



EDITORIAL
NAVEGANTE



MARKETING EN LA ENCRUCIJADA

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPORTAMIENTO
DEL CONSUMIDOR EN TIEMPOS DE COVID-19**

Jacquelin Velosa López



Jacquelin Velosa López

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8058-5907>

Afiliación: Universidad del Bosque

MARKETING EN LA ENCRUCIJADA:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN TIEMPOS DE COVID-19

Jacquelin Velosa López



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7736-57-3

© Jacquelin Velosa López

2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16738798>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

MARKETING EN LA ENCRUCIJADA:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN TIEMPOS DE COVID-19

Jacquelin Velosa López



EDITORIAL
NAVEGANTE

INTRODUCCIÓN

La era de la digitalización trajo consigo numerosos cambios en la dinámica típica del mercado y de los consumidores, al reemplazar el medio físico (y optar en su mayoría, por una operatividad híbrida entre lo online y lo presencial) por los canales digitales donde la interacción entre la marca y el usuario es directa, pero sobre todo: medible, lo cual llevó a que ante la oleada de nuevas plataformas encargadas de facilitar el proceso de “compra-venta”, se vieran las marcas bajo la presión de tener que adaptarse a un consumidor más exigente que pasa más horas frente a las pantallas y que por ello, tiene la flexibilidad de buscar en miles de sitios las opciones que posee para adquirir un mismo producto o servicio, trasladando lo que antes se entendía como “necesidad” a un foco práctico de “conveniencia”, de mayor demanda frente a la competitividad.

Es así como el marketing digital comienza a tomar fuertemente partida dentro del sector publicitario que, aunque ya se venía desarrollando con los años, de un día para otro se consolidó permanentemente como la herramienta principal para publicitar, con la llegada de la pandemia de COVID-19, a raíz de la cual las restricciones, el confinamiento y las medidas de salud exigidas a nivel global obligaron a los consumidores del formato tradicional a trasladarse a un formato digital por medio de plataformas virtuales que acercaron al usuario todo aquello que las vallas publicitarias, la radio o la prensa tuvo que dejar de producir ante la crisis, de ahí que también las empresas (PYMES o MYPES) tuvieran que adaptarse a un formato de mayor compromiso, promoviendo innovación y generando un sentimiento genuino de conexión, tras la pérdida de

compañía, razón por la que el presente texto pretenden demostrar el impacto de una forzada digitalización que marcó un antes y un después en lo que se conoció como la “nueva normalidad” provocada por una etapa ahora dividida en lo pandémico y lo post-pandémico.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE TABLAS	14

CAPÍTULO I

EL SHOCK Y LA RECONFIGURACIÓN DEL ECOSISTEMA DIGITAL.....	15
1.1. El Escenario Pre-Pandémico.....	16
1.1.1 Estado del Arte del Marketing Digital a Principios de 2020	17
1.1.2 Trayectorias de la Transformación Digital en Diferentes Industrias	20
1.2. Análisis del Impacto Inicial de la Crisis Sanitaria	23
1.2.1 El COVID-19 como un evento de "Cisne Negro" para los Mercados.	24
1.2.2 La Disrupción de las Cadenas de Suministro y su efecto en la Estrategia de Marketing.....	26
1.2.3 Digitalización Forzada: El primer y masivo éxodo de los Consumidores al Entorno Online	28
1.3 Cambios Acelerados en el Comportamiento del Consumidor	29
1.3.1 La Psicología del Consumidor en Confinamiento: De la Compra por Pánico a la Compra por Conveniencia.....	30

1.3.2 El auge de la "Economía del Hogar" (Homebody Economy): Incremento en el consumo de medios digitales, entretenimiento en casa y teletrabajo.....	32
1.3.3 Nuevas Jerarquías de Necesidades: Priorización de la seguridad, la salud y la conexión digital.....	33
1.4 La Respuesta Inicial de las Marcas: Comunicación de Crisis en el Entorno Digital.....	35
1.4.1 El Imperativo de la Empatía: Análisis de los Mensajes Corporativos Iniciales.	36
1.4.2 La Gestión de la Reputación Online en un entorno de Alta Incertidumbre	37
1.4.3 Primeros Pivotes Estratégicos: De la Publicidad Tradicional a la Comunicación de Servicio Público.....	39

CAPÍTULO II

ADAPTACIÓN Y ESTRATEGIAS DEL MARKETING DIGITAL EN CONFINAMIENTO	41
---	----

2.1 La Necesidad de una Agilidad Estratégica Radical	42
2.2 La Aceleración Exponencial del Comercio Electrónico	43
2.2.1 Análisis del auge de los modelos Direct-to-Consumer (D2C).....	44
2.2.2 El Rol de los Marketplaces como Canales de Supervivencia y Crecimiento.....	46
2.2.3 El Desarrollo del Social Commerce: La integración de la compra en plataformas de Redes Sociales.....	47
2.3 La Reinención del Marketing de Contenidos y el Branded Content	48

2.3.1 Del Contenido Aspiracional al Contenido Útil y Relevante: Tutoriales, webinars y guías	50
2.3.2 La explosión del Formato Video y el Streaming en vivo como Herramientas de Engagement	51
2.3.3 El Evento Virtual: Análisis de la migración de ferias, congresos y lanzamientos al Entorno Digital.....	52
2.4 Las Redes Sociales como Epicentro de la Interacción Cliente-Marca	53
2.4.1 Evolución del rol del Community Manager: De la Gestión de la Comunidad a la Atención al Cliente crítica.....	54
2.4.2 Análisis del Crecimiento de Plataformas Específicas (ej. TikTok, Twitch) y su monetización	55
2.4.3 El Marketing de Influencers en la Pandemia: Entre la autenticidad y la controversia	57
2.5 Reestructuración de la Inversión Publicitaria y el Performance Marketing	58
2.5.1 Análisis de la Redistribución de Presupuestos Publicitarios (PPC, Social Ads)	59
2.5.2 Optimización de Campañas para la conversión en un entorno de Alta Competencia	60
2.5.3 Medición del Retorno de la Inversión (ROI) en un mercado volátil	61

CAPÍTULO III

EL LEGADO POST-PANDÉMICO: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE MARKETING.....	62
---	----

3.1 Comportamientos Consolidados y la "Nueva Normalidad"	63
--	----

3.2 El Nacimiento del Consumidor Híbrido y el modelo "Phygital"	64
3.2.1 Análisis de la Integración Permanente de los canales online y offline en el Customer Journey.....	65
3.2.2 Expectativas del Nuevo Consumidor: Inmediatez, personalización y flexibilidad.....	67
3.2.3 Estrategias Omnicanal: Del concepto a la implementación obligatoria.	68
3.3 La Centralidad de la Experiencia del Cliente (CX) Digital	70
3.3.1 La Importancia de la Usabilidad (UX) y la interfaz (UI) como diferenciadores competitivos.....	71
3.3.2 La Empatía Digital: Humanizando la Interacción a través de la Tecnología.....	71
3.3.3 Hiper-personalización basada en datos para la Retención y Fidelización	73
3.4 La Aceleración del Martech y la Gestión basada en Datos.....	74
3.4.1 El Rol Crítico del First-Party Data en un futuro sin cookies de terceros	75
3.4.2 Implementación de CRMs, CDPs y Herramientas de Automatización como núcleo del Marketing Moderno.....	76
3.4.3 El Uso de la Analítica Predictiva para anticipar Tendencias y Comportamientos	77

CAPÍTULO IV

MARKETING DIGITAL EN TIEMPOS DE COVID-19 - REVISIÓN..79

4.1 Introducción	79
4.2 Aspectos Metodológicos	79
4.3 Hallazgos	80

4.4 Discusión de Resultados.....	88
4.4.1 Marketing Digital como Opción de Innovación	88
4.4.2 Impacto en el Ámbito Comercial	88
4.4.3 Marketing Digital y las Redes Sociales	89
4.4.4 Marketing Digital, Emprendedores y las MYPES	89
CONCLUSIONES.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Modelo de Venta Minorista y Opciones de Compra.....45

Figura 2

Unidades de Análisis.....81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Distribución de artículos por base de datos..... 80

Tabla 2

Matriz síntesis de documentos considerados para la revisión..... 82

CAPÍTULO I

EL SHOCK Y LA RECONFIGURACIÓN DEL ECOSISTEMA DIGITAL

En la era actual, la conversación sobre cómo la tecnología y la sociedad se entrelazan es omnipresente, toda vez que, incluye en su expresión ámbitos que van desde lo político y empresarial hasta la sociológico y lo comunicacional (referido expresamente a los medios), lo cual claro está, se debe al impacto que generan las tecnologías digitales como instrumentos que instauran un cambio en la medida en cómo la sociedad las implemente o utilice, siendo unas de sus cualidades más significativas su publicación, permitiendo que cualquier individuo con conexión a internet comparta información al mismo tiempo que se informa.

Esta característica les confiere a los ecosistemas digitales una ventaja adicional: el poder de los datos, pues se trata de sistemas que poseen un conocimiento exhaustivo sobre los usuarios, incluyendo su ubicación, patrones de consumo, historial de navegación e inclusive, métodos de pago, a lo que se le suma una infraestructura tecnológica avanzada, como la

computación en la nube, de ahí que, se defina como: “Una red de servicios y productos interconectados entre sí que están creados para generar una gran satisfacción y experiencia al cliente” (Heredia Jerez, 2018).

Razón que justifica entonces, que los pilares que la componen entiendan la transformación digital como una manifestación que traspasa las fronteras del ámbito personal, y con ello, de la adopción que realizan los hogares respecto a las tecnologías y plataformas en línea, para situarse también en el sector empresarial, donde las compañías implementen herramientas digitales para optimizar su producción y competitividad, siendo pues, que tal crecimiento en la demanda tanto de consumidores como de organizaciones, requiere de una oferta robusta de servicios y contenidos de naturaleza digital, como las aplicaciones de banca en línea, comercio electrónico y demás plataformas de entretenimiento, donde las soluciones proporcionadas emergen de cualquier ubicación geográfica gracias a la capacidad de ofrecer servicios de manera virtual, lo cual es respaldado por una infraestructura adecuada y evidentemente, un marco regulatorio propio que fomente este ecosistema digital que se encuentra en constante evolución (López, 2005).

1.1. El Escenario Pre-Pandémico

La trayectoria histórica reciente, demuestra que la humanidad ha enfrentado restricciones significativas que han comprometido la libertad individual, lo que consecuentemente ha generado cambios en las actividades cruciales como lo es la interacción social con otros, la movilidad dentro y fuera de un determinado territorio e inclusive, la posibilidad de disfrutar de un sencillo paseo en solitario y aunque en los últimos años la pandemia ha mostrado signos de alivio, el acecho del virus no ha sido completamente erradicado, siendo pertinente reflexionar sobre el impacto que tal fenómeno mundial ha producido en la vida habitual de las personas, reconociendo cómo la amenaza persiste en diversas formas.

En otras palabras, la propagación del CORONAVIRUS-19, la alta tasa de mortalidad provocada y las extraordinarias medidas que globalmente fueron adoptadas para contener su avance, han alterado las actividades diarias y comunes de los ciudadanos de maneras inimaginables, pues no es un secreto que situaciones donde nacionales enteras estuvieren en cuarenta, economías al borde del colapso, cancelaciones masivas de vuelos internacionales y, innumerables decretos de estados de emergencia y cierres de fronteras (como medidas preventivas direccionadas a proteger la salud de la población), impactaran directamente en el comportamiento asumido por el hombre en sociedad, tanto para sí mismo, como frente a los distintos sectores donde se desenvuelve, para lo cual resulta oportuno, comprender el escenario que precede a la pandemia, en aras de obtener un panorama completo capaz de exhibir la transformación efectuada en las distintas áreas donde el virus levantó nuevos desafíos (Nevada et al., 2024).

1.1.1 Estado del Arte del Marketing Digital a Principios de 2020

Cierto es que el uso de las redes sociales se ha vuelto ubicuo, permeando en cada esfera (social, política, ambiental y económica), generando miles de interacciones diarias a través de diversas plataformas, entiéndase por estas, por ejemplo, Facebook, Instagram o WhatsApp (por ser las más conocidas), aun cuando su concepción se asocia en principio para la comunicación interpersonal, pues su impacto es tal que se han convertido en herramientas indispensables para la promoción empresarial de productos y servicios a escala global. En este contexto, Selman (2017) define al marketing como un conjunto o serie de estrategias enfocadas a posicionar dichos productos o servicios en mercados tanto nacionales como también internacionales, segmentando a los clientes para así lograr satisfacer sus demandas, de ahí que se manifieste que la era digital ha dado lugar a una evolución de este concepto, emergiendo lo que se conoce como “Marketing Digital” siendo ese mercadeo que tiene su origen en el internet, aprovechando al máximo las ventajas y oportunidades ofrecidas por la red (Huapaya, 2022).

Se entiende de esta manera, que los avances tecnológicos y la transformación del marketing están profundamente interrelacionados, dado que, a lo largo de la historia, la tecnología ha sido una pieza fundamental para marcar los hitos significativos en el desarrollo de esta nueva herramienta digital, donde se procura a partir de cada innovación, descubrir nuevas maneras de interactuar con la audiencia, porque sólo a través del entendimiento de esta dinámica es que se alcanza captar correctamente el entorno digital, por encontrarse este en constante cambio, incluyendo por tanto, las relaciones que existen entre las empresas y sus consumidores potenciales.

Entonces, para Lozano et al (2021) la llegada del internet trajo consigo al ámbito empresarial una serie de transformaciones notables, sobre todo respecto a la forma en que es utilizada la web, logrando apreciar tres fases o etapas:

- 1) **Web 1.0**, al momento de facilitar el acceso a la información;
- 2) **Web 2.0**, permitiendo una mayor interacción social mediante herramientas como las redes sociales y los distintos blogs y;
- 3) **Web 3.0**, siendo la que se encuentra vigente, manteniendo el propósito de integrar toda esta información y conexiones de manera de enriquecer toda la experiencia en línea, haciéndola más relevante y satisfactoria.

En vista de ello, de manera general es fundamental que las empresas y organizaciones evalúen expresamente las diversas alternativas disponibles en el mercado en cuanto a tácticas y tipos de contenido, lo cual les permitirá posicionar sus productos de manera efectiva, identificando con ello, la más adecuada para sus objetivos, así como el canal a emplear, toda vez que, deben considerarse los formatos más apropiados y atractivos para los consumidores, encontrando para el año 2020, dentro del escenario prepandémico las siguientes tácticas de marketing, cuyo auge se consolidó más adelante:

- d) **Optimización para Motores de Búsqueda (SEO).** Mantiene como propósito central la elevación de posición de un sitio web en los resultados orgánicos de plataformas (por ejemplo, Google), por cuanto procura que la página sea encontrada fácilmente por los usuarios, potenciando la presencia online de una empresa mediante el uso de estratégico de palabras claves que definan su identidad y oferta.
- e) **Marketing en Motores de Búsqueda (SEM).** Cuyo enfoque permite dirigir tráfico hacia una determinada página web, siendo una táctica que implica la inversión en anuncios que aparecen en los extensivos resultados de búsqueda, donde los más utilizados hacen referencia al pago obtenido por cada visita generada a través del anuncio (CPC) o el costo por mil impresiones que mide tal como su nombre lo indica, el costo por visualizaciones del anuncio por parte de los usuarios, todo lo cual coadyuva a la obtención inmediata de visibilidad de la empresa.
- f) **Inbound Marketing.** Les facilita a los clientes el descubrimiento de productos o servicios de forma netamente natural, atendiendo las necesidades y desafíos del público objetivo mediante una comprensión o entendimiento claro por parte de la empresa, estableciendo un canal de comunicación bidireccional, para que ofrecer entonces, soluciones pertinentes y construir una relación sólida con sus potenciales clientes, guiándolos en un proceso de compra sutil y valiosa.
- g) **Marketing de Contenido.** Referido a la publicación de material e información selecta y valiosa, con el pretendido de captar e incrementar la cantidad de usuarios, ubicando el producto o servicio hasta finiquitar el proceso de compra, razón por la cual suele presentarse en formatos como foros, vídeos, blogs, webinars, entre muchas más.
- h) **Social Media Marketing.** Su denominación es clara: Es la apertura de canales de comunicación en el orbe digital, llevada a cabo por medio de redes sociales puestas a disposición de un número infinito de usuarios potenciales (Lozano et al, 2021)

Todas estas herramientas (aún vigentes, pero más desarrolladas), han permitido que las empresas u organizaciones aumenten su respectividad respecto a los clientes, por cuanto su posicionamiento en el mercado mejora conforme a la implementación valiosa y correcta de las mismas, alcanzando entonces, la comercialización de los productos y servicios ofrecidos de tal manera que su nombre resuene y se distinga respecto a otras.

