica en ofrecer tanto fundamentos teóricos como herramientas aplicables para profesionales que buscan integrar comunicación e innovación en entornos organizacionales dinámicos y ágiles.

Palabras clave: Comunicación Integrada de Marketing, Innovación, Transformación Digital, Marketing de Servicios, herramienta de diagnóstico

1. Introduction

In service-oriented organizations undergoing digital transformation, innovation in marketing and communication has become a central requirement for maintaining competitiveness. These organizations increasingly operate within complex ecosystems that demand continuous and meaningful engagement with multiple stakeholders, customers, employ-

ees, partners, institutional bodies, etc. The increase in digital tools, the shift towards platform-based interactions, and the growing importance of personalization have challenged traditional communication approaches, making it necessary to adopt integrated, cross-functional strategies. In this context, Integrated Marketing Communication (IMC) has emerged as a strategic process that facilitates not only message coherence but also organizational innovation, cultural alignment, and internal cooperation (Low, 2000; Beard, 1996; Kumar et al., 2022).

Although the literature acknowledges the strategic relevance of IMC, there is a lack of studies on its, particularly in innovation-driven organizations and non-English-speaking contexts. Empirical studies conducted in sectors such as tourism (Luxton et al., 2015), higher education (Gordon-Isasi et al., 2020), and hospitality (Šerić et al., 2017) confirm IMC's potential to improve communication outcomes. However, few studies have been published related to IMC applied in innovation ecosystems and digital transformation. In organizations where service offerings are intangible, non-standardized, and co-produced with the customer (Vargo & Lusch, 2008), the complexity of communication is higher. Therefore, a coherent and responsive IMC strategy becomes essential to managing the relational and dynamic nature of stakeholder interactions, while supporting innovation-oriented businesses (Navarro-Bailón et al., 2012; Chatterjee et al., 2021; Pearson & Malthouse, 2023).

This manuscript addresses the identified gap by conceptualizing IMC not purely as a coordination mechanism, but as an enabler of strategic innovation, particularly within service-based organizations that are adapting to digital change. The framework proposed in this article builds on validated IMC scales (Porcu et al., 2017; Gordon-Isasi et al., 2020), adapting them to environments characterized by agility, technological integration, and stakeholder collaboration. It incorporates four interrelated dimensions: message consistency, interactivity, stakeholder-centered strategic focus, and organizational alignment. Each of these has been shown to influence communication performance and innovation capacity (Reid, 2005; Tafesse & Kitchen, 2017; Kang, 2024).

The proposal is particularly aimed at communication professionals, marketing managers, and organizational leaders who are seeking actionable models to improve coordination and coherence across departments while embracing innovation in their strategic communications. Through the development of an IMC audit-diagnosis tool, practitioners are provided with a practical mechanism for evaluating their current level of inte-

gration and identifying key areas for improvement. This diagnostic approach supports decision-making in resource allocation, message design, and digital channel management, all of which are increasingly critical in customer-centric innovation models (Kumar et al., 2022).

The contribution of this work lies in offering a structured guide for measuring IMC and implementing it as a vehicle for innovation. By aligning communication strategy with digital tools, organizational values, and stakeholder expectations, organizations can foster more agile, inclusive, and sustainable practices, transforming IMC from a marketing function into a catalyst for change. Ultimately, this article offers actionable guidance for organizational leaders by providing a diagnostic tool (IMC Audit Tool, IMC-AT) and a strategic framework for IMC implementation. Its application is intended to support decision-making related to marketing and communication efforts, enabling organizations to improve their IMC level by gaining the benefits of applying this approach.

2. **Research context**

The research presented in this manuscript builds on the conceptual evolution of Integrated Marketing Communication (IMC) as a strategic approach within the field of marketing innovation. Over the past two decades, IMC has shifted from a tactical emphasis on message uniformity to a more integrative model that supports interdepartmental coordination, stakeholder relationship management, and strategic alignment with organizational objectives (Duncan & Mulhern, 2004; Kitchen & Burgmann, 2015; Kerr et al., 2023). This transition is particularly relevant in service-oriented sectors undergoing digital transformation, where communication strategies must adapt to a landscape defined by personalization, co-creation, and multichannel interactivity (Luxton et al., 2015; Chatterjee et al., 2021).

This study adopts the IMC framework developed by Porcu et al. (2017), which identified four dimensions that define the degree of IMC adoption within firms: 1) message consistency; 2) interactivity; 3) stakeholder-centered strategic focus; and 4) organizational alignment. These dimensions were adapted and validated by Gordon-Isasi et al. (2020) in the higher education context, revealing that effective IMC implementation depends not only on structural integration but also on cultural readiness and internal communication practices. The present study extends the analysis through alternative perspectives on IMC adoption and implementation. For instance, Beard (1996) emphasized the client-agency dynamic in implementing integrated communications, while Low (2000) explored correlates of IMC

in different organizational contexts. These foundational studies, combined with more recent research, contribute to a richer conceptual foundation for understanding IMC as both a practice and a strategic orientation.

However, there remains a significant research gap in applying and extending this framework to organizations in innovative environments. In such contexts, communication must not only deliver information but also enable strategic adaptation, cross-functional collaboration, and digital responsiveness (Tafesse & Kitchen, 2017; Šerić et al., 2017; Pearson & Malthouse, 2023). Service innovation often requires a deeper level of integration among marketing, technology, and operations, particularly in ecosystems where customer participation, personalization, and digital value delivery are key (Vargo & Lusch, 2008; Rabetino et al., 2021).

The theoretical foundation of this work is reinforced by organizational behaviour and strategic marketing literature, which underscores the role of IMC in breaking down internal silos and promoting a unified approach to external communication (Gulati, 2007; Cornelissen & Lock, 2000; Kang, 2024). In digitally enabled environments, these integrative practices are often mediated by artificial intelligence (AI) and data-driven platforms that facilitate real-time feedback, audience segmentation, and content customization (Kumar et al., 2022; Jarek & Mazurek, 2019). This manuscript therefore positions IMC not only as a communicative function, but also as a strategic enabler of innovation, particularly in organizations seeking to increase agility, responsiveness, and stakeholder value through coordinated communication efforts.

The study contributes to the ongoing academic discussion by proposing an IMC audit-diagnosis tool tailored for innovation-oriented organizations. By synthesizing previous empirical findings with emerging digital tools and strategic imperatives, this work provides a tool with which managers can assess, implement, and continuously improve their communication strategies in dynamic service contexts. Thus, the research context of this study reflects the merging of established IMC theory with contemporary challenges in service innovation, organizational transformation, and digital integration.

3. **Integrated Marketing Communication in Innovation-Oriented Organizations**

3.1. *Benefits of adopting IMC*

From a managerial and organizational perspective, the adoption of IMC offers a wide range of strategic and operational benefits that strength-

en not only communication performance but also the overall organizational efficiency and adaptability. As previous research has demonstrated within the context of the services sector, particularly in higher education institutions (Gordon-Isasi et al., 2020), IMC contributes to an aligned and coherent communication strategy, enhancing institutional reputation and stakeholder engagement. This benefit, however, extends beyond the education sector and holds significance for innovation-oriented organizations undergoing digital transformation.

IMC supports improved marketing communication performance through message consistency and cross-platform coherence, which are foundational to the IMC construct (Porcu et al., 2017). When communication across various channels is aligned and systematically managed, the effectiveness of promotional efforts increases, resulting in higher levels of audience recall, engagement, and lead conversion (Luxton et al., 2015; Šerić et al., 2017). These improvements are essential in both service-based sectors, such as tourism and education (Porcu et al., 2019; Gordon-Isasi et al., 2020), and industries with high digital interaction.

Additionally, IMC has a direct influence on brand performance and positioning. As noted in prior studies, a unified and coherent brand voice significantly contributes to building institutional trust and perceived value (Einwiller & Boenigk, 2012). Consistency across communication touchpoints helps organizations differentiate themselves in increasingly competitive environments and improves brand equity (Navarro-Bailón et al., 2012).

Moreover, stakeholder engagement is reinforced through IMC by fostering bidirectional interactions, rather than one-direction interactions. This strengthens organizational relationships with internal and external stakeholders, including customers, partners, investors, etc. By providing platforms for ongoing communication and feedback, IMC enhances stakeholder satisfaction and loyalty (Reid, 2005; Tafesse & Kitchen, 2017). These dynamics are particularly relevant in complex service ecosystems where stakeholders are active participants in value creation.

IMC also enhances internal collaboration and operational efficiency by reducing communication silos and fostering cross-functional teamwork. When departments align on shared messaging and goals, workflows become more efficient and conflicts decrease (Cornelissen & Lock, 2000; Gulati, 2007). This internal coherence is especially valuable for institutions undergoing organizational change or implementing innovation strategies.

The increasing role of digital integration, particularly through artificial intelligence (AI), customer relationship management (CRM) systems, and marketing automation tools, has further reinforced IMC's value. AI enables

the real-time analysis of customer behaviour, the generation of dynamic content, and personalized campaigns (Kumar et al., 2022; Jarek & Mazurek, 2019). As such, IMC becomes a strategic enabler of digital transformation, enhancing responsiveness and adaptability in dynamic market conditions.

In sum, organizations that adopt IMC gain not only in promotional performance, but also in agility, innovation capacity, and stakeholder responsiveness. These benefits highlight why IMC is a vital strategy for organizations seeking to stay agile, responsive to stakeholder needs, and innovation-driven in today's complex market environments.

3.2. *IMC implementation*

Integrated Marketing Communication (IMC) entails the comprehensive coordination of all communication activities within an organization. When such coordination is lacking, the adoption of IMC demands not only a strategic shift, but also organizational change supported by leadership commitment, managerial training, and tolerance for risk and uncertainty. In this sense, the effective implementation of IMC is closely tied to both internal organizational conditions and external environmental factors that shape how communication systems evolve within firms.

One of the most frequently cited enablers of IMC is top management support. Leadership plays a pivotal role in fostering a unified vision, aligning diverse departments, and allocating the resources required for integration (Luxton et al., 2015; Ahmad et al., 2025). Empirical evidence confirms that both transformational and transactional leadership styles positively influence IMC practices (Kang, 2024), particularly in contexts where interdepartmental collaboration and brand coherence are critical. Leaders who promote cross-functional teamwork and shared messaging frameworks help dismantle internal silos—one of the most common barriers to IMC adoption.

Organizational culture is another fundamental antecedent. Cultures characterized by collaboration, innovation, and openness to external feedback tend to be more conducive to IMC implementation. Adhocratic cultures—in which flexibility, creativity, and decentralization are prominent—have been shown to positively affect IMC maturity (Porcu et al., 2017). These cultures foster experimentation with new media, encourage co-creation with stakeholders, and allow for swift adaptation in turbulent environments. In contrast, hierarchical or siloed cultures can obstruct communication flow and lead to inconsistent messaging across departments.

The firm's organizational structure is equally important. IMC was originally conceived as a strategic response to the fragmentation caused

by traditional functional silos. Hence, successful IMC often requires structural adaptations, such as the creation of cross-functional communication teams, the appointment of integration coordinators, or the consolidation of communication functions within a single department. Firms with flexible, project-based structures are better positioned to coordinate their messaging and integrate emerging communication channels. Structural alignment—through shared goals, regular interdepartmental meetings and unified KPIs—is essential to sustain message consistency and avoid contradictory or redundant communication efforts.

Beyond structure and culture, strategic orientations also serve as powerful antecedents. Firms that exhibit strong customer orientation and innovation-driven strategies naturally prioritize message coherence across touchpoints. Organizations that embed technological advancement and customer experience at the core of their business models are more likely to perceive IMC not as an option, but as a strategic necessity. Furthermore, organizational commitment at all levels—beyond top-down leadership—is critical. IMC succeeds when all employees, regardless of function, understand and commit to delivering a consistent brand message.

Externally, changes in the communication environment have amplified the need for IMC. One of the most significant forces is media fragmentation. The proliferation of digital channels—ranging from social media and streaming platforms to niche blogs and mobile apps—has created a fragmented media ecosystem in which audiences are dispersed and harder to reach with traditional approaches. As a result, brands must coordinate their messages across a multitude of platforms to avoid sending conflicting signals. This fragmentation was one of the initial drivers of IMC and remains a key contextual factor to this day (Pearson & Malthouse, 2023).

Closely related is the impact of digital transformation. The rise of Artificial Intelligence (AI), marketing automation, big data analytics, and omnichannel platforms has transformed how organizations communicate with their audiences. While these technologies offer powerful tools for personalization and interactivity—both core principles of IMC—they also introduce complexity. Without a cohesive strategy, digital tools can contribute to message fragmentation rather than integration. Thus, firms that embrace digital transformation with an integrative mindset—consolidating systems, training staff, and aligning digital and traditional channels—are more likely to achieve effective IMC.

Consumer behavior has also evolved significantly. Modern consumers are no longer passive recipients of marketing messages; instead,

they actively shape brand narratives through reviews, social media, and word-of-mouth. They expect personalized, transparent, and consistent interactions across all touchpoints. The nonlinear and omnichannel nature of today's customer journey requires firms to deliver a seamless communication experience—from discovery to purchase, and to post-sale engagement. IMC provides the framework to achieve this by ensuring message coherence and responsiveness across every phase of the customer relationship.

In addition, increased consumer expectations for interactivity and real-time communication, especially in service-oriented sectors, place additional demands on the organization's communication systems. This is particularly relevant in services such as tourism or education, where intangibility and the human component complicate message standardization (Gordon-Isasi et al., 2020; Porcu et al., 2019).

Organizations oriented toward innovation are often better equipped to implement IMC effectively. Their predisposition to experimentation, rapid learning, and technological adoption closely aligns with the demands of integrated communication. Flexibility in business processes, a collaborative culture, and strategic agility are all qualities that foster information flow and coordination required for IMC. These firms typically embrace risk and tolerate uncertainty—both conditions necessary for dismantling traditional boundaries between departments and adopting unified communication strategies.

AI, in particular, has intensified this dynamic. While AI impacts all elements of the marketing mix, its greatest influence lies in promotion. From content personalization to predictive analytics, and automated customer service, AI is reshaping how brands communicate. However, to harness its potential fully, these tools must be integrated into a broader IMC framework that ensures both message alignment and stakeholder coherence.

In sum, the implementation of IMC is shaped by a set of interrelated internal and external factors. Internally, visionary leadership, an innovation-friendly culture, flexible organizational structures, and strategic orientations toward customers and technology are critical enablers. Externally, media fragmentation, digital transformation, and changing consumer expectations simultaneously compel and complicate IMC efforts. Organizations that proactively address these antecedents—adapting their internal systems while responding strategically to their environment—are far more likely to achieve coherent, impactful, and innovation-driven communication strategies.

3.3. *Application and measurement of IMC*

Once the benefits and key aspects of Integrated Marketing Communication (IMC) have been examined, the next step involves establishing reliable mechanisms to assess the degree of integration and identify areas for strategic improvement. In innovation-oriented organizations, the ability to measure communication alignment becomes particularly relevant, given the rapid pace of change and the increasing need for coherence across platforms, departments, and stakeholder interactions.

To address this challenge, an audit-diagnosis instrument, namely the IMC Audit Tool (IMC-AT), has been proposed to support companies in the implementation and evaluation of IMC within their organizations (see Table 1).

The IMC-AT is a measurement instrument based on the multidimensional framework proposed by Porcu et al. (2017) and the adaptations proposed by Gordon-Isasi et al. (2020). According to this conceptual framework, IMC is defined as a multidimensional construct based on four key dimensions: message consistency, interactivity, stakeholder-centered strategic focus, and organizational alignment. These dimensions reflect the integrative nature of IMC and capture both external communication effectiveness and internal coordination processes.

Given the multidimensional nature of IMC, this diagnostic tool offers valuable insights into a company's current communication practices, helping to identify both strengths and areas for improvement. It supports informed decision-making by highlighting which aspects should be reinforced or maintained to achieve a more integrated and strategic communication approach.

In the IMC-AT, each dimension is operationalized through a set of 20 observable items, allowing for a granular diagnosis of communication performance. For example:

- ➢ Message consistency assesses whether messages are coherent across all platforms and aligned with the brand's strategic positioning.
- ➢ Interactivity evaluates the organization's capacity to promote dialogue with stakeholders, respond to feedback, and to use digital tools strategically.
- ➢ Stakeholder orientation measures how well the organization identifies, manages, and engages its stakeholder ecosystem through communication strategies.

Table 1

IMC AUDIT TOOL

IMC AUDIT TOOL	
IMC DIMENSIONS	IMC MEASUREMENT ITEMS
	Please indicate your level of agreement with the following statements (from 1, totally disagree, to 5, totally agree). My company….
MESSAGE CONSISTENCY	MC_1. … coordinates the messages delivered by all departments and functions.
	MC_2. … ensures consistency across all visual communication elements.
	MC_3. … periodically assesses the alignment of all planned messages with strategic positioning.
	MC_4. … ensures consistency between product-related messages (derived from the experiences with the organization's products, services, staff, and agents).
INTERACTIVITY	IN_1. … promotes programs to facilitate stakeholder inquiries and complaints regarding our brands, products, and the company.
	IN_2. … collects stakeholder information from various departments into a database to be used across organizational levels.
	IN_3. … expects all employees to respond promptly to messages received from stakeholders.
	IN_4. … strategically uses ICTs (i.e. digital media and AI) to improve the responsiveness of the entire organization.
	IN_5. … shapes communication strategies by listening to stakeholder-generated content—such as word-of-mouth and online discussions.
	IN_6. … establishes a dialogue based on reciprocal trust with the stakeholders.
STAKEHOLDER-ORIENTATION	SO_1. …consistently communicates its mission to stakeholders.
	SO_2. … identifies and manages stakeholder touchpoints.
	SO_3. … promotes collaboration among employees from all departments to strengthen stakeholder relationships.
	SO_4. … develops partnerships with external agents to co-create high-value solutions for stakeholders.

ORGANIZATIONAL ALIGNMENT	OA_1. …ensures that all departments acknowledge the organizational goals through effective horizontal internal communication.
	OA_2. …ensures that information flows efficiently across all hierarchical levels via vertical internal communication.
	OA_3. … ensures regular interactions with external agents and partners to strengthen alignment.
	OA_4. … promotes vertical cooperation among departments to maintain corporate reputation.
	OA_5. … promotes horizontal cooperation among departments to maintain corporate reputation.
	OA_6. … fosters a collaborative organizational culture to promote cross-functional coordination.

Source: own elaboration

➢ Organizational alignment focuses on internal communication flows, cross-functional collaboration, and cultural coherence in relation to communication objectives.

Each item is measured on a Likert-type scale (1–5), enabling organizations to assess their maturity level and compare results across departments or business units.

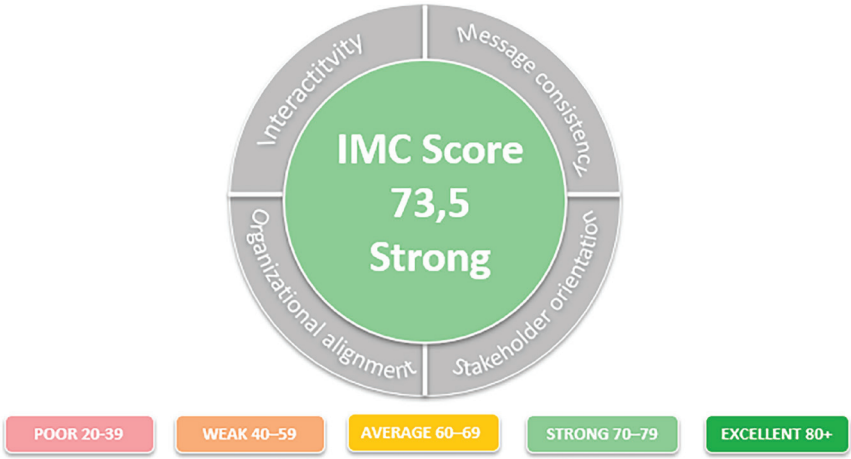
This audit tool provides organizations with a structured, evidence-based instrument to diagnose their current IMC practices. Unlike traditional communication KPIs, which often focus narrowly on campaign performance, this diagnostic framework encourages a holistic evaluation of the organization's communication system, enabling managers to:

- Detect inconsistencies or redundancies across communication channels.
- Identify structural or cultural barriers to integration.
- Benchmark IMC practices over time or against industry standards.
- Prioritize interventions that enhance coherence and collaboration.

To facilitate implementation, the audit tool includes the IMC Score (see Figure 1), a composite indicator that synthesizes an organization's level of integration across the four core dimensions. This score is calculated by summing the responses to the 20 items in the IMC Audit Tool, each rated on a five-point Likert scale (from 1 – "Totally Disagree" to 5 –

Figure 1

IMC Score



"Totally Agree"). The resulting score ranges from 20 to 100 and enables a comprehensive, standardized assessment of IMC maturity.

To enhance interpretability and assist in the managers' decision-making process, the IMC Score is classified into five levels, each reflecting a distinct stage in the organization's IMC achievement:

- Level 1 – Poor (20–39 points): Communication is highly uncoordinated, with siloed efforts and low internal or external alignment.
- Level 2 – Weak (40–59 points): Some integration efforts are present, but inconsistencies and gaps remain across departments or channels.
- Level 3 – Average (60–69 points): A moderate level of integration has been achieved, though further improvements are needed to ensure consistency and collaboration.
- Level 4 – Strong (70–79 points): Communication is strategically coordinated, and cross-functional collaboration is strong, though there may still be room for refinement.
- Level 5 – Excellent (80+ points): The organization demonstrates full IMC maturity, with consistent communication, stakeholder engagement, and internal alignment across all functions.

By categorizing organizations into these levels, the IMC Score allows managers to clearly identify their current stage and define strategic priorities for improvement. Moreover, disaggregated scores by dimension offer actionable insights into which specific areas—message consistency, interactivity, stakeholder orientation, or internal alignment—require improvement. This structured assessment enables continuous benchmarking and supports the long-term integration of communication as a strategic asset.

In innovation-driven environments, such insights are especially valuable. A dynamic audit process enables continuous improvement and fosters a learning-oriented approach to communication management, aligned with agile and iterative organizational models. To be effective, the assessment of IMC should be accompanied by broader performance management and strategic planning processes. Organizations are encouraged to implement the audit periodically—e.g., quarterly or biannually—and to involve multiple stakeholders in the evaluation process of horizontal communication (for example, marketing, operations, IT, and human resources) as well as vertical communication (CEOs, CMOs, etc.).

This cross-functional approach reinforces the collaborative logic of IMC and promotes organizational learning. Moreover, aligning audit results with business outcomes—such as brand equity, stakeholder engagement, or innovation performance—can demonstrate the strategic impact of IMC and justify resource allocation.

The flexibility of the tool also allows for customization: while the core dimensions remain consistent, specific items can be adapted to reflect the particularities of each industry or organizational model (e.g., B2B vs. B2C, public vs private sector, service vs product-based firms). This adaptability enhances the relevance and applicability of this tool across diverse contexts.