1.1.2 Trayectorias de la Transformación Digital en Diferentes Industrias

Es cierto que, la evolución económica se ha visto marcada por un rápido proceso de digitalización que tuvo su comienzo a principios del siglo XXI, coincidiendo con la conocida tercera revolución tecnológica, siendo un fenómeno que impacta de manera directa en el avance de los procesos industriales, impulsando la implementación de innovaciones en áreas como la robótica, logística y hasta la propia automatización, lo que termina por facilitar la transición hacia un nuevo modelo que promete transformar la dinámica económica existente, siendo expresamente este cambio el que ha dado lugar a lo que se denomina como la Industria Integrada (4.0), orientada hacia la creación de un sistema global interrelacionado, trayendo consigo una serie de ventajas económicas, donde la explotación de datos se convierte en un pilar indispensable dominado por el papel de los consumidores, como aspecto determinante en la definición de las condiciones del mercado, exigiendo servicios más ágiles, cadenas de suministro más eficientes y claro está, productos de calidad superior.

Se entiende así que, en ese nuevo panorama, la tecnología y la conectividad emergen como conceptos claves, toda vez que abarca en su configuración la tan conocida “Transformación Digital” que se enmarca en la inminente 4ta Revolución Tecnológica, considerando el impacto que ocasiona en el empleo remunerado y en el bienestar integral de la población en general, produciendo cambios, además, en las funciones de representación laboral y en la financiación de las redes de seguridad social. Esto es sustentado en diversas perspectivas que se encargan de estudiar los componentes

esenciales de la transformación digital, siendo que, desde una óptica principalmente técnica Ross et al (2016) argumentan que el éxito de esta evolución empresarial depende de la capacidad de una empresa para integrar nuevas tecnologías, identificando en su composición tres pilares fundamentales:

- La existencia de una estrategia digital bien definida que articule la propuesta de valor.
- Una estructura operativa capaz de garantizar la excelencia de sus respectivas operaciones.
- La disponibilidad de un conjunto de servicios de dicha naturaleza online que permitan una rápida innovación y adaptación a las demandas y oportunidades del mercado.

No obstante, paralelamente existen autores que defienden que si bien la agilidad en los sistemas y su integración son cruciales, los verdaderos ejes de transformación no sólo poseen un tópico técnico, sino que deben centrarse expresamente en el impacto directo que ocasionan en el negocio, donde a criterio de Westerman et al (2014) las nuevas tecnologías digitales empleadas de forma correcta por la empresa, son las que generan mayor valor, proponiendo por lo tanto, una aplicación exitosa en tres ámbitos: la redefinición de la experiencia del cliente; la optimización de los procesos operativos y la creación o progreso de los modelos de negocios (y sus respectivas estrategias). Entiendo los ejes de la Transformación Digital (López, 2018) de la siguiente manera:

- i) **Transformación de Estrategia y Modelo de Negocio.** Implica necesariamente, la reformulación de la visión empresarial y con ello, la fijación de una nueva propuesta única de valor, siendo aspectos necesarios en la realidad digital, considerando el entorno del mercado, los clientes, proveedores y por supuesto, la competencia, debido a que, no sólo requiere del establecimiento de activos digitales como sitios web o comercios electrónicos, sino que también amerita de

una reflexión extensa del mercado y los productos o servicios en él ofrecidos, llevando entonces a la creación de nuevos modelos de negocios digitales que aprovechen tecnologías emergentes, lo cual permite (gracias a la globalización) la expansión más allá de fronteras físicas, abriendo nuevas oportunidades en un entorno comercial cada vez más interconectado.

- j) **Transformación y Mejora de la Experiencia del Cliente.** Mantiene como propósito inicial el producir nuevas interacciones satisfactorias en todas las etapas del contacto con el cliente, las cuales incluyen consecuentemente: atraer clientes potenciales; convertirlos en reales; mantener su lealtad y fomentar una posible recomendación por su parte, razón por la cual para lograrlo es fundamental repensar y transformar cada uno de los factores involucrados, donde el papel de la tecnología puede facilitar enormemente dicho proceso, pues reúne en su contenido el concepto de usabilidad y experiencia de usuario, que son aspectos esenciales para adaptar productos y servicios a las necesidades o demandas del propio consumidor digital, permitiéndole a la organización interactuar de manera efectiva con un público que busca experiencias personalizadas y claro está, satisfactorias.
- k) **Optimización de los Procesos Operacionales.** En el entorno digital resulta necesario el diseño de nuevos productos que respondan a las expectativas cambiantes de los clientes para así adaptar rápidamente la oferta al mercado, de ahí que sea significativo mantener una integración efectiva para mantener la competitividad, para lo cual es determinante repensar y simplificar los procesos operacionales, eliminando lo superfluo y enfocándose en lo que realmente aporta valor a la organización, lo que lleva implícito la idea de rediseñar procesos que sean ágiles y que además, estén alineados con los objetivos de automatización y estandarización de las tareas, toda vez que, se procura reducir costos administrativos y errores, para así evidenciar un mejoramiento en el control y transparencia de las operaciones.

- l) **Personas y Colaboradores.** Todo el proceso de transformación amerita del enfoque y talento humano, pues la innovación radical se alcanza al cruzar los equipos interdisciplinarios que existen en el mercado, fomentando el intercambio de conocimiento, siendo un punto indispensable para el desarrollo de intranets colaborativas, de ahí que, las soluciones que imperan en el orbe empresarial sean colaboraciones impulsadas por los departamentos de recursos humanos, donde la comunicación, participación y colaboración en el mercado digital mantiene el mismo nivel de importancia que la posición asumida por los clientes o usuarios de la empresa (López, 2018).

1.2. Análisis del Impacto Inicial de la Crisis Sanitaria

La emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 puso de manifiesto la ineludible vulnerabilidad que las epidemias virales representan para la civilización; no obstante, no puede negarse que los fenómenos naturales destructivos, como los sismos devastadores, las inundaciones y demás calamidades de la misma magnitud, persisten también como peligros en aumento dentro de un panorama anticipado y concreto de alteración global, siendo en conjunto, el desafío más grande para la existencia humana, aunado por supuesto, a otras amenazas donde la fuerza y actividad del hombre cobra relevancia (enfrentamiento bélico, pugnas armadas, etc.).

De esta manera (Chaves, 2020) es incuestionable que tanto esta como otros fenómenos, son conceptualizados desde una perspectiva económica, como perturbaciones externas ajenas y externas al entramado productivo, pero que repercuten de manera severa y extendida en las naciones a nivel macroeconómico, de ahí que, el marco normativo y la configuración sociopolítica (incluyendo la economía social), puedan atenuar las consecuencias de tales adversidades, pues para comprender cualquier tipo de sacudida externa, debe disponerse una función conjunta, que englobe a los distintos actores o agentes de cambio respecto a la administración de contingencias, quienes atraviesan por distintas fases:

- **Mitigación**, en aras de prevenir desastres potenciales, reduciendo la probabilidad de que se produzcan.
- **Preparación**, direccionada a la configuración de programas y estrategias capaces de disminuir el impacto que pudiese causar su materialización.
- **Respuesta**, que incluye las soluciones propuestas para mitigar los daños económicos y claro está, reúne las acciones que protejan directamente la salud y vida de las personas durante el desarrollo de la emergencia.
- **Recuperación**, que como su nombre lo indica, procura instaurar una reconstrucción para lograr restablecer la situación a como se encontraba antes del desastre, en los distintos planos o ámbitos de la sociedad.

Por esta razón, para Chaves (2020) el impacto que se produce va más allá de la mera necesidad de atención médica, para situarse entonces en las consecuencias generadas en los distintos sectores donde el hombre se desenvuelve, que si bien no son consideradas de forma inmediata, su afectación es perdurable en el tiempo por modificar directamente la dinámica social y económica de los individuos, tanto a un nivel personal, como colectivo

1.2.1 El COVID-19 como un evento de "Cisne Negro" para los Mercados.

El contexto empresarial vigente demanda rapidez en la toma de decisiones para optimizar la eficacia, efectividad y rentabilidad financiera, lo cual hace imprescindible contar con un sólido sistema de control y gestión que reúna en su núcleo esa capacidad o habilidad de prosperar a pesar de las dificultades y riesgos que se produzcan en la competitividad del mercado, lo que permite implementar acciones que anticipen, respondan y se adapten a las situaciones adversas. En vista de ello, estas necesidades organizacionales y de índole económico han sido sorprendidas por un evento inesperado y de gran repercusión negativa: La pandemia de COVID-19, cuya prolongada presencia ha complicado el panorama empresarial, obligándolo a implementar un uso más innovador

e intensivo de la tecnología digital, así como a la constante actualización de modelos de negocios estratégicos que transforman el mercado propiamente (CEPAL, 2023)

Se asocia conforme a lo dicho por Vega y Sánchez (2021) al término “Cisne Negro” porque describe un evento que mantiene las características especificadas por Nassim Nicholas Taleb:

- 13) Es raro, lo que hace que no se anticipe con base a experiencias pasadas; es decir, aunque han existido advertencias generales sobre la posibilidad de una pandemia global, la aparición y magnitud del COVID-19 no lograron ser predichas con precisión, pues no había datos históricos que apuntaren a su posibilidad exacta;
- 14) Genera un impacto significativo en sectores como la salud pública, economía, sociedad, política y evidentemente, en la vida cotidiana de miles de millones de personas, todo por el cierre de fronteras, las cuarentenas y el cambio radical de las dinámicas sociales y;
- 15) Aunque es difícil de prever, puede ser explicado retrospectivamente una vez ocurre.

Conforme a ello, esta pandemia provocó la paralización de actividades económicas, resultando en una caída del 3,1% del PIB mundial en el año 2020, lo que equivale a una pérdida de producción de hasta, 2.719,6 billones de dólares estadounidenses, lo que consecuentemente trajo consigo una masiva pérdida de empleos, un aumento en la pobreza y la precarización de amplios sectores de la población en general, llegando a ocasionar incluso, efectos o repercusiones duraderas, como por ejemplo, la descapitalización de muchas micro o pequeñas empresas (MYPES), que no lograron reabrir a largo plazo (CEPAL, 2023).

Ante esta nueva amenaza (Huaman, 2021) Gobierno Peruano implementó diversas estrategias de confinamiento y distanciamiento social con el objetivo de frenar la propagación del virus; sin embargo, tales acciones

provocaron un severo impacto en la economía, evidenciado por la disminución de hasta un 60% en el PIB, pues únicamente el 40% de los sectores económicos se mantenían activos y operativos para la época. Esta situación llevó a una reducción en la tasa de empleo, acompañada de una caída en los ingresos de la población activa, lo que afectó directamente a quienes trabajan de manera informal, viéndose entonces, que ante la búsqueda de una correcta gestión del virus, se comprometió la economía, lo que ha generado consecuencias profundas en el aumento de desempleo y el incremento paralelo de la pobreza en la población peruana.

1.2.2 La Disrupción de las Cadenas de Suministro y su efecto en la Estrategia de Marketing.

En el ámbito de la gestión de cadenas, se pueden identificar diversos planteamientos o aproximaciones; sin embargo, todas persiguen un mismo fin: Optimizar al máximo la eficiencia en la organización y supervisión de las operaciones en un contexto global, de ahí que, para lograrlo amerita enfocarse en aspectos como el control de inventarios, la logística, los tiempos de entrega, entre muchos otros factores, pues la búsqueda de eficiencia tiene como propósito aumentar los beneficios para todos los actores involucrados, manteniendo al mismo tiempo los costos en niveles bajos, procurando lograr un balance adecuado entre la oferta y la demanda a lo largo de toda la cadena de valor.

Entonces (Chopra y Meindl, 2013), si la transformación en las estrategias de servicio puede percibirse como un proceso de evolución y mejora en las ofertas, capacidades y procedimientos, lo cierto es que la cadena de suministro procura abarcar a todos los participantes que allí intervengan, tanto directos como indirectos, al contribuir todos ellos en la obtención de la satisfacción de las necesidades del cliente, incluyendo por lo tanto, además de fabricantes y proveedores, a transportistas, minoristas e inclusive a los propios consumidores, pasando por todo el

proceso de desarrollo del producto o servicio ofrecido, hasta desembocar en las finanzas y la atención al cliente.

Vale acotar así, que las interrupciones en dicha cadena tienen un impacto profundo y multifacético en la estrategia de marketing de una empresa, pues cuando la producción, el transporte o la disponibilidad de materia prima se ven afectados de forma directa, las marcas se enfrentan a desafíos significativos para cumplir con las promesas de entrega y claro está, con el mantenimiento de la calidad del producto y la gestión de las expectativas del cliente, lo cual puede generar una insatisfacción, pérdida de lealtad a la marca y una disminución de las ventas en el mercado cuando tal escenario no se cumple, razón que justifica entonces, la adaptación del marketing, buscando soluciones creativas para mantener el valor percibido por el cliente o el consumidor.

Además de estos desafíos operativos que se presentan, se genera una influencia en la opinión que se mantenga de la marca, ya que una vez los usuarios ven comprometida la consistencia y fiabilidad (como principales pilares), la reputación comienza a reducirse, donde el papel desempeñado por las estrategias de marketing debe ser proactivo en la gestión de la narrativa, no sólo informando sobre las dificultades, sino también destacando los esfuerzos realizados por la empresa para mitigar los impactos y lograr garantizar su continuidad, lo que necesariamente implica la revaluación de las ofertas de productos y la consideración de alternativas de abastecimiento e inclusive, en algunos casos, la reposición de la marca para reflejar una mayor agilidad o compromiso con la producción (Chopra Y Meindl, 2013)

Esta afectación generada por la disrupción de la cadena de suministros ha sido protagonista durante la pandemia de COVID-19, donde por ejemplo, muchas empresas de la industria automotriz sufrieron escasez crítica de chips semiconductores, lo que consecuentemente produjo retrasos masivos en la producción de vehículos y por lo tanto, a largos tiempos de espera para los clientes, siendo que aquí las estrategias de marketing

tuvieron que pasar de promocionar la disponibilidad inmediata a gestionar netamente las expectativas, ofreciendo actualizaciones constantes sobre los plazos de entrega y destacando las características de los modelos que sí estuvieran disponibles en dicho momento de crisis, ofreciendo en algunos casos, incentivos a la paciencia de los clientes mediante descuentos futuros o beneficios adicionales al momento de realizar la entrega, siendo pues, un enfoque que priorizó la transparencia y confianza de los consumidores en un momento de escasez (Río, 2020).

1.2.3 Digitalización Forzada: El primer y masivo éxodo de los Consumidores al Entorno Online

Es un concepto que debe ser entendido desde la visión de una adopción acelerada e ineludible de las tecnologías digitales (mencionadas con anterioridad) dentro de una organización o sociedad, no tanto por reunir en su composición una estrategia planificada y gradual, sino porque involucra la imposición de circunstancias externas e incontrolables, lo que suele suceder por la presencia de eventos disruptivos, como es el caso de la pandemia que generó cambios repentinos en el comportamiento global, obligando a las empresas y personas a migrar sus operaciones y actividades al ámbito digital para poder sobrevivir o seguir funcionando dentro de un rango todavía de “normalidad”, caracterizándose por ser un proceso reactivo, más no proactivo, donde la falta de una alternativa de naturaleza online implica necesariamente, la paralización o el colapso (Sotelo, 2025).

El funcionamiento de la digitalización forzada es pues, rápido e imprevisto, donde las empresas no tenían entre sus planes incursionar en la esfera de la transformación digital, sino por el contrario, estas se ven obligadas a implementar soluciones de tal naturaleza de forma urgente para lograr mantener la operatividad, lo cual puede implicar por consecuencia, una adopción masiva de teletrabajo, la creación de plataformas de comercio electrónico de un día para otro, la digitalización de trámites burocráticos

o la implementación de herramientas de comunicación virtual para interactuar con clientes y proveedores, y aunque pueden acelerar procesos que de otra forma tardarían años, lo cierto es que, también pueden llevar a implementaciones deficientes, problemas de ciberseguridad, falta de capacitación del personal y la resistencia por parte de aquellos que no se adaptan fácilmente a los nuevos métodos, lo que a grande escala, genera un éxodo por parte de los consumidores al entorno digital u online.

Según Sotelo (2025) esto fue lo que ocurrió con los restaurantes y pequeños comercios durante la emergencia del COVID-19, puesto que, debido a las restricciones de movilidad y los cierres obligatorios de locales físicos, muchos negocios que tradicionalmente dependían de la atención presencial se vieron obligados a implementar servicios de entrega a domicilio o a la instauración de plataformas de pedidos en línea en cuestión de días o semanas, emergiendo de circunstancias externas a la implementación de dichas tecnologías y plataformas digitales, todo en aras de poder asegurar la continuidad de los negocios.

1.3 Cambios Acelerados en el Comportamiento del Consumidor

La conducta asumida por los consumidores hace referencia a las acciones y elecciones que realizan las personas al momento de adquirir productos o utilizar servicios para satisfacer sus necesidades, razón por la cual, en el ámbito del marketing es una figura que ha asumido el protagonista principal, ya que las empresas deben de adaptarse constantemente para atender sus requerimientos, desarrollando, por lo tanto, estrategias efectivas que aborden de manera efectiva las demandas del mercado (Amorós, 2008). Por ello, el consumidor al momento de comprar evidencia un comportamiento referido a:

- Se percata de una necesidad insatisfecha, lo que genera un dilema en él, comparando su situación actual con el estado realmente deseado.

- Comienza a buscar información sobre el producto, sea de manera activa o receptiva.
- Una vez recopila los datos que amerita, evalúa minuciosamente los beneficios que podría obtener si llegare a comprarlo.
- Posteriormente, lleva a cabo la compra eligiendo la marca, cantidad, así como el lugar y el momento para efectuar el pago.
- Para poner fin a su proceso, su nivel de satisfacción o insatisfacción determinará si vuelve a comprar el producto, porque si el mismo cumple con sus expectativas, es probable que repita la compra, mientras que, si no lo hace, podría desaconsejarlo a las demás personas que mantengan un potencial interés.

No obstante, no siempre este recorrido es realizado paso a paso, porque muchas veces el comportamiento del consumidor resulta influenciado por factores internos o externos, como por ejemplo, los cambios que se presentan en la situación económica, generando una variación directa o en caso, las propias modas y referencias de la disponibilidad del producto, siendo imperante el direccionar el interés hacia otro enfoque, en busca siempre de satisfacer nuevas necesidades.

1.3.1 La Psicología del Consumidor en Confinamiento: De la Compra por Pánico a la Compra por Conveniencia.

La comprensión de cómo los individuos toman decisiones de compra se ha configurado como una constante preocupación, toda vez que el enfoque para desentrañarlo ha cambiado progresivamente hacia un paradigma más, basado netamente en la evidencia, pues busca optimizar las tácticas de mercadotecnia, especialmente en lo que respecta a la interacción con el público objetivo, motivo por el cual el rol de la psicología resulta ser fundamental para identificar cómo las estrategias comerciales influyen en las reacciones que exterioriza el consumidor, sobre todo ante la constante evolución que encierra a la sociedad, generando un espectro continuo de

nuevas demandas individuales, las cuales emergen de la interacción de una persona con su propio entorno (Ponce et al.)

De esta manera, una de las aproximaciones pioneras se centró en inculcar una percepción de necesidad en el consumidor hasta que esta se convirtiera en un impulso genuino, por ejemplo, si una compañía de algún tipo de bebida busca promocionarla bajo un eslogan que mitiga la sed, la repetición constante en diversos canales de comunicación induce eventualmente en el consumidor una sensación de sed que, en principio fue artificialmente generada por la propia empresa. Siendo determinante en dicha teoría psicológica aspectos como:

- La personalidad.
- Las actividades, intereses y opiniones (entiéndase todo aspecto que defina el estilo de vida del consumidor).
- Los factores que impulsan a la satisfacción de una necesidad en concreto (motivación).
- Y la percepción, referida a los estímulos que se ocasionan en el consumidor por un producto o servicio, haciéndolo propenso a adquirirlo (Ponce et al).

Entonces, si todo ello se relaciona con el aislamiento, entendiéndolo como una medida urgente implementada por los gobiernos, se obtienen cambios determinantes en los hábitos de consumo de la población en relación con los servicios, productos y actividades de comercio cotidianas; bien lo señala Rodríguez y Gamboa (2021) al mencionar que durante la pandemia, los consumidores han incrementado el uso de dispositivos de comunicación como aparatos telefónicos y computadoras para acceder a internet, lo que ha generado una disminución radical en las compras presenciales y por tanto, un aumento en paralelo de adquisiciones desde el hogar a través de plataformas digitales.

Esto último surge es por una mera necesidad de supervivencia, llegándose a percibirse como una real amenaza a los comportamientos de compra, toda vez que se observaron adquisiciones impulsivas y acumulativas con un fin de resistencia, para así lograr almacenar productos ante la escasez provocada por los problemas en las cadenas de suministro durante la crisis, creándose el hábito de una “compra por pánico”, motivada por el miedo y la incertidumbre, llevando a las personas a la acumulación irracional de bienes esenciales y al vaciamiento de estantes. Sin embargo, poco a poco la mentalidad del consumidor evolucionó hasta situarse en una posición de “compra por conveniencia”, donde su prioridad se desplazó a la simple seguridad y facilidad, impulsando el auge del comercio electrónico, ocasionado a través de una adaptación pragmática, la optimización del tiempo y la reducción de riesgos, siendo estos aspectos claves en las decisiones de compra en tiempos de confinamiento.

1.3.2 El auge de la "Economía del Hogar" (Homebody Economy): Incremento en el consumo de medios digitales, entretenimiento en casa y teletrabajo.

El “Homebody Economy” es un término que lleva implícito la idea de un cambio significativo en los patrones de consumo y estilo de vida llevados por las personas que conforman un núcleo familiar, donde las actividades que tradicionalmente se realizaban fuera del hogar (entiéndase por ellas, el trabajo, ejercicio, socialización, entre muchas más) se trasladan al ámbito doméstico, siendo pues, un fenómeno que fue catalizado y acelerado en su configuración por la sacudida generada por el COVID-19 y sus derivados confinamientos que obligaron a millones de individuos a pasar la mayor parte de su tiempo en casa (FACUA, 2010)

Esto indudablemente, trajo como resultado que los consumidores comenzaran a invertir de manera considerable en el espacio familiar donde habitan, adquiriendo productos y servicios para comenzar a trabajar de forma remota, hacer ejercicio en casa, consumir entretenimiento en

streaming, cocinar más y con ello, mejorar la comodidad y funcionalidad de sus espacios, y que aun cuando las limitaciones o restricciones de la pandemia han desaparecido, dicha tendencia se mantiene a flote por los beneficios que genera al instaurar un estilo de vida centrado en el hogar.

Al redefinir la interacción de las personas con su propio alrededor, los cambios que genera son tal que se perciben en el aumento de la utilización de medios digitales, por ejemplo:

- 1) Al convertirse el hogar en el centro de todas las actividades, estos medios se convierten en la infraestructura que las habilita, limitando el tipo de consumo a contenido online presente en plataformas de streaming de vídeo (YouTube, Netflix, Disney,), de música (Spotify) o de simple redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok), fomentando una inmersión continua en el ecosistema digital por el acceso ilimitado al contenido que en él se encuentra disponible;
- 2) Conforme a la transformación del hogar en centro de consumo digital multifuncional, se amerita equipos inteligentes capaz de cubrir las necesidades de los usuarios, por ello, existe un incremento en la inversión de equipos de alta calidad para el hogar como televisores inteligentes, consolas de videojuegos, sistemas de sonido, entre otros que coadyuvan al entrenamiento sin necesidad de salir a buscarlo y;
- 3) La expansión del teletrabajo y del estudio remoto, porque se lleva la oficina a casa, y así se crea la necesidad imperante de buscar herramientas y servicios digitales que faciliten la productividad y colaboración a distancia, impulsando el uso de plataformas de videoconferencia (Zoom, Meet), software y gran magnitud de almacenamiento en la nube que permitan mantener la comunicación, percibiendo al hogar más allá de un simple lugar de descanso, por instaurar ahora un espacio de trabajo productivo (FACUA, 2010).

1.3.3 Nuevas Jerarquías de Necesidades: Priorización de la seguridad, la salud y la conexión digital.

Necesariamente, debe hacerse referencia a la Pirámide de Maslow, al ser una teoría psicológica sobre la satisfacción de las necesidades del ser humano, realizada por Abraham Maslow en 1943, quien defendió la propuesta de cinco niveles, donde los cuatro niveles inferiores se consideran necesidades de déficit, mientras que, en cambio, el nivel superior se clasifica o categoriza como una necesidad de autorrealización, donde la diferencia entre un grupo y otro radica en que las primeras suelen satisfacerse y, por lo tanto, son temporales; aspecto que sucede en las segundas por representar un impulso constante en vida del individuo (Chapman, 2007).

Según esta teoría, las necesidades más elevadas sólo logran convertirse en prioridad una vez que las necesidades básicas han sido atendidas correctamente, por ejemplo, existen unas que son de índole fisiológica (como el hambre y la sed) que una vez estén satisfechas, las personas pueden entonces preocuparse por su seguridad futura y su protección ante posibles amenazas; ya cuando se alcanza un estado de seguridad física, se puede comenzar a buscar la aceptación dentro de un grupo social determinado, deseando el individuo identificarse y compartir intereses con los miembros que lo conforman, así como también ser reconocido como parte del mismo, surgiendo de aquí, la necesidad de prestigio y reconocimiento, buscando el éxito y la aprobación por parte de otros. Finalmente (Chapman, 2007), ya cuando se todas estas necesidades han sido satisfechas, etapa por etapa, el hombre manifiesta como necesidad maximizar su potencial y buscar crear o contribuir de manera significativa.

No obstante, la pandemia de COVID-19 alteró drásticamente la jerarquía de necesidades mencionada, redefiniendo entonces las prioridades humanas, pues el virus sacudió su estructura normal (fisiología, seguridad, reconocimiento y autorrealización) al amenazar directamente las bases de la pirámide, por ello se prioriza entonces:

- 1) La seguridad y la salud, porque el bienestar dejó de ser un simple deseo para convertirse en una prioridad crítica y una vulnerabilidad constante, manifestándose esto en la urgencia por protegerse del contagio a través del uso de mascarillas, distanciamiento social e higiene adecuada, buscando mitigar los riesgos y
- 2) La conexión digital como nueva necesidad básica o elevada, toda vez que con el confinamiento las necesidades sociales y de pertenencia descritas por Maslow se vieron comprometidas en su esquema tradicional, emergiendo como solución la implementación de plataformas digitales (videollamadas, redes sociales, servicios de mensajería online) como salvavidas al contacto con familiares y amigos, preservando por su utilización el sentido de comunidad, percibiéndose entonces como una herramienta para la supervivencia emocional, social y económica en un mundo confinado.

1.4 La Respuesta Inicial de las Marcas: Comunicación de Crisis en el Entorno Digital

La empresa es entendida como un mundo de plena acción, y que necesariamente como concepto exhibe un pilar fundamental en el escenario actual respecto al orbe donde se desempeña: La comunicación, la cual se materializa como un pilar tanto internamente como en su interacción con el exterior, pues es crucial que la organización asimile y refleje una postura comunicativa en cada una de sus determinaciones y claro está, en su singular *modus operandi*, lo que implica establecer un diálogo abierto y transparente con todos los actores que se encuentren involucrados (empleados, grupos externos, proveedores), manteniéndolos al tanto de su realidad corporativa, lo que cobra más relevancia en el entorno digital según Jiménez (2007) , donde las empresas se encuentran bajo un escrutinio global constante, lo que frecuentemente puede desencadenar una crisis de imagen debido a la percepción desfavorable de ciertos colectivos, impactando directamente en su solvencia y credibilidad.

Por esta razón, si la crisis es entendida como una alteración abrupta que irrumpe en la normalidad, poniendo en jaque la estabilidad de una entidad, exige una respuesta inmediata por parte de la organización, sobre todo porque causa un desequilibrio por la presencia de un acontecimiento súbito (imprevisto o extraordinario), toda vez que, comprende su integridad interna como estructura y asimismo, su integridad externa como referente en el mercado, alterando su percepción ante su propia audiencia o competencia, donde todo cambio que afecte su funcionamiento, exige por su parte: "...respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar (Costa, 1999, p.13)", siendo pues que actualmente el paradigma comunicacional demanda de la empresa herramientas que den a conocer efectivamente su situación de crisis, a través por ejemplo, de las redes sociales o de blogs.

1.4.1 El Imperativo de la Empatía: Análisis de los Mensajes Corporativos Iniciales.

Cierto es que la construcción y preservación de un clima laboral favorable es una tarea que incumbe a todos los miembros de una organización (como respuesta principal de la marca), surgiendo de allí la empatía como concepto emergente, pero esencial en lo que respecta o concierne a la confianza interpersonal, la cual moldea el ambiente en que cada individuo se desenvuelve, pues una persona empática posee la habilidad de escuchar activamente a los demás, lo que se traduce en una valoración genuina de las perspectivas del equipo.

Aquí la interacción explícita o implícita evidencia un interés sincero y una disposición de crecimiento mutuo, manifestada a través de la honestidad y el intercambio de experiencias, toda vez que, la empatía no sólo coadyuva a la optimización de la comunicación interna, sino que también facilita una comprensión más profunda de los desafíos o crisis que absorben a la empresa en un momento dado, previendo con mayor acierto las cualidades distintivas necesarias en el ámbito laboral competitivo:

Liderazgo, orientación al cliente, perspicacia comercial y evidentemente, colaboración en equipo (Espinosa, 2022).

Cuando una marca decide implementar la empatía, está asumiendo el compromiso de comprender profundamente a sus clientes, lo cual va más allá de entender sus necesidades básicas, sumergirse en sus emociones, frustraciones, aspiraciones y deseos como consumidor, por ello, para lograrlo, una marca empática suele emplear como estrategias:

- 1) Una investigación profunda del cliente, procurando entender el por qué detrás del comportamiento o preferencia de los mismos;
- 2) Mantener una escucha activa en todos los canales, prestando atención al interés que manifiestan por medio de redes sociales, reseñas y demás interacciones con el servicio al cliente;
- 3) Brindar personalización al utilizar la información recopilada para ofrecer productos, servicios y comunicaciones que realmente con lo expresado por el cliente, quien sentirá que la marca lo entiende porque las soluciones que le son ofrecidas son precisamente lo que necesita o desea y;
- 4) Implementar una comunicación auténtica y transparente, cercana y honesta.

Todas estas estrategias interfieren positivamente en la percepción que el público posee de la empresa (imagen corporativa), proyectando humanización de la marca por cuanto deja de ser vista como una simple entidad impersonal para convertirse en una “persona” con la que el cliente o consumidor se puede conectar, fomentando mediante una relación real y sincera una mayor confianza y credibilidad en ellos, quienes al ver que existe una preocupación por sus intereses, sitúan su interés y fidelidad en un margen superior respecto a otras que se encuentran en el mercado, pues se sienten escuchados y comprendidos, siendo la empatía entonces, un aspecto que supera la mera estrategia de marketing para convertirse en una filosofía que transforma la percepción de la marca (Espinosa, 2022).

1.4.2 La Gestión de la Reputación Online en un entorno de Alta

Incertidumbre

El modelo comunicativo tradicional no puede hacer frente a los retos de la nueva era digital, que se caracteriza por la abundancia de información en la red, la fragmentación de las audiencias a través múltiples plataformas, la equivalencia entre productos y servicios, y claro está, la disminución de la confianza que los ciudadanos como usuarios depositan en las empresas o instituciones. Por esta razón, la identidad digital de una empresa que abarca lo que representa, realiza y comunica por medio de sus respectivas redes sociales, constituye la base de su reputación, siendo que, en la actualidad este término ha dejado de ser abstracto para convertirse en el núcleo fundamental de cualquier negocio, el cual puede influir en el crecimiento y éxito de la marca.

Según Villafañe (2004), la reputación en línea se forma de manera distribuida, dinámica, continua y asincrónica, sustentada en el tono de las opiniones emitidas, donde las percepciones entonces, adquieren relevancia en los ámbitos físico, funcional y emocional, al ser precisamente, una disciplina que se basa en la recopilación y análisis de las opiniones más destacadas en internet, donde la visibilidad y el monitoreo se convierten en factores cruciales. En vista de ello, la gestión o administración eficaz de la reputación digital y la aplicación estratégica de herramientas como el e-branding contribuyen de manera significativa en la percepción que los consumidores mantienen sobre la marca, así como se vincula al incremento o no de confianza hacia la marca, y que al tratarse de un proceso de gestión y credibilidad se cimienta en el establecimiento de relaciones duraderas entre la propia marca y sus clientes, mediante la generación de valor y satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Entonces, puede afirmarse que la gestión de la reputación online ejerce un efecto directo sobre la imagen de la entidad, y que más e influir en el volumen de ventas y en la confianza que el consumidor deposita, afecta las decisiones de los inversores, socios comerciales y empleados respecto

al establecimiento de relaciones o a la simple realización de transacciones con la empresa, por esa razón, para llevar a cabo una gestión que combata la incertidumbre del mercado digital, es indispensable implementar estrategias de monitoreo y análisis en redes sociales, motores de búsqueda y demás canales en línea para que con soporte de una política adecuada, se pueda dar una respuesta adecuada al momento de abordar cualquier eventualidad relacionada con la reputación de la marca, implicando así: “la creación de una presencia en línea sólida y coherente, la promoción de contenido positivo y la respuesta rápida y efectiva a los comentarios y críticas negativas” (Kietzmann et al, 2011, p. 242).

1.4.3 Primeros Pivotes Estratégicos: De la Publicidad Tradicional a la Comunicación de Servicio Público.

La publicidad tradicional según Figueroa y Lobo (2018) ha operado históricamente bajo un paradigma centrado en la persuasión de consumo, donde su principal objetivo recaía en el impulso de la venta de productos o servicios destacando sus beneficios y creando un deseo inmediato en el público, debido a que, se trataba de un modelo basado en la interrupción y saturación de mensajes, donde las marcas competían constantemente por la atención del usuario a través de medios masivos como la televisión, radio, prensa y demás vallas publicitarias, midiendo la efectividad por el impacto en las ventas y el reconocimiento de la marca, destacándose por ser una comunicación unidireccional, ya que era el anunciante quien dictaba el mensaje, mientras que, el público lo recibía de manera pasiva.