3.4. *Application of the IMC-AT Tool in the innovation-oriented sectors*

While the IMC Audit Tool (IMC-AT) is designed to be broadly applicable across organizational types, it can be further tailored to meet the unique demands of specific innovation-oriented sectors. For example, technology startups, creative industries, and service-based firms operating in volatile or high-uncertainty environments often face distinct communication challenges. These include rapid scaling, evolving stakeholder ecosystems, and limited internal communication infrastructures (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2011).

In these contexts, IMC implementation must be agile and iterative. For instance, startups may benefit from a simplified version of the tool that focuses on core dimensions such as message consistency and internal alignment, while more established organizations might emphasize strategic stakeholder engagement and cross-platform integration (Troise & Tani, 2020).

Moreover, context-specific variables—such as the degree of digital maturity, organizational size, market orientation, and internal structure—can influence how IMC strategies are operationalized. A highly digital firm may prioritize AI-enabled interactivity and data-driven stakeholder engagement, whereas a smaller, less digitally mature firm may emphasize internal communication and brand consistency (Spence & Crick, 2006; Christensen & Raynor, 2013).

To accommodate these nuances, the IMC-AT allows for modular customization, where organizations can adjust the weight or focus of each dimension based on their specific context and strategic priorities. This flexibility enhances the tool's relevance and usefulness in diverse organizational environments, ensuring that IMC adoption is both practical and strategically aligned with each firm's innovation goals (Cillo et al., 2021).

To illustrate its application, this study evaluated three innovation-driven companies headquartered in Spain, all undergoing digital transformation. The first company belongs to the renewable energy sector and employs approximately 1,000 people. The second firm is a consulting firm composed of 18 experts in business, technology, and operations. The third business operates in the automotive industry with a workforce of 5,000 employees.

Regarding company 1 (Energy sector), the total IMC Score reached was 79-Strong (Table 2). While the overall integration level is strong, there is still room for improvement in stakeholder orientation and organizational alignment. Within the latter dimension, items related to interdepartmental cooperation showed weaker performance.

Table 3 presents the application of the tool in company 2 (Consulting/Technology sector). The IMC Score was 89-Excellent (Table 3), indicating a very high level of integration. However, the assessment revealed relatively lower performance in interactivity and organizational alignment.

The IMC Score in company 3 (Automotive sector) was 65 (Table 4), categorized as average. The analysis revealed significant weaknesses in stakeholder orientation, suggesting the need for greater focus on identifying, managing, and strengthening stakeholder relationships.

Table 2

Application of the IMC-AT Tool in company 1 (energy)

Energy	Total IMC Score	Dimension 1-Mesage Consistency	Dimension 2-Ineractivity	Dimension 3-Stakeholder Orientation	Dimension 4-Organizational alignment
	79 Strong	**90%**	**83,33%**	**80%**	**66,67%**

Table 3

Application of the IMC-AT Tool in company 1 (technology)

Technology	Total IMC Score	Dimension 1-Mesage Consistency	Dimension 2-Ineractivity	Dimension 3-Stakeholder Orientation	Dimension 4-Organizational alignment
	89 Excellent	90%	86,67%	95%	86,67%

Table 4

Application of the IMC-AT Tool in company 1 (automotive)

Automotive	Total IMC Score	Dimension 1-Mesage Consistency	Dimension 2-Ineractivity	Dimension 3-Stakeholder Orientation	Dimension 4-Organizational alignment
	65 Average	70%	63,33%	60%	66,67%

Collectively, these results demonstrate both the versatility and the diagnostic power of the IMC-AT. The tool enables organizations to pinpoint strengths, identify areas for improvement, and monitor coherence across all communication dimensions. Importantly, the scores across items were relatively balanced, suggesting internal consistency and confirming the instrument's validity as a mechanism for measuring IMC maturity in innovation-oriented organizations.

4. Discussion

This study underscores the strategic role of Integrated Marketing Communication (IMC) in innovation-oriented organizations, particularly those undergoing digital transformation and complex stakeholder ecosys-

tems. Conceptually, the proposal is built on established academic foundations while responding to emerging organizational demands for agility, coherence, and stakeholder engagement. The IMC Audit Tool (IMC-AT) is based on proposals previously validated by Porcu et al. (2017) and Gordon-Isasi et al. (2020), aiming to provide organizations with a practical self-assessment mechanism.

The four dimensions operationalized in this tool (message consistency, interactivity, stakeholder-centered strategic focus, and organizational alignment) reflect the multidimensional nature of IMC and its contribution to both external communication performance and internal organizational coherence. These elements are particularly relevant in today's service-driven economy, where value co-creation, personalization, and digital responsiveness are essential to competitiveness.

In digitally enabled environments, IMC becomes more than a communication technique; it acts as a strategic infrastructure that connects traditional communication practices with innovative, data-driven approaches. Technologies such as AI, CRM systems, and marketing automation enable real-time, personalized, and interactive communication, which directly enhances the implementation of IMC strategies. As a result, IMC is increasingly recognized as a critical component of digital transformation, enabling organizations to remain agile, customer-centric, and innovation-driven.

The advantages of IMC in this regard are well documented in academic research, particularly in high-impact journals such as the *Journal of Marketing Communications*, *International Journal of Advertising*, and *Journal of Business Research*. These studies emphasize the essential role of integrated communication in improving brand positioning, fostering stakeholder trust, and enhancing organizational effectiveness. In dynamic and competitive environments, the integration of these practices is increasingly seen as fundamental to achieving long-term business success.

For practitioners, the IMC Audit Tool (IMC-AT), developed in this study, serves as a strategic compass, guiding the implementation of IMC across key decision-making areas such as campaign design, team coordination, technology adoption, and performance monitoring. Its flexible design allows for application across departments and industries, as well as benchmarking over time, facilitating continuous learning and iterative improvement. For researchers, the tool provides a standardized framework to explore the relationship between IMC practices and outcomes such as innovation performance, brand equity, or organizational agility, enabling cross-sectional and longitudinal studies.

Ultimately, by providing a robust, multidimensional, and scalable framework, this study strengthens the strategic role of communication in service-oriented, innovation-driven organizations. It empowers firms not only to coordinate their messages but also to embed communication into their organizational DNA as a catalyst for agility, cultural alignment, and long-term value creation. In doing so, IMC is positioned as a key enabler of strategic transformation, bridging the gap between marketing communication and innovation capability in today's complex business ecosystems.

References

Ahmad, A., Salleh, S. M., a/l Permual, S., Porcu, L., & Ahmad, W. (2025). Unveiling the drivers and outcomes of IMC capability: insights from consumer market companies in Pakistan. *International Journal of Advertising*, *44*(2), 359-392.

Beard, F. (1996). Integrated marketing communications: New role expectations and performance issues in the client-ad agency relationship. *Journal of Business Research, 37*(3), 207-215. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00071-9

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Wiley.

Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The next generation of artificial intelligence: A review and research agenda. *International Journal of Information Management, 57*, 102283. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102283

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.

Cillo, V., Rialti, R., Bertoldi, B., & Ciampi, F. (2021). Knowledge management and open innovation in agri-food firms: The moderating role of internal barriers. *Journal of Business Research, 128*, 826–836. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.072

Cornelissen, J. P., & Lock, R.A. (2000). Theoretical concept or management fashion: Examining the significance of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research, 40(*5), 7-15.

Duncan, T., & Mulhern, F. J. (2004). A white paper on the status, scope and future of IMC. *Journal of Integrated Marketing Communications*, 2004, 1–30.

Einwiller, S., & Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated marketing communication and market success. *Journal of Marketing Communications, 18*(1), 5–25. https://doi.org/10.1080/13527266.2011.620765

Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2020). Revisiting integrated marketing communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education, 31*(1), 58–90. https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283

Gulati, R. (2007). Silo Busting. How to Execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review. May 2007*.

Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing and artificial intelligence. *Central European Business Review, 8*(2), 46–55. https://doi.org/10.18267/j.cebr.213

Kang, K. (2024). The antecedent role of leadership styles on IMC and business performance: Empirical evidence from Japanese firms. *Business Communication Research and Practice, 7*(1), 17–34. https://doi.org/10.22682/bcrp.2024.7.1.17

Kerr, G., Mulhern, F., Viswanathan, V., Kitchen, P., Zabkar, V., Lings, I., & Kliatchko, J. (2023). The power of synergy to reinvent IMC education. *Journal of Marketing Communications, 30*(2), 188–200. https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2291466

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy, 36*(4), 34–39. https://doi.org/10.1108/JBS-07-2014-0086

Kumar, A., Rajan, C. A., & Gupta, H. (2022). Artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research, 142*, 1103–1119. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.081

Low, G.S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research, 40*(3), 27-39.

Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising 44*(1), 37-46.

Navarro-Bailón, M. A., Eguizábal, E. S., & Ruiz, C. L. (2012). The impact of IMC on brand preference and customer-based brand equity creation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 975–985. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.11.008

Pearson, S., & Malthouse, E. C. (2023). Fifth Generation IMC: Expanding the Scope to Profit, People, and the Planet. Journal of Integrated Marketing Communications, October 2023, 1–8.

Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. (2017). Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach. *European Journal of Marketing, 51*(3), 692-718. https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0587

Porcu, L., Del Barrio-García, S., Alcantara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2019). *International Journal of Hospitality Management*, *80*, 13-24. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Bustinza, O. F., & Vendrell-Herrero, F. (2021). A configurational study of servitization practices and performance of product-centric firms. *Industrial Marketing Management, 96*, 291–304. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.004

Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. *Journal of Advertising, 34*(4), 41–54. https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639202

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2017). The role of IMC in strengthening brand equity: Empirical evidence from the higher education sector. *Journal of Marketing Communications, 23*(2), 185–204. https://doi.org/10.1080/13527266.2014.981229

Spence, M., & Crick, D. (2006). A comparative investigation into the internationalization of Canadian and UK high-tech SMEs. *International Marketing Review, 23*(5), 524–548. https://doi.org/10.1108/02651330610703442

Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2017). IMC–firm performance relationship: Exploring the mediating role of market-based performance. *Journal of Marketing Communications, 23*(6), 572–588. https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1147475

Troise, C., & Tani, M. (2020). Exploring entrepreneurial marketing in startups: An empirical investigation of the drivers of marketing capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 27*(6), 1021–1040. https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2020-0012

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

About the authors / Sobre las autoras

LUCIA PORCU. Full Professor of Marketing at the University of Granada (Spain). She has previous experiences as visiting scholar at Brock University (Canada), Northwestern University (USA), and University of Bologna (Italy). Her research interests are integrated corporate communication (ICC), integrated marketing communication (IMC), cross-cultural marketing, and digital humanities. She has participated in several international conferences (EMAC, ICORIA, CMC, Academy of Marketing, AMS World Marketing Conference) and has published in prestigious journals, such as Journal of Business Research, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Advertising and Computers in Human Behavior, among others.

Catedrática de Marketing en la Universidad de Granada (España). Cuenta con experiencia previa como profesora visitante en la Universidad de Brock (Canadá), la Universidad Northwestern (EE. UU.) y la Universidad de Bolonia (Italia). Sus intereses de investigación son la comunicación corporativa integrada (ICC), la comunicación de marketing integrada (IMC), el marketing intercultural y las humanidades digitales. Ha participado en varias conferencias internacionales (EMAC, ICORIA, CMC, Academy of Marketing, AMS World Marketing Conference) y ha publicado en revistas de prestigio, como Journal of Business Research, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Advertising y Computers in Human Behavior, entre otras.

JANIRE GORDON-ISASI. Lecturer at the Faculty of Engineering (University of Deusto). She has participated in European, H2020 and Erasmus + research projects.

She has published several scientific articles in high-impact scientific journals and has also participated in several international conferences related to marketing, higher education or entrepreneurship. Her research interests are the following: marketing, communication, management, entrepreneurship and innovation. She is also director of the Dual Master's degree in Innovation and Technology.

Profesora de la Facultad de Ingeniería (Universidad de Deusto). Ha participado en proyectos de investigación europeos, H2020 y Erasmus +. Ha publicado varios artículos científicos en revistas científicas de alto impacto y también ha participado en varias conferencias internacionales relacionadas con el marketing, la educación superior o el emprendimiento. Sus intereses de investigación son los siguientes: marketing, comunicación, gestión, emprendimiento e innovación. También es directora del Máster Dual en Innovación y Tecnología.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

La Revolución del Marketing a través de la Inteligencia Artificial

Silvia Cacho-Elizondo
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3241
Recibido: 10 de septiembre de 2025 • Aceptado: 11 de septiembre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3241

LA REVOLUCIÓN DEL MARKETING A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL
Explorando Casos Innovadores en un Mercado Emergente

THE REVOLUTION OF MARKETING THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE
Exploring Innovative Cases in an Emerging Market

Silvia Cacho-Elizondo*
IPADE Business School, México

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3241

Recibido: 10 de septiembre de 2025
Aceptado: 11 de septiembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Contexto de la Investigación y Metodología. 3. Sección principal: Aplicación de la Inteligencia Artificial en el Ciclo de Marketing. 4. Discusión y Reflexiones Finales. Referencias.

RESUMEN

La Inteligencia Artificial (IA) se ha convertido en un catalizador esencial de la transformación digital en el Marketing, revolucionando procesos y estrategias en un entorno empresarial altamente dinámico y competitivo. Este artículo analiza cómo la IA está redefiniendo las prácticas comerciales en un mercado emergente como México. Se explora cómo las empresas integran esta tecnología para aumentar la eficiencia, para fomentar la innovación y para generar valor sostenible. Se presenta un marco teórico-práctico basado en dos modelos: (1) Modelo de Identificación y Creación de Valor, y (2) Ciclo de Marketing, dividido en tres etapas clave: Investigación, Estrategia y Acción. Este marco se ilustra con casos de éxito en tres empresas mexicanas de diferentes sectores: Arte Capital (Cacho-Elizondo & Casanueva, 2024), CEMEX (Castellanos & De la Colina, 2024) y Grupo Bimbo (Hidalgo et al., 2024).

Palabras clave: Inteligencia Artificial (IA), Innovación, Marketing Digital, Creación de Valor, Empresas Mexicanas.

* Profesora y Directora del área de Marketing en IPADE Business School. Sus áreas de investigación incluyen estrategia comercial, comportamiento del consumidor, branding, procesos de adopción de nuevas tecnologías e innovaciones. ORCID ID: 0000-0003-2988-5976.
Más información sobre la autora 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.

La autora agradece a IPADE Business School y al equipo de BEE por el apoyo brindado para realizar esta publicación.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has become an essential catalyst for digital transformation in Marketing, revolutionizing processes and strategies in a dynamic and competitive business environment. This article analyzed how AI redefined business practices in an emerging market such as Mexico. It explores how companies integrated this technology to increase efficiency, foster innovation, and generate sustainable value. A theoretical-practical framework is proposed based on two models: (1) The Value Identification and Creation Model, and (2) The Marketing Cycle, divided into three key stages: Research, Strategy, and Action. This framework is illustrated with successful cases from three Mexican companies in different sectors: Arte Capital (Cacho-Elizondo & Casanueva, 2024), CEMEX (Castellanos & De la Colina, 2024) y Grupo Bimbo (Hidalgo et al., 2024).

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Innovation, Digital Marketing, Value Creation, Mexican Companies.

1. Introducción

La inteligencia artificial (IA) está reconfigurando aceleradamente el panorama del marketing a nivel global. Se proyecta que el valor del mercado mundial de IA aplicada al comercio minorista alcanzará los 40.740 millones de dólares en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 23,0 % entre 2025 y 2030 (*Grand View Research*, 2024). Esta expansión no solo obedece al avance de tecnologías emergentes, sino también a una creciente necesidad de transformar la relación entre empresas y consumidores en contextos altamente dinámicos y digitalizados.

En economías emergentes como la mexicana, la adopción de la IA adquiere una relevancia particular. Tal como advierten Nielsen et al. (2018), su análisis debe incorporar tanto dimensiones económicas como institucionales. En estos entornos, la inteligencia artificial tiene el potencial de catalizar mejoras significativas mediante soluciones adaptadas a condiciones estructurales complejas, tales como la desigualdad en el acceso a tecnología, la informalidad laboral o las limitaciones de infraestructura.

Los casos analizados en este artículo —Arte Capital, CEMEX y Grupo Bimbo— evidencian el potencial transformador de la inteligencia artificial en contextos comerciales diversos. Desde la profesionalización del sector cultural hasta la optimización de procesos industriales y la reactivación del comercio informal, estas experiencias ilustran cómo la IA puede contribuir a superar desafíos estructurales y a redefinir la función comercial en economías emergentes. En este escenario, el marketing contemporáneo se enfrenta a una oportunidad estratégica:

> *Integrar ética y responsablemente la inteligencia artificial, no como un recurso aislado, sino como un eje articulador*

en la creación de valor, la toma de decisiones y la construcción de relaciones significativas con los consumidores.

A fin de profundizar en esta transformación, el presente artículo adopta un enfoque conceptual-exploratorio, integrando un cuadro teórico y aplicaciones prácticas en empresas mexicanas. Huang y Rust (2024; 2021; 2020) clasificaron la literatura académica existente sobre la IA en el Marketing en cuatro áreas principales:

(1) Algoritmos técnicos de IA para resolver problemas específicos de Marketing
(2) Reacciones psicológicas de los clientes a la IA
(3) Efectos de la IA en el empleo y la sociedad
(4) Implicaciones gerenciales y estratégicas relacionadas con su implementación.

Si bien las tres primeras áreas han sido objeto de un análisis académico sostenido, la cuarta, relativa a las dimensiones estratégicas y de gestión de la IA en el Marketing, ha estado dominada en gran medida por enfoques provenientes del ámbito consultivo, con escasa producción académica rigurosa. Este estudio busca contribuir a superar esa brecha, examinando el impacto estratégico de la IA en los procesos comerciales desde una perspectiva empírica y contextualizada.

El articulo comienza presentando un marco conceptual para comprender el papel de la IA en el Marketing. Posteriormente, mediante un enfoque exploratorio con estudios de caso empresariales, se analizan tres empresas mexicanas que han integrado con éxito la IA en sus procesos comerciales, centrándonos específicamente en las etapas del ciclo de Marketing: Investigación de Mercados, Estrategia de Marketing y Acción Comercial. Finalmente, concluimos con una discusión y reflexiones finales sobre la evolución del papel de la IA en el Marketing.

2. Contexto de la Investigación y Metodología

2.1 *Creación de Valor en los Procesos Comerciales*

Para analizar cómo la Inteligencia Artificial (IA) puede contribuir a la creación de valor en el ámbito del Marketing consideramos útil analizar dos modelos: a) **Modelo de Identificación & Creación de Valor**

(desarrollado y usado a través de los años por el Claustro de Profesores del área de Comercialización de Harvard e IPADE Business School) y b) **Modelo del Ciclo de Marketing de Tres Etapas** (Huang & Rust, 2021).

a) Modelo de Identificación & Creación de Valor

Este modelo describe el proceso de creación de valor en el marketing a través de varias etapas clave, que pueden aplicarse también en el caso del uso de la IA:

Identificación: Implica el uso de técnicas de investigación de mercados como encuestas, entrevistas y análisis de datos para identificar necesidades y preferencias de los clientes. Mediante este proceso, las empresas obtienen información valiosa sobre su mercado objetivo, lo que les permite detectar oportunidades de valor potencial.

Creación: Una vez identificado el valor, el siguiente paso consiste en definir la segmentación del mercado, el público objetivo y el posicionamiento. Esto implica establecer segmentos de clientes específicos y adaptar las estrategias de la mezcla comercial o *Marketing mix* (Producto, Precio, Plaza/Distribución y Promoción/Comunicación) para atender eficazmente sus necesidades específicas.

Comunicación: En esta etapa es crucial construir el valor de marca, lo que requiere implementar un plan de comunicación integrado. Dicho plan asegura que el mensaje de la marca sea transmitido de forma coherente a través de múltiples canales, fortaleciendo así la identidad de marca y la relación con los clientes.

Entrega: Se enfoca en seleccionar y utilizar canales de distribución eficaces para entregar los productos o servicios a los clientes. La eficiencia y la accesibilidad de estos canales son claves para satisfacer las expectativas del cliente y mejorar su experiencia de consumo.

Extracción: La extracción de valor incluye capturar beneficios financieros mediante el valor de marca, estrategias de precios y descuentos.

Medición: Implica evaluar el éxito de las acciones de marketing utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs) como crecimiento en ventas, satisfacción del cliente y lealtad a la marca. En esta fase, las empresas implementan sistemas para obtener retroalimentación del cliente, lo que contribuye a refinar la estrategia Marketing y mejorar las ofertas de productos o servicios. El monitoreo de estos indicadores permite a las empresas valorar el impacto de sus estrategias de Marketing.

Sostenimiento: Consiste en analizar el impacto financiero de las actividades comerciales para asegurar que contribuyen positivamente a los objetivos generales del negocio. Esta etapa garantiza que los esfuerzos de marketing no solo sean efectivos, sino también sostenibles a largo plazo.

b. Modelo del Ciclo de Marketing de tres etapas (Investigación-Estrategia-Acción)

El Ciclo de Marketing de tres etapas es un proceso circular y estratégico que guía las actividades comerciales. Este modelo muestra cómo el Marketing es un ciclo continuo que implica investigación constante, formulación de estrategias y planes de ejecución, asegurando que las acciones comerciales sean relevantes (Huang & Rust, 2021). Este ciclo es dinámico e iterativo, lo que significa que los aprendizajes obtenidos en la etapa de implementación retroalimentan de nuevo a la investigación, permitiendo ajustar las estrategias a las condiciones cambiantes del mercado y a las preferencias de los clientes.

I. Investigación de Mercado

El ciclo Marketing comienza con la investigación de mercado, que incluye la recopilación y análisis de datos para entender el entorno del mercado, la posición de la empresa, los competidores y las preferencias del consumidor. Esta etapa es clave para identificar oportunidades, desafíos y tendencias que puedan influir en las decisiones estratégicas. Los métodos utilizados pueden incluir encuestas, *focus groups*, análisis de datos, estudios de segmentación, tendencias y benchmarking.

II. Estrategia de Marketing

Con base en los hallazgos de la investigación, se desarrollan las estrategias Marketing. Esto implica definir segmentos de mercado y posicionamiento, así como establecer estrategias para la mezcla comercial. El objetivo es crear una propuesta de valor atractiva que conecte y resuene con el mercado meta identificado.

III. Acción Comercial e Implementación

En esta etapa se ejecutan las estrategias comerciales (Producto – Precio – Distribución - Comunicación). Adicionalmente, dicha etapa contempla la

medición y evaluación de la efectividad de las acciones comerciales para mantener y mejorar el valor creado a lo largo del tiempo. Para ello, se utilizan tableros de control con KPIs como crecimiento en ventas, tasas de adquisición y retención de clientes, así como índices del retorno de inversión (ROI).

2.2. *Vinculando la Creación de Valor y el Ciclo de Marketing*

El Modelo de Identificación y Creación de Valor se vincula eficazmente con el Ciclo de Marketing de Tres Etapas (Investigación - Estrategia - Acción), formando un marco cohesivo que ilustra cómo se genera y se sostiene el valor a lo largo del proceso comercial.