Se ameritaba entonces, con las nuevas tecnologías un giro hacia el valor y la conexión, lo cual fue brindado por la comunicación de servicio público (CSP) al representar un auge estratégico significativo desde la publicidad meramente comercial, siendo su esencia la producción de valor social e impacto positivo, pues las empresas comenzaron a reconocer que su rol no se limitaba a las transacciones económicas, sino que podían y debían contribuir al bienestar colectivo, cambiando de forma rotunda el mensaje

enviado que estaba centrado en el “yo” de la marca a mensajes enfocados en el “nosotros” (Kotler et al, 2007).

De esta forma, su implementación respondía a la necesidad de informar, educar, generar conciencia y movilizar a la acción en temas de relevancia social, como la salud, medio ambiente o la seguridad vial, al ser un enfoque que fomenta una conexión más profunda y empática con el público construyendo no solo una imagen de marca positiva, sino también generando legitimidad y confianza al demostrar un compromiso que trasciende el interés comercial inmediato.

CAPÍTULO II

ADAPTACIÓN Y ESTRATEGIAS DEL MARKETING DIGITAL EN CONFINAMIENTO

La aparición del COVID-19, más que cualquier otro fenómeno de magnitud similar, no solo llegó a cambiar la dinámica común de las personas en todo cuanto significaban sus vidas en la sociedad actual, sino que la gran particularidad de su aparición, viene dada por la influencia moderna que posiciona al hombre en la “era digital, que según Famanía (2020), llegado el punto en que el COVID-19 formó parte significativa del día a día de los individuos, los métodos tradicionales de marketing y también la forma de vender, se volvieron insuficientes ante las restricciones, por lo que, las empresas debieron concentrarse en optimizar el confort, la seguridad y la transmisión de calma ante el ambiente efusivo del virus, viéndose obligados a desplazar sus actividades a un ámbito puramente virtual, desde casa, es así como en corto tiempo, fue necesario que para incursionar en nuevos segmentos, se cortara o destinara el presupuesto a métodos más eficientes en la virtualidad, invirtiendo en redes sociales y adaptarse a nuevos clientes.

2.1 La Necesidad de una Agilidad Estratégica Radical

En el ámbito digital desde hacía tiempo se gestaba la transformación de un mercado radicalmente definido por la virtualidad, no obstante, bien puede atribuírsele el aceleramiento de su llegada a un panorama de mayor interacción entre marca-consumidor, a la migración masiva del formato físico habitualmente ofrecido, hacia las estrategias que implican al marketing en un panorama estrechamente digital, todo ello en tiempo récord para las empresas, dada las imposiciones del confinamiento, la restricción de movilidad y el cierre de establecimientos físicos como grandes obstáculos que, según Kantar (2020) cambiaron por completo las estrategias para subsistir del mercadeo, donde las iniciativas digitales tomaron el mando de la crisis y sortearon las adversidades que pusieron en peligro la gestión entonces “pandémica” de los negocios, lo que trajo consigo:

- 1) La explosión de las compras en línea de productos o servicios esenciales;
- 2) El aumento del consumo del usuario al contenido digital (redes, noticias, streaming), y
- 3) Un evidente cambio en la prioridades del consumidor.

Así, la necesidad estratégica de generar un cambio substancial en la forma en que se estudia y analiza el mercado a través del marketing, lleva a un contexto que no solo es definido por su rapidez, sino por su visión, adaptabilidad y experimento, donde el núcleo está centrado en el cliente, como apoyan Toledo y Armas (2020), tratándose entonces de una re-evaluación constante del entorno pandémico que demostró cuán obsoletos pueden ser los planes a largo plazo ante eventos semejantes, por lo que, no invita a otra cosa sino a la constante vigilancia del mercado y al comportamiento del consumidor para adaptarlo a él; del mismo modo, el pretendido es ajustarse a un aprendizaje rápido que se traduzca en la creación de ideas o canales de pequeña escalas que lean rápidamente los resultados del mercado y su funcionalidad, llevando así a la empresa o

negocio a una interacción mayormente online que comprenda al cliente digital a través de un traslado flexible de recursos a la inversión de equipos y herramientas que promuevan una gestión inclusiva en las redes.

Estas estrategias, debe valorarse, no surgieron a raíz únicamente de las capacidades de adaptación del mercado ni de la habilidad de innovación del comerciante, puesto que, aunque realmente no fue otra cosa sino el ingenio humano el que encontró el mecanismo clave para su posterior crecimiento y sostenibilidad objetiva a gran velocidad, y sin previa consolidación digital (como es ahora, un requisito ineludible en el mercado digital), fueron las plataformas digitales ya fortalecidas, las redes sociales ajustables al consumidor y la implementación material de recursos hechos para el mundo digital las que permitieron el acceso a los sitios web alcanzados por la propaganda, los anuncios y la presencia online de las empresas y emprendimientos, siendo permisible solo allí que la forma de vender y hacer negocios se reinventara ante la expuesta fragilidad de las estrategias rígidas y tradicionales del marketing (Toledo y Armas, 2020).

2.2 La Aceleración Exponencial del Comercio Electrónico

Declara Gálvez (2021), sobre la aceleración creciente del comercio electrónico hoy día consolidado que, en época de la aparición del COVID-19: “Hay tres componentes importantes que han influido durante la pandemia: La aceleración digital, los cambios en el consumidor y el impacto en los negocios”, elementos de los cuales se deduce que no solo se aceleró el comercio electrónico, sino que también la aparición del virus provocó una transformación estructura en la dinámica de compra y venta de las empresas, llevando a la digitalización del mercadeo a velocidades que, de no haber sido impactado por las restricciones, bloqueos y limitantes a los usuarios, dada la prevención de contagio que comenzó a formar parte de la concientización social, habría tomado décadas en posicionarse por sí solo, pues no habría existido la creciente necesidad de consumir digitalmente todo aquello que podía ser ofrecido bajo la experiencia física y material de la dinámica tradicional de los usuarios.

En teoría, apoya Alonso (2023) que esta aceleración exponencial conllevó implicaciones sustanciales en la relación que para entonces todavía poseían las marcas con sus clientes habituales, al priorizar la experiencia del cliente digital, creando lo que entonces fue llamado una “nueva normalidad” que es ahora considerado un cambio permanente impreso en las expectativas de un consumidor cada vez más digitalizado, lo que llevó a considerar dentro de esos cambios:

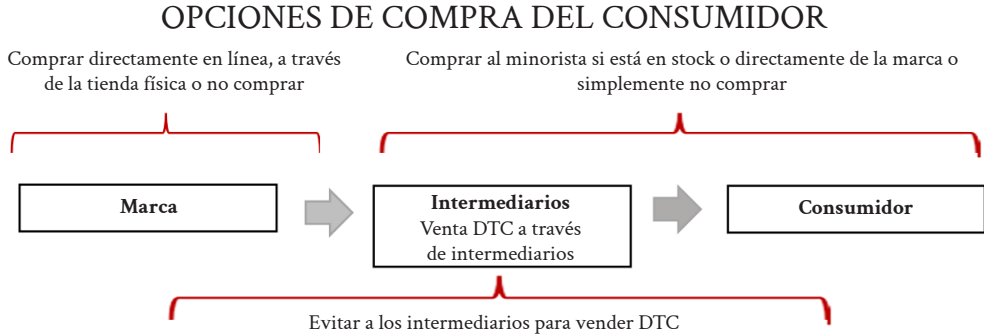
- 1) La migración forzada (y masiva) de consumidores al comercio electrónico que antes solo era una opción de conveniencia, pero con la llegada de la pandemia pasó a ser una necesidad básica al prever alternativas seguras de adquirir artículos fuera del formato físico;
- 2) La transformación de las empresas (Pymes) a un contexto que las obligó a digitalizarse, debiendo crear rápidamente una presencia online aunque los recursos fueran limitados, y
- 3) La inserción de nuevas categorías de productos y servicios al tiempo en que la mayoría del mercado de ventas se disparó en la digitalización.

2.2.1 Análisis del auge de los modelos Direct-to-Consumer (D2C).

Una de las tendencias con mayor significado en el panorama comercial y, claro está, en el marketing manejado hasta entonces, según Rangan et al (2021), es el auge de los modelos Direct-to-Consumer (D2C) o bien, el modelo de mercado “Directo al Consumidor”, es una estrategia de negocio donde la fabricación, comercialización y venta de un producto generado por una marca van directamente a los clientes finales, sin atravesar antes por intermediarios (mayoristas o minoristas tradicionales) o distribuidores. En este contexto, esas ventas directas se realizan con antelación por medio del sitio web de comercio de la empresa, sin desestimar las tiendas físicas que continúan con su funcionamiento clásico, las redes sociales u otros canales donde la relación marca-usuario sea igual de directa:

Figura 1

Modelo de Venta Minorista y Opciones de Compra



Nota: Tomado de Chen et al.(2007). El impacto de la incorporación de canales online en el rendimiento de la empresa.

Vale destacar, que parte de la aceptación de este modelo de mercado es que, al no necesitar de intermediarios que compren a la marca y vendan por su cuenta el producto, no hay un alza de precios de este para el consumidor final, sino que se adquiere específicamente al precio establecido por la marca, razón por la que un factor clave del auge del D2C en las etapas pre y post COVID-19 se debió al margen de beneficio que se iba a las capas de intermediarios al retener ganancias mayores los distribuidores o minoristas en su labor, según mencionan McKee et al (2023), lo que permitió invertir en marketing, calidad de producto u ofrecimiento de precios más competitivos. Igualmente, las marcas que usan el D2C poseen un control total de su propia marca, respecto al modo en que se presenta, vende y capta al usuario, cosa que es difícil en un entorno de venta minorista tradicional, por lo que, se ofrecieron alternativas para una experiencia personalizada que va desde el descubrimiento del producto hasta su venta sin mayor complejidad.

En concordancia, el impacto de la adopción de un modelo D2C en pandemia, fue en su mayoría positivo y empoderador, puesto que, ante la

recesión de múltiples mercados afectados por las restricciones sanitarias y por su tradicionalidad sin avances, vender “Directo al Consumidor” supuso un proceso de mayor rentabilidad y sostenibilidad, permitiéndole construir a la marca una identidad más fuerte en el mercado al interactuar directamente con sus consumidores. Por otro lado, para los minoristas tradicionales la consolidación del D2C supuso un desafío mucho más grande en comparación, puesto que, a medida que las marcas apostaron por vender sin intermediarios, los minoristas se vieron obligados a adaptarse a un desvío de sus ventas y a su vez, a una reducción en sus márgenes de ganancia, debiendo reinventarse forzosamente y adoptarse a una estrategia omnicanal (como el servicio de compra en línea para recoger en tienda física) que menguara la dependencia de la “ubicación” o la “conveniencia”, que como se dijo antes, cambió por la necesidad. (McKee et al, 2023)

2.2.2 El Rol de los Marketplaces como Canales de Supervivencia y Crecimiento.

En principio, un “Marketplace” como lo define Juárez (2024) es una plataforma de comercio electrónico en la que se comercializan productos y/o servicios entre las marcas y los consumidores, de manera rápida y eficiencia, sin mayor esfuerzo a la hora de realizar una compra, más concretamente, la función que efectúa el Marketplace en el mercado es la de actuar como una especie de intermediario entre los vendedores y los compradores, como si se tratase de un gran negocio o centro comercial digital, siendo sitios como Amazon o eBay los dueños de ese comercio, y aquellos que hacen de vendedores las tiendas que operan dentro, ofreciéndole al consumidor la oportunidad de conocer los productos y comprarlos en la página web, sin necesidad de buscar en otra distinta para comparar la oferta, ya que en estos sitios web la variedad es enorme y su crecimiento es exponencial, especialmente al momento de llegar el periodo de post-pandemia.

No obstante, durante la crisis de COVID-19 frente a las complicaciones del virus, los Marketplace funcionaron como un salvavidas al mundo del mercadeo, pues contribuyeron a que innumerables negocios, especialmente las PyMES y emprendimientos, se mantuvieran a flote a través de métodos y sitios más familiarizados con lo digital. Muchos negocios tradicionales no tenían una infraestructura de comercio electrónico que fuera propia, por lo que, los marketplaces ofrecieron una forma más rápida y sencilla para migrar las ventas a un apartado online, siendo entonces su consolidación un pilar estratégico en el comercio moderno, que según indican Castro e Iglesias (2020) se logró a través de:

- 1) La expansión de la audiencia y del mercado, al dar visibilidad a la marca gracias al descubrimiento oportuno de sus productos;
- 2) La reducción de costos en la adquisición de clientes, siendo evidentemente un costo mucho menos el usar los marketplaces antes que tener una tienda online propia y
- 3) La simplificación operativa, encargándose de las complejidades digitales del mercado.

2.2.3 El Desarrollo del Social Commerce: La integración de la compra en plataformas de Redes Sociales.

En la evolución natural del comercio electrónico, el Social Commerce o Comercio Social es el acto de comprar directamente desde las plataformas de las redes sociales, lo cual no implica solamente promocionar productos de manera online por medio de las redes, sino que en el se ve desarrollado todo el proceso de descubrimiento, análisis y compra que se realiza en el ecosistema social, aprovechando la forma en que el algoritmo de estos medios influencia en las decisiones finales de la compra, en opinión de Jalón et al (2025). Inicialmente, las redes sociales servían como canales de marketing donde las empresas publicaban contenido, interactuaban con sus seguidores y captaban la atención pública a sitios web de comercio electrónicos externos, hasta que el proceso de ir

de una aplicación a otra comenzó a generar el abandono de la compra, por lo que, el Social Commerce en su aparición pretendió obstruir esa brecha, al permitir que la transacción realizada por el usuario ocurriera en un mismo lugar.

La aparición del Social Commerce en su integración a las compras online, ha generado un impacto positivo tanto para las marcas como para los consumidores, donde: En el caso de las marcas, el proceso de compras se volvió más fluido y veloz, cuestión que ha ayudado a mitigar el abandono de la compra por su fórmula instantánea, siendo que, al mantenerse dentro de la plataforma los consumidores se ven inclinados a formalizar la compra proporcionada por su propio algoritmo; mientras que, en el caso de los consumidores, los productos son descubiertos de forma más orgánica a través de anuncios no intrusivos que se visualizan en la interacción con los feeds, las historias, los lives o las recomendaciones de influencers y amigos, esto gracias a que las plataformas se van personalizando conforme conocen del interés y comportamiento del consumidor, creando confianza en sus interacciones y en la compra como resultado de las reseñas y testimonios de otros usuarios (Rodríguez, 2024).

2.3 La Reinención del Marketing de Contenidos y el Branded Content

El marketing de contenidos, como se conoce, se considera una estrategia común a largo plazo, centrando las energías de la marca en la creación y distribución de contenido valioso y útil que pueda alcanzar a una determinada audiencia previamente definida, creando con ello confianza y autoridad en el mercado como un recurso importante para la consolidación en el sector, donde el branded content (contenido de marca), no es otra cosa sino una estrategia que se sale de lo tradicional, al tener por objetivo la creación de contenido específicamente de entretenimiento o valor cuya naturaleza no es esencialmente publicitaria, aunque busque conectar con una audiencia ya definida a la cual transmitir los valores

de la marca y generar, conforme a ello, un vínculo de afinidad sin ser específicamente la marca el protagonista en el proceso de venta. Para Fernández (2018), no existe una definición exacta del branded content, sin embargo, considera que existe una clara diferencia entre este último y el marketing de contenido, basado en que:

- a) **El branded content.** Es más cercano al concepto publicitario, aunque típicamente sea considerado más una estrategia para captar la atención del público selecto, que publicidad en sí misma, y esto es en razón de que su finalidad se basa en ofrecer al consumidor una experiencia entretenida cuando entra en el mercado.
- b) **El marketing de contenidos.** Naturalmente se encuentra lineado a un sentido más próximo al concepto periodístico, puesto no busca –en teoría–, publicitar el producto o marca que se acerca al consumidor, sino que más bien intenta educarlo respecto a esta.

Así, en lo que respecta a la reinención del marketing de contenidos, destaca Wilcock (2013) que en principio el punto focal de este se encontraba en la producción de contenido masivo, cambiando su naturaleza por una que trabajará en la calidad, utilidad y optimización de la experiencia vivida por el usuario, cuestión que con los años se ha traducido en contenido personalizado que se adapta al comportamiento de cada consumidor individual conforme a sus necesidades. Asimismo, en la narrativa al servicio de la marca dada por el branded content se opta por un enfoque que trasciende a lo emocional, dado que, no busca vender solamente el producto sino más bien la experiencia alrededor de él como foco principal, considerando tanto las preocupaciones e intereses como los hábitos reales de la audiencia a la que se dirige, dejando en un segundo plano a la marca para que el producto o el servicio que se entrega no sea percibido como un estorbo u obstáculo, sino como algo que directamente el consumidor escoge consumir deliberadamente (Santibáñez, 2018).

2.3.1 Del Contenido Aspiracional al Contenido Útil y Relevante: Tutoriales, webinars y guías

El cambio por el que ha atravesado el patrón de consumo de los usuarios, desde un extremo aspiracional hasta la escogencia de contenido útil y educativo, se ha debido a la evolución del comportamiento del consumidor y a su vez, a la saturación de información a la que hoy día se encuentra expuesto, siendo que, anteriormente el marketing como expresa conscientemente Arellano (2002) se centraba en vender un concepto de lujo e ideal que invitaba al consumidor a querer aspirar exitosamente a ser cómo aquello que se vendía, creando así un interés que como su nombre lo indica era “aspiracional” porque se creaba a partir de la emoción e imaginación de lo que pretendía vender la marca, lo que era igual a relacionarla con el estatus social o el confort de una vida de ensueño, cosa que podía adquirirse al obtener los productos, generando envidia o deseo de pertenecer al selecto grupo de quienes lo tuviesen.

La transición de este enfoque sentimental a uno más informativo no es casual, pues se debe realmente a la maduración del consumidor en el entorno digital que ahora forma parte de su cotidianidad, bajo las nuevas dinámicas de compra y por supuesto, ante el impacto de la pandemia que recalcó la necesidad de valorar lo práctico. Tradicionalmente, Apeloig y Ojeda (2006) consideran que el contenido aspiracional sigue teniendo lugar en determinadas industrias, pero su efectividad ha disminuido significativamente, en razón de que el consumidor de hoy día no busca reflejar una narrativa idealizada, sino ser educado y estar equipado de conocimiento para resolver sus problemas y tomar decisiones con información en mano, por lo que, no es otro sino el contenido útil lo que puede ofrecerle las soluciones y confianza que amerita; este cambio ha sido impulsado por varios factores que no se cierran a la saturación de información o a la búsqueda de conocimiento, sino que va más allá, manifestándose en formatos específicos cuyo contenido es útil y serio:

- 1) **Tutoriales:** Se trata del contenido que tiene por objetivo guiar al usuario en el paso a paso de una tarea específica, sea esta compleja o sencilla en su elaboración, todo con el fin de proporcionarle instrucciones que lo hagan capaz de aprender una habilidad concreta o bien, comprender un tema específico que sea de su interés (Lopez y Fernández, 2019).
- 2) **Webinars:** Son los conocidos “Seminarios Web” que se llevan a cabo como eventos educativos en línea, en vivo o pregrabados, que según Area et al (2014), suelen abordar temas específicos de un sector selecto donde el contenido se desarrolla de manera profunda y es a su vez impartido por expertos en la materia, permitiendo a su vez la interacción en tiempo real con estos y con el usuario a través de las rondas de preguntas y respuestas. Ofrecen una especialización superior sobre un tema o sector específico desde un flanco personalizado para la audiencia, siendo una excelente herramienta para establecer a una marca como líder de pensamiento en algún sector.
- 3) **Guías:** Se refieren a los documentos íntegros que exploran en su contenido todo acerca de un tema específico a profundidad, pudiendo así ofrecer información más completa, con análisis y recursos que serán de la ayuda del usuario, y en que el ámbito digital son descargables por medio de la web, sirviendo en investigaciones como recursos referenciales que proveen información poderosa sobre la marca y su compromiso con la educación que proporciona a los clientes.

2.3.2 La explosión del Formato Video y el Streaming en vivo como Herramientas de Engagement

Como muchas otras herramientas, el formato de video y el streaming en vivo han ido transformándose en el panorama del marketing digital, las comunicaciones y por supuesto, el entretenimiento tendido al usuario, las cuales tuvieron un mayor auge catalizado por la pandemia de COVID-19, sin quedarse simplemente como un medio de moda, sino como un reflejo de la forma en que las personas consumen información,

interactúan con el mundo digital y construyen relaciones a través de él. En este sentido, Castillo et al (2023) considera que el video –en las distintas formas en que se presenta-, ha logrado superar a otros formatos debido a sus altas capacidades para captar la atención del usuario, estimulando sus múltiples sentidos al usar una combinación estratégica de imágenes en movimiento, música, sonido y en muchas ocasiones, la presencia humana, todo ello facilitando la comprensión de determinados conceptos o procesos que tienen que ver con la marca, de forma clara y comprensible.

Esto incluye dentro de la misma cúspide del engagement al streaming en vivo, el cual agrega un componente importante a la ecuación, que no es otro sino la interacción en tiempo real, pues lo que ocurren dentro de esos en vivos como se ve está plagado de autenticidad y de una conexión con el público difícil de replicar por otros medios, donde el chat en vivo, las sesiones de preguntas, las encuestas u otros tipos de interacciones que permiten al usuario ser partícipe del proceso de acercamiento a la marca donde el contenido, sobre todo, goza de versatilidad, creando un sentido de urgencia que llama al cliente a querer consumir el lanzamiento del producto, participar en las sesiones con expertos, aprender en vivo y asistir a los eventos que ayudan a humanizar la marca.

2.3.3 El Evento Virtual: Análisis de la migración de ferias, congresos y lanzamientos al Entorno Digital

Una de las transformaciones más drásticas en el entorno digital, que compromete tanto al sector empresarial como al marketing, viene dada por el traslado de los eventos que normalmente se realizaban en un entorno físico, a lo que ahora es el ciberespacio digital, que en estos casos, como indica Pino (2009), apunta a una transición donde al ser el mundo entero un entorno digital, la publicidad también deberá serlo. Antes del año 2020, vale acotar, las ferias, congresos académicos o lanzamientos nuevos de una marca eran eventos que tradicionalmente se vivían de forma presencial, caracterizándose por el uso de espacios

físicos con gran capacidad para albergar personas, stands de la marca y fácil desplazamiento, modelo que con la llegada de la pandemia se volvió insostenible, como expusieron Castro y Cazáres (2022), al verse obligadas las organizaciones de este tipo a cancelar o posponer eventos de forma indefinida y a desarrollar soluciones digitales que rápidamente fueran rentables en su actividad, todo cuanto contribuyó a una digitalización forzada de recursos.

Esta migración hacia el entorno digital, debe saberse, no supuso un retroceso al proceso de captación de público sobre una marca, sino un avance irreversible cuyo valor no rebaja todo cuanto significa la interacción humana y las experiencias sensoriales de lo físico, pues la digitalización no cierra posibilidades, más bien abre un mundo donde todo es posible; así, la nueva conceptualización de estos eventos suponen la llegada de plataformas especializadas y tecnología avanzada que permiten que a través de Zoom o Google Meet sea posible desarrollar estos eventos con facilidad e integración, proveyendo formatos innovadores que ante la fatiga optan por sesiones dinámicas y la posibilidad de consumir el contenido expuesto en oportunidades futuras, sin olvidar que esta reestructuración trae consigo un futuro que no tiene por qué ser totalmente virtual o presencial, al contrario, la real estrategia de este componente es que el alcance del contenido se convierta a un modelo híbrido, donde la presencialidad sea igual de posible que una versión online para el mismo público.

2.4 Las Redes Sociales como Epicentro de la Interacción Cliente-Marca

La consolidación de las redes sociales en el mundo digital, ha redefinido las expectativas de los consumidores y con ello, las estrategias implementadas por las empresas que antes de su llegada interactuaban con sus clientes de forma limitada y rígida, siendo los mensajes o anuncios transmitidos por la televisión, la radio o la prensa de una sola vía, cuando hoy su receptividad se ha vuelto bidireccional y constante, ocurriendo

que, cuando un cliente manifestaba una queja o exteriorizaba una duda los canales por los cuales podía expresar sus inquietudes se limitaban a las llamadas telefónicas (que por el tráfico difícilmente eran contestadas), el correo electrónico o directamente una visita a la tienda física, cambiando para bien, cuando las redes sociales dinamizaron el proceso y lo que solo era un diálogo unidireccional del cliente, se transformó en una verdadera conversación con la marca.

2.4.1 Evolución del rol del Community Manager: De la Gestión de la Comunidad a la Atención al Cliente crítica

Para León (2022) el rol del Community Manager ha atravesado por una transformación de mucho significado en el mercado, pero sobre todo, a nivel profesional, pasando de ser principalmente un gestor de comunidades en línea a lo que ahora es un acto inherente de la atención al cliente, sobre todo en situaciones críticas donde la credibilidad e imagen de la marca se ven comprometidas, puesto que, se ha convertido en un elemento importante que repercute en la relación y reputación de la marca con quienes son sus usuales consumidores. En principio, el Community Manager fundía como el representante de la empresa y sus servicios en el ciberespacio digital, girando sus funcionalidades alrededor de la creación y posterior “saneamiento” del contenido, fomentando una interacción siempre positiva perdurable en el ambiente creado en foros, blogs o redes sociales, para que este sea saludable; no obstante, si bien su gestión en los sucesos críticos ha existido desde su aparición, solía ser menos integral, por lo que, la digitalización supuso una reacción más activa en su papel.

Este cambio se manifestó en cuanto los usuarios comenzaron a utilizar las plataformas de red social con mayor frecuencia, pasando de interactuar con otras personas, a querer expresar sus inquietudes con el propósito de obtener respuestas que le provean soluciones inmediatas, impulsando con ello las prioridades del Community Manager, cuestión que implicó dirigir sus esfuerzos al monitoreo constante del sentimiento general de

los clientes hacia la marca, respondiendo eficazmente a los comentarios negativos o las quejas que pueden escalar a más, y perjudicar a la marca si toman mayor fuerza. De esta forma, aunque los problemas directamente no puedan resolverse en cuanto aparecen, el Community Manager debe ser capaz de dirigir al cliente al departamento adecuado que pueda ayudarlo, hacer un seguimiento y asegurar que la problemática sea atendida adecuadamente, evitando así que un problema pequeño se convierta en uno más grande, dejando entonces de actuar bajo antiguo compromiso de generar popularidad, para centrarse en proteger la marca (Rivas, 2020).

2.4.2 Análisis del Crecimiento de Plataformas Específicas (ej. TikTok, Twitch) y su monetización

Las plataformas que ofrecen contenido audiovisual pregrabado o en vivo han logrado remodelar drásticamente el panorama del contenido digital y el marketing, cosa que en el mundo del mercadeo, es ahora también una fuente de ingresos rentable que ha logrado captar la atención de millones de usuario y cuyo sistema de monetización beneficia tanto a los creadores como a las plataformas donde se crea el contenido. Un ejemplo de ello, reside en plataformas como TikTok, Twitch e incluso YouTube, cuyas plataformas durante algún tiempo (siendo la más longeva: Youtube) se han posicionado en el mercado del contenido audiovisual, siendo hoy fuentes de entretenimiento clave para el usuario y a su vez, un campo laboral cada vez más explorado:

- 1) **TikTok**: El crecimiento de TikTok se ha ido consolidando casi de manera inmediata desde su lanzamiento, siendo hoy día una de las aplicaciones de videos más descargadas y usadas a nivel mundial, alcanzando su pico más alto en el año 2024, considerándose globalmente la plataforma con más tráfico de usuarios. En principio, era conocida solo por videos de baile o de comedia creados por sus internautas en la época pandémica, pero dicho contenido se ha diversificado hasta el punto de incluir noticias, educación, tutoriales y consejos para atraer

a una audiencia más diversa; ante este desarrollo exponencial, TikTok ha creado numerosas vías de monetización para que los creadores impulsen seriamente la inversión en la plataforma, todo esto a través de programas de recompensas para creadores de contenido original y de calidad, regalos virtuales enviados en la interacción de las transmisiones en vivo, la venta de productos en la aplicación y colaboraciones con la marca, entre otros, según Varas de la Fuente (2023).

2) **Twitch**: En el caso de Twitch, esta es una de las plataformas dominantes del streaming expandido en categorías increíblemente diversas que van desde la música hasta el lifestyle (estilo de vida), con una estimación de usuarios activos que rebasa los 200 millones, donde una cuarta parte son usuarios diarios que consumen contenido dentro de la plataforma. Al ser tan directa la interacción del streamer y su comunidad, Twitch ofrece diversos canales de monetización que fomentan esta relación, estando entre ellas:

1) **Las suscripciones**, donde los espectadores apoyan monetariamente a sus streamers favoritos por los que suelen pagar una tarifa mensual para suscribirse a su canal y obtener determinados beneficios;

2) **Las donaciones a través de “Bits”**, que es la moneda virtual de la aplicación, con la que los espectadores apoyan, recibiendo el streamer una porción de su valor, y por supuesto,

3) **Anuncios pagados**, patrocinadores y venta de mercancía dirigida a los fanáticos. (Varas de la Fuente, 2023).

3) **YouTube**: La plataforma de video más grande del mundo es YouTube, plataforma que durante años se ha posicionado como un gigante de la revolución del contenido digital e inclusive, en engagement online; esta plataforma se especializa en el formato largo y corto de video, poseyendo un fuerte motor de búsquedas y herramientas cruciales para la monetización de los creadores, donde en su evolución, ha pasado de ser un simple repositorio audiovisual a un completo ecosistema

de negocios e interacción. Los YouTubers tienen la oportunidad de monetizar sus creaciones a través de ingresos por publicidad generados por anuncios que se muestran durante la reproducción del video, membresías de canal que se expresan en tarifas mensuales para obtener beneficios exclusivos, venta de productos, marketing de afiliación y demás opciones, como el patrocinio de marca, según Torres y De Santis (2020).

2.4.3 El Marketing de Influencers en la Pandemia: Entre la autenticidad y la controversia

Según León et al (2023), la llegada del COVID-19 supuso un punto de inflexión para el marketing manejado por los influencers, forzando a una reevaluación de sus estrategias, para poner a prueba la autenticidad del contenido compartido, y exigido por los usuarios, en este panorama el confinamiento global aceleró la digitalización de la vida cotidiana, por lo que, la audiencia común dejó de buscar solo entretenimiento, para convertir en su principal interés la comunicación e información del momento, empujando a las marcas a la reorientación de sus estrategias de marketing digital a tratar más directamente con estos, al poder ofrecer una conexión genuina con sus comunidades; no obstante, tal relación supuso a su vez mayor grado de responsabilidad y empatía con sus espectadores, siendo algunos comenzando a parecer ajenos a la gravedad de la situación o promocionando productos irrelevantes que no aportaban mayor cosa, cuando para la audiencia y la utilidad eran un tesoro en la época de crisis.

A razón de esto último, con las problemáticas que trajo querer mantener relevancia en su momento, el resultado de esta etapa de prueba y error del marketing de influencers en la época post-pandemia, fue un cambio de aires en este modelo superficial, comenzando a alinear a los influencers a la marca, en cuanto a la autenticidad y los valores compartidos que poseen, buscando transmitirlos a su comunidad como un medio de expansión mayor, las cuales son tendencias que sobre todo se inclinan a colaboraciones más significativas y de largo plazo, donde los influencers

no están solo para promocionar un producto o servicio, sino que a su vez, con el concepto que manejan hacen resonar los propósitos y la misión propia de la empresa, aportando verdadero sentido a su éxito a través de mensajes que resuenan en la vida de los seguidores, consiguiendo con ello construir relaciones duraderas con el público basadas en la confianza y no solo en la visibilidad (León et al, 2023).

2.5 Reestructuración de la Inversión Publicitaria y el Performance Marketing

La aceleración digital, que bien puede considerarse como forzada, obligó a una reestructuración profunda en el contexto de la inversión publicitaria que priorizó el performance marketing (o marketing de resultados) como su filosofía central, pasando así de la publicidad tradicional encargada del solo reconocimiento de la marca a estrategias medibles con retorno en su inversión, todo ello dado con la migración a plataformas online donde fuera posible segmentar las audiencias con precisión, rastreando el comportamiento del usuario y optimizando las campañas publicitarias para adaptarse al consumidor de hoy a través de una constante experimentación con el medio.

De esta manera, la esencia del marketing performance radicó en que los anunciantes pagaban solo cuando obtuviesen resultados específicos, como un mayor número de ventas o de descargas, formando su uso parte del auge en la demanda de transparencia y responsabilidad de las herramientas de análisis avanzado y de los equipos de marketing con sólidas habilidades de datos, distinguiéndose de otros modelos porque el anunciante solo paga cuando se cumple una acción específica que no solo se trata de la muestra del anuncio, como ocurría anteriormente con otros modelos tradicionales, donde se pagaba solo por dejar aparecer un anuncio en la televisión sin saber cuántas personas fueron llamadas por ese anuncio a adquirir el producto o servicio de la marca (Cienfuegos, 2023).

2.5.1 Análisis de la Redistribución de Presupuestos Publicitarios (PPC, Social Ads)

Principalmente, la redistribución de presupuestos publicitarios fue marcada por el traslado de inversión de los canales tradicionales (televisión, radio o prensa) para dirigirse hacia los canales digitales, especialmente al Paid Search (búsqueda paga) y a las Social Ads (publicidad pagada), adaptándose las marcas a un consumidor que cada vez pasa más tiempo en línea; antes de la pandemia, vale decir, muchas empresas destinaban una parte significativa de su inversión a los medios tradicionales, pero con el cierre de las tiendas físicas, la prohibición de eventos al aire libre y el confinamiento, estos canales perdieron relevancia, dejando a los mensajes publicitarios de las vallas y a los periódicos sin utilidad. Tal escenario, como expresan Morales et al (2017), llevó a las empresas a priorizar la presencial online, a buscar inversiones medibles que justificaran el presupuesto establecido para el marketing, y hacer un seguimiento de los medios digitales usados por el consumidor.