Etapa 1: Investigación de Mercado e Identificación del Valor

La primera etapa del modelo de creación de valor se corresponde con la fase de investigación del ciclo de Marketing. En esta fase, las empresas realizan una investigación de mercado para identificar necesidades, preferencias y oportunidades. Esta investigación es fundamental para desarrollar una propuesta de valor clara y efectiva.

Etapa 2: Estrategia de Marketing & Creación del Valor

La segunda etapa vincula la creación del valor con el desarrollo de la estrategia de Marketing. Dicha etapa incluye definir estrategias de segmentación, targeting y posicionamiento (STP), así como diseñar las estrategias del *marketing mix* (Producto, Precio, Distribución y Comunicación). Al alinear el modelo STP con la mezcla comercial, las empresas pueden satisfacer mejor las necesidades de su mercado objetivo.

Etapa 3: Acción Comercial & Entrega-Sostenimiento del Valor

La última etapa del modelo de creación de valor se alinea con la fase de acción comercial. En esta etapa se implementan, evalúan y sostienen las estrategias comerciales. Esta parte del proceso asegura que la propuesta de valor llegue al cliente de manera eficaz, y que las acciones sean monitoreadas continuamente para su mejora y adaptación a los objetivos del negocio. Al integrar el Modelo de Creación de Valor con el Ciclo de Marketing, las empresas pueden adoptar un enfoque integral que no solo identifique y genere valor, sino que también garantice su entrega efectiva y su sostenibilidad.

2.3. *Metodología*

Basándonos en el Ciclo de Marketing de las Tres Etapas Clave (Investigación-Estrategia-Acción), seguimos la propuesta de Ambrosini et al. (2010), que sugiere utilizar estudios de casos empresariales como método de investigación, especialmente cuando se abordan temas actuales y los marcos teóricos aún están en desarrollo (Lapoule & Lynch, 2018).

La metodología empleada en el desarrollo de este artículo se fundamenta en el estudio de casos seleccionados con base en criterios de innovación, adopción activa de inteligencia artificial (IA) y representatividad sectorial. La información de los casos analizados se recabó a partir de diversas fuentes, combinando tanto información primaria como secundaria. Para la información primaria, se realizaron entrevistas en profundidad con dueños y directivos de las empresas, así como encuestas a distintos actores relevantes. Respecto a las fuentes secundarias, se revisaron informes internos de las compañías, documentos corporativos, material disponible en sus sitios web oficiales y noticias publicadas en medios especializados. Esta estrategia permitió triangular la información y asegurar una visión más completa y confiable.

Los tres casos analizados —**Arte Capital** (Cacho-Elizondo & Casanueva, 2024), **CEMEX** (Castellanos & de la Colina, 2024) y **Grupo Bimbo** (Hidalgo et al., 2024) — permiten ilustrar la aplicación de herramientas de IA a lo largo de diversas fases del proceso comercial, que van desde la generación de *insights* hasta la ejecución de campañas de comunicación y el diseño de estrategias orientadas a la creación de valor.

3. Sección principal: Aplicación de la Inteligencia Artificial en el Ciclo de Marketing

Los casos de estudio se estructuraron conforme a las tres etapas del Ciclo de Marketing: 1) Investigación de Mercado, 2) Estrategia de Marketing y 3) Acción Comercial. Cada caso corresponde a una fase distinta de este proceso y fue analizado siguiendo una estructura homogénea que contempla el perfil de la empresa, su propuesta de valor, el problema identificado, la solución implementada mediante inteligencia artificial (IA) y el impacto generado. El análisis conjunto de estos casos permite ilustrar cómo la IA ha sido utilizada para enfrentar desafíos estratégicos en empresas mexicanas pertenecientes a distintos sectores.

Etapa 1: Investigación de Mercado

Caso: Arte Capital (www.artecapital.com.mx)

Perfil de la Empresa: Arte Capital es un actor emergente y pequeño del mercado del arte mexicano, fue registrado como marca el 8 de octubre de 2021 y lanzado al público en junio del 2022. Posicionado como un movimiento artístico y cultural, Arte Capital reúne diversos actores de las artes visuales y plásticas. La empresa opera como un ecosistema de arte contemporáneo que ofrece tanto una plataforma web como una feria de arte anual. Su misión es revolucionar la promoción del arte contemporáneo mediante un ecosistema de servicios que abarca desde la gestión profesional del arte hasta la integración de la tecnología en el arte.

Propuesta de Valor: Los servicios de Arte Capital están dirigidos a diferentes segmentos del mercado, con un enfoque principal en individuos y empresas que valoran el arte como expresión cultural y como inversión a largo plazo. La empresa ha identificado cuatro mercados meta principales:

> **Artistas**: cuentan con plataformas para vender sus obras, generar contenido y aumentar su visibilidad.
> **Patrocinadores**: participan como fuente de financiamiento necesaria para realizar la feria anual.
> **Público:** incluye usuarios del sitio web, asistentes a la feria y compradores de obras a través de la plataforma, con el objetivo de fomentar su conversión en coleccionistas.
> **Inversionistas y Coleccionistas**: los primeros compran arte como inversión financiera; los segundos, por pasión y aprecio artístico.

Problema identificado: Los fundadores de Arte Capital identificaron la necesidad de contar con una herramienta que permitiera gestionar la gran cantidad de información relacionada con artistas emergentes y consolidados presentes en su ecosistema (plataforma y feria). Esta herramienta debía permitirles crear ofertas más personalizadas en función de los perfiles de los clientes, atrayendo así más patrocinadores para financiar las innovaciones tecnológicas que aumentarían la relevancia y atractivo de las futuras ferias.

Solución Marketing basada en IA: La plataforma **VADB**[1] funciona sobre un modelo de relaciones de contenido que organiza información

[1] **VADB** es una comunidad que archiva información sobre artistas, obras de arte, publicaciones, organizaciones y eventos de arte contemporáneo en América Latina. Ofrece una aplicación de inteligencia artificial para mapear las trayectorias de los artistas. www.vadb.com

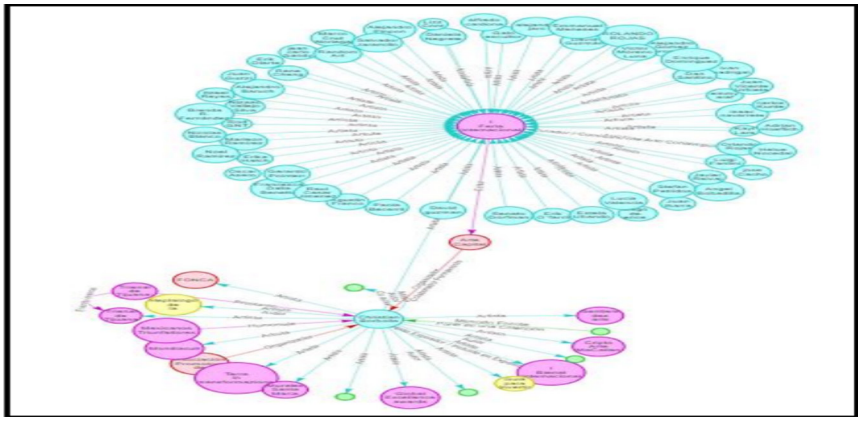
sobre prácticas artísticas, relacionales y discursivas tanto institucionales como autónomas, utilizando los conceptos de Escenas Locales y Gestión Autónoma del Arte. Una de sus características más destacadas es su sistema abierto y colaborativo que reúne y conecta información especializada sobre arte contemporáneo en América Latina. VADB facilita la creación de una red colaborativa que funciona como base de conocimiento sobre el arte contemporáneo, apoyando tanto actividades de investigación como iniciativas educativas.

La plataforma proporciona información sobre las interacciones entre artistas, obras, personas, eventos, organizaciones y publicaciones, revelando cómo estos elementos se articulan dentro de una determinada escena artística (véase **Figura 1** para una representación gráfica). Este enfoque, además, posibilita el desarrollo de estrategias colectivas orientadas a fortalecer la visibilidad, historización, preservación y reconocimiento de experiencias alternativas en el ámbito artístico. Al cuestionar las lógicas dominantes del sector tradicional, VADB propone un sistema de información democratizado que promueve nuevas formas de socialización del arte, humaniza las relaciones y facilita un mayor acercamiento entre el arte y las personas.

Figura 1

Mapa de la Red Colaborativa de Artistas de la 1ª Feria Internacional Arte Capital

(elaborado usando la aplicación de Inteligencia Artificial VADB)



Para acceder en tiempo real y con mayor nivel de detalle al mapa interactivo de la 1ra Feria de Arte Capital y su red de artistas, presentado en la **Figura 1**, se invita al lector a escanear el siguiente código QR:

Fuente: VADB. (2023) International Fair Arte Capital. www.vadb.org

Etapa 2: Estrategia de Marketing

Caso: CEMEX (www.cemexmexico.com/go)

Perfil de la Empresa: Fundada en 1906 en Hidalgo, Nuevo León, CEMEX, es una empresa mexicana líder en materiales de construcción (ex. cemento), con fuerte presencia global en América, Europa y Asia. Con aproximadamente 40,600 empleados en todo el mundo, CEMEX opera una red que produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados. La compañía se distingue por su compromiso con la satisfacción del cliente y la innovación continua, especialmente a través del uso de tecnología para mejorar su eficiencia operativa. La **Figura 2** presenta los hitos clave del *journey* de transformación digital de la empresa. En línea con este enfoque innovador de digitalización, CEMEX lanzó "Cemex Go", una plataforma digital integrada que ofrece una experiencia única al cliente en la industria de la construcción. Disponible en múltiples dispositivos, CEMEX Go permite a los clientes realizar pedidos y darles seguimiento en tiempo real, así como gestionar facturación y pagos de diversos productos. La plataforma integra tres servicios digitales fundamentales:

1. **CEMEX Go Tiendas en Línea:** Tienda digital que mejora la experiencia del consumidor, incluyendo la tienda Construrama Digital.
2. **CEMEX Go CRM:** Plataforma de gestión de relaciones con clientes diseñada para apoyar y administrar interacciones comerciales.
3. **CEMEX Go Order Fulfillment**: Red de apoyo para procesos logísticos que asegura la entrega consistente de productos y optimiza los costos logísticos.

Problema identificado: La reputación de CEMEX como líder en innovación digital y análisis de datos presentaba un desafío constante: *¿Cómo*

identificar y capitalizar de manera consistente oportunidades emergentes en las diversas regiones donde opera? La empresa necesitaba fortalecer sus ventas, pasando de vendedores tradicionales a socios comerciales capaces de aprovechar herramientas avanzadas de IA. Este cambio requería una coordinación eficaz con las áreas estratégicas responsables de analizar iniciativas e implementar procesos de venta consultiva.

Solución Marketing basada en IA: En 2019, para mejorar la interacción con los clientes en la plataforma Cemex Go, CEMEX lanzó "Olivia", un asistente virtual conversacional impulsado por inteligencia artificial. Inicialmente, Olivia cuenta con una base de datos de más de 60 preguntas frecuentes, lo que le permite ofrecer soporte personalizado y resolver dudas relacionadas con la plataforma. A partir de ahí, CEMEX decidió que todos los futuros asistentes virtuales llevarían el nombre "Olivia" seguido de un identificador único. En 2023, CEMEX presentó a Olivia TAVO, donde "**TAVO**" significa "*Tu Asistente Virtual Online*". Esta herramienta, desarrollada con Inteligencia Artificial Generativa, fue diseñada específicamente para apoyar a los representantes de ventas.

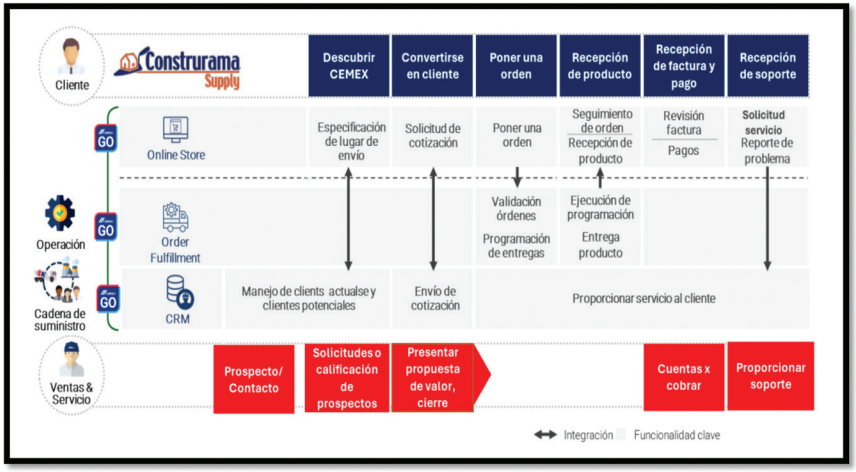
Olivia TAVO ayuda al equipo comercial a ejecutar ventas consultivas de productos y soluciones con atributos sostenibles, proporcionando información detallada sobre especificaciones técnicas, regulaciones por país, incentivos comerciales, códigos de construcción, entre otros. Esto permite a los representantes acceder de manera eficiente a información esencial, mejorando su capacidad para entablar procesos de venta consultiva con los clientes. TAVO fue entrenado inicialmente con datos no estructurados, incluyendo:

- Materiales de inducción y capacitación para la fuerza de ventas
- Información técnica detallada de productos
- Directorios empresariales (incluyendo representantes y expertos técnicos)
- Información normativa relevante por país
- Propuestas de valor comercial
- Mejores prácticas de la industria

Impacto: Esta herramienta impulsada por IA ha permitido al equipo de ventas de CEMEX acceder de manera más eficiente a información crítica, transformándolos en verdaderos socios comerciales capaces de ofrecer soluciones personalizadas y mejorar la efectividad general del proceso de ventas.

Figura 2

Hitos Clave del Proceso de Digitalización de CEMEX



Fuente: Archivos de la Compañía

Etapa 3: Acción Comercial

Caso: Grupo Bimbo (www.grupobimbo.com)

Perfil de la Empresa: Fue fundada en 1945. Desde sus inicios, se ha consolidado como líder en la industria global de panificación. Lo que comenzó como una pequeña panadería en la Ciudad de México, bajo la visión de sus fundadores Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, Jaime Jorba, Alfonso Velasco y José T. Mata, se fue transformando en una de las empresas de panificación más grandes e influyentes del mundo.

Actualmente, Bimbo opera en más de 23 países y cuenta con un portafolio extenso de marcas reconocidas, lo que le permite competir eficazmente en diversos mercados internacionales. La compañía ofrece una amplia gama de productos, desde pan de caja o pan de molde, hasta pasteles y galletas, satisfaciendo los gustos diversos de los consumidores a nivel mundial.

Problema identificado: La comida callejera es una parte integral de la cultura culinaria mexicana y ha experimentado un crecimiento significativo, atrayendo tanto a consumidores locales como a turistas. Dentro de este contexto, la categoría de panes para *hotdogs* y hamburguesas juega un papel crucial para Bimbo, representando el 10.5% de sus ventas anuales.

En 2019, los puestos y tiendas callejeras representaban el 33 % de las ventas totales de esta categoría, con un promedio de compra semanal de

$3000 pesos por puesto. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 provocó el cierre de aproximadamente 2000 de estos negocios, lo que generó una caída del 8 % en las ventas. Para encarar este desafío, Bimbo necesitaba encontrar una manera de reactivar las ventas y apoyar a los cerca de 8000 pequeños vendedores de comida callejera que seguían operando y enfrentaban dificultades económicas tras la pandemia.

Solución Marketing basada en IA: En 2019, Bimbo lanzó una iniciativa para fomentar el consumo fuera del hogar bajo el lema "***Entre Jochos y Hamburguesas***". Aunque la campaña se pausó debido a la pandemia, Bimbo decidió relanzarla en 2022 con el objetivo de ayudar a reactivar el sector de la comida callejera. La idea principal consistía en crear un mapa digital que permitiera a los usuarios localizar puestos de *hot dogs* y hamburguesas que utilizaran productos de Bimbo, específicamente medias noches y bollos para hamburguesa.

Para encarar este reto, Bimbo desarrolló una API en colaboración con Google que facilitó el acceso al mapa. El proyecto se presentó en una plataforma web titulada "***La Gran Guía de Jochos y Hamburguesas***", que abarcó negocios desde Tijuana hasta Chiapas, es decir, todo el país. La **Figura 3** muestra el sitio web de AI BIMBO "La Gran Guía de Jochos & Burgers".

Ante la necesidad de una solución más avanzada que las disponibles en ese momento, Bimbo estableció una alianza con *Performance Art*, agencia del grupo McCann Worldgroup, especializada en integrar datos y tecnología en experiencias de marca. El objetivo fue desarrollar un motor de IA personalizado exclusivamente para este proyecto. El motor fue alimentado con datos detallados proporcionados por Bimbo, incluyendo nombres, ubicaciones, especialidades e ingredientes distintivos de cada negocio callejero. El equipo también incorporó imágenes en alta resolución de cada establecimiento para asegurar que la IA generara diseños precisos y visualmente atractivos.

Impacto: El resultado fue la creación de más de 42000 diseños únicos en alta resolución, con cinco variaciones por cada puesto, todos en formato editable. Este nivel de personalización garantizó que cada vendedor tuviera una presencia digital distintiva, resaltando su propuesta única.

Esta solución de marketing impulsada por IA no solo ayudó a reactivar las ventas de productos como medias noches y bollos para hamburguesa, sino que también apoyó a miles de pequeños vendedores de comida callejera en México. Al proporcionarles una plataforma digital para llegar a nuevos clientes y recuperarse del impacto económico de la pandemia, Bimbo reforzó su posicionamiento como una marca comprometida con el apoyo a los negocios locales y como líder en la industria alimentaria.

Vinculación con el Cliente: Para fomentar la participación del consumidor, Bimbo incorporó un código QR en sus envases, incentivando a los clientes a visitar la guía en línea. Una vez en el sitio web, los usuarios podían filtrar negocios por geolocalización, código postal, ciudad, estado o nombre del establecimiento, lo que ofrecía una experiencia intuitiva y fácil de usar. Esta funcionalidad beneficiaba tanto a los propietarios de negocios, al incrementar su visibilidad, como a los consumidores, al poder descubrir nuevas opciones en su zona.

Figura 3

Sitio web de AI BIMBO "*La Gran Guía de Jochos y Hamburguesas*"

Fuente: The Great Guide of Jochos & Burgers Case Study (2022). Performance Art. www.performanceart.com/work/bimbo-great-guide-of-jochos

4. Discusión y Reflexiones Finales

Los casos de Arte Capital, CEMEX y Grupo Bimbo permiten ilustrar cómo la aplicación estratégica de la inteligencia artificial (IA), alineada con las etapas del ciclo de marketing, contribuye a resolver retos específicos en distintos contextos organizacionales. Estos ejemplos confirman que la IA no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también puede generar propuestas de valor diferenciadas, fortalecer la relación con los mercados meta e impulsar la transformación digital de los modelos de negocio en economías emergentes como la mexicana.

En la etapa de investigación de mercado, la experiencia de Arte Capital mostró cómo la IA colaborativa permitió sistematizar información

dispersa en un sector informal, generando inteligencia cultural accesible y estratégica. En la etapa de la estrategia de Marketing, CEMEX utilizó IA generativa para escalar su modelo de venta consultiva, personalizando propuestas comerciales en función del perfil técnico y relacional del cliente. Finalmente, en la etapa de la Acción Comercial, Grupo Bimbo integró la IA para diseñar una campaña de activación comercial emocionalmente resonante y georreferenciada, con alto impacto social y reputacional para los pequeños negocios callejeros.

Los tres casos comparten el uso combinado de IA mecánica (automatización y organización de datos), IA cognitiva (análisis y segmentación contextual) e IA emocional (comunicación e interacción con los mercados meta). Esta integración fue clave para desarrollar soluciones holísticas que trascienden lo tecnológico, generando aprendizajes organizacionales y vínculos más significativos con sus distintos *stakeholders*.

En el contexto del mercado emergente mexicano, estos casos adquieren especial relevancia, ya que ilustran cómo empresas nacionales están aprovechando el potencial de la inteligencia artificial (IA) para superar barreras estructurales propias de este tipo de economías, tales como la informalidad del mercado, la desigualdad en el acceso a la tecnología y la heterogeneidad sociocultural. La implementación de soluciones basadas en IA en compañías como CEMEX y Grupo Bimbo evidencia la capacidad de estas tecnologías para adaptarse a entornos marcados por una alta complejidad institucional, transformando modelos tradicionales y promoviendo tanto la inclusión digital como la inclusión económica. En el caso de Arte Capital, se observa cómo la IA puede contribuir a democratizar el acceso a la cultura y a profesionalizar sectores creativos históricamente desatendidos por las estrategias de marketing comercial.

La **Tabla 1** presenta un resumen de los tres casos analizados, especificando su propuesta de valor, el problema identificado, la solución implementada y la etapa correspondiente dentro del ciclo de creación de valor. Así vemos entre las lecciones aprendidas que las soluciones basadas en IA pueden incorporarse en distintas etapas del Ciclo de Creación de Valor.

A pesar de las oportunidades que brinda la IA en la gestión de las organizaciones, la implementación de inteligencia artificial en el ámbito comercial no está exenta de desafíos significativos. Factores como la disponibilidad y calidad de los datos, el nivel de madurez digital de las organizaciones, así como su capacidad interna para diseñar e integrar estas soluciones, constituyen elementos críticos a considerar. A ello se suman cuestionamientos éticos emergentes sobre la automatización del vínculo

Tabla 1

Resumen de Casos Empresariales

Aplicaciones de IA en el Ciclo de Creación de Valor en Marketing

Empresa	Propuesta de Valor	Problema identificado	Solución basada en IA	Etapa del Ciclo de Creación de Valor
Arte Capital	Promover el arte contemporáneo mediante un ecosistema que conecta artistas, patrocinadores, público e inversionistas.	Necesidad de gestionar un gran volumen de información sobre artistas para crear ofertas personalizadas y atraer patrocinadores.	Implementación de la plataforma VADB, que organiza y conecta información del ecosistema artístico mediante un sistema colaborativo.	**Investigación de Mercado**
CEMEX	Transformar la experiencia del cliente en la industria de la construcción mediante soluciones digitales personalizadas.	Necesidad de identificar oportunidades emergentes y fortalecer la fuerza de ventas mediante herramientas basadas en IA.	Integración de asistentes virtuales como Olivia TAVO, utilizados en procesos de venta consultiva con apoyo de IA generativa.	**Estrategia Marketing**
Grupo Bimbo	Apoyar a pequeños negocios callejeros y fomentar el consumo de productos de panadería para *hot dogs* y hamburguesas.	Pérdida de ventas derivada del cierre de establecimientos de comida callejera durante la pandemia.	Desarrollo de un motor de IA para generar más de 42.000 diseños personalizados y lanzamiento de La Gran Guía de Jochos & Burgers como estrategia de reactivación comercial.	**Acción Comercial**

con el consumidor y la responsabilidad en la creación de experiencias digitales que apelan a dimensiones emocionales y cognitivas profundas.