Fue de esta manera que dentro del extenso mundo digital, el Paid Search (PPC) y las Social Ads se llevaron gran parte de esa nueva redistribución presupuestaria, posicionándose como estrategias pilares para el marketing digital, ante el aumento de competencia en las plataformas y la necesidad de invertir en talento y herramientas centradas en este sector: Siendo el PPC, un servicio de publicidad online para capturar la intención de compra de producto o servicio en Google, rastreando el comportamiento y movimientos del consumidor en el espacio virtual para optimizar la forma en que sus anunciantes acercan a él lo que pretenden vender; mientras que, las Social Ads son anuncios pagados que se muestran en redes sociales con el fin de llegar a una audiencia específica individualizada por sus interacciones, clics o conversiones, generándose de forma nativa en la experiencia del usuario, al adoptar las distintas formas en que termina consumiendo el contenido.

2.5.2 Optimización de Campañas para la conversión en un entorno de Alta Competencia

La optimización de campañas para la conversión, en un entorno donde cada dólar destinado a la publicidad y a los mensajes que recibe el consumidor, no solo es importante para el proceso de aceptación de la marca, sino también una estrategia necesario, puesto que, no basta ya con atraer la mirada del público, el objetivo real es transformar esas miradas en acciones medibles a través de una compra, un registro o una descarga, según Salgado et al (2024), esta optimización atraviesa por un ciclo permanente de pruebas, análisis y ajustes que se impulsan conforme a los datos obtenidos que van desde el primer contacto con el usuario, hasta la finalización de su transacción en línea. En correlación, para mantenerse a flote las marcas deben ir más allá de la vanidad de los clics para comenzar a enfocarse en los costos por adquisición y en el retorno de la inversión publicitaria medible, lo que lleva a que continuamente elementos como la individualización de la empresa, los mensajes creativos, la página destinada y la experiencia en sí del usuario sean habitualmente mejorados.

Para lograr esta optimización, las marcas deben optar por tácticas avanzadas y herramientas modernas que se acoplen a los cambios de consumo en el usuario, lo que incluye la implementación de personalización dinámica para que el contenido de los anuncios o bien, la página destino a la que se redirige al usuario sea conteste a su comportamiento en línea, atendiendo a sus intereses, necesidades e inclinaciones comunes, con lo que es posible entender el valor del cliente, haciendo estas inversiones rentables a largo plazo cuando la aceptación o bien, la retención de los clientes, se manifiesta por medio de sus acciones virtuales que toman a la marca como referente o mejor dicho, con deliberada predilección.

2.5.3 Medición del Retorno de la Inversión (ROI) en un mercado volátil

Como indica Sánchez (2018), en un mercado volátil con cambios difíciles de medir, como los que se viven en el área del marketing se hace esencial tener presente en el presupuesto el Retorno de la Inversión (ROI), dado que, tanto los precios, como las demandas o regulaciones en la economía general pueden cambiar rápidamente, siendo inviable para una empresa darse el lujo de gastar dinero sin saber con certeza si el gasto realizado puede luego resultar en beneficios obtenido a corto, medio o largo plazo, es así como el ROI viene a convertirse en una brújula que guía las decisiones de inversión para asegurar que el presupuesto manejado y los recursos con que se cuentan se usen de forma eficiente, lo cual no se entiende solo como una métrica financiera, sino como una necesidad de sobrevivir al mercado.

En líneas generales el objetivo del ROI es la de proveer una justificación imperativa del gasto, pues cuando la economía resulta incierta, las inversiones que se promueven se analizan minuciosamente para demostrar que el dinero gastado en marketing genera un ROI positivo que evidencia el presupuesto invertido en ello, con el fin de evitar que el mismo sea recortado; asimismo, se optimizan los recursos utilizados, permitiendo visualizar cuáles de estos funcionan o no para el propósito de la marca, dilucidando con ello, por ejemplo, si la valla publicitaria física atrae más clientes que la propaganda transmitida en la radio, de tal forma, ante mercados volátiles se exigen respuestas rápidas para implementar estrategias con las que sea posible analizar si estas han dejado de funcionar de un día para otro, sea por algún cambio en su conducta de consumo o en la reorientación de sus intereses, significando así que la medición del ROI trae consigo una comprensión profunda de los datos y del entorno en que se opera, para poder asegurar que la inversión del marketing se mantenga a flote. (Sánchez, 2018)

CAPÍTULO III

EL LEGADO POST- PANDÉMICO: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE MARKETING

El orbe de la tecnología los nuevos requerimientos del consumidor toman partida, por ello, surgen preguntas como: ¿Se está empleando las herramientas digitales de manera tal que se logre evaluar de manera más efectiva la satisfacción del cliente o para fomentar su compromiso? ¿Se continúa dedicando esfuerzos para garantizar al cliente satisfacción con los productos o servicios adquiridos? ¿Se le brinda la oportunidad al consumidor de participar en el proceso de creación para así lograr establecer un vínculo más significativo?

Todas estas interrogantes derivadas de cambios consolidados en el mercado procuran que el consumidor se sienta conectado con la empresa hasta el punto de elevar su compromiso con los bienes, productos y servicios ofrecidos por ella, razón por la cual, se entienden como pilares de cualquier paradigma del marketing:

- 1) Los consumidores son los motores de las estrategias implementadas por la marca, más allá de ser su mero objetivo;

- 2) Es fundamental identificar inicialmente las necesidades del cliente y luego satisfacerlas, desplazando la noción de “fabricar primero, luego vender”;
- 3) Debe reconsiderarse la estructura organizativa del marketing y;
- 4) La tecnología se presenta como un recurso esencial en la era digital (Hastings y Saperstein, 2009).

3.1 Comportamientos Consolidados y la "Nueva Normalidad"

La crisis provocada por la pandemia de COVID-19 he generado una serie de desafíos en el ámbito social y económico a nivel global, puesto que, muchas empresas y negocios carecían de las herramientas digitales adecuadas, así como de los recursos y preparación necesaria para lograr enfrentarlos, por esta razón, Rodríguez (2022) manifiestan que implementaron medidas de aislamiento y protocolos de bioseguridad en distintos Estados para intentar controlar la propagación del virus y así reducir el número de contagios, aunque repercuta negativamente en sus economías. En este contexto, el uso de las tecnologías digitales fue necesario por el hecho de que las mismas permitieron la reactivación gradual de los mercados mediante los sitios webs, aplicaciones y demás plataformas de dicha índole, incrementando, además, la comercialización a través de entregas a domicilio, lo que hizo que los consumidores recibieran los productos requeridos sin salir de casa, creando una nueva fuente de empleo con alta demanda.

En vista de ello, el enfoque del marketing digital implica necesariamente el uso de técnicas y estrategias de venta mediante los medios virtuales, incluyendo por lo tanto, dispositivos electrónicos como teléfonos, computadores, televisores inteligentes y otros que facilitan una comunicación directa con los clientes, instaurando igualmente, una nueva forma de comunicación e interacción por foros, redes sociales, periódicos y revistas online para atraer, conectar y relacionarse directamente con la audiencia, sin mayor intermediario. Esto influyó en la figura de un

consumidor post-pandemia, dando origen a un perfil de comprador renovado, el cual se destaca según Abirrached et al (2021) por una marcada propensión al ahorro, mayor responsabilidad social y evidentemente, un profundo interés de adoptar un estilo de vida saludable, intensificando su cuidado personal, protección, higiene y limpieza.

Se observa además, una clara preferencia por el consumo de productos y servicios locales, acompañada de una mayor conciencia respecto a las decisiones de compra, reflexionando sobre el origen, propósito y la utilidad de lo que adquieren, siendo necesaria entonces, una era de adaptación empresarial ante la mera evolución del consumidor, donde el contexto de cambio enfatiza en la inevitabilidad de la transformación del perfil del usuario/cliente y de la forma de percibirlo por las distintas empresas en el mercado, de ahí que sea imperativo para las marcas ajustar sus estrategias para ofrecer productos, servicios y experiencias que se alineen con las necesidades emergentes y los nuevos valores de los consumidores, lo que podría implicar la integración de nuevas marcas que fortalezcan la propuesta de valor de la empresa o bien, la revisión y reinención de sus ofertas existentes para mantener su relevancia en el mercado (Flores et al., 2020).

3.2 El Nacimiento del Consumidor Híbrido y el modelo "Phygital"

Comprender los nuevos patrones de consumo es indispensable para desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras y servicios de valor añadido, lo que usualmente implica la adaptación de los entornos de compra a las transformaciones impulsadas por la disrupción digital, por eso, la evolución del sector minorista ha presentado una aparente contradicción entre lo presencial y lo virtual; sin embargo, en la práctica, ambas modalidades perfectamente se complementan.

Es aquí donde aparece el concepto de "Phygital", que nace como una estrategia para integrar estas dos dimensiones, porque reconoce que la interacción humana y las vivencias en el espacio físico aportan un

valor distinto, esencial para una experiencia de compra íntegra, donde la articulación eficaz de estos elementos se materializa a través de la omnicanalidad y el marketing experiencial, siendo metodologías que promueven prácticas que involucran múltiples sentidos y canales, fusionando la tienda tradicional con innovaciones tecnológicas que enriquecen el proceso, todo lo cual es manifiesto por Aguirre (2024).

En vista de ello, mantiene como objetivo principal el cliente, a quien se le busca proporcionarle experiencias de compra fluidas, personalizadas, eficientes y sin fricciones, que logren captar su atención en un entorno saturado de información, donde este contenido es cada vez más desafiante, ya que consumidor híbrido navega con plena naturalidad entre los canales digitales y presenciales, porque por ejemplo, puede optar por investigar un producto en línea desde su casa, comparar precios en diferentes plataformas, leer reseñas, y luego optar por acercarse a la tienda para probarlo o recibir asesoramiento personalizado, o simplemente, para aprovechar descuentos, fusionando en su configuración, ambos mundos.

3.2.1 Análisis de la Integración Permanente de los canales online y offline en el Customer Journey.

Una de las causas por las cuales la experiencia del cliente ha adquirido una mayor importancia en el ámbito del marketing deviene del aumento de las alternativas disponibles para que los consumidores logren interactuar con las propuestas elaboradas por las marcas, lo que se traduce en una diversidad ampliada de medios y canales de distribución a través de los cuales se puede conocer y adquirir un producto, bien o servicio (Lemon y Verhoef, 2016), siendo un avance que requiere que los canales estén conectados entre sí y que, la información de cada cliente circule sin mayor obstáculo a lo largo de las diferentes fases de la relación. Por ello, es que el usuario debe tener la posibilidad de iniciar toda una transacción en un canal, proseguir en otro y asimismo, concluir en uno distinto, todo de manera fluida, sin interrupciones y manteniendo la coherencia

de la identidad de la marca; esto recibe el nombre de Customer Journey, definiéndose en palabras de Canfield y Basso (2017) como:

Una técnica orientada al cliente que mapea todas las interacciones (o *touchpoints*) que este tiene con un producto o servicio cuando está comprometido con la empresa. Al mismo tiempo, resalta todos los momentos trascendentales que experimenta un cliente durante todo su viaje, desde el primero hasta el último paso en la trayectoria del servicio. (p. 2)

Entonces, en el transcurso de este proceso, el consumidor establece distintas formas de interacción con las marcas, que en términos generales, se pueden agrupar en tres etapas específicas: Pre-compra, compra y post-compra, las cuales de manera conjunta conforman un paso a paso dinámico e iterativo, lo que significa que el consumidor emprende un recorrido que puede no seguir en un orden lineal con respecto a la oferta de la marca, pudiendo reiniciar el proceso tantas veces como sea necesario hasta que su decisión sobre el producto o servicio resulte favorable y se complete la compra (Kuehnl et al, 2019).

En cada fase referida al trayecto de compra, se presentan distintos puntos de contacto entre el consumidor y aquello proporcionado por la empresa:

- 1) La primera fase (pre-compra), engloba todas las interacciones que este mantenga con la marca y está directamente vinculada al comportamiento que desempeñe desde el momento en que identifica la marca, hasta la manera en cómo la busca y qué factores considera al tomar su decisión de compra;
- 2) La segunda fase (de compra propiamente), en cambio, tales acercamientos son analizados durante a lo largo del proceso de adquisición, siendo esta la etapa en donde se muestra una relación más directa con las actividades de marketing y,

3) La tercera fase (post-compra), por último que abarca el contacto que el cliente establece una vez realiza la compra, incluyendo diversos comportamientos como el uso y disfrute del producto o servicio adquirido, el nivel de compromiso que mantenga respecto al mismo una vez lo adquiera, así como cualquier otra solicitud adicional referida a su funcionamiento (Kuehn et al, 2019), evidenciando claramente el impacto que tiene toda la dinámica en la marca.

3.2.2 Expectativas del Nuevo Consumidor: Inmediatez, personalización y flexibilidad.

Actualmente, conforme a Escudero (2021) los consumidores al adquirir mayor conciencia elevan sus propias exigencias, tanto hacia los productos y servicios, como a quienes los ofrecen, lo que ha llevado a la desaparición de la clásica sociedad de consumo masivo, pues la modernización y el avance de los sistemas económicos y sociales han propiciado un incremento en el nivel educativo y cultural de la población, donde los grupos sociales demandan información de alta calidad y en tiempo real, al mismo tiempo que, se preparan adecuadamente para lograr enfrentar el mercado, desarrollando una extensa red de conocimientos y por supuesto, experiencias, razón por la cual, manteniendo como expectativas:

- **Inmediatez**, referida al deseo del consumidor de obtener lo que quiere (sea productos, servicios, información o simples respuestas) de manera instantánea o en el menor de tiempo posible, toda vez que la tecnología ha reducido drásticamente los tiempos de espera, siendo la paciencia un bien hoy escaso, por ello, implica la formulación de soluciones o respuestas rápidas a través de los medios digitales; la entrega dentro de las 24 horas siguientes e inclusive, en el mismo día y el acceso instantáneo a contenido, sin mayor intermediario, pues la inmediatez no es sólo la conveniencia, sino un factor decisivo para el consumidor, y si una empresa no puede ofrecerla, este se dirigirá hacia la competencia que sí lo haga.

- **Personalización**, requiere un trato único, que reconozca las preferencias del consumidor debido a su historial de interacciones, resaltando sus intereses y necesidades específicas que lo hacen distinto al “común”, envolviendo en su contenido recomendaciones relevantes de productos sugeridos basándose en las compras anteriores o las preferencias manifiestas; la comunicación adaptada mediante las distintas plataformas digitales y la experiencia a medida que permite luego de un claro reconocimiento de información específica, brindar un servicio o producto individualizado, creando una conexión emocional más fuerte entre el cliente y la marca.
- **Flexibilidad**, que lleva implícita la necesidad del consumidor de tener opiniones y control sobre cómo, cuándo y dónde interactúa con la marca o en su defecto, con lo que de ella consume, haciendo referencia a las opciones de entrega y pago que pudiese elegir (en tienda, a domicilio); la posibilidad de resolver problemas o encontrar información por sí mismo sin necesidad de la intervención de un agente (autoservicio) y claro está las políticas adaptables por concepto de devoluciones, cambios, cancelaciones o modificación de entregas, respetando con ello, las necesidades y estilos de la vida de los clientes (Escudero, 2021).

3.2.3 Estrategias Omnicanal: Del concepto a la implementación obligatoria.

Es cierto que, el entorno digital ejerce una influencia considerable en el aumento progresivo de las ventas; no obstante, la cuestión de si el canal digital supera en impacto y relevancia al canal físico tradicional sólo puede abordarse desde la perspectiva de la omnicanalidad, por ser un concepto que engloba el conjunto de estrategias y su coordinación respectiva, diseñadas para que el consumidor acceda a un producto/servicio sin importar su ubicación o el momento en que lo desee, permitiendo del mismo modo, que la interacción iniciada en un dispositivo pueda continuarse fluidamente en otro. Como señaló Levy et al (2013) representa la fusión de todos los medios preferidos por los clientes para efectuar una compra, sea en la tienda física, en la web, móvil o en las

redes sociales, exigiendo que los minoristas tengan un mensaje unificado en todos ellos, razón por la cual los principales pasos para implementar este método recaen en:

- a) **Consolidar y organizar toda la información disponible sobre el cliente**, toda vez que todos estos datos deben de utilizarse para ofrece un servicio lo más personalizado posible, razón que justifica la necesidad de analizar cada interacción con el consumidor para así evaluar su retroalimentación, recopilando más datos para mejorar su satisfacción en futuras ocasiones, pues es imperativo desarrollar una estrategia que haga indistinguibles los diferentes canales para él.
- b) **La orientación para el cliente**, constituyéndose como un pilar fundamental que exige un esfuerzo colectivo de la organización para lograr cumplir con los deseos y requerimientos del consumidor.
- c) **Interfases en cada punto de contacto con lógica**, es decir, debe de existir por parte de la marca un diseño visual de los canales que armonicen con la identidad de la empresa, siguiendo, por lo tanto, una estructura consistente, para lograr facilitar entonces la toma de decisiones por parte de los usuarios.
- d) **La aproximación del consumidor debe ser específica**, siendo necesario considerar las particularidades de cada negocio por individual, lo cual se logra también a través de una integración efectiva de los canales.

Siguiendo estos principales pasos es posible trasladar el concepto a una obligación por parte de las empresas, porque la simple estrategia omnicanal exitosa implica superar la falta de coordinación entre canales; trabajar la sincronización de las bases de datos; asegurar la uniformidad del servicio ofrecido mediante los distintos puntos de contacto; ser transparente con los inventarios y evidentemente, superar y eliminar los obstáculos que impidan una experiencia fluida para el cliente, así lo expresa Manso (2016).