En contextos de mercados emergentes como el mexicano, donde persisten brechas digitales y asimetrías en el acceso a la información, los hallazgos de este estudio refuerzan la urgencia de promover una inteligencia artificial inclusiva, ética y culturalmente contextualizada. Para los profesionales del Marketing, ello implica adoptar un enfoque estratégico y multidimensional que combine eficiencia operativa, creatividad, empatía y un firme compromiso con la responsabilidad social.

Resulta fundamental avanzar en una comprensión crítica y multidimensional del impacto y la evolución de la inteligencia artificial en el ámbito comercial, a fin de consolidar una visión integral del nuevo marketing que estas tecnologías están configurando. En la encrucijada entre datos y emociones, entre algoritmos y creatividad, el marketing del futuro no solo se diseñará con inteligencia, sino que también deberá construirse con humanidad y responsabilidad.

Referencias

Artículos

Ambrosini V., Bowman, C., & Collier, N. (2010). Using teaching case studies for management research. *Strategic Organization, 8*(3), 206–229.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2020). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research, 24*(1), 3–20. www.doi.org/10.1177/1094670520902266

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*(1), 30–50. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2024). Artificial Intelligence and the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 52*, 1–21.

Lapoule, P., & Lynch, R. (2018). The case study method: Exploring the link between teaching and research. *Journal of Higher Education Policy and Management, 40*(5), 485–500.

Nielsen, U. B., Hannibal, M., & Larsen, N. N. (2018). Reviewing emerging markets: Context, concepts and future research. *International Journal of Emerging Markets, 13*(6), 1679–1698. https://doi.org/10.1108/IJoEM-10-2017-0416

Casos

Cacho-Elizondo S. & Casanueva Fernández, A (2024). *ARTE CAPITAL: Integrando Inteligencia Humana y Artificial para Revolucionar el Mundo del Arte*. IPADE Business School. (2024). M 24 C 06.

Castellanos Rodríguez, C. & De la Colina Rincón, M. (2024). *CEMEX TAVO: Desarrollo de la Venta Consultiva con apoyo de la Inteligencia Artificial*. IPADE Business School. M 24 C 04.

Hidalgo Moreno, G., Chávez Solís, C., & Chávez Méndez, M. (2024). *BIMBO: Creando Valor a través de la Inteligencia Artificial*. IPADE Business School. M 24 C 03.

Sitios Web

Arte Capital. (2024). Sitio web oficial. www.artecapital.com.mx
Consultado el 17 de febrero de 2025.

CEMEX. (2024). Sitio web oficial corporativo. www.cemex.com
Consultado el 17 de febrero de 2025.

Grand View Research. (2024). AI in retail market size, share & trends analysis report by solution, by technology, by services, by region, and segment forecasts, 2024 - 2030. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-retail-market-report
Consultado el 11 de abril de 2025.

Grupo Bimbo. (2024). Sitio web institucional. www.grupobimbo.com
Consultado el 17 de febrero de 2025.

Performance Art. (2022). The Great Guide of Jochos & Burgers Case Study. www.performanceart.com/work/bimbo-great-guide-of-jochos
Consultado el 17 de febrero de 2025.

VADB. (2023). International Fair Arte Capital. www.vadb.org
Consultado el 11 de abril de 2025.

Sobre la autora / About the author

SILVIA CACHO-ELIZONDO. Profesora y Directora del área de Marketing en IPADE Business School. Sus áreas de investigación incluyen estrategia comercial, comportamiento del consumidor, branding, procesos de adopción de nuevas tecnologías e innovaciones, eCommerce, canales y sostenibilidad. Ha sido profesora invitada y conferencista en escuelas de negocios en Europa y América Latina. Su experiencia profesional comenzó como ingeniera investigadora y comercial en el Instituto de Investigaciones Eléctricas (I.I.E.), y más tarde trabajó en el área de marcas de Procter & Gamble México. También se ha desempeñado como consultora y coach estratégico para empresas en Francia, México y Latam. Obtuvo su doctorado en Administración con especialidad en Marketing en HEC Paris, además de contar con un M.Sc. en Marketing & Estrategia (Université Paris-Dauphine), un MBA (IPADE), un M.Sc. en Administración de la Tecnología (University of Sussex), y una licenciatura en Ingeniería en Sistemas Electrónicos (ITESM). Directora Académica de Programas In-Company en IPADE Business School.

Professor and Head of the Marketing Department at IPADE Business School. Her research interests include commercial strategy, consumer behavior, branding, adoption processes of new technologies and innovations, eCommerce, multichannel strategy, and sustainable business development. She has been a visiting professor and speaker in business schools across Europe and Latin America. Her professional career began as a research and commercial engineer at the Mexican Institute of Electrical Research (IIE), and later she joined Procter & Gamble México in Brand Management. She has also worked as a strategic consultant and executive coach in France, Mexico and Latam. Dr. Cacho-Elizondo holds a Ph.D. in Management with a specialization in Marketing from HEC Paris, as well as a M.Sc. in Marketing & Strategy (Université Paris-Dauphine), an MBA (IPADE), a M.Sc. in Technology Management (University of Sussex), and a B.Sc. in Electronic Systems Engineering (ITESM). She is as well as Academic Director of In-Company Programs at IPADE Business School.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

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

Marlise Alves Silva, João Capelli
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3345
Recibido: 01 de julio de 2025 • Aceptado: 09 de noviembre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3345

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

FROM TRANSACTIONAL TO HUMAN: HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS REDEFINING RELATIONAL MARKETING IN SERVICE COMPANIES IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL – BRAZIL

Marlise Alves Silva*
ESPM, Brasil

João Capelli**
Facultad QI, Brasil

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3345

Recibido: 1 de julio de 2025
Aceptado: 9 de noviembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Fundamentos teóricos. 3. Metodología. 4. Resultados y Discusión. 5. Conclusiones e Implicaciones. Referencias. Apéndice A.

RESUMEN

Este artículo analiza cómo la Inteligencia Artificial (IA) está transformando el marketing relacional en empresas de servicios, promoviendo una transición del modelo transaccional hacia un enfoque más humano y personalizado. A partir de entrevistas cualitativas realizadas a cinco expertos de empresas que utilizan IA en sus estrategias de relación con el cliente, el estudio investiga cómo la IA puede reforzar la personalización y la eficiencia operativa sin comprometer la dimensión humana. Se debaten buenas prácticas, desafíos éticos, la integración entre equipos y las percepciones sobre confianza, personalización y eficiencia. Los resultados apuntan a una posible convergencia entre tecnología y humanización, siempre que exista gobernanza de datos, transparencia e integración interfuncional.

---

* Profesora de grado y posgrado en marketing Internacional en ESPM-Sul, Facultad Dom Bosco de Porto Alegre y Unisinos (Brasil).

** Profesor en la Facultad QI y fundador de Capelli Consultoría, especializada en innovación estratégica. Sus áreas de interés como investigador y consultor son la estrategia e inteligencia artificial aplicada al marketing y la relación con clientes.

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.

Palabras clave: Marketing relacional, Inteligencia artificial, Servicios, Personalización, Confianza, Eficiencia operacional.

ABSTRACT

This article analyzes how Artificial Intelligence (AI) is transforming relationship marketing in service companies, promoting a transition from the transactional model to a more human and personalized approach. Based on qualitative interviews with five experts from companies that use AI in their customer relationship strategies, the study investigates how AI can enhance personalization and operational efficiency without compromising the human dimension. Best practices, ethical challenges, integration between teams, and perceptions of trust, personalization, and efficiency are discussed. The results point to a possible convergence between technology and humanization, provided that data governance, transparency, and cross-functional integration are in place.

Keywords: Relationship marketing, Artificial intelligence, Services, Personalization, Trust, Operational efficiency.

1. Introducción

En la última década, el marketing relacional se ha consolidado como uno de los principales pilares de las organizaciones que buscan la diferenciación competitiva en mercados altamente saturados y dinámicos. Más que atraer clientes, la lógica relacional implica comprenderlos en profundidad, nutriendo relaciones basadas en la confianza, el valor compartido y el diálogo continuo. El avance de las tecnologías digitales — en especial la inteligencia artificial — ha ampliado exponencialmente la capacidad de las empresas para recopilar, analizar e interpretar datos, inaugurando una nueva era en la relación entre marcas y consumidores (Davenport & Ronanki, 2018; Morgan & Hunt, 1994).

Si, por un lado, la IA automatiza procesos y ofrece recomendaciones personalizadas a una escala nunca antes vista, por otro, trae consigo desafíos éticos y operativos relevantes, tales como la preservación de la privacidad, la transparencia en el uso de algoritmos y el mantenimiento de la autenticidad en las interacciones. El dilema central que se plantea es el siguiente: ¿cómo garantizar que la adopción de la IA en el marketing relacional no convierta las relaciones en impersonales, frías o meramente utilitaristas, sino que actúe como aliada en la construcción de vínculos más humanos y duraderos?

La literatura señala la necesidad de enfoques híbridos, en los que la tecnología actúe como apoyo a la inteligencia humana, liberando tiempo de los equipos para actividades de mayor valor añadido y creatividad (*Using AI to Enhance CX*, 2023). Ante esto, el objetivo de este artículo

es investigar, desde la perspectiva de gestores y expertos que trabajan en organizaciones de referencia en el uso de la IA, cómo se equilibran actualmente la eficiencia operativa, la personalización y la humanización en el contexto del marketing relacional.

El estudio busca responder a la siguiente pregunta-problema: ¿cómo puede la IA humanizar y personalizar el marketing relacional sin comprometer su eficiencia operativa?

El presente trabajo se justifica por la laguna existente en la literatura sobre las mejores prácticas y desafíos enfrentados por empresas brasileñas y multinacionales en la implementación de IA en estrategias relacionales, especialmente en sectores de servicios, donde el contacto cercano y la experiencia del cliente son determinantes para el éxito.

2. Fundamentos Teóricos

El marketing relacional emerge como una respuesta a la saturación de los mercados, la fragmentación de los medios de comunicación y el cambio de perfil del consumidor, que busca experiencias y conexiones más significativas con las marcas (Grönroos, 2011). A diferencia del paradigma transaccional, en el que el foco está en intercambios puntuales y la maximización del beneficio a corto plazo, el marketing relacional, según Morgan y Hunt (1994), enfatiza la confianza y el compromiso como pilares fundametnales de las relaciones duraderas.

Estudios recientes refuerzan esta visión, mostrando que la integración de IA en estrategias de *Customer Experience* (CX) y *Customer Relationship Management* (CRM) potencia la fidelización y el valor percibido (Kumar et al., 2022). Rust (2023) añade que la IA puede ampliar la eficiencia y humanizar el servicio simultáneamente, siempre que se implemente con principios éticos y supervisión humana. No obstante, existen paradojas: el exceso de automatización puede reducir la autenticidad de las interacciones.

A pesar de su relevancia, la implementación y gestión del marketing relacional enfrentan desafíos considerables. Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones es la dificultad para conciliar la visión a largo plazo que exige el marketing relacional con la necesidad apremiante de obtener resultados financieros a corto plazo. Esto requiere un complejo cambio en la mentalidad organizacional (Simon, 2008). Además, la rentabilidad del marketing relacional no siempre está garantizada, ya que las relaciones a largo plazo no son necesariamente más rentables que las transaccionales y los clientes no siempre muestran interés en desarrollar lazos con la organización (Saaksjarvi et al., 2008).

El marketing relacional, como estrategia central, ha visto confirmada y ampliada su relevancia por estudios recientes, con un enfoque creciente en la gestión del rendimiento y en los desafíos inherentes a las relaciones a largo plazo. De acuerdo con investigaciones empíricas, la adopción de prácticas de marketing relacional, en conjunto con el desarrollo continuo de productos centrado en el cliente, impacta positivamente en el rendimiento de mercado y financiero de las empresas en mercados emergentes (Rebiazina et al., 2024). Además, se ha comprobado que esta estrategia comercial es fundamental para la fidelización y la escala de ventas, buscando proporcionar una "experiencia increíble" al cliente (Santana, 2020). El éxito de estos enfoques está intrínsecamente ligado a la capacidad de integración tecnológica; el uso de soluciones como el *Big Data Analytics* es crucial, ya que aumenta la precisión en la toma de decisiones en tiempo real, permitiendo la segmentación refinada de clientes, la mejora de ofertas y la identificación de oportunidades de nuevos productos (Reis et al., 2016; Manyika et al., 2011, apud Reis et al., 2016).

Sin embargo, la literatura también explora el "*dark side*" del marketing relacional (Grandinetti, 2017; Nguyen et al., 2015), evidenciando que las relaciones duraderas pueden resultar en comportamientos negativos, como la negligencia del proveedor de servicios y la deshonestidad (Pires y Santos, 2023). El continuo análisis cuantitativo de estas dinámicas reafirma la importancia de la aplicación del marketing relacional en la lealtad del cliente, especialmente en sectores como el minorista (Santiago et al., 2024).

En el centro de este enfoque se encuentra el uso estratégico de la información. La recopilación sistemática de datos sobre preferencias, historial de compras, comportamiento en múltiples canales y *feedback* permite a las empresas identificar patrones, anticipar necesidades y entregar ofertas más ajustadas al perfil individual de cada cliente (Kotler & Keller, 2012). Sin embargo, el avance exponencial del volumen y la complejidad de los datos digitales solo se ha vuelto manejable y productivo con el surgimiento de herramientas basadas en inteligencia artificial.

La IA, definida como la capacidad de las máquinas para ejecutar tareas que, hasta entonces, requerían inteligencia humana — como interpretación de lenguaje, reconocimiento de patrones, toma de decisiones y aprendizaje — (Brynjolfsson & McAfee, 2017), se ha convertido en un recurso fundamental para el marketing moderno. Aplicaciones como el análisis de *big data*, la automatización de procesos, los sistemas de recomendación, *chatbots* y *voicebots* posibilitan un nuevo nivel de personalización y escalabilidad (Davenport & Kirby, 2016; Lemon & Verhoef, 2016).

La Inteligencia Artificial (IA) se presenta como una tecnología transformadora que impregna todos los aspectos de la vida de los consumidores en la sociedad posmoderna. Ya no se ve como una novedad, sino como una necesidad. Sin embargo, el uso de la IA en marketing relacional no está exento de riesgos y paradojas. *Paradoxes of AI* (2020) discute los dilemas éticos y operativos que involucran el equilibrio entre la eficiencia y la sensibilidad. Por ejemplo, la personalización automatizada puede aumentar la participación (*engagement*), pero, si se percibe como invasiva, puede generar desconfianza y rechazo por parte del consumidor (*Trust & AI-Driven Personalization*, 2024). El uso de algoritmos de fijación dinámica de precios, que ajustan valores según el perfil o historial del usuario, también plantea debates sobre justicia y transparencia (*AI-powered Personalized Pricing*, 2025).

Diversos estudios destacan que el factor de confianza es determinante para el éxito de las iniciativas basadas en IA. La falta de claridad sobre cómo se utilizan los datos, o la sensación de vigilancia constante, puede minar la fidelidad del cliente, incluso ante beneficios tangibles (*AI-Advertising Guidelines*, 2023). Por otro lado, las empresas que invierten en comunicación transparente, consentimiento explícito, explicabilidad de los algoritmos y prácticas que están en conformidad con legislaciones como LGPD y GDPR, consiguen no solo evitar crisis reputacionales, sino también fortalecer su vínculo con el público (Acemoglu & Restrepo, 2019).

En el escenario internacional, los grandes actores (*players*) de tecnología están apostando por la IA explicable y por soluciones híbridas, en las que la tecnología sirve de apoyo para las decisiones humanas y no como sustituta. El uso ético de la IA en la relación con el cliente es visto cada vez más como un diferencial competitivo, siendo parte de la propuesta de valor de las marcas líderes en sus segmentos. El presente artículo se ancla en este debate contemporáneo, buscando evidenciar, a partir de experiencias concretas, cómo la IA puede contribuir a la personalización y humanización del marketing relacional sin sacrificar la eficiencia, y cuáles son las prácticas más efectivas para mitigar los dilemas éticos y operativos involucrados en este proceso.

3. Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, considerado el más apropiado para explorar fenómenos complejos y subjetivos, como las percepciones y experiencias de los gestores en relación con el uso de la IA en

el marketing relacional (Bardin, 2009; Roesch, 2010). La investigación involucró entrevistas en profundidad con cinco profesionales que trabajan en empresas reconocidas por la utilización innovadora de la IA en el ámbito de servicios y relación con clientes. La recolección de datos se realizó entre abril y junio de 2025, con entrevistas grabadas, transcritas y analizadas mediante el análisis de contenido.

3.1. *Recolección de datos – Entrevistas*

El guion de las entrevistas se desarrolló con base en la revisión bibliográfica y fue validado por expertos académicos en el área de *marketing* e inteligencia artificial. Las preguntas (Apéndice A) exploraron la evolución del marketing relacional en las organizaciones, los principales desafíos para equilibrar la personalización y la eficiencia, las estrategias de integración de la IA en la relación con los clientes, las tecnologías más impactantes, el papel de la ética, la transparencia y la colaboración entre áreas, además de las perspectivas futuras para el tema. Las entrevistas se realizaron de forma remota, fueron grabadas (con consentimiento de los participantes) y posteriormente transcritas para su análisis.

Los participantes fueron seleccionados con base en un criterio de *expertise* y relevancia institucional, abarcando diferentes segmentos: 2 personas de Imobi (publicidad y tecnología), 1 persona de Stalo AI (IA para negocios), 1 persona de Treble AI (soluciones en comunicación digital) y una empresa global del sector tecnológico (identificada en el artículo solo como "alfa" debido a cuestiones de confidencialidad). La diversidad de los perfiles entrevistados, que incluyen gestores de áreas técnicas, estratégicas y operacionales, enriquece el alcance del estudio y proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades enfrentados por las organizaciones brasileñas y multinacionales en el uso de la IA para fortalecer el marketing relacional. A continuación, se presenta la tabla resumen del perfil de los entrevistados.

Tabla 1

Perfil de los Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Función	Años de experiencia en Servicios	Años de experiencia en IA
E1 - MH	Imobi	Especialista en 3D	4 años	3 años
E2 - CM	Imobi	Socio Director	10 años	2 años

Entrevistado	Empresa	Función	Años de experiencia en Servicios	Años de experiencia en IA
E3 - LL	STALO AI	Growth Manager	3 años	1 año
E4 - AR	Treble AI	Country Manager Brasil	8 años	4 años
E5 - BT	"Alfa"	Business AI Solution Advisor	2 años y medio	6 meses

Con relación a las empresas, Imobi fue creada en 2005, en Porto Alegre/Brasil, y es líder en el segmento de publicidad y propaganda en vehículos de medios OOH (*Out Of Home*) del sur del país, trabajando con más de 10 mil soportes estáticos (*front light*, vallas, medianeras, etc.) y digitales (vallas, relojes, medianeras, etc.) distribuidos en un *mix* de 20 productos diferentes. STALO AI, por su parte, es una empresa que ayuda a las empresas a escalar sus operaciones a través de la IA. Su servicio esencial es el entrenamiento de modelos de IA, integrándolo en múltiples bases de datos, creando paneles personalizados sin una sola línea de código. Su interfaz amigable permite que cualquier persona en la organización opere con IA, incluso sin experiencia previa. Los analistas de negocios pueden resolver problemas complejos de negocios con autonomía y agilidad, permitiendo que el equipo de tecnología se concentre solo en sus entregas. Treble AI es una plataforma que, por medio de WhatsApp, revoluciona la interacción con los clientes mediante *customer journeys* automatizados que impulsan el crecimiento del negocio. Además, permite a las empresas que usan HubSpot o Salesforce comunicarse efectivamente con sus clientes para fidelizarlos, convertirlos y retenerlos. Es una empresa nacida en Silicon Valley (EE. UU.). La empresa global de tecnología, que llamamos Alfa, es una de las líderes en el desarrollo de *software* para la gestión empresarial, y no autorizó la publicación de su nombre.

3.2. *Procedimiento de Análisis de Contenido*

El método de análisis de contenido fue empleado para identificar categorías emergentes y patrones en las respuestas, permitiendo comparaciones tanto entre los casos analizados como con las tendencias señaladas por la literatura (Bardin, 2009). El análisis de contenido siguió las etapas de preanálisis, codificación, categorización e inferencia (Bardin, 2009). Las unidades de registro fueron fragmentos significativos de las respuestas, agrupados en cinco categorías emergentes: (1) evolución del marketing

relacional, (2) desafíos para equilibrar personalización y eficiencia, (3) impacto de las tecnologías de IA, (4) prácticas de transparencia y ética en el uso de datos, y (5) colaboración entre áreas de marketing y tecnología. La codificación fue realizada manualmente por los autores, incluyendo la triangulación de interpretaciones para garantizar la validez y la fiabilidad.

4. Resultados y discusión

El análisis cualitativo de las entrevistas con expertos de empresas innovadoras en el uso de IA para marketing relacional ha revelado múltiples dimensiones de la integración entre tecnología y humanización en la relación con los clientes. Los resultados confirman que la personalización ha dejado de ser un diferencial y se ha convertido en una expectativa básica. La IA, al permitir el análisis de datos en tiempo real, reorganiza el ciclo de relación y mejora la retención. Sin embargo, los entrevistados advierten que la automatización sin sensibilidad puede generar percepciones de frialdad, reforzando la importancia de la empatía digital y del diseño ético.

4.1. *Evolución del marketing relacional*

Los participantes de la investigación destacan que la evolución del marketing relacional es notable en los últimos años, sobre todo debido al avance de las tecnologías digitales y de la IA. Se ha convertido en consenso entre los participantes que la personalización ha dejado de ser una ventaja competitiva aislada para convertirse en una expectativa básica de los clientes, tanto en contextos B2B como B2C. Las empresas han pasado a utilizar múltiples canales digitales, sistemas integrados de CRM, automatización de marketing y soluciones de IA generativa para comprender mejor el ciclo de vida del cliente, promover interacciones más relevantes y responder con mayor rapidez a las demandas. Para el Entrevistado 1 (E1) de Imobi, *"Hoy en día, herramientas como las redes sociales, el email marketing automatizado, los CRM y las plataformas de mensajería como WhatsApp o los bots nos permiten llegar e interactuar con los clientes de una forma mucho más directa y personalizada"*. De la misma empresa, el E2 afirma que "*Con el avance de las tecnologías digitales, el marketing relacional en la organización ha evolucionado significativamente, volviéndose más eficiente, personalizado y automatizado. Esto me ha ayudado enormemente y ha mejorado los resultados en las relaciones con los clientes, especialmente al permitirme comunicarme con ellos con mensajes y textos más específicos"*. Muchos participantes

observaron que, antes de la adopción de la IA, los procesos de análisis comportamental, la segmentación de campañas y la atención al cliente eran manuales, poco escalables y sujetos a errores humanos o sesgos interpretativos. Con la integración de la IA, la relación ha pasado a ser orientada por datos en tiempo real, permitiendo una reorganización de las etapas del embudo de relación y resultados más consistentes en retención, fidelización y satisfacción del cliente. Para el E3, de STALO AI, "*Hoy en día, podemos establecer relaciones más personalizadas, automatizadas y escalables con nuestros clientes. El uso de estas herramientas, integradas con nuestro CRM, nos permite crear recorridos inteligentes basados en datos en todas las etapas del ciclo de vida del cliente, mejorando así la experiencia y optimizando el trabajo en equipo"*. El E5, de Alfa, destaca *"En los últimos años, he observado una profunda transformación en el marketing relacional, especialmente en cómo usamos la tecnología para crear conexiones más inteligentes, relevantes y sostenibles con nuestros clientes. He observado de cerca cómo el avance de las soluciones digitales, en particular las basadas en inteligencia artificial, ha incrementado el nivel de personalización y eficiencia en estas relaciones. Hoy podemos ir mucho más allá de lo tradicional"*. Este escenario es consistente con autores como Davenport & Ronanki (2018), que apuntan a la disrupción promovida por la IA en la gestión de las experiencias del consumidor.