3.3 La Centralidad de la Experiencia del Cliente (CX) Digital

Todo lo que no se caracterice por ser fácil de utilizar en la era digital ha pasado a constituirse como algo inaceptable, porque los consumidores ya no se conforman únicamente con la existencia de un sitio web, sino que asumen que debe de haber una aplicación accesible en cualquier dispositivo, además, los tiempos de entrega para los pedidos realizados en línea se han acortado debido a la demanda de los clientes de recibir sus productos en cuestión de horas, siendo un cambio que no se limita nada más a la tecnología, pues implica que las organizaciones deben transformar su cultura interna para así generar un impacto significativo, más si esa perspectiva se incorpora en las decisiones cotidianas de toda entidad (Stark y Levy, 2018).

De este modo, la experiencia digital pasa a abarcar todas las interacciones efectuadas por los usuarios (tanto las actuales como las potenciales) que mantienen con una empresa, transitando desde la publicidad previa a la compra hasta el seguimiento posterior a su consolidación, toda vez que, implica el hecho de que para satisfacer a los consumidores, no es suficiente con proporcionar un producto o servicio de calidad, sino que va más allá, porque es fundamental considerar todos los aspectos de la interacción: Accesibilidad, facilidad de uso, operatividad intuitiva, diseño funcional y otros factores emocionales, debido a que, es crucial comprender cada una de las necesidades de los compradores, vendedores, clientes finales y por supuesto, usuarios en los diversos canales de distribución; en palabras de Gaertner (2018), la experiencia del cliente se define como el conjunto de percepciones y/o sentimientos que surgen de las interacciones acumuladas con los distintos componentes de una organización.

3.3.1 La Importancia de la Usabilidad (UX) y la interfaz (UI) como diferenciadores competitivos

Son elementos cruciales que actúan como diferenciadores competitivos y significativos en el mercado actual, debido a que, una excelente experiencia por parte del usuario no sólo facilita la interacción de este con el producto o servicio, sino que también fomenta la lealtad a la marca y la satisfacción general, pues cuando los consumidores encuentran un producto fácil de usar, intuitivo y agradable estéticamente, es más probable que lo prefieran sobre las otras alternativas, inclusive si estas ofrecen funcionalidades similares, lo que se traduce en una mayor retención de clientes, una mejor reputación y, en última instancia, en un impacto positivo en los resultados financieros de una empresa.

Además, una UI y UX bien diseñadas permiten a las organizaciones destacarse en mercados que estén saturados, porque en un entorno donde muchos productos ofrecen características similares entre sí, la forma en que el usuario interactúa y percibe el producto puede ser un factor decisivo, de ahí que, invertir en UX y UI de calidad no es una cuestión de estética nada más, sino que se presenta como una estrategia fundamental que impulsa la innovación, mejora la eficiencia y, construye una ventaja competitiva que a su vez, sea sostenible, generando una diferencia entre un producto que simplemente funciona y uno que sea capaz de deleitar al usuario, lo que en última instancia le produce una conexión emocional y una sensación que en pocas palabras, resulta invaluable (Norman, 2013).

3.3.2 La Empatía Digital: Humanizando la Interacción a través de la Tecnología

Las palabras manejadas por Ausletia (2027) evidencia que la empatía digital se presenta como un concepto que reúne en su composición la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y necesidades de otras personas que también mantienen interacciones constantes en

el entorno digital, aplicando principios como la compasión, cognición y la emoción en el diseño de contactos, relaciones y hasta productos tecnológicos para mejorar la experiencia del usuario, para lo cual se requiere reconocer que detrás de cada pantalla, hay un individuo real con emociones, por eso la adopción de estrategias digitales de comunicación para conectar de manera auténtica y significativa es indispensable, fomentando un ambiente en línea más humano y constructivo.

Al trasladar los principios de la comprensión y conexión humana al diseño e implementación de sistemas digitales, su propósito logra ir más allá de la mera funcionalidad, toda vez que, humaniza la interacción de la tecnología al considerar activamente el estado emocional, las necesidades y las limitaciones de todos los usuarios, por ejemplo, al diseñar interfaces que sean intuitivas y fáciles de usar, se reduce la frustración y se crea una experiencia más amigable, similar a lo generado por una conversación cara a cara empática que busca claridad, ya que su configuración anticipa los puntos débiles del consumidor para ofrecer soluciones proactivas como mensajes de error claros y útiles, en lugar de códigos crípticos, brindando también, asistencia contextual cuando el usuario la necesita, lo que permite demostrar que el sistema sí entiende sus desafíos, pues la tecnología deja de ser una barrera impersonal para convertirse en una extensión compresiva del servicio o del producto respectivo.

Igualmente, la empatía digital fomenta la personalización y la construcción de relaciones genuinas dentro del entorno virtual o en línea, ya que al analizar los datos de los clientes desde una perspectiva ética, las plataformas pueden ofrecer contenido, recomendaciones y servicios que resuenan profundamente con las preferencias individuales que posee, creando una sensación de ser valorado y comprendido plenamente, manifestándose todo esto en chatsbots que simulan conversaciones más naturales de atención al cliente para demostrar una escucha activa o comunidades en línea moderadas con sensibilidad para fomentar el respeto y la inclusión, priorizando la dignidad y el bienestar del usuario, porque la tecnología es una herramienta que construye confianza y lealtad, humanizando la

experiencia digital y haciendo que las personas se sientan conectadas y reconocidas más allá de los simples algoritmos (UX Collective).

3.3.3 Hiper-personalización basada en datos para la Retención y Fidelización

Las entidades y consumidores constantemente están fortaleciendo sus vínculos y diversificando su comunicación a través de múltiples plataformas, constituyéndose como un fenómeno que está enriqueciendo el entendimiento sobre los comportamientos de compra, patrones de consumo y las necesidades determinadas de los clientes, al mismo tiempo que, son incorporadas herramientas analíticas e inteligentes, lo cual facilita la implementación de la hiper-personalización en sectores como las telecomunicaciones, servicios financieros, comercio minorista y demás servicios, otorgando así una nueva dimensión a la experiencia del cliente. De esta manera, es una figura que surge es de la propia evolución del análisis previamente utilizado para clasificar y perfilar a los clientes en sus interacciones, cobrando un notable impulso gracias a la proliferación de medios digitales y a inversiones de gran relevancia en innovaciones que permiten identificar y atraer nuevas audiencias mediante los omnicanales, incluyendo prospectos que sean más rentables, lo cual es expresado por Frost y Sullivan (2023).

Es pues su objetivo, el captar clientes potenciales que aporten valor a la organización, con quienes se pueda forjar una relación duradera y garantizar una mayor fidelidad, siendo que, la digitalización ofrece una variedad de canales de comunicación y venta que sean capaces de potenciar la hiper-personalización que los consumidores día tras día demandan, resaltado que los beneficios que genera no son sólo van hacia ellos, sino que también hacia la funcionalidad de la empresa, de ahí que sea necesario para su consolidación, contar con un coordinador que aproveche los conocimientos derivados de la analítica y la inteligencia del cliente, con el pretendido de determinar qué ofrecer en cada punto de contacto, sea

este físico o digital, y así proporcionar una continuidad más fluida en la experiencia del cliente (Ferrari, 2023), resumiéndose tales beneficios en:

- Al fortalecer la relación con el cliente, este afirma que es más probable que continúe comprando sus productos, aumentando su lealtad.
- Produce incremento en las campañas de marketing al obtener mayores ventas gracias a las estrategias de personalización.
- Mantiene y consolida por más durabilidad, el ciclo de vida del cliente respectivamente.

Sin embargo, a pesar de que la hiper-personalización brinda importantes ventajas en el mercado, lo cierto es que conlleva también restos considerables, siendo el principal de ellos el aseguramiento de la confidencialidad y la integridad de la información del cliente, ya que las entidades financieras mantienen como obligación una adhesión expresa a las normativas de protección de datos, procurando garantizar que la información de sus clientes esté resguardada plenamente frente a posibles riesgos de seguridad que pudieren enfrentar en algún momento determinado.

3.4 La Aceleración del Martech y la Gestión basada en Datos

La confluencia indispensable del Marketing y la Tecnología trajo consigo la figura del Martech como un pilar fundamental en el ámbito empresarial, siendo un enfoque que integra de forma sinérgica ambas disciplinas, utilizando diversas plataformas y sistemas como IBM Digital Analytics, HubSop, Adobe entre muchas más, manteniendo como objetivo primordial el potenciar las tácticas de mercadotecnia, generando así nuevas perspectivas de negocio y permitiendo una evaluación más precisa del rendimiento (IESE Business School, 2021).

La implementación de Martech posibilita que las organizaciones persigan una variedad de metas, debido a que, es crucial entender que los propósitos

pueden diferir considerablemente, transitando entre la búsqueda o captación de clientela nueva, hasta incrementar las ventas entre los consumidores existentes o fomentar su lealtad. Por lo tanto, es esencial establecer con claridad la estrategia comercial antes de seleccionar las herramientas tecnológicas más idóneas, siendo sus principales beneficios:

- 1) La segmentación avanzada y profundo conocimiento del público, permitiendo una identificación y comprensión más detallada del mercado;
- 2) La definición optimizada de la propuesta de valor y;
- 3) La simplificación de toma de decisiones para clarificar el proceso de elección estratégicas (Llorente y Cuenca, 2021).

3.4.1 El Rol Crítico del First-Party Data en un futuro sin cookies de terceros

En el transcurso de las interacciones realizadas por los consumidores con diversos canales y puntos de contactos, es necesario recibir mensajes publicitarios pertinentes y de alta calidad, debido a que, son los datos un elemento crucial en este proceso para así darle continuidad a la dinámica de ventas, porque la utilización efectiva de la información puede descubrir y establecer vínculos entre cada punto, facilitando la comprensión y el enfoque hacia los clientes a medida que avanzan en su recorrido como consumidores. En la actualidad, los datos son un tema de gran relevancia e impacto, pues son esenciales para todos los participantes del ecosistema digital, por ello, resulta imprescindible comprender la manera en cómo se utilizan y para qué sirven (IAB Spain, 2019)

Conforme a lo último dicho, dentro de los tipos de datos se encuentra en First Party Data, el cual recae sobre la información recopilada a partir de las interacciones que un usuario puede tener con cualquiera de los activos de una empresa u organización, incluyendo por lo tanto, los datos obtenidos a través de sistemas de gestión de relaciones con clientes; centros de atención telefónica, medios de pago, así como también comportamientos,

acciones o intereses manifestados durante la navegación en su sitio web o información generada mediante taxonomías personalizadas.

Entonces, en un futuro donde las cookies de terceros desaparezcan progresivamente, el First Party Data (Datos de Origen) se posiciona como el pilar para las estrategias de marketing digital, ya que son datos recopilados directamente de la interacción de los usuarios con una marca que ofrecen una visión invaluable y consensuada del comportamiento y las preferencias del cliente, y que a diferencia de las cookies de terceros, no depende de identificadores externos, lo que lo convierte en una fuente resiliente y ética de la información, pues las empresas que logren recopilar, organizar y activar eficazmente tal información, estarán en una posición ventajosa para personalizar experiencia, optimizar campañas publicitarias y construir relaciones más sólidas con sus audiencias, en aras de asegurar la relevancia y el éxito de sus operaciones en un entorno digital cada vez centrado en la privacidad del usuario (IAB Spain, 2019).

3.4.2 Implementación de CRMs, CDPs y Herramientas de Automatización como núcleo del Marketing Moderno.

Conforme a Baldwin (2025) la implementación estratégica de Customer Relationship Management (CRMs), Customer Data Platforms (CDPs) y las herramientas de automatización constituyen el epicentro del marketing moderno, transformando la manera en que las empresas interactúan con sus clientes; por una parte los CRMs que se encuentran tradicionalmente enfocados en la gestión de ventas y en el seguimiento de las relaciones con los prospectos y clientes, centrándose en los datos operativos cruciales para ello; por otro lado, las CDPs que emergen como plataformas esenciales al unificar datos dispersos en múltiples fuentes (online y offline) para así crear un perfil completo y persistente de cada usuario. Esta visión 360 grados permite una comprensión profunda del comportamiento y las preferencias del consumidor, rompiendo con ello, los silos de los datos al proporcionar una base sólida para las estrategias

de marketing más inteligentes y personalizadas, lo que se traduce en una mejor segmentación, análisis y, en última instancia, en un incremento en la eficiencia de las campañas.

Paralelamente, las herramientas de automatización de marketing complementan este ecosistema al permitir la ejecución eficiente de publicidad a gran escala, personalizando mensajes y experiencias del cliente en tiempo real, por ser plataformas que utilizan los datos enriquecidos por los CRMs y CDPs para automatizar flujos de trabajo como el email marketing, la nutrición de leads, la segmentación de audiencias y la gestión de redes sociales. De esta manera, la sinergia entre estas tecnologías no es sólo optimizar la productividad de los equipos de marketing y de venta, sino que también facilita la entrega de contenido relevante en el momento oportuno, mejorando la experiencia del cliente y fomentando la lealtad a la marca, constituyendo en conjunto, herramientas que se vuelven indispensables para construir relaciones duraderas y así asegurar el crecimiento empresarial en un entorno digital cada vez más competitivo y centrado netamente en el cliente, como el protagonista que es (Baldwin, 2025)

3.4.3 El Uso de la Analítica Predictiva para anticipar Tendencias y Comportamientos

En palabras de Calle et al (2024) representa una disciplina avanzada que fusiona expresamente los datos históricos con los algoritmos estadísticos y las técnicas de aprendizaje automático para lograr pronosticar eventos y comportamientos futuros, siendo su esencia la capacidad de transformar grandes volúmenes de datos en información valiosa y accionable, permitiendo a las grandes empresas y organizaciones pasar de una gestión reactiva a una completamente proactiva, puesto que, en lugar de analizar lo que ya se produjo, la analítica predictiva se enfoca en prever aquello que podría ocurrir, y es justo eso lo que facilita la toma de decisiones estratégicas que minimizan riesgos y maximizan

oportunidades respectivamente, lo cual se logra mediante la identificación de patrones ocultos y tendencias emergentes en los datos, impulsando una planificación más precisa y una optimización de recursos sin precedentes.

Todo este poder se manifiesta en una diversidad de aplicaciones a través de distintos sectores, por ejemplo, en el ámbito empresarial es fundamental anticipar la demanda de los productos, optimizar los niveles de inventario y claro está, fijar los precios dinámicos, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y a una directa reducción de costos. Asimismo, permite la segmentación de clientes con una precisión inigualable, posibilitando campañas de marketing altamente personalizadas y efectivas, sin destacar su precisa función en época de crisis o fraudes, ya que permite examinar patrones de comportamiento para lograr identificar anomalías, previendo actividades delictivas en la empresa antes de que causen o generen un daño significativo (Alarcón, 2021).

En resumen, no sólo es un herramienta, sino que se posiciona como una ventaja estratégica vital en el mundo actual que es impulsado por datos, toda vez que, al integrar técnicas como la regresión, se logra una visión prospectiva, superando los desafíos relacionados con la calidad y disponibilidad de la información, ajusta su personal a su implementación adecuada, pues es esta la que promete una mejora sustancial en la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación en un entorno cada vez más dinámico.

CAPÍTULO IV

MARKETING DIGITAL EN TIEMPOS DE COVID-19 - REVISIÓN

4.1 Introducción

La llegada de la pandemia, por el virus del COVID-19, provocó una transformación social y económica sin precedentes que obligó a las personas a reestructurar sus rutinas en tanto los países se adaptaban a medidas rigurosas de aislamiento, llevando a muchas empresas a la salida del mercado por las afectaciones económicas ocasionadas por las restricciones, mientras que otras lograron sobreponerse a la crisis (Heredia et al, 2021). Ante esta problemática, el marketing digital se convirtió en una respuesta vital para la comercialización virtual (Pitre et al, 2021), puesto que, a diferencia del marketing tradicional, las estrategias virtuales permitieron posicionar a las empresas dentro de la demanda digital exigida por el consumidor alejado del formato físico (Samaniego et al, 2018), permitiendo el entorno virtual impulsar la economía global, especialmente para las PYMES, dada la mutación del mercado, por lo que, este artículo analiza cómo el marketing digital se transformó y se adaptó radicalmente a las exigencias del consumidor y los desafíos del cambio.

4.2 Aspectos Metodológicos

El presente artículo, vale decir, fue construido mediante una revisión bibliográfica profunda que sigue la metodología propuesta por Gómez et al (2014), al realizar búsquedas detalladas en bases de datos

científicas extraídas de portales como Scopus, Redalyc, Scielo y Google Académico, priorizando la información extraída de estos por su fácil accesibilidad al lector; en relación, para la selección de estos documentos, fue necesario aplicar un muestreo de criterios como sugiere Codina (2020), donde los estudios a elección fueron artículos de investigación publicados en revistas científicas con un margen temporal entre los años 2020-2022 por estar relacionados directamente con el marketing digital; la búsqueda realizada fue guiada conforme al uso de palabras claves y específicas como “Marketing Digital + COVID-19” o “Estrategias de marketing” + “Pandemia” que una vez recolectadas por su relevancia directa con el tema central del objeto de estudio fueron expresadas en la Tabla 1 la cantidad total de documentos seleccionados por cada base de datos indicada:

Tabla 1

Distribución de artículos por base de datos

Base de datos	Documentos considerados
Scopus	11
Redalyc	4
Scielo	6
Google Académico	4
TOTAL	25

Nota: Elaboración Propia.