4.2. *Desafíos para equilibrar personalización y eficiencia operacional*

A pesar de los beneficios percibidos, el desafío de equilibrar la personalización y la eficiencia operacional se ha mostrado recurrente. Los entrevistados relataron que, aunque la tecnología posibilite el envío de comunicaciones altamente segmentadas y personalizadas, existe un riesgo asociado a la estandarización excesiva de los procesos. Cuando la personalización es percibida como artificial o descontextualizada de la realidad del cliente, puede causar insatisfacción, generando distanciamiento en lugar de acercamiento. Otro punto enfatizado es la complejidad de escalar la personalización sin aumentar significativamente los costes o comprometer la agilidad operacional. El E1 afirma *"Uno de los principales retos que enfrentamos en Imobi es equilibrar la personalización con la escalabilidad. Si bien los clientes esperan experiencias cada vez más personalizadas y relevantes, también necesitamos mantener la agilidad y la eficiencia en nuestros procesos, especialmente en un mercado tan dinámico como el publicitario. Encontrar el equilibrio adecuado entre el uso estratégico de los datos, la automatización y el trato humano es una búsqueda constante,*

esencial para mantener la cercanía sin comprometer nuestro reconocido rendimiento". Respecto al riesgo de escalabilidad, el E3, de STALO AI, afirma *"De hecho, el reto parece residir en cómo lograrlo a gran escala. Generalmente, cuanto más personalizado sea el servicio, más efectiva será la relación"*. El E4, de Treble AI, destaca los siguientes desafíos *"Integración de datos, limpieza de datos, estandarización y arquitectura de la información. Debido a la facilidad con la que se recopilan datos de diferentes puntos de contacto del usuario, sin una buena gobernanza del CRM, todos los esfuerzos de marketing para crear comunicaciones relevantes pueden ser en vano*. El uso de IA para automatización de tareas rutinarias, segmentación dinámica y sugerencias contextuales es visto como fundamental para que la personalización sea viable en operaciones de gran volumen. El E5, de Alfa, *"Tenemos una inmensa capacidad para generar experiencias altamente personalizadas basadas en datos, comportamiento y contexto. Sin embargo, garantizar que esta personalización se realice de forma estratégica, ética y sostenible requiere una selección minuciosa, especialmente en lo que respecta a decisiones automatizadas y experiencias digitales integrales*". Este equilibrio es uno de los principales dilemas contemporáneos del marketing relacional con IA (*Paradoxes of AI*, 2020; *AI-powered Personalized Pricing*, 2025). El análisis también indica que, mientras los clientes esperan respuestas rápidas y relevantes, valoran, sobre todo, interacciones auténticas. La humanización del contacto, incluso en jornadas digitales, depende de la capacidad de la empresa para comprender el momento y las emociones del cliente, personalizando no solo el mensaje, sino el tono, la frecuencia y el canal de comunicación.

4.3. *Impacto de las tecnologías de IA en el marketing relacional*

La adopción de tecnologías como *chatbots*, IA generativa, análisis predictivo, sistemas de recomendación y automatización vía CRM fue considerada estratégica por todos los expertos consultados. Estas herramientas permiten procesar grandes volúmenes de datos e identificar patrones comportamentales, lo que contribuye a experiencias más fluidas y personalizadas. El análisis de los relatos muestra que los *chatbots* inteligentes, por ejemplo, son capaces de responder dudas frecuentes y resolver demandas sencillas, liberando equipos humanos para actividades más estratégicas y creativas. De parte de Imobi, el E1 indica que *"hemos estado integrando inteligencia artificial principalmente a través de herramientas de automatización de marketing, chatbots inteligentes*

y análisis de comportamiento predictivo". El E3 afirma que *"Trabajamos con todas estas tecnologías (análisis predictivo, recomendaciones, informes automatizados, mayor eficiencia de los bots)"*. En Treble AI, según el E4, *"Hoy en día, la IA todavía no actúa de forma autónoma en ningún área de la empresa, porque creemos que aún no está lo suficientemente madura para tener esta autonomía… Pero está presente en todas las áreas, y diría que, en cada etapa, ayudando a los empleados a realizar su trabajo. La columna vertebral de nuestra estrategia de marketing relacional es el CRM de HubSpot, que ahora cuenta con varias funciones de inteligencia artificial integradas de forma nativa"*. La IA generativa se usa para crear contenidos a medida, predecir comportamientos y sugerir acciones en tiempo real, mientras que las soluciones de recomendación ajustan ofertas y comunicaciones con base en el historial individual del cliente. Con todo, los entrevistados reconocen que la tecnología por sí sola no garantiza el éxito del marketing relacional. Para el E2 *"Creo que la IA es una herramienta y que el resultado que da no lo uso como final, siempre lo edito para que sea más expresivo con lo que quiero comunicar*". El E4 cree que "*el uso de la IA, bien aplicada, fortalece la dimensión humana de las relaciones con los clientes. No reemplaza el contacto humano, pero elimina las tareas operativas y la repetición, liberando tiempo para que los equipos se centren en lo que realmente importa: comprender al cliente y generar valor en cada interacción. En Treble, por ejemplo, utilizamos la IA para personalizar las conversaciones de WhatsApp, predecir comportamientos y organizar datos en HubSpot, lo que hace que el servicio sea más rápido, inteligente y humano a la vez"*. Es preciso invertir continuamente en entrenamientos, perfeccionamiento de los algoritmos y monitorización de los resultados para evitar sesgos y garantizar que la IA actúe como facilitadora de la experiencia, y no como una barrera o fuente de frustración para el cliente (*Using AI to Enhance CX*, 2023).

4.4. *Transparencia, ética y confianza en el uso de los datos*

Otro punto central surgido de las entrevistas se refiere a la gestión ética y transparente de los datos de los clientes. Los participantes señalan que la conformidad con legislaciones como la LGPD es solo el punto de partida. El E5 destaca *"Cumplimos estrictamente con leyes como la LGPD y el RGPD, y ofrecemos visibilidad completa sobre cómo se recopilan, almacenan y utilizan los datos. Estas prácticas refuerzan la confianza del cliente, ya que demuestran que tratamos sus datos con seriedad, ética y*

responsabilidad, lo cual es esencial para cualquier estrategia de relación a largo plazo". Las prácticas de consentimiento explícito, la comunicación clara sobre las finalidades del uso de los datos, la explicabilidad de los algoritmos y opciones para que el cliente gestione su propia información son consideradas esenciales para mantener y fortalecer la confianza. Los relatos indican que las empresas que invierten en transparencia consiguen diferenciarse positivamente, creando un ambiente de confianza que potencia la participación (*engagement*). Al informar de manera proactiva sobre cómo los datos son recopilados, almacenados y usados, además de posibilitar al usuario el control sobre sus preferencias, las organizaciones demuestran respeto y responsabilidad, elementos valorados por el consumidor contemporáneo (*AI-Advertising Guidelines*, 2023; *Trust & AI-Driven Personalization*, 2024). Además, se ha observado que la confianza no depende solo de la ausencia de incidentes, sino que se construye en el día a día por medio de políticas claras, respuestas rápidas a dudas e incidentes y actualización continua de los procesos a la luz de nuevas regulaciones y expectativas sociales.

4.5. *Colaboración entre áreas técnicas y de negocios*

La efectividad del uso de la IA en el marketing relacional depende, en gran medida, de la colaboración entre equipos de marketing y de tecnología. Los entrevistados destacan que los proyectos exitosos generalmente involucran comités multidisciplinares, donde las decisiones son compartidas y las responsabilidades distribuidas. El E3 destaca "*Creo que esto es crucial. Hoy en día, el marketing y la tecnología ya están estrechamente vinculados, en el sentido de que un marketing escalable requiere tecnología (CRM, automatización, pruebas A/B, etc.). Con el uso de la IA, esto se ve potenciado, ya que se requiere un marco sólido para procesar datos y transformarlos en resultados prácticos*". El marketing contribuye con la visión humana, el conocimiento del cliente y la creatividad, mientras que la tecnología garantiza la viabilidad técnica, la seguridad de los datos y la evolución de los sistemas. La investigación también reveló que la falta de integración entre áreas sigue siendo un desafío en algunas organizaciones, ya sea por barreras culturales, falta de comunicación o ausencia de procesos estructurados para la gestión conjunta de proyectos. Las empresas que invierten en *frameworks* de integración, entrenamientos y consultorías especializadas consiguen avanzar más rápidamente y de manera sostenible, creando una cultura de innovación orientada por datos (Davenport & Ronanki, 2018).

5. Conclusiones e implicaciones

El presente artículo contribuye a la comprensión de cómo la Inteligencia Artificial puede ser aliada del marketing relacional en la era digital, siempre que se implemente con responsabilidad, transparencia y visión estratégica. La investigación evidenció que la IA es capaz de aumentar la eficiencia operacional sin sacrificar la personalización o la dimensión humana de las relaciones, siempre que se adopten prácticas éticas y se estimule la colaboración entre áreas. El estudio refuerza que la IA, cuando está guiada por valores éticos y humanos, es una aliada en la construcción de relaciones duraderas. Potencia la eficiencia operativa y fortalece el vínculo de confianza. Para los gestores, la principal implicación es la necesidad de invertir en gobernanza de datos e integración entre equipos de marketing y tecnología, creando una cultura de innovación centrada en el cliente. Se destaca que, además de las soluciones tecnológicas, el éxito depende de la cultura organizacional y del compromiso con la experiencia del cliente. Las empresas que tratan la IA como herramienta de apoyo a la creatividad y al diálogo, y no como sustituta de las relaciones humanas, obtienen mejores resultados en términos de fidelización y reputación de marca. Como limitaciones, se subraya el enfoque cualitativo y el número restringido de entrevistas. Se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra, comparen diferentes sectores e investiguen indicadores cuantitativos de impacto. El debate sobre IA, ética y humanización en el marketing relacional es dinámico y continuará evolucionando a medida que surjan nuevas tecnologías y legislaciones.

Referencias

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, *33*(2), 3-30.

AI-Advertising Guidelines. (2023). AI advertising: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *158*, 113647. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113647

AI-powered Personalized Pricing. (2025). AI-powered personalized recommendations and pricing: Moderating effects of trust. *International Journal of Information Management*, *69*, 102747. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102747

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. Harper Business.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

Grandinetti, R. (2017). *Exploring the Dark Side of Cooperative Buyer-Seller Relationships*. Journal Of Business & Industrial Marketing, 32(2), 326- 336.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, *11*(3), 279-301.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Prentice Hall.

Kumar, V., Dixit, A., & Javalgi, R. G. (2022). AI in customer experience management. *Journal of Business Research, 153*, 52–68.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69-96.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20-38.

Nguyen, B., Simkin, L., Canhoto, A. (2015). The Dark Side of CRM- Customers, Relationships and Management. London, Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315753737

Paradoxes of AI. (2020). Paradoxes of artificial intelligence in consumer markets: Ethical consideration and future research agenda. *Journal of Business Research*, *117*, 299-310. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.001

Pires, N. P., & Santos, A. R. (2023). The dark side of relationship marketing: an analysis of the phenomenon in public management. *Revista Alcance (online)*, *30*(1), 1.-16.

Rebiazina, V., Sharko, H., & Berezka, S. (2024). The impact of relationship marketing practices on companies'market and financial performance in emerging markets. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 29*(57), p. 186-204. Disponible en: https://revistas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/731/586

Reis, A. C., Terra Iacovelo, M., Bueno, L., & Alves da Costa Filho, B. (2016). Marketing de Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data. *Revista Brasileira de Marketing*, *15*(4), noviembre, 2016, pp. 512-523 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471755317007

Roesch, S. M. A. (2010). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração* (3. ed.). Atlas.

Rust, R. T. (2023). Artificial intelligence in service: Opportunities and threats. *Journal of Service Research, 26*(1).

Saaksjarvi, M., Hellen, K., Gummerus, J., & Grönroos, C. (2008). Love at First Sight or a Long-term Affair? Different Relationship Levels as Predictors of Customer Commitment. *European Advances in Consumer Research*, *8*, p. 402 – 403.

Santana, P. De C. (2020). O Marketing de Relacionamento como Estratégia comercial de Fidelização e Escala em Vendas. *Fortaleza – CE. Ed. 190. V.1*. Disponible en: http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-190-8606

Santiago Cevallos, Karla D. Torres and Maria, Miranda-Guerra (2024). Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Quantitative Analysis in the Retail Sector. *IBIMA Business Review*, Vol. 2024, Article ID 710234, https://doi.org/10.5171/2024.710234

Simon, F. C. (2008). *Marketing de Relacionamento – Um modelo teórico para servir como guia na implantação de programas de fidelidade*. PUC-SP.

Trust & AI-Driven Personalization. (2024). AI-driven personalization: Unraveling consumer perceptions in social media. *Computers in Human Behavior*, *152*, 107185. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.107185

Using AI to Enhance CX. (2023). Using artificial intelligence to enhance customer experience and engagement. *Telematics and Informatics*, *77*, 102637. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.102637

APÉNDICE A

Guion de Entrevista – Expertos del Sector de Servicios

1. Bienvenida e Introducción

Gracias por aceptar esta entrevista. Nosotros, la Prof. Marlise y el Prof. João Capelli, estamos desarrollando una investigación cuyo objetivo es explorar la sinergia entre el Marketing Relacional y la IA en empresas de servicios, respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede la IA humanizar y personalizar el Marketing Relacional sin perder eficiencia? Las respuestas resultarán en un artículo académico a ser publicado en la Revista *Boletín de Estudios Económicos*, de la Universidad de Deusto, en España, que reflexiona sobre oportunidades, desafíos y buenas prácticas en esta área. El propósito de nuestra conversación es conocer su perspectiva sobre cómo las organizaciones de servicios están integrando la inteligencia artificial en sus estrategias de marketing relacional, con foco en la personalización, la confianza del cliente y la ética en el uso de datos. Podemos agendar un momento para conversar con usted por *Google Meet* o *Zoom*, para lo que necesitaremos que por favor nos indique algunas posibilidades de agenda.

Muchas gracias.

2. Preguntas Principales

Su perfil:

- Nombre:
- Empresa:

- Cargo/Posición en la empresa:
- Años de experiencia en servicios:
- Años de experiencia en IA:
- ¿Permite que el nombre de la empresa sea citado en el artículo?

1. ¿Cómo percibe la evolución del marketing relacional en su organización en los últimos años, especialmente con el avance de las tecnologías digitales?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al intentar equilibrar la personalización y la eficiencia en las interacciones con los clientes?
3. ¿De qué manera se ha integrado la inteligencia artificial en las estrategias de relación con el cliente en su empresa?
4. ¿Qué tecnologías específicas (como chatbots, sistemas de recomendación, análisis predictivo, etc.) utiliza su organización para fortalecer el marketing relacional y cuáles han demostrado mayor impacto?
5. ¿Cree usted que el uso de la IA fortalece o debilita la dimensión humana de la relación con los clientes? ¿Por qué?
6. ¿Qué prácticas adopta su organización para garantizar la transparencia en el uso de datos de los clientes? ¿Y cómo impacta esto en la confianza de ellos?
7. ¿Cómo se conduce la colaboración entre equipos de marketing y tecnología en su empresa para garantizar una aplicación ética y eficaz de la IA en la relación con el cliente?

3. Cierre

Muchas gracias por compartir su experiencia. ¿Le gustaría añadir alguna observación final o destacar alguna buena práctica que considere esencial para el futuro del marketing relacional apoyado por inteligencia artificial?

¡Muchas gracias!
Marlise Alves Silva
https://www.linkedin.com/in/marlise-alves-silva
João Capelli
https://www.linkedin.com/company/capelliconsultoria

Sobre los autores / About the authors

MARLISE ALVES SILVA. Profesora de grado y posgrado en marketing Internacional en ESPM-Sul, Facultad Dom Bosco de Porto Alegre y Unisinos (Brasil). Doctora en Economía, Gestión y Dirección de Empresas por la Universidad

de Deusto, España, con diploma revalidado por la FEA/USP. Es licenciada en Administración de Empresas – Habilitación en Comercio Exterior por la Universidad del Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), con posgrados en Prospectiva Estratégica y Diseño de Futuros (2024) por la ESPM-Sul, Teorías y Prácticas de Enseñanza (2016) y Marketing de Servicios (2004), ambas por la ESPM-Sul. Actualmente actúa como Analista Técnica Especializada en Promoción de Negocios Internacionales en la FIERGS, siendo responsable de coordinar misiones internacionales y rondas de negocios.

Professor of graduate and postgraduate programs at International Marketing at ESPM-Sul, Dom Bosco Faculty in Porto Alegre and Unisinos (Brasil). PhD in Economics, Management and Business Administration from the University of Deusto, Spain, with a diploma revalidated by FEA/USP. She holds a degree in Business Administration - Foreign Trade from the University of Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), with postgraduate degrees in Strategic Foresight and Future Design (2024) from ESPM-Sul, Teaching Theories and Practices (2016) and Services Marketing (2004), both from ESPM-Sul. She currently works as a Technical Analyst Specialized in International Business Promotion at FIERGS, being responsible for coordinating international missions and business roundtables.

JOÃO CAPELLI. Profesor en la Facultad QI y fundador de Capelli Consultoría, especializada en innovación estratégica. Sus áreas de interés como investigador y consultor son la estrategia e inteligencia artificial aplicada al marketing y la relación con clientes. Doctor en Administración con énfasis en Inteligencia Artificial aplicada a los Negocios por la Universidad de Caxias do Sul (UCS). Magíster en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS) y licenciado en Administración de Empresas por la UNISINOS.

Professor at the QI School and founder of Capelli Consulting, specializing in strategic innovation projects for companies across various sectors. His areas of interest include strategy and artificial intelligence applied to marketing and customer relations. He holds a PhD in Administration with an emphasis on Artificial Intelligence applied to Business from the University of Caxias do Sul (UCS). He holds a Master's degree in Administration from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) and a Bachelor's degree in Business Administration from UNISINOS.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

Las KIBS arraigadas como agentes de desarrollo territorial: un estudio de caso

Aitziber Larumbe Torrens
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3466
Recibido: 15 de octubre de 2025 • Aceptado: 19 de diciembre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3466

LAS KIBS ARRAIGADAS COMO AGENTES DE DESARROLLO TERRITORIAL: UN ESTUDIO DE CASO

KIBS ROOTED AS AGENTS OF TERRITORIAL DEVELOPMENT: A CASE STUDY

Aitziber Larumbe Torrens*
Eurogap, País Vasco, España

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3466

Recibido: 15 de octubre de 2025
Aceptado: 19 de diciembre 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Breve revisión de la literatura. 3. Las KIBS como agentes de desarrollo territorial: el caso de EUROGAP. 4. Conclusiones y principales aprendizajes. Referencias.

RESUMEN

Los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS, por sus siglas en inglés) contribuyen a la mejora de la innovación y competitividad de las empresas y del territorio. Dentro de las KIBS se sitúan las consultoras, que ayudan a innovar y transfieren su conocimiento experto tanto a las organizaciones individuales como a los territorios. Los rasgos de continuidad y arraigo territorial son claves para el despliegue de la contribución de los KIBS al entorno. En este artículo se presenta el caso de una consultora de marketing de negocio y se estudia cómo ha contribuido al desarrollo de las empresas y del territorio desde su propia idiosincrasia durante más de tres décadas.

Palabras clave: Knowledge Intensive Business Services (KIBS), Arraigo, Orientación al mercado, Marketing de negocio, Desarrollo territorial.

ABSTRACT

Knowledge-intensive business services (KIBS) contribute to improving both innovation and competitiveness in businesses and also in the region. KIBS include consulting firms that help to innovate and transfer their expert knowledge to both individual organisations and regions. Territorial embeddedness is key to the deployment of KIBS' territorial contri-

* Socia Directora de EUROGAP y colaboradora y docente habitual en la Universidad de Deusto y en el Basque Culinary Center; además forma parte de la Junta de Gobierno del Colegio Vasco de Economistas.

Más información sobre la autora 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.

bution. This article presents the case of a business marketing consulting firm and studies how it has contributed to the development of businesses and the territory from its own unique perspective for more than three decades.

Keywords: Knowledge Intensive Business Services (KIBS), Embeddedness, Market Orientation, Business marketing, Territorial development

1. Introducción

Los servicios empresariales intensivos en conocimiento, también denominados KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*), son organizaciones que crean, acumulan y aplican conocimiento especializado para apoyar los procesos de producción e innovación de otras empresas y entidades (Miles et al., 1995). Ofrecen servicios de consultoría, ingeniería, servicios informáticos, diseño o I+D. Su importancia radica en que actúan como intermediarios del conocimiento, ya que promueven la transferencia y recombinación de conocimientos entre sectores y actores económicos (Muller y Zenker, 2001).

Diversos estudios han demostrado que las empresas que colaboran con KIBS mejoran su competitividad, ya que esto les permite desarrollar nuevas capacidades, recursos y habilidades (Amancio et al., 2022). A nivel regional, las KIBS también se consideran agentes de desarrollo territorial en los sistemas de innovación (Muller y Zenker, 2001), y contribuyen a la mejora de innovación y de la internacionalización (Kamp y Ruiz de Apodaca, 2017; Seclen y Barrutia, 2018). Por ello, las KIBS se consideran motores del desarrollo territorial, dado que fortalecen los ecosistemas locales de conocimiento, aumentan la competitividad y fomentan la diversificación productiva (Doloreux y Shearmur, 2013; Lafuente et al., 2017; Knapp et al., 2025). Según Horváth y Berbegal-Mirabent (2022), las KIBS, como las consultoras de gestión o los servicios de investigación y desarrollo (I+D), se han convertido en uno de los motores clave para la consolidación de las economías basadas en el conocimiento.

Centrándonos en el ecosistema de empresas consultoras, el caso de Euskadi es paradigmático (Kamp y Alcalde, 2014), ya que, pese a existir una convivencia entre firmas locales especializadas con la presencia de grandes consultoras estatales e internacionales, las consultoras nacidas y arraigadas en el territorio han sabido aprovechar su conocimiento del tejido empresarial local. Así, ofrecen cercanía, capacidad de adaptación cultural y asesoramiento altamente personalizado.

Con el fin de ilustrar esta realidad y compartir aprendizajes, presentamos en este artículo el caso de una KIBS. En concreto, una consultora espe-

cializada en Marketing de Negocio, EUROGAP. Esta firma nació en 1990 en Donostia-San Sebastián con la firme visión de acompañar a las empresas a desarrollar su negocio mediante una clara y continuada orientación de mercado. La pregunta que queremos responder es: ¿cómo puede una consultora familiar gipuzkoana contribuir al desarrollo de las empresas y del territorio desde la orientación al mercado a lo largo de más de tres décadas?

Los principales aprendizajes que se pueden extraer de este caso apuntan, primero, a subrayar la importancia de las KIBS como agentes de innovación y transformación empresarial (Shearmur y Doloreux, 2013) y territorial (Muller y Zenker, 2001; Opazo-Basáez et al., 2020; Lafuente et al., 2017; Knapp et al., 2025). Asimismo, el conocimiento profundo del tejido empresarial y el arraigo territorial (Aragón-Amonarriz, 2021) permite desarrollar en las organizaciones una orientación al mercado que sitúa al cliente en el centro de la toma de decisiones. A esto hay que añadir que el uso de una metodología propia centrada en el marketing de negocio, la cual conjuga la estrategia y la operatividad, sitúa a la firma como un socio estratégico que acompaña a las organizaciones a lograr sus objetivos y, sobre todo, que acompaña en la ejecución, una de las claves principales. En cuanto a los niveles de impacto, además de constituirse como una consultora a nivel organizacional y micro, también se erige como un agente formativo y divulgador de conocimiento a nivel territorial y genera comunidad empresarial. Finalmente, la innovación y la digitalización deben estar guiadas por la estrategia y por las personas (Narvaiza et al., 2024). Por ello, la combinación de innovación y humanismo se consolida como un enfoque clave, tanto a nivel interno, en la cultura organizacional, como externo, en la relación con los clientes y el territorio al que se dirige.

2. Breve revisión de la literatura

Los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS) son empresas que ofrecen servicios que requieren un alto grado de conocimiento especializado o profesional. Estas organizaciones poseen la capacidad de combinar conocimientos científicos y técnicos codificados con conocimientos tácitos derivados de una amplia experiencia, lo cual resulta clave para ayudar a otras organizaciones a resolver problemas específicos (Miles, 2005).

Los servicios que prestan las KIBS integran fuentes primarias de información y conocimiento (informes, formación o consultoría) con sus propios saberes, generando así servicios intermedios que apoyan los pro-

cesos de sus clientes, por ejemplo, en áreas de negocio, marketing, comunicación o tecnología (Boden y Miles, 2000). Entre los principales tipos de KIBS se encuentran las consultorías de gestión y estrategia, los servicios de TI y software, la consultoría de marketing y comunicación, las empresas de ingeniería y arquitectura, y los servicios de investigación y desarrollo (I+D), entre otros.

En conjunto, las KIBS actúan como canales esenciales de difusión del conocimiento y de innovación en distintos niveles (empresarial y regional). En la actualidad, en las economías basadas en el conocimiento, estas empresas adquieren un papel, si cabe, más relevante como agentes clave de transformación del conocimiento y del desarrollo innovador (Horváth y Rabetino, 2019), así como en la innovación de servicios digitales (Opazo-Basáez et al., 2022; Narvaiza et al., 2024; Rabetino et al., 2024).

Dentro de la diversidad de KIBS, los servicios de consultoría cumplen funciones específicas en el proceso de innovación (Bessant y Rush, 1995; Pereira y Vance, 2021):

- Transferencia directa de conocimiento experto y especializado ya asimilado por los consultores.
- Intercambio de experiencias, trasladando aprendizajes y buenas prácticas entre contextos.
- Intermediación de alianzas, ofreciendo a los usuarios un punto de acceso único a una amplia red de servicios especializados.
- Función de diagnóstico, ayudando a las organizaciones a identificar y definir sus necesidades concretas de innovación.

Dado el papel central de los servicios de consultoría en los procesos de innovación, resulta especialmente relevante analizar el caso de una empresa familiar de consultoría de negocio y marketing, con un fuerte arraigo territorial (Aragón-Amonarriz, 2021) y un profundo conocimiento del tejido empresarial local. Dicho arraigo contribuye a explicar cómo las empresas familiares mantienen vínculos estrechos con la economía y las instituciones locales (Martínez-Sanchis, 2024), generando además valor social sostenible (Aragón-Amonarriz, 2021). Asimismo, en los procesos de servitización, la proximidad geográfica de las KIBS parece potenciar su capacidad de ofrecer servicios más adaptados (Opazo-Basáez et al., 2020).

En contextos industriales con una orientación tradicional al producto, la labor de las consultorías de marketing ha sido —y continúa siendo— esencial para acompañar a las organizaciones en su transición hacia una orientación al mercado, tanto en el plano estratégico como en el operativo. Esto cobra es-

pecial importancia en un entorno caracterizado por una competencia intensa, tanto local como global. Por ello, se presenta a continuación la trayectoria de más de tres décadas de la consultora familiar EUROGAP, la cual ha sabido adaptarse y acompañar a numerosas organizaciones, asociaciones y territorios en la consecución de innovaciones en mercado y servicios. Esta labor, realizada mediante una adecuada orientación al mercado, ha logrado resultados positivos en sus negocios.

3. Las KIBS como agentes de desarrollo territorial: el caso de EUROGAP

3.1. *Historia y evolución*

EUROGAP fue creada en 1990 en Donostia-San Sebastián con la firme idea de acompañar a las empresas en su desarrollo mediante una clara orientación al mercado; en definitiva, ayudándolas a generar negocio a través de un buen marketing. Desde sus inicios ha tenido una vocación de observadores de tendencias, acompañamiento y ha generado relaciones a largo plazo con empresas, enfocadas a identificar aquellos *GAPs* en el mercado, que son dinámicos. Acompañar la estrategia de negocio con la inteligencia de mercado ha sido clave. Esta misma idea es la que da nombre a la empresa EUROGAP y por su proyección internacional desde lo local.

Fue creada en la capital guipuzcoana, donde la mayoría del tejido empresarial era de naturaleza industrial. La importancia que las empresas daban a su producto y a sus procesos productivos era muy alta. En aquellos años, los noventa, existía aún menos concienciación sobre el marketing. A las empresas "*les compraban*", pero existían ya grandes emprendedores, empresarios que apostaron fuerte por aportar valor y visionar un territorio rico en proyectos y empresas potentes, las cuales han propiciado el desarrollo económico y social del territorio.

Desde la empresa, se ha ido realizando una intensa labor de concienciación y sensibilización para orientar todas las decisiones empresariales hacia el mercado y colocar al cliente en el centro de las mismas.

Esta labor se ha realizado en múltiples sectores y con diferentes tamaños de empresa, desde emprendedores hasta grandes corporaciones, en proyectos de especialización en servicios de marketing, comercial y de comunicación. Para ello, se combinan la realización de estudios estratégicos puntuales con acompañamientos a largo plazo en los que, en ocasiones, se cubren posiciones concretas de la empresa/cliente (externalización o *outsourcing*).

3.2. *La naturaleza familiar*

Euskadi ha sido un entorno abundante en empresas familiares que tienen un arraigo especial con el territorio y quieren mostrar y aportar un valor social que genere riqueza. Los valores de la empresa familiar se ven reflejados en EUROGAP, tanto internamente como externamente. Su fundador Enrique Larumbe Martin ha sostenido con convicción la necesidad de preservar ese espíritu cercano y poder asegurar el bienestar de las personas que trabajan en EUROGAP y el de sus colaboradores.

La empresa familiar presenta desafíos interesantes, como el relevo en las diferentes áreas de la firma, el mantenimiento de la cartera de clientes, la actualización constante de los servicios, la satisfacción y bienestar de las personas que trabajan dentro de la organización y la buena conexión con los grupos de interés. El gran aprendizaje de estos años ha sido el esfuerzo constante, con mucha comunicación e ilusión.

Es clave que el equipo pueda informarse y aprender de otros proyectos de la empresa y así tener esa visión global de la marca y su identidad, además de centrarse en sus proyectos individuales. Es una forma de trabajar, una forma de ver la empresa donde las personas trabajan y de sentir que hay un proyecto para las próximas décadas.

De hecho, uno de los valores diferenciales de esta empresa es su concepción humanista y relacional de la consultoría, en la que la cercanía, el acompañamiento y la confianza constituyen la base de las relaciones. Más que un proveedor de servicios, la empresa actúa como un socio estratégico que acompaña a las organizaciones en sus procesos de reflexión y transformación.

3.3. *Conocimiento experto y metodología propia*

Las áreas de especialización para cubrir todas las inquietudes de mercado, desde la Estrategia y Anticipación (marcar el rumbo), la Inteligencia de Mercado (Estudio del entorno), El posicionamiento Estratégico (aportar valor), Proyectos de IA aplicada (gestión del conocimiento), la Optimización Comercial (foco en los resultados) y la ejecución técnica de la Estrategia (el acompañamiento), constituyen los servicios clave de esta organización. En resumen, destaca la realización de diagnósticos estratégicos (GAPs) y la orientación a la práctica con acompañamiento en la ejecución, con el objetivo de "hacer que las cosas sucedan".

El desarrollo de conocimiento y metodologías propias resulta clave en su trayectoria. Así, la metodología propia, denominada "Marketing de

Negocio", está orientada a generar una rentabilidad sostenible mediante un conocimiento profundo del cliente y del mercado. Esta metodología persigue visionar cinco aspectos clave para la vida de las empresas para que, a partir de ese entendimiento, se pueda definir y potenciar la propuesta de valor diferencial de los clientes con los que trabaja la empresa.

El primer paso de esta metodología se basa en escuchar activamente a los clientes, entender por qué compran, cuáles son sus necesidades reales, conocer la imagen que proyectamos, e identificar nuestras fortalezas. El segundo paso es la búsqueda del *GAP* (ese hueco dinámico de mercado), planteando cuál es el nuevo reto que debemos abordar para garantizar la rentabilidad a largo plazo. El tercero consiste en la definición de la propuesta de valor y la focalización en la diferenciación, creando un camino que ilusione a los grupos de interés. El cuarto se centra en construir un modelo comercial óptimo. Por último, y no por eso menos importante, se sitúan las personas: alinear la organización hacia los objetivos de mercado. Las personas que trabajan en las empresas deben compartir un objetivo común y sentirse identificadas con un mismo propósito.

3.4. *Crear contextos en los que sucedan cosas*

Al mismo tiempo, la consultora crea contextos en los que "pasan cosas": espacios de aprendizaje, intercambio y crecimiento compartido para las personas que trabajan en la organización, donde se estimula el pensamiento crítico y la innovación en aspectos cotidianos de la gestión empresarial. Además, mantiene una estrecha vinculación con el ámbito universitario y entidades formativas, lo que refuerza la conexión entre el conocimiento académico y la práctica profesional.

Desde su origen, la empresa ha mostrado una clara vocación de divulgación y de compartir conocimiento con el tejido empresarial. Esta voluntad se materializa en diferentes acciones que realiza desde hace años. Uno de los ejemplos es el FORO EUROGAP MARKETING, un encuentro anual que nació en 2003 con el propósito de aportar valor formativo y promover la reflexión en torno al marketing y la gestión empresarial. Concebido para aportar utilidad y amenidad, el Foro ha pasado de sus primeras ediciones en San Sebastián, Madrid y Barcelona a consolidarse hoy en la ciudad de San Sebastián como uno de los principales encuentros empresariales del territorio, reuniendo cerca de 1.800 personas en cada edición. Su formato combina ponencias inspiradoras de profesionales de reconocido prestigio con espacios de diálogo y *networking* que fomentan el intercambio de ideas en un ambiente distendido. Además, durante el acto se

otorga el RECONOCIMIENTO EUROGAP, que distingue trayectorias profesionales ejemplares basadas en dos pilares que forman parte del ADN de la firma: una visión estratégica y de mercado, y una gestión coherente, humana y generadora de impacto positivo en la sociedad.

En coherencia con esa filosofía, la empresa organiza también los ENCUENTROS EUROGAP MARKETING en sus propias instalaciones, que son reuniones más reducidas en las que invita a clientes y colaboradores para reflexionar sobre tendencias, compartir aprendizajes y generar conversación de valor. Asimismo, impulsa la redacción de los APUNTES EUROGAP, una serie de reflexiones y documentos de trabajo elaborados internamente que, desde 2004, componen una colección de conceptos, metodologías y casos prácticos con los que la firma busca compartir conocimiento y experiencias acumuladas a lo largo de su trayectoria. En conjunto, estas iniciativas reflejan un modelo de consultoría que entiende la comunicación y la formación como pilares esenciales para fortalecer el tejido empresarial y promover una cultura de mejora continua.

En conjunto, la empresa promueve una manera diferente de entender la consultoría: centrada en las personas, basada en la reflexión estratégica y comprometida con la creación de valor sostenible en las organizaciones y a la sociedad.

3.5. *Retos futuros*

La trayectoria de la empresa no ha estado exenta de desafíos. En diversos momentos de su trayectoria la actividad se ha tenido que enfocar en algunos territorios y ha tenido que centrar sus esfuerzos en algunas actividades. De cara a los próximos años, son dos los desafíos que pretende encarar. Por un lado, además de centrarse en su mercado geográfico natural pretende consolidar nuevos mercados geográficos, manteniendo su esencia arraigada, así como desarrollar nuevos servicios y productos para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes. Por otro, pretende seguir ayudando en procesos de innovación y de incorporación de tecnología, siempre desde la perspectiva de la estrategia de negocio y teniendo a las personas como brújula.

En cuanto al primer reto conviene señalar que la empresa ha tenido siempre una vocación de apertura y, como su marca indica, nació con la Unión Europea y trata de tener siempre un pie en las tendencias internacionales. En términos de ubicación geográfica, ha tenido y tiene presencia en Madrid, Barcelona y Valladolid, aunque la mayor concentración se ha dado históricamente en el País Vasco.

En cualquier caso, el desarrollo de la empresa ha mantenido siempre la mirada puesta en un desarrollo orgánico y sostenible que preserve la esencia arraigada, con enfoque personalizado para adaptarse a cada cliente, con flexibilidad y con un alto nivel de cualificación del equipo.

Respecto al segundo reto, la empresa mantiene una vocación constante por la innovación, incorporando personas especialistas en la materia con metodologías, enfoques e iniciativas que aporten valor y que permitan mantener la firma como referente en las últimas tendencias. Además, se colabora con profesionales de referencia en sectores clave para rodearse de los mejores especialistas con el objetivo de enriquecer cada proyecto.

La digitalización es clave, y el avance rápido de la tecnología hace más complejo para la empresa abarcar todas las novedades. Aunque la Inteligencia Artificial (IA) es vista como algo fabuloso, se considera una fuente de conocimiento más que ayuda en los procesos internos, similar a lo que supuso la digitalización en su momento, y que puede contribuir al negocio. La empresa busca aportar valor a sus productos incorporando IA, pero manteniendo siempre la estrategia de negocio como pilar y siempre al servicio de las personas.

4. Conclusiones y principales aprendizajes

Tras el análisis de más de tres décadas de andadura de esta consultora, los principales aprendizajes que se extraen son los siguientes:

1. **Las KIBS como agentes clave de innovación y transformación empresarial.** La literatura confirma que los *Knowledge Intensive Business Services (KIBS)* son piezas esenciales en la economía del conocimiento. Actúan como difusores de innovación y conocimiento especializado, facilitando procesos de transformación organizativa, mejora competitiva y adaptación al entorno. Las consultoras, como parte de este ecosistema, desempeñan un papel de intermediación, transferencia de saberes y diagnóstico estratégico que impulsa la innovación empresarial, especialmente en entornos industriales con estructuras tradicionales.
2. **El valor del arraigo territorial y la empresa familiar en el sector de la consultoría.** El caso de EUROGAP ilustra cómo el arraigo local y la identidad familiar pueden convertirse en factores de diferenciación en un sector globalizado. Su conocimiento profundo del tejido empresarial vasco, su conexión con instituciones locales

y su enfoque humanista evidencian que la proximidad —geográfica, cultural y relacional— fortalece la confianza, la sostenibilidad y el impacto social de la consultoría. Esto refuerza la tesis de que las empresas familiares no solo generan valor económico, sino también valor social sostenible, contribuyendo así a la cohesión y competitividad regional.

3. **Orientación al mercado como motor de cambio cultural en las organizaciones.** EUROGAP ha desarrollado durante más de tres décadas una labor de sensibilización y acompañamiento para que las empresas pasen de una orientación al producto a una orientación al mercado, situando al cliente en el centro de la toma de decisiones. Este cambio de paradigma ha permitido a numerosas organizaciones vascas adaptarse a entornos de mayor competencia, redefiniendo sus estrategias comerciales y de comunicación y consolidando una cultura más abierta al aprendizaje y la innovación.
4. **Conocimiento y metodología propia: "Marketing de Negocio" como propuesta diferencial.** La metodología de EUROGAP, basada en el Marketing de Negocio, representa una síntesis entre estrategia y operatividad. Este modelo combina la comprensión profunda del cliente con la rentabilidad sostenible a largo plazo, integrando conocimiento técnico, visión de negocio y acompañamiento continuo. Su enfoque relacional lo convierte en un socio estratégico más que en un proveedor externo, lo que refuerza su reputación de cercanía, coherencia y compromiso.
5. **La divulgación y la creación de conocimiento compartido como rasgo identitario.** Iniciativas como el FORO EUROGAP MARKETING, los ENCUENTROS EUROGAP y los APUNTES EUROGAP consolidan su papel como agente formativo y difusor de conocimiento. Estas actividades trascienden la función consultora tradicional para posicionar a EUROGAP como una plataforma de aprendizaje colectivo que fomenta la reflexión, la conexión entre empresas y la actualización constante de competencias. Este modelo demuestra que la formación y la comunicación son herramientas básicas estratégicas de innovación y de generación de comunidad empresarial.
6. **Innovación responsable y digitalización con propósito**. **Personas y Estrategia como pilares.** Frente al avance tecnológico y la irrupción de la inteligencia artificial, EUROGAP mantiene una

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 245-257
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3466 • https://bee.revistas.deusto.es

postura equilibrada: reconoce el valor de la tecnología como fuente de conocimiento, pero reafirma que la estrategia y las personas siguen siendo el eje de la transformación empresarial. Su enfoque combina innovación y humanismo, buscando integrar nuevas herramientas sin perder coherencia ni sentido de propósito.

7. **Bienestar de las personas y cultura organizacional como eje de sostenibilidad.** En coherencia con sus valores familiares y su visión humanista, EUROGAP prioriza el bienestar de las personas que forman parte de su organización. Promueve un entorno de trabajo basado en la confianza, la comunicación y el desarrollo profesional, bajo la convicción de que la calidad del acompañamiento al cliente solo puede sostenerse si se cuida a quienes lo hacen posible. Esta cultura interna refuerza la cohesión del equipo y constituye un pilar esencial para la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa.
8. **Retos de futuro: crecimiento con coherencia y continuidad generacional.** La visión de futuro de EUROGAP se centra en consolidar un desarrollo sostenible, fortalecer el relevo generacional y mantener viva su cultura organizacional. Los próximos desafíos pasan por seguir desarrollándose con autenticidad, impulsando la digitalización y la diversificación geográfica sin perder la esencia de cercanía, acompañamiento y confianza que caracteriza a la empresa.

El caso de la consultora EUROGAP muestra que las KIBS (Doloreux, y Shearmur, 2013; Amancio et al., 2022), y, en concreto, la consultoría (Pereira, y Vence, 2021), pueden desarrollar una actividad profundamente humana, generadora de innovación y valor compartido cuando se sustenta en la confianza, el conocimiento y la coherencia. Su trayectoria confirma que las KIBS, cuando están arraigadas en su territorio, orientados al bienestar de las personas y comprometidas con el desarrollo sostenible, se convierten en verdaderos motores de competitividad, cohesión y transformación regional (Horváth y Rabetino, 2019; Knapp et al., 2025; Lafuente et al., 2017).

Referencias

Amancio, I. R., Mendes G. H. S., Moralles, H. F., Fischer B. B. & Sisti, E. (2022). The interplay between KIBS and manufacturers: a scoping review of major key themes and research opportunities. *European Planning Studies, 30*(10), 1919-1941. https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1995852

Aragón-Amonarriz, C. (2021). ¿Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenibles y sus lecciones prácticas. Boletín de Estudios Económicos, *76*(232), 85-97.

Bessant, J. & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation:the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, *24*, 97-114.

Boden, M., & Miles, I. (2000). *Services and the Knowledge-Based Economy*. Continuum.

Doloreux, D., & Shearmur, R. (2013). *Innovation and knowledge-intensive business services: The contribution of knowledge-intensive business services to innovation in manufacturing firms*. *Regional Studies*, 47(8), 1313–1327.

Horváth, K. & Berbegal-Mirabent, J. (2022). The Role of universities on the consolidation of knowledge-based sectors: a spatial econometric análisis of KIBS formation rates in Spanhish regions. *Socio-Economic Planning Sciences*, *81*, 100900.

Horváth, K., & Rabetino, R. (2019). Knowledge-intensive Territorial Servitization: Regional Driving Forces and the Role of the Entrepreneurial Ecosystem. *Regional Studies*, *53*(3), 330–340. https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1469741

Kamp, B. & Alcalde, H. (2014). Servitization in the Basque Economy, *Strategic Change*, *23*, 359-374.

Kamp, B. & Ruiz de Apodaca, I. (2017). Are KIBS beneficial to international business performance: Evidence from the Basque Country, *Competitiveness Review*, *27*(1), 80-95.

Knapp, T. U., Estensoro, M., Narvaiza, L., Poeppelbuss, J., Eizmendi, O., & O'Higgins, C. (2025). Territorial Servitization: Learnings from Basque Country and Ruhr Valley. *Orkestra*. https://doi.org/10.18543/UVXD8556

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (2017). Territorial Servitization: Exploring the Virtuous Circle Connecting Knowledge-Intensive Services and new Manufacturing Businesses. *International Journal of Production Economics*, *192*, 19–28. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.006

Martínez-Sanchís, P. (2024). Nurturing entrepreneurial family embeddedness: Practical insights from a territorial perspective. *Boletín de Estudios Económicos*, *78*(234), 141-161.

Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies, *Foresight*, *7*(6), 39-63. https://doi.org/10.1108/14636680510630939

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*. European Innovation Monitoring System (EIMS), Report No. 15, European Commission.

Muller, E., & Zenker, A. (2001). *Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems*. *Research Policy*, *30*(9), 1501–1516.

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2024). Characterizing digital service innovation: phases, actors, functions and interactions in

the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, *35*(2), 253-279.

Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Campos, J.A. (2020). Does distance really matter? Assessing the impact of KIBS proximity on firms' servitization capacity: evidence from the Basque country). *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, *2020/3*(48), 51-68. https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.20.020

Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F. & Bustinza, O.F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management, 33*(1), pp. 97-120.

Pereira, A., & Vence, X. (2021). The role of KIBS and consultancy in the emergence of Circular Oriented Innovation, *Journal of Cleaner Production*, *302*, 127000.

Rabetino, R., Kohtamäki, & Huikkola, T. (2024). Digital service innovation (DSI): a multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods. *Journal of Service Management*, *35*(2), 176-201.