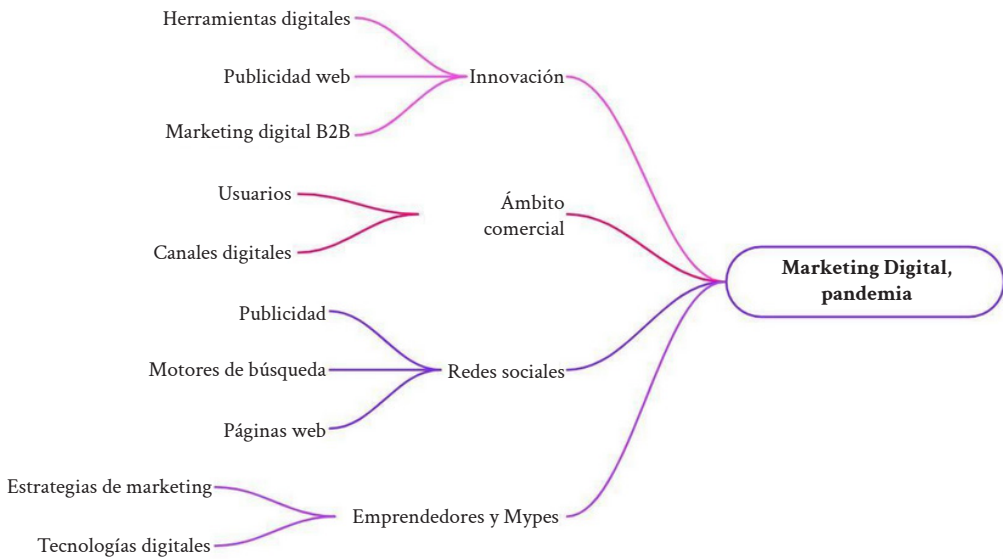
Siguiendo la metodología de Codina (2020) se procedió a la categorización del contenido, utilizando la herramienta “Estilector” (www.estilector.com), para procesar los manuales y detectar el uso de palabras que con mayor frecuencia se repiten en los documentos relevantes a la investigación una vez identificado, siendo este un paso clave para establecer las unidades y categorías de análisis que estructuraron la revisión.

4.3 Hallazgos

Seguidamente se analiza y clasifica los resultados provenientes de las fuentes bibliográficas de las cuales se extrajeron datos relevantes a su identificación como fueron el: Título, autor, revista, y la aportación principal de cada estudio con el propósito de cumplir con el objetivo de la revisión, todo ello señalado detalladamente en la Tabla 2, que muestra las características generales de los artículos seleccionados para identificar las tendencias importantes de la investigación durante el periodo analizado, y la Figura 2 detalla las unidades de análisis que fueron generadas a partir de las palabras claves principales que orientaron los trabajos revisados.

Figura 2

Unidades de Análisis



Nota: Elaboración Propia.

Tabla 2
Matriz síntesis de documentos considerados para la revisión

Título	Autor	Revista	Aportación principal
El efecto del marketing digital, las finanzas digitales y los pagos digitales en el rendimiento financiero de las pymes indonesias	Daud I., et al.	International Journal of Data and Network Science (2022)	Hicieron un análisis del efecto de las variables de finanzas digitales, marketing digital y pago digital en el desempeño financiero
Marketing digital y SEO en comunicación científica. Reporte de caso en el área de Comunicación	Rubal, S.M., Ornelas, M.L.	Texto Livre (2021)	Evaluaron la influencia positiva de diseñar y aplicar estrategias de marketing digital a un investigador junior.
Los primeros impactos de la pandemia de COVID-19 en las ventas comerciales	Fairlie, R., Fossen, FM	Economía de la pequeña empresa (2021)	Proporcionan el primer análisis de pérdidas en ventas en un espacio geográfico específico utilizando datos administrativos del Departamento de Administración de Impuestos y Tarifas del lugar de muestra.
Generación de valor añadido a través del marketing digital en las mipymes	Baque Villanueva, et al.	Universidad y Sociedad (2021)	Diseñaron una estructura metodológica de herramientas de marketing digital que permitan la generación de valor agregado a los productos y servicios de Mipymes en el cantón Quevedo.

Título	Autor	Revista	Aportación principal
¿El Covid-19 ha acelerado las oportunidades para el emprendimiento digital? Una perspectiva india	Sachin Modgil, et al.	Pronóstico tecnológico y cambio social (2022)	Comprender las áreas y tecnologías emergentes para el emprendimiento digital. Enfoque cualitativo con entrevistas semiestructuradas a través de la lente de la teoría de la difusión de las innovaciones.
Actividades de marketing digital realizadas por asociaciones holandesas de gestión de lugares: una visión basada en recursos	Daphne Hagen, et al.	Ciudades (2022)	Influencia de los recursos físicos en la adopción de PMP (asociaciones de gestión de lugares) de los canales de marketing digital.
Adopción digital por parte de empresas en sectores industriales de Malasia durante la pandemia de COVID-19: un artículo de datos	Suriyani Muhamad, et al.	Datos en Breve	Presentaron datos sobre la adopción digital por parte de empresas en los sectores industriales de Malasia durante la pandemia de COVID-19.
Ofertas de dispositivos móviles premium iPhone 11 en la plataforma de subastas de comercio electrónico en el contexto del marco Marketing Mix y la pandemia de COVID-19	Dariusz Grabara	Procedía Informática	Investigaron si las 4P del Marketing Mix están relacionadas con el período de la pandemia medido por el número de subastas. En esta investigación observaron la adaptación de las ofertas a la nueva realidad electrónica, incluyendo la creciente popularidad de los productos basados en web.
Innovaciones de marketing durante una crisis mundial: un estudio de la respuesta de las empresas chinas al COVID-19	Yonggui Wang, et al.	Revista de investigación empresarial	Exploran cómo las empresas chinas están innovando sus estrategias de marketing mediante la identificación crítica de la tipología de las innovaciones de marketing de las empresas utilizando dos dimensiones, la motivación para innovar y el nivel de innovaciones colaborativas

Título	Autor	Revista	Aportación principal
Paradigma de convergencia tecnológica y transformación digital: Los desafíos de los sectores CH en la pandemia global de COVID-19 y el inicio de una estructura basada en la resiliencia para la era post-COVID-19	Zahid Hussein	Aplicaciones digitales en arqueología y patrimonio cultural	Presentan la convergencia tecnológica y las nuevas plataformas digitales que requieren sociedades empresariales para transformarse en nuevos significados sostenibles
Innovaciones de productos digitales para el bien común e innovaciones de marketing digital en comunicaciones y canales: Evolución, problemas emergentes y futuras direcciones de investigación	Rajan Varadarajan	Revista Internacional de Investigación en Marketing	Ofrecen una perspectiva sobre la evolución de la investigación y la práctica en innovaciones de productos digitales e innovaciones de marketing digital
La estrategia empresarial y la gestión del marketing digital	Eric M. Olson, et al.	Horizontes de negocios	Estudiaron sobre cómo las empresas que persiguen diversas estrategias abordan estos problemas de marketing digital, con el objetivo final de ayudar a los gerentes en la implementación eficiente y efectiva de la estrategia adoptada por su empresa.
¿Se está volviendo digital? El impacto del marketing en redes sociales en el tráfico, los pedidos y las ventas del sitio web minorista	Les Dolega, et al.	Revista de venta minorista y servicios al consumidor	Examinaron el impacto de la actividad diaria de las redes sociales en los resultados comerciales diarios: tráfico del sitio web, pedidos y ventas

Título	Autor	Revista	Aportación principal
Inbound marketing digital: medición del rendimiento económico del comercio electrónico de comestibles en Europa y EE. UU	Anett Erdmann; José M. Ponzoa	Pronóstico tecnológico y cambio social	Investigaron la relación costo-resultado de las acciones de Inbound Marketing utilizadas por el comercio electrónico de abarrotés. El análisis se basa en la aplicación del modelo de presupuesto publicitario óptimo de Dorfman y Steiner (1954), que es adaptado por los autores al marketing digital y verificado con análisis estadístico empírico.
Desarrollo de una herramienta de marketing digital para el modelo comercial mixto de empresas étnicas y la configuración del mercado: un enfoque científico de diseño de la demografía web	Taewon Suh, T. Edwin Chow	Gerencia de Mercadeo Industrial	Diseñaron un modelo comercial mixto (es decir, B2B2C) para el desarrollo de una solución de marketing digital
Gestión innovadora de marketing digital en mercados B2B	Kyung Hoon Kim, Hakil Moon	Gerencia de Mercadeo Industrial	Proporcionan un foro para investigaciones sobre el papel esencial del marketing digital en los mercados B2B. El tema central es la identificación y comprensión de estrategias y prácticas exitosas de marketing digital B2B.
Marketing digital y de redes sociales en un entorno empresarial global	Kyung Hoon Kim	Revista de investigación empresarial	Especial llamado 'Marketing de redes sociales y digitales en el entorno empresarial global' en la 'Conferencia de marketing global de 2018 en Tokio' que tuvo 698 documentos aceptados de 57 países con 120 sesiones generadas por 64 pistas.

Título	Autor	Revista	Aportación principal
Marketing de alimentos y bebidas en las redes sociales e ingesta dietética en adolescentes australianos: hallazgos de una encuesta transversal	Claudia Gascoyne, et al.	Apetito	Examinaron la asociación entre la exposición y el compromiso con los anuncios de alimentos o bebidas en las redes sociales y la ingesta de alimentos y bebidas no saludables en adolescentes australianos.
Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19	Labrador, Hender E. Suarez, Jhon J. Suarez, SIR A.	Revista Espacios	Se realiza un análisis descriptivo del Inbound Marketing como estrategia a seguir en la crisis generada por la COVID-19.
Opportunities for Digital Marketing in the Viticulture of Kosovo and Metohija	Nebojša Denić Dalibor Petković Boris Siljković Ratko Ivković	Encyclopedia of Renewable and Sustainable Materials	Aplicar marketing y publicidad digital de empresas de vinicultura.
El emprendedor turístico digital solitario: Adquisición de conocimiento y transferencia colaborativa	Philip Alford; Rosalind Jones	Gestión turística	En su estudio se centraron en dos proyectos facilitados por universidades de adopción y utilización de marketing digital por parte de 53 pequeñas y medianas empresas turísticas en el sur de Inglaterra. Impulsado por Modos de Transferencia de Conocimiento y Tecnología en la Práctica.
Recursos back-end de tecnología de la información y compromiso de exportación de las PYME manufactureras: una investigación empírica	Sylvestre Uwizeyemungu; Placide Poba-Nzaou; Josée St-Pierre	Revisión de negocios internacionales	Analizaron los efectos de diferentes configuraciones de la adopción de recursos de tecnología de la información (TI) de back-end en los niveles de compromiso de exportación.

Título	Autor	Revista	Aportación principal
Tecnologías digitales como Internet ofrecen formas nuevas y menos costosas de aprovechar las oportunidades internacionales, cuando se trata de empresas tradicionales que venden productos tangibles	Edith Ipsmiller; Desislava Dikova; Keith D. Brouters	Revista de Gestión Internacional	Investigaron sobre internacionalización digital, explicando las circunstancias en las que las empresas tradicionales eligen entre diferentes formatos de sitios web de internacionalización.
Examinar la formación de recursos empresariales en los nuevos emprendimientos internacionales de mercados emergentes	Dominic Buccieri; Rajshekhar G. Javalgi (Raj); Andrew Gross	Gerencia de Mercadeo Industrial	Explora la formación de recursos empresariales en los INV de mercados emergentes; la interacción entre el capital humano, la cultura empresarial internacional (IEC), el marketing empresarial (EM).
Soluciones de transformación digital de pymes emprendedoras basadas en un algoritmo de nube difusa T-esférico basado en errores de información	Zaoli Yang; Jinping Chang; Lucheng Huang; Abbas Mardani	Revista Internacional de Gestión de la Información	En este estudio dibujaron un nuevo algoritmo de nube difusa esférica en T impulsado por errores de información para evaluar las soluciones de transformación digital de las PYMES emprendedoras y respaldar su selección. En primer lugar, se estableció un sistema de índices de evaluación para la solución de transformación digital de PYMES emprendedoras a partir de cuatro aspectos.

Nota: Elaboración Propia.

4.4 Discusión de Resultados

4.4.1 *Marketing Digital como Opción de Innovación*

Al reestructurar radicalmente la vida social y económica, siendo la pandemia de COVID-19 la causante del aislamiento forzado de la población, empresas como las PYMES se vieron obligadas a sumarse a la transformación digital para sobrevivir y retener a sus clientes, generando este escenario una presión absoluta por la necesidad de resultados inmediatos que llevaron a considerar al marketing digital como la opción más efectiva para la transición del mercado físico al digitalizado, destacando Daud et al (2022), que el marketing digital conjunto a los pagos digitales ayudaron a mantener el rendimiento financiero de las empresas, siendo esencial (Baque et al, 2022) la creación de herramientas de marketing que generen valor agregado a los productos y servicios ofrecidos.

De esta forma, Varadarajan et al (2021) brinda un contexto evolucionado en relación a la práctica e investigación de innovaciones no solo en el área del marketing digital, sino también sobre el comercio de productos digitales, por lo que, vale acotar que si bien lo más estudiado en tal escenario es la relación empresa-consumidor (B2C), escasean los estudios que datan del real escenario donde lo predominante son las estrategias y ejecución del marketing digital en los mercados de empresa-empresa (B2B) que hoy aún se investiga con esmero (Kim y Moon, 2021).

4.4.2 *Impacto en el Ámbito Comercial*

Con la digitalización del mercado, puede asegurarse que la pandemia aceleró la transformación digital de las empresas y demás entidades, aumentando la importancia de los canales de marketing digital y de ventas online, seguido de la reivindicación del teletrabajo y del consumo de tecnología y ciberseguridad, de modo que, para las empresas fue crucial fortalecer su conectividad con el mundo digital por medio del marketing de contenido y de las redes sociales, para generar el impacto

comercial que se había trasladado desde lo físico. En este contexto, Suh y Chow (2021) diseñaron un modelo comercial híbrido de “B2B2C” como herramienta de marketing digital para menguar los desafíos de su rápido crecimiento, a lo que Dolega et al (2021) considera que un incremento en el tráfico web no siempre es igual al incremento de los pedidos o ventas, por lo que, deben ser estrategias inteligentes la que lo consigan en este nuevo portal, donde Erdmann y Ponzosa (2021) confirman que el comercio electrónico se alinea con los modelos que permiten transmitir contenido relevante.

4.4.3 Marketing Digital y las Redes Sociales

Las redes sociales ejercen una creciente influencia en los negocios, políticas y sociedad debido a la gran interacción de los usuarios virtuales, situación que se acelera cada vez más debido a la adaptación digital de distintos sectores comerciales, como evidencian los datos de Muhamad et al (2021), conforme a su estudio elaborado en Malasia, donde la nueva realidad electrónica incluye la sobreestimación de los productos web, llevándolo a una adopción de ofertas a través del marketing, como investigó Grabara (2021) respecto al Flujo, Funcionalidad, Fidelización y Feedback (4B) del marketing digital en las redes, consolidado como fruto de la pandemia, siendo de importancia para el entorno digitalizado, analizar la relación que existe entre la exposición y el compromiso que hay detrás de los anuncios que forman parte de la campaña de una empresa, comprendiendo la responsabilidad que hay detrás del manejo de esta nueva realidad electrónica, tanto positiva como negativa, como investigó Gascoyne et al (2021) al relacionar la ingesta de alimentos con los anuncios que los promocionan.

4.4.4 Marketing Digital, Emprendedores y las MYPES

En el caso de las MYPES (micro y pequeñas empresas) y emprendedores, estos enfrentan una necesidad crítica de adaptarse al

mundo digital para asegurar su supervivencia frente a la competencia, enfatizando Alford y Jones (2020) en la importancia de que los emprendedores adquieran conocimientos en el área del marketing digital para desarrollar estrategias adecuadas que los mantengan a flote, por lo que, señalan Uwizeyemungu et al (2022) que las PYMEN pueden expandirse a un mercado global si aprovechan la tecnología que tienen a su alcance, gracias a que con ello se pueden reforzar y ofrecer vías económicas promovidas por el internet para acceder a oportunidades globales de mercado (Ipsmiller et al, 2022), para lo que es debido resaltar la relevancia del capital humano, la cultura empresarial globalizada y el marketing de empresas dentro de la transacción como elementos esenciales para el rendimiento a obtener (Buccieri et al, 2022).

CONCLUSIONES

La pandemia, como se evidencia, forzó a las empresas a una rápida adaptación y flexibilización de sus canales de venta y marketing para sobrevivir al mercado, lo que fue igual a evolucionar en su formato operacional para adaptarse a las restricciones físicas del momento, debiendo reconocer a la tecnología como una herramienta fundamental para el comercio y la digitalización estratégica de sus actividades