Seclen, J., & J. Barrutia (2018). KIBS and Innovation in Machine Tool manufacturers. Evidence from the Basque Country. *International Journal of Business Environment*, *10*(2), 112–131. https://doi.org/10.1504/IJBE.2018.095808

Shearmur, R., & Doloreux, D. (2013). Innovation and knowledge-intensive business service: the contribution of knowledge-intensive business service to innovation in manufacturing establishments. *Economics of Innovation and New Technologies*, *22*(8), 751-774. https://doi.org/10.1080/10438599.2013.786581.

Sobre la autora /About the author

AITZIBER LARUMBE TORRENS. Socia Directora de EUROGAP, además de la gestion y desarrollo de negocio de la empresa, ha liderando proyectos de consultoría en multiples sectores de actividad, relacionados con los servicios de dirección estratégica, el marketing y el área comercial. Previamente, ha desarrollado su actividad professional en el ámbito del marketing, retail y en proyectos internacionales. Es colaboradora y docente habitual en la Universidad de Deusto y en el Basque Culinary Center, y forma parte de la Junta de Gobierno del Colegio Vasco de Economistas.

Managing Partner at EUROGAP, in addition to managing and developing the company's business, she has led consulting projects in multiple sectors of activity, related to strategic management services, marketing, and sales. Previously, she worked in marketing, retail, and international projects. She is a regular contributor and lecturer at the University of Deusto and the Basque Culinary Center; and she is a member of the Governing Board of the Basque Association of Economists.

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

ARTÍCULOS / ARTICLES

Innovación en marketing y servicios en un contexto de transformación digital: Partner Relationship Management (PRM) en Salto Wecosystem

Esteban Salegi Arbizu, Iker Pérez Gastañaga
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3418
Recibido: 26 de septiembre de 2025 • Aceptado: 10 de diciembre de 2025 • 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.

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025
doi: https://doi.org/10.18543/bee.3418

INNOVACIÓN EN MARKETING Y SERVICIOS EN UN CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT (PRM) EN SALTO WECOSYSTEM

INNOVATION IN MARKETING AND SERVICES IN A CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT (PRM) AT SALTO WECOSYSTEM

Esteban Salegi Arbizu*
Salengoa y Deusto Business School, País Vasco, España

Iker Pérez Gastañaga**
Salto Systems, País Vasco, España

DOI: https://doi.org/10.18543/bee.3418

Recibido: 26 de septiembre de 2025
Aceptado: 10 de diciembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Pregunta y método de investigación. 3. Breve revisión de la literatura. 4. Descripción del caso Salto Wecosystem. 5. Lecciones aprendidas: Respuestas a los principales desafíos. 6. Conclusiones. Agradecimientos. Referencias.

RESUMEN

Este artículo presenta el *Partner Relationship Management* (PRM) e identifica estrategias que ayudan a superar los retos y barreras asociados a su desarrollo. Para ello, se presenta como caso relevante para avanzar en la comprensión de dicho concepto y como buena práctica para otras organizaciones Salto Wecosystem y su ecosistema de socios distribuidores. En cuanto al método seguido, se ha analizado la literatura existente sobre el tema, se han utilizado fuentes secundarias y, finalmente, información primaria a través de varios de sus protagonistas. Entre los principales hallazgos destacan: (1) el papel clave de

---

* Socio y consejero de Salengoa. Es además consejero en compañías como Salto Systems, Orden en casa y Baztango y miembro del Patronato de Salto Foundation. Adicionalmente, desde 2008 es profesor colaborador en el área de Marketing de Deusto Business School (Universidad de Deusto).

** *Channel Enablement and Analytics Specialist* del Departamento de Marketing de Salto Systems, gestiona la plataforma PRM y lidera proyectos de optimización y análisis para mejorar la colaboración con *partners*.

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.

los *partners* como impulsores del crecimiento continuado; (2) su capacidad de adaptación a cada vertical, mercado y cliente; (3) la adecuada selección de *partners* y prescriptores en cada mercado para ganar agilidad; (4) la coordinación efectiva entre los *Key Account Managers* (KAMs) y los *partners* locales para facilitar el proceso comercial; (5) el valor de las plataformas digitales para reforzar relaciones, obtener datos estructurados y estandarizar procesos; y (6) la necesidad de innovar de forma continua en marketing y servicios para diferenciarse y acelerar el crecimiento.

Palabras clave: Gestión de relaciones con socios; Innovación en servicios digitales (DSI); Innovación en marketing; Ecosistema de socios.

ABSTRACT

This manuscript presents Partner Relationship Management (PRM) and identifies strategies that help overcome the challenges and barriers associated with its development. To this end, Salto Wecosystem and its ecosystem of distribution partners are presented as a relevant case study for advancing understanding of this concept and as a best practice for other organisations. In terms of the method used, existing literature on the subject was analysed, secondary sources were used, and finally, primary information was obtained from several of its protagonists. Among the main findings are: (1) the key role of partners as drivers of continued growth; (2) their ability to adapt to each vertical, market and customer; (3) the appropriate selection of partners and influencers in each market to gain agility; (4) effective coordination between KAMs and local partners to facilitate the sales process; (5) the value of digital platforms to strengthen relationships, obtain structured data and standardise processes; and (6) the need for continuous innovation in marketing and services to differentiate and accelerate growth.

Keywords: Partner Relationship Management; Digital Service Innovation (DSI); Marketing Innovation; Partner ecosystem.

1. Introducción

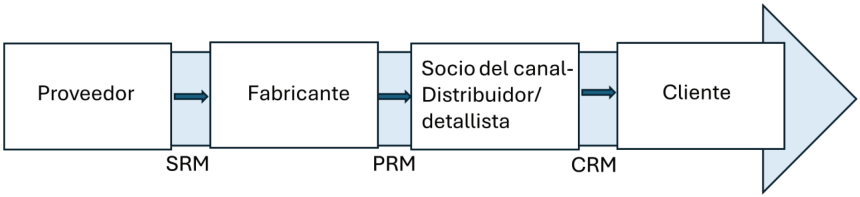
Los avances tecnológicos, la globalización, la diversidad de los mercados, el aumento de la competencia, la política de precios transparentes y los cambiantes deseos de los clientes, entre otros factores, han provocado situaciones de intensa competencia en todo el mundo. Lo anterior obliga a la mayoría de las organizaciones a adaptarse (Agrawal et al. 2017) y a impulsar, entre otras medidas, una mejor gestión de su ecosistema para llegar más lejos.

Los denominados *partner ecosystem* o ecosistemas de socios pueden ayudar a impulsar un crecimiento exponencial que, de otra forma, las organizaciones empresariales no alcanzarían fácilmente. Los ecosistemas de socios implican una transformación organizativa y de gestión que puede tener impactos económicos relevantes y podría impulsar el 30 % de la economía mundial en 2030 (Mckinsey, 2023).

Para lograr que los ecosistemas de innovación funcionen es necesario cultivar las relaciones y los vínculos entre los socios. El proceso de crear,

Figura 1

Los ecosistemas de socios a lo largo de la cadena de valor



Fuente: traducido de Suh et al., 2005.

mantener y mejorar las relaciones se conoce como gestión de relaciones (*Relationship Management*). Estas relaciones se pueden cultivar con la red de generación de valor, entre otros, con los proveedores (*Suppliers' Relationship Management* - SRM), con los distribuidores (PRM) *(Partner Relationship Management- PRM)* o con los clientes finales (*Customer Relationship Management-CRM*) tal y como se aprecia en la Figura 1.

En este artículo se va a analizar principalmente el *Partner Relationship Management* (PRM), es decir, las relaciones que se cultivan con los distribuidores del canal de distribución, en un contexto en el que cada vez hay una mayor digitalización en las relaciones entre los socios y existe una tendencia a una mayor incorporación de servicios y soluciones completas a los clientes.

Para ilustrar el fenómeno de los PRM, en este artículo se aborda la exploración y análisis en profundidad del caso Salto Wecosystem, a través del cual se pone de manifiesto la relevancia de lo que el desarrollo de un ecosistema de socios puede conseguir en un entorno industrial.

Salto inició su andadura en el año 2000 y comenzó su actividad en un piso, donde cada habitación era un departamento de la empresa. En la actualidad, Salto es una empresa que ofrece soluciones basadas en sistemas inteligentes de control de accesos a todo tipo de edificios, en todo el mundo. Con presencia en más de 120 países, Salto cuenta con una tupida y sólida red de socios que le permite ofrecer soluciones adaptadas a cada mercado. Una de las principales señas de identidad de Salto es que ha sabido contemplar su red de socios distribuidores como auténticos aliados de su estrategia de llegada al mercado.

Por ello, este artículo tiene como objetivo profundizar en el PRM, identificando estrategias y mecanismos que permiten superar los desafíos

y obstáculos en su desarrollo. Así, el análisis de la realidad empresarial de Salto y su ecosistema de socios distribuidores, a través de la exploración de la estrategia seguida, los pasos llevados a cabo y los obstáculos que ha tenido que solventar, constituye un caso relevante para la profundización sobre el concepto de ecosistema de socios, pudiendo, además, ser de gran ayuda para otras organizaciones.

Para ello, primero, se presenta el contexto de la investigación y las investigaciones académicas en las que se basa este trabajo. A continuación, se describe cómo ha desarrollado su red de socios a lo largo de estos 25 años y las dificultades que ha tenido que solventar y, finalmente, se presentan los aprendizajes conseguidos. En cuanto a los principales hallazgos sobre el PRM, cabe subrayar los siguientes: (1) la importancia de los *partners* como palancas de crecimiento para la empresa; (2) la adaptabilidad de los socios a cada sector, mercado y cliente; (3) la elección adecuada de los *partners* y prescriptores en cada mercado para ser ágiles; (4) la correcta coordinación entre los KAM y los *partners* locales para facilitar los procesos de venta; (5) la importancia de las plataformas digitales para fortalecer las relaciones, conseguir datos estructurados y procesos más estandarizados; y (6) la innovación continua en marketing y servicios para lograr una diferenciación en el mercado y crecer más rápido.

2. Pregunta y método de investigación

A pesar de su creciente relevancia en la práctica y en la literatura (Chatterjee et al., 2023; Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013), aún es necesario profundizar en el conocimiento del PRM. Esta investigación busca contribuir a los estudios sobre ecosistemas industriales (Barac et al., 2017) y PRM (Agrarwal et al., 2017; Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013), así como ampliar la comprensión de la co-creación en servicios digitales (Sjödin et al., 2020). Por ello, la pregunta de investigación que se pretende responder es la siguiente:

¿Cómo una empresa nacida globalmente (*born global*) y que tiene en su ADN lo digital ha desarrollado con éxito su ecosistema de socios distribuidores a lo largo del mundo?

Esta pregunta se pretende responder a través de, por un lado, el análisis de la literatura existente sobre el tema y, en segundo lugar, la información primaria interna de la empresa analizada, recabada a través de varios de sus protagonistas. Además, se han utilizado otras fuentes, como informes, noticias, página web y otros documentos.

3. Breve revisión de la literatura

Para hacer frente a los desafíos actuales, las empresas se centran en crear redes y ecosistemas de innovación para co-crear valor (Adner y Kapoor, 2010). Un ecosistema empresarial es aquel en el que las compañías desarrollan conjuntamente capacidades en torno a una innovación, trabajando de forma cooperativa y competitiva para apoyar nuevos productos, satisfacer a los clientes e incorporar futuras innovaciones (Moore, 1993). En consecuencia, el valor se genera de manera conjunta en estos ecosistemas (Adner y Kapoor, 2010) que hoy evolucionan rápidamente gracias a las tecnologías digitales.

La transformación digital supone más que incorporar nuevas tecnologías: implica un cambio de paradigma en la creación de valor. Según la lógica dominante del servicio (SDL), el valor se co-crea en interacciones entre actores y la innovación se configura como un proceso de servicio (Vargo y Lusch, 2004; Lusch y Nambisan, 2015).

El concepto de servitización (Baines et al., 2009; Neely, 2008; Vandermerwe y Rada, 1988) describe la ampliación de las propuestas manufactureras hacia servicios avanzados. Con la digitalización surge la servitización digital (Favoretto et al., 2022; Opazo-Basáez et al., 2022; Sjödin et al., 2020), basada en datos, conectividad y soluciones inteligentes, lo que permite pasar de la venta de productos a modelos de plataformas y servicios digitales, generando nuevas fuentes de ingresos y una relación más estrecha con los clientes.

Además, la innovación en servicios se concibe como un proceso dinámico en evolución con clientes y otros actores. Recientemente se enfatiza en la especificidad de la innovación digital en servicios (DSI) (Opazo-Basáez et al., 2022; Narvaiza et al., 2024). En la actualidad, la co-creación de valor y la participación activa de clientes y socios son esenciales en los procesos de innovación (Sjödin et al., 2020).

En este contexto cobra importancia el *Partner Relationship Management* (PRM). Este consiste en métodos, herramientas, estrategias y capacidades basadas en la web que una empresa B2B emplea para gestionar relaciones con socios, distribuidores y miembros del canal de distribución (Chatterjee et al., 2023). El PRM cultiva relaciones sólidas entre fabricantes y socios para generar valor compartido. Agrawal et al. (2017) subrayan que combina estrategia empresarial, tecnología, orientación a largo plazo y creación de valor, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Así, el PRM no es solo un software, sino una estrategia empresarial integral. En entornos altamente competitivos, una aplicación aislada no basta. Es necesario un enfoque integrado que ajuste los procesos a las necesidades de socios y clientes, apoyado en sistemas de TI, formación de empleados y mecanismos de gobernanza (Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013).

4. Descripción del caso Salto Wecosystem

4.1. *Fase de arranque: la identificación de una oportunidad de mercado y la creación de una nueva categoría de producto*

La historia de Salto Systems y de su ecosistema digital, Salto Wecosystem, constituye un ejemplo paradigmático de cómo una empresa nacida en un entorno local puede convertirse en un referente global gracias a la identificación temprana de una oportunidad de mercado y a la creación de una nueva categoría de producto. Actualmente, las exportaciones de la empresa suponen más del 95 % de sus ventas, destacando en mercados muy maduros como pueden ser Alemania, los Países Nórdicos, Austria, Suiza o Estados Unidos.

Fundada en 2000 en Irún (Gipuzkoa), el punto de partida de Salto fue la constatación de que los sistemas de control de accesos tradicionales, basados en llaves físicas o en tarjetas simples de proximidad, presentaban limitaciones cada vez más evidentes para sectores como la hostelería, la educación o la sanidad. La complejidad en la gestión de llaves, los riesgos de seguridad y la falta de flexibilidad representaban un problema creciente en un mundo cada vez más interconectado. Salto identificó aquí una ventana de oportunidad para proponer soluciones electrónicas avanzadas, modulares y escalables, que combinaran la robustez del hardware con la inteligencia del software.

El desarrollo de una nueva categoría de producto supuso importantes retos. En sus inicios, Salto se enfrentó al desafío de convencer al mercado acerca del valor de una solución innovadora, en un sector dominado históricamente por fabricantes de cerraduras mecánicas. A esto se sumó la necesidad de diseñar un modelo de negocio que integrara tanto la venta de hardware como el desarrollo de servicios digitales, lo que suponía un cambio radical en el paradigma de la industria.

Salto se configuró desde sus primeros años como una empresa *born global*, es decir, una compañía con vocación de internacionalización desde su origen. Lo hizo en un entorno empresarial con gran tradición exportadora, en una provincia con una balanza comercial positiva del 182 %

entre exportaciones e importaciones de bienes de equipo en el año 2000 (Eustat, 2025). Sin embargo, Salto se diferenció desde su fundación de otras muchas empresas manufactureras tradicionales de su entorno, cuyo crecimiento había estado vinculado a una expansión más lenta y gradual en los mercados exteriores.

4.2. *Fase de crecimiento: Principales claves para un crecimiento en mercados y sectores a través del ecosistema de socios*

4.2.1. Innovación constante en marketing en un entorno digital

En Salto, la innovación en marketing ha sido parte del ADN de sus fundadores. Han entendido el proceso de marketing como la disciplina que escucha al mercado, que adopta soluciones para satisfacer necesidades en muchos casos desconocidas o no latentes por parte de los potenciales clientes, y que utiliza las herramientas disponibles en cada momento para hacer llegar el mensaje al mercado.

La innovación en marketing se ha basado en aspectos que tienen que ver con los *partners*, los clientes finales, el dato, la comunicación y la marca. A continuación, se muestran algunos ejemplos de estas innovaciones ligadas al entorno digital:

- XSperience Centers: espacios adaptados a las innovaciones tecnológicas del momento, donde *partners* y clientes interactúan con los equipos de Salto para formaciones, conocimiento de productos y *feedback*.
- *Partner Relationship Management* (PRM): Impartner, herramienta comercial recientemente implementada que permite una gestión más eficaz de la información con los *partners*.
- Sistema CRM: para gestión de clientes.
- Qlik View: solución digital para el uso sistemático de datos y acceso a información en tiempo real.
- Social media: adopción progresiva de redes sociales como LinkedIn e Instagram para llegar al público empresarial. Aunque la venta es B2B, el uso final de la cerradura electrónica por parte de los usuarios convierte el proceso en una venta B2B2C.
- Salto Foundation: constituida recientemente, iniciativa que apoya la integración social a través del deporte y sirve como fuente de contenidos menos técnicos para redes sociales.

Como colofón a todo ello, en 2024 se realiza un proceso de reorganización y rebranding de las diferentes sociedades, unidades de producto y marcas del grupo. Salto Wecosystem es la marca del grupo que aglutina a las todas las divisiones de producto. El nombre Wecosystem responde a la filosofía de ecosistema digital, en un entorno de cooperación o partenariado. Wecosystem tiene como objetivo que todas las marcas de la empresa formen parte de un ecosistema conectado, permitiendo sinergias entre ellas.

4.2.2. Uso de datos y analítica para segmentación y targeting

La segmentación permite adaptar las estrategias de marketing y ventas a las características específicas de cada grupo de clientes o *partner*s. Conocer el perfil del público objetivo aumenta la probabilidad de éxito en las campañas, al ajustar mensajes y canales a las expectativas reales (Álvarez Sigüenza, 2024). Además, identificar patrones de comportamiento comunes mejora la eficiencia comercial y facilita la toma de decisiones estratégicas (Grilli, 2019).

La incorporación de herramientas de segmentación de mercado como el *PRM* ha transformado la forma en que se aborda la segmentación dentro del ecosistema tanto a nivel de *partner*s como de clientes.

En Salto Wecosystem, la implementación de la herramienta PRM permite segmentar a los *partner*s de forma más precisa gracias a dos fuentes principales de información:

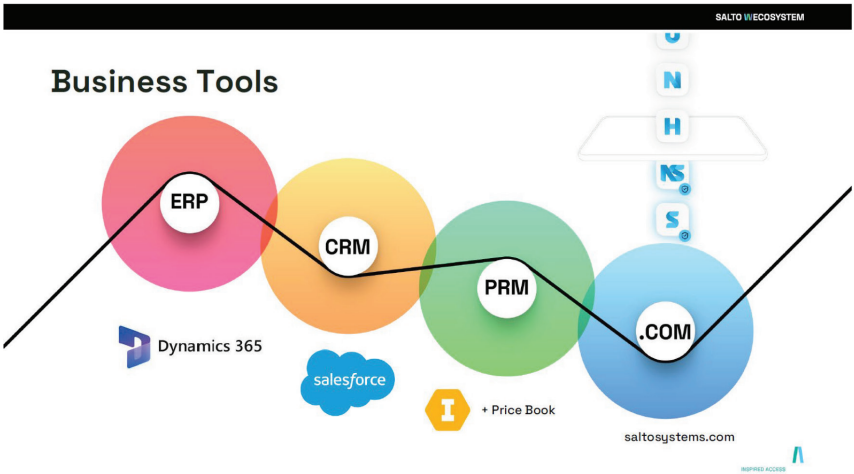
- Los datos que los propios *partner*s proporcionan al registrarse mediante formularios personalizados.
- El análisis de su comportamiento en la plataforma: frecuencia de uso, funcionalidades utilizadas y participación en campañas.

La integración nativa entre Salesforce y PRM permite consolidar la información de *partner*s y clientes en una única fuente de verdad (CRM), facilitando la explotación de datos coherentes y accesibles desde una plataforma centralizada (ver Figura 2). Esta información permite adaptar funcionalidades, definir objetivos específicos para cada segmento o vertical, y lanzar campañas de captación dirigidas a los perfiles más alineados con la estrategia de la empresa.

En este sentido, la estructura del canal de distribución debe adaptarse a las particularidades de cada mercado y segmento o vertical. No es lo mis-

Figura 2

Herramientas de gestión y segmentación en Salto Wecosystems



Fuente: Salto Wecosystem

mo vender sistemas en *Hospitality* que en *Education* o *Residential*, ya que las necesidades y la sensibilidad al precio varían significativamente. Por ello, contar con los *partners* y prescriptores adecuados en cada contexto es clave para lograr una penetración rápida y eficaz en cada segmento.

Por otro lado, los *partner*s no sólo son objeto de segmentación, sino que también contribuyen activamente a enriquecer la segmentación de clientes finales. A través de la herramienta PRM, pueden gestionar *leads* y oportunidades, modificando la base de datos de Salesforce, añadiendo información relevante que mejora la visibilidad del *pipeline* comercial y permite una segmentación más efectiva de los clientes finales.

Complementariamente, Salesforce ofrece capacidades avanzadas de análisis sobre la efectividad de las acciones de marketing digital. Permite evaluar el rendimiento de los formularios en la web corporativa, el impacto de los contactos generados en ferias y el resultado de campañas específicas, proporcionando métricas clave para ajustar el targeting y maximizar el retorno de inversión.

En conjunto, estas herramientas permiten una segmentación dinámica, colaborativa y basada en datos reales y objetivos, que mejora tanto la captación como la activación de *partner*s y clientes estratégicos.

4.2.3. La co-creación de valor con clientes y *partners*: el desarrollo de servicios digitales

En el contexto de Salto Wecosystem y la gestión de relaciones con *partner*s, la co-creación de valor es un pilar fundamental. No se trata solo de generar negocio para la empresa, sino de establecer una relación bidireccional donde ambas partes crezcan y se beneficien mutuamente.

Los *partners* aportan conocimiento del mercado y detectan oportunidades donde su tecnología ofrece un valor diferencial. A su vez, la empresa les transfiere oportunidades, colabora en proyectos estratégicos y desarrolla iniciativas conjuntas de marketing y ventas. Esta dinámica *win-win* permite construir propuestas más sólidas y competitivas, especialmente en proyectos complejos.

Conscientes de que el crecimiento de sus *partners* es también el suyo propio, la empresa pone a su disposición plataformas digitales, formación, recursos de marketing y herramientas que les ayudan a diferenciarse y captar nuevos clientes. Las campañas conjuntas, eventos y acciones de visibilización refuerzan la marca de ambos y generan nuevas oportunidades.

Así, puede o debe haber una organización centralizada de *Key Account Manager* (KAM) con apoyos locales, organizada principalmente por verticales. Una correcta coordinación entre los KAM y los *partners* locales facilita los procesos de venta, desde que se detecta la necesidad en la fase de demanda de los clientes potenciales, se produce el primer contacto, se genera el lead, se realiza la venta, la instalación e incluso la fase postventa, que incluye las acciones correctoras y de mejora de producto y servicio.

De esta manera, la relación deja de ser transaccional para convertirse en una verdadera alianza estratégica, donde el éxito de uno impulsa el éxito del otro y el ecosistema en su conjunto se fortalece.

Esta lógica colaborativa también se refleja en la evolución del producto: la firma ha pasado de ofrecer cerraduras físicas a soluciones digitales de control de acceso. Desde el inicio, las funcionalidades se han desarrollado en plataformas colaborativas, permitiendo a los gestores de edificios administrar permisos desde PCs o smartphones. La transición de sistemas locales a soluciones en la nube y la transición de tarjetas físicas a llaves móviles o reconocimiento facial ejemplifican cómo la innovación digital ha transformado la experiencia del cliente.

4.2.4. Crecimiento orgánico e inorgánico

Su desarrollo tecnológico en los productos y servicios *core* se ha desarrollado desde el departamento de ingeniería interno, que cuenta con 350 personas. Paralelamente al crecimiento orgánico, la incorporación de conocimiento tecnológico a través de varias adquisiciones de pequeñas empresas muy especializadas ha permitido avanzar muy rápido en soluciones, como, por ejemplo, el reconocimiento facial.

En el desafío de pasar de una infraestructura digital con datos y conexiones en local a una solución en la nube, la colaboración con *startups* tecnológicas especializadas en desarrollos *cloud* permitió una implantación más rápida de las nuevas utilidades y lograr un fuerte crecimiento en el mercado. Los procesos de integración y adquisición de pequeñas *startups*, con bajas cifras de facturación, pero que aportan nuevos conocimientos tecnológicos, han permitido a la empresa avanzar mucho más rápido que si lo hubiese hecho sólo con sus procesos internos de desarrollo de producto con ingeniería propia.

Además de en lo tecnológico, una parte del crecimiento en ventas en determinadas áreas geográficas se ha hecho a través de la compra de distribuidores locales bien implantados. Estos procesos requieren de mucha inversión financiera, pero son necesarios en sectores donde para poder tener relevancia, hay que ser grande.

4.3. *Fase de madurez: Algunos resultados destacables de la propuesta de valor de Salto Wecosystem*

4.3.1. Mejora en la experiencia del cliente

La innovación digital en Salto Wecosystem se manifiesta tanto en sus productos y servicios, como en la forma en que gestiona sus procesos internos.

En el ámbito del hardware, tecnologías como el reconocimiento facial permiten un acceso más rápido, seguro y cómodo. En paralelo, las plataformas digitales para el control de accesos facilitan una gestión centralizada, flexible y altamente personalizada, adaptada a las necesidades específicas de cada cliente.

Esta transformación también alcanza los procesos internos. La sistematización del ciclo completo, desde la captación del cliente hasta la facturación, proporciona una visión integral de cada oportunidad, permite

anticiparse a sus necesidades y ofrecer un soporte más ágil y personalizado. Así, la digitalización se consolida como un elemento clave para aportar valor añadido y fortalecer la relación con el cliente.

4.3.2. Nuevos modelos de negocio y monetización

La innovación digital ha abierto la puerta a nuevos modelos de negocio y monetización en la empresa, especialmente en el área de software. Uno de los principales objetivos es implantar el modelo de ingresos recurrentes anuales (ARR), basado en suscripciones estructuradas en diferentes niveles: *good, better, best*. Esto permite a los clientes elegir la opción que mejor se adapta a sus necesidades y asegura un flujo de ingresos estable y predecible. Dentro del ecosistema, Vintia ya es un ejemplo de este enfoque, ya que ofrece sus soluciones bajo suscripción y genera valor de forma continua. El grupo está trabajando para extender este modelo a otras áreas, con el objetivo de fortalecer la relación a largo plazo con sus clientes.

4.3.3. Ventajas competitivas y diferenciación en el mercado

La innovación digital permite a Salto Wecosystem ofrecer propuestas de valor que realmente marcan la diferencia en el mercado. Los clientes no pueden encontrar lo mismo en otro proveedor, ya que sus soluciones responden a necesidades específicas y relevantes para ellos. La capacidad de aportar algo único y valioso hace que los clientes estén dispuestos a pagar más, porque reconocen el beneficio diferencial que reciben. Además, no es solo un mensaje que transmite la compañía: los propios clientes perciben y valoran esa diferencia en su día a día, lo que refuerza la posición de la empresa como referente en el sector.

5. Lecciones aprendidas: Respuestas a los principales desafíos

A continuación, se detallan los principales desafíos detectados y cómo el PRM ha permitido superarlos, consolidando un entorno más conectado y colaborativo.

Uno de los principales retos era la falta de visibilidad sobre la actividad real de los *partner*s. Tradicionalmente, solo se tenía conocimiento de un proyecto cuando se registraba el pedido en el sistema. En muchas ocasiones, la empresa no disponía de información previa sobre las opor-

tunidades en curso, lo que generaba un desconocimiento del estado real del mercado, de las oportunidades existentes y dificultaba la capacidad de anticipar la evolución de la situación comercial.

Otro obstáculo era la fragmentación de accesos: los *partners* necesitaban múltiples credenciales para operar en distintas plataformas, lo que generaba incomodidad, errores y pérdida de información. Esta dispersión también afectaba a la calidad de los datos, dificultando la segmentación y la personalización de acciones comerciales.

La implementación de la plataforma PRM ha permitido abordar estos retos de forma efectiva. Los *partners* pueden gestionar directamente sus leads, proyectos y oportunidades, lo que proporciona a la empresa una visibilidad global y en tiempo real del *pipeline* comercial. Esta información mejora la capacidad de anticipación y la toma de decisiones estratégicas (Chatterjee et al., 2023).

El PRM se ha consolidado como el punto principal de acceso para la gestión de la relación con los *partners*, simplificando su experiencia mediante un único usuario y contraseña. Este enfoque ha eliminado la fragmentación de accesos, facilitando la participación en el ecosistema y mejorando la usabilidad. La empresa trabaja para que el PRM evolucione hacia una puerta única a todos los servicios y recursos disponibles.

La integración nativa entre Impartner y Salesforce mantiene la información de los *partners* actualizada y unificada. Los cambios realizados por los *partners* se reflejan automáticamente en el sistema, garantizando la coherencia de los datos. Además, el PRM permite monitorizar tanto la actividad comercial como el uso de funcionalidades, aportando información clave para identificar patrones y orientar mejoras (Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013).

6. Conclusiones

El crecimiento de Salto Wecosystem se ha apoyado en una gestión estratégica de su red de *partner*s, entendiendo que el éxito comercial pasa por construir relaciones sólidas y colaborativas (Barac et al., 2017; Chatterjee et al., 2023). Estos socios no solo han sido canales de distribución, sino actores clave en la adaptación de la propuesta de valor a cada mercado y segmento. En este contexto, la co-creación de valor ha sido fundamental (Sjödin et al., 2020). La empresa y sus *partner*s colaboran activamente en la detección de oportunidades, el desarrollo de soluciones y la ejecución de proyectos, generando un ecosistema donde ambas partes

crecen conjuntamente (Adner y Kapoor, 2010). Así, en cuanto a su marketing y su red de distribución, destacamos las siguientes ideas:

- La separación del canal de distribución de su estructura central en Oiartzun, a través de socios distribuidores o *partners*, ha sido una palanca de crecimiento muy importante. Salto no hace venta directa al cliente, siempre se vende a través de la filial en el país o el distribuidor.
- La estructura del canal de distribución debe ajustarse a las características de cada mercado y segmento o vertical, ya que cada uno tiene necesidades y sensibilidades al precio que varían notablemente. Por eso es fundamental disponer de distribuidores y prescriptores adecuados para cada contexto, lo que permite alcanzar una penetración más rápida y efectiva en cada segmento.
- Resulta conveniente contar con una organización centralizada de *Key Account Managers* (KAMs), apoyada por equipos locales y estructurada principalmente por verticales para mejorar todo el proceso comercial.
- La innovación continua en marketing y servicios desde sus inicios en un entorno digital han sido determinantes en su evolución. Les ha permitido diferenciarse en el mercado y crecer más rápido, creando y entregando valor en múltiples países y segmentos. De esta manera han creado y gestionado un ecosistema más eficiente, conectado y colaborativo que ha generado y distribuido el valor de manera sistemática.
- El paso de vender productos individuales a ofrecer soluciones completas ha marcado un cambio de paradigma. Así, la empresa ha integrado hardware, software y servicios digitales en una propuesta coherente y adaptada a las necesidades reales de cada cliente. Esta evolución ha permitido mejorar la experiencia del cliente final, ofreciendo una mayor personalización, agilidad y conectividad.
- Las plataformas digitales han sido un elemento transformador en la evolución de Salto Wecosystem no solo como soporte tecnológico, sino como catalizador de cambios profundos en la forma de operar, colaborar y tomar decisiones. Su impacto se ha notado especialmente en la mejora de los procesos operativos del día a día, permitiendo una gestión más ágil, conectada y eficiente en todas las áreas del negocio.
- Uno de los principales beneficios es la consolidación de una base de datos fiable mediante herramientas como Impartner PRM y

Salesforce, ya que les permite estructurar y mantener información clave sobre *partners*, clientes y procesos. Esta base mejora la visibilidad, coordinación y toma de decisiones, además de alimentar aplicaciones estratégicas. Contar con datos de calidad es esencial para anticipar tendencias, ajustar estrategias y aplicar inteligencia artificial, que requiere una estructura sólida para automatizar procesos, analizar patrones y personalizar experiencias. Sin esta base, las decisiones pierden precisión, por lo que mantenerla es indispensable para una gestión inteligente y sostenible.

En síntesis, la implantación de la plataforma PRM y de los procesos adecuados no solo ha permitido resolver retos operativos, sino que ha sentado las bases para un ecosistema de *partner*s más conectado, colaborativo y generador de valor, alineado con la estrategia de ventas y crecimiento de Salto Wecosystem.

Agradecimientos

Los autores agradecen a Aznar Sethna, Maialen Lorza y Leire Lecuona sus comentarios y aportaciones al texto.

Referencias

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, *31*(3), 306–333.

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2017). How AI will change strategy we make decisions. *Harvard Business Review*, Recuperado el 3 de octubre de 2025 https://academichelptoday.com/assets/documents/How_AI_Will_Change_the_Way_We_Make_Decisions_-_HBR.pdf

Álvarez Sigüenza, J. F. (2024). *Segmentación y eficacia comunicativa en campañas digitales*. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, *11*(22), 45–58.

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., & Kay, J.M. (2009). The Servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technoloy Management*, *20*(5), 547-567

Barac, D., Ratkovic-Zivanovic, V., Labus, M., Milinovic, S., & Labus, A. (2017). Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *32*(8), 1203–1216.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2023). Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study. *Industrial Marketing Management*, *109*, 164-173.

Eustat. (2025). Recuperado el 15 de septiembre https://www.eustat.eus/indice.html

Favoretto, C., Mendes, G. H. S., Oliveira, M. G., Cauchick-Miguel, P. A., & Coreynen, W. (2022). From servitization to digital servitization: how digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, *102*, 104-121.

Grilli, M. (2019). *Apuntes de marketing estratégico*. Universidad Andrés Bello.

Lusch, R., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, *39*(1), 155-175.

Mckinsey, (2023). Strategies to win in the new ecosystem economy. Recuperado el 20 de septiembre de 2025. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, *71*(3), 75–86.

Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2024). Characterizing digital service innovation: phases, actors, functions and interactions in the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, *35*(2), 253-279.

Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, *1*(2), 103-118.

Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O.F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, *33*(1), 97-120.

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, *112*, 478-491.

Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, *42*(6), 862-871.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, *6* (4), 314-324.

Vargo, S., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, *68* (1), 1-17.

Sobre los autores /About the authors

ESTEBAN SALEGI ARBIZU. Socio y consejero de Salengoa. Es además consejero de distintas compañías como Salto Systems, Orden en casa y Baztango y miembro del Patronato de Salto Foundation, y consejero asesor de Bankoa Abanca. Adicionalmente, desde 2008 es profesor colaborador en el área de Marketing de Deusto Business School (Universidad de Deusto, campus de San Sebastián), donde imparte docencia en grado y postgrado en gestión comercial, marketing B2B y B2C, canales de distribución y logística internacional, en euskera, español e inglés. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto

(ESTE, Campus de San Sebastián), con programa Erasmus en el Reino Unido y formación ejecutiva en Managing for the Future Program en The Wharton School, University of Pennsylvania. Cuenta con una amplia trayectoria profesional en dirección general, marketing, desarrollo de negocio e integración corporativa, principalmente en los sectores de logística, distribución y comercio. Ha ocupado cargos directivos en Transportes Guipuzcoana, Guipuzcoana Euro Express y DHL Iberia, como Director de Marketing y ventas, Director de Integración Corporativa y Director General de División durante el proceso de fusión de DHL en Iberia. Ha formado parte de consejos de administración y consejos asesores de diversas empresas, entre ellas Guipuzcoana, Restaura, Hanbel, y Bankoa Crédit Agricole.

He is currently a partner and board member of Salengoa. He is also board member of different companies such as, Salto Systems, Orden en Casa and Baztango and member of the Board of Trustees of the Salto Foundation and member of the Advisory Board of Bankoa Abanca. Since 2008, he has been a collaborating lecturer in the Marketing area at Deusto Business School (University of Deusto) in undergraduate and postgraduate programs in sales management, B2B and B2C marketing, distribution channels and international logistics, in Basque, Spanish and English. He holds a degree in Economics and Business Administration from the University of Deusto (ESTE, San Sebastián Campus), including an Erasmus programme in the United Kingdom, and executive education through the Managing for the Future Program at The Wharton School, University of Pennsylvania. He has extensive profesional experience in general management, marketing, business development and corporate integration, mainly in the logistics, distribution and retail sectors. He has held senior management positions at Transportes Guipuzcoana, Guipuzcoana Euro Express and DHL Iberia, serving as Marketing and Sales Director, Corporate Integration Director and Division General Manager during DHL's merger process in Iberia. He has been a member of boards of directors and advisory boards of several companies, including Guipuzcoana, Restaura, Hanbel and Bankoa Crédit Agricole.

IKER PÉREZ GASTAÑAGA. *Channel Enablement and Analytics Specialist* del Departamento de Marketing de Salto Systems, gestiona la plataforma PRM y lidera proyectos de optimización y análisis para mejorar la colaboración con *partners*. Doble graduado en Administración y Dirección de Empresas e Ingeniería Informática por la Universidad de Deusto (Campus de San Sebastián, 2025). Su Trabajo Fin de Grado en ADE se basó en el plan de viabilidad del hotel Palacio Soran, proyecto real que fue galardonado con el Premio Sebastián Iruretagoyena al mejor TFG de ADE. Su Trabajo Fin de Grado en Ingeniería Informática se centró en la implementación de la plataforma Impartner en Salto Systems para la gestión de relaciones con *partners* (PRM).

Channel Enablement and Analytics Specialist in the Marketing Department at Salto Systems; managing the PRM platform and leading optimization and ana-

lytics projects to enhance partner collaboration. Double degree in Business Administration and Management and Computer Engineering from the University of Deusto (San Sebastián campus, 2025). Iker developed his Business Administration Final Degree Project focused on the feasibility plan for a real hotel project, which was awarded the Sebastián Iruretagoyena Prize for the best ADE Final Degree Project. His Computer Engineering Final Degree Project focused on the implementation of the Impartner platform at Salto Systems for partner relationship management (PRM).

Relación de títulos publicados en el / ***Titles published in the***

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES

Investigaciones Financieras (N.º 160, Abril 1997).
La calidad total aplicada a la educación (N.º 161, Agosto 1997).
Gestión basada en el valor (N.º 162, Diciembre 1997).
Logística y Tecnología (N.º 163, Abril 1998).
Gestión de "Intangibles" (N.º 164, Agosto 1998).
Reflexiones en torno al Euro (N.º 165, Diciembre 1998).
Avances en la Teoría Financiera (N.º 166, Abril 1999).
Emprender (Parte I) (N.º 167, Agosto 1999).
Emprender (Parte II) (N.º 168, Diciembre 1999).
Estrategia y Empresa (N.º 169, Abril 2000).
Etica y Economía (N.º 170, Agosto 2000).
Nuevas tendencias en Marketing (N.º 171, Diciembre 2000).
Gestionar Recursos y Capacidades (N.º 172, Abril 2001).
Nueva Economía (N.º 173, Agosto 2001).
Personas y empresa (N.º 174, Diciembre 2001).
Panorama de la Macroeconomía (N.º 175, Abril 2002).
Reflexiones para la gestión empresarial (N.º 176, Agosto 2002).
Empresa Familiar (N.º 177, Diciembre 2002).
Información Contable y Globalización: la respuesta de la Unión Europea (N.º 178, Abril 2003).
Logística (N.º 179, Agosto 2003).
Conocimiento e intangibles en un entorno global (N.º 180, Diciembre 2003).
Ampliación de la Unión Europea (N.º 181, Abril 2004).
El gobierno de la empresa (Nº. 182, Agosto 2004).
Dirección de personas en las organizaciones (N.º 183, Diciembre 2004).
Orientación al mercado y orientación al cliente (N.º 184, Abril 2005).
Apuntes sobre Internacionalización (N.º 185, Agosto 2005).
Innovación y nuevas oportunidades de negocio (N.º 186, Diciembre 2005).
El futuro de las pensiones (N.º 187, Abril 2006).
Consideraciones sobre el fenómeno migratorio (N.º 188, Agosto 2006).
Emprendedores (N.º 189, Diciembre 2006).
América Latina. Reflexiones sobre su realidad y retos de futuro (N.º 190, Abril 2007).
Economía industrial (N.º 191, Agosto 2007).
El reto de la globalización y su impacto en la economía vasca (N.º 192, Diciembre 2007).
La internacionalización de la empresa (N.º 193, Abril 2008).
Algunas reflexiones sobre recientes normativas y su impacto en la actividad empresarial (N.º 194, Agosto 2008).
Compromiso empresarial con el desarrollo sostenible (N.º 195, Diciembre 2008).
Relaciones Laborales (N.º 196, Abril 2009).
Comunicación y transparencia: algunas posibilidades (N.º 197, Agosto 2009).
Reflexiones tras dos años de crisis económica y financiera (N.º 198, Diciembre 2009).
Algunas novedades en finanzas (N.º 199, Abril 2010).
Economía sostenible (N.º 200, Agosto 2010).
Política fiscal y concierto económico frente a la crisis (N.º 201, Diciembre 2010).
Gestión del riesgo (N.º 202, Abril 2011).
La gestión de personas (N.º 203, Agosto 2011).
Diferentes economías, diferentes problemas (N.º 204, Diciembre 2011).

Relación de títulos publicados en el / *Titles published in the*

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES

Emprender (N.º 205, Abril 2012).
Finanzas éticas y alternativas (N.º 206, Agosto 2012).
Estrategias empresariales frente a la crisis (N.º 207, Diciembre 2012).
Novedades en la información contable (N.º 208, Abril 2013).
Reformas estructurales: una agenda abierta (N.º 209, Agosto 2013).
En torno a la crisis (N.º 210, Diciembre 2013).
Dirigir con ética (N.º 211, Abril 2014).
El reto de la financiación empresarial (N.º 212, Agosto 2014).
Competitividad e Innovación (N.º 213, Diciembre 2014).
Pymes y salida de la crisis (N.º 214, Abril 2015).
Nuevos desafios del marketing (N.º 215, Agosto 2015).
Retos y oportunidades en la economía (N.º 216, Diciembre 2015).
Retos en el liderazgo y dirección de personas (N.º 217, Abril 2016).
Economía y Futuro (En homenaje al Centenario de Deusto Business School) (N.º 218, Agosto 2016).
Transformación digital (N.º 219, Diciembre 2016).
Fundaciones (En homenaje a la Fundación Vizcaína Aguirre) (N.º 220, Abril 2017).
Entorno geopolítico y sus implicaciones para la gestión (N.º 221, Agosto 2017).
Retos de la construcción europea (75º Aniversario del Boletín de Estudios Económicos) (N.º 222, Diciembre 2017).
Evolución financiera: mercados, banca, inversión (N.º 223, Abril 2018).
Inversión Socialmente Responsable (N.º 224, Agosto 2018).
Los riesgos y su gestión (Nº 225, Diciembre 2018).
El futuro del negocio asegurador (Nº 226, Abril 2019).
La economía de cooperación (Nº 227, Agosto 2019).
Algunos paradigmas económicos emergentes (Nº 228, Diciembre 2019).
Fintech (Nº 229, Abril 2020).
Tecnología y Finanzas (Nº 230, Agosto 2020).
Resiliencia (Nº 231, Diciembre 2020).
Aplicando el valor social en las organizaciones (Nº 232, Diciembre 2021).
Haciendo realidad la revolución ASG (Nº 233, Diciembre 2022).
Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural (Nº 234, Diciembre 2023).
Construyendo futuros competitivos sostenibles a través de la investigación transformadora (Nº 235, Diciembre 2024).

Precio de suscripción / Subsc*ription fee: 30 €*.
Dirija la correspondencia al / Add*ress your correspondence to*:

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES
Deusto Business Alumni
Teléfono 94 445 63 45 c/ Hermanos Aguirre 2
48014 BILBAO
E-mail: beejournal@deusto.es

Para ver las normas de publicación de artículos en el Boletín de Estudios Económicos diríjase a: https://bee.revistas.deusto.es/about/submissions#authorGuidelines
To check out the publishing policy of articles in the Bulletin of Economic Studies go to: https://bee.revistas.deusto.es/about/submissions#authorGuidelines

BBVA

Aprendemos juntos

“La educación no cambia al mundo, cambia a las personas que cambiarán al mundo”

Más reflexiones para ayudarnos a avanzar hacia un mundo mejor en **Aprendemos juntos, una iniciativa de BBVA** que ya siguen más de 11 millones de seguidores.

Banca Personal

El valor de la confianza.

El 100% de nuestro equipo cuenta con certificación específica en asesoramiento financiero, hipotecario, de seguros e inversiones sostenibles.

9 de cada 10 clientes recomiendan y califican de excelente nuestro servicio de banca personal.

(Fuente interna: última encuesta a clientes BP)

Gestión especializada

Planificación patrimonial • Acompañamiento fiscal

Productos exclusivos

Carteras Delegadas Plus • Financiación • Tarjeta Platinum

kutxabank
Banca Personal

El folleto completo y el documento con los datos fundamentales para el inversor de cada uno de los fondos están inscritos en la CNMV, y disponibles en la CNMV, en la gestora, las oficinas y en www.kutxabank.es. Kutxabank, S.A. Gran Vía, 30-32, 48009 Bilbao. C.I.F. A95653077. Inscrita en el Registro Mercantil de Bizkaia. Tomo 5226, Libro 0, Hoja BI-58729, Folio 1, Inscripción 1ª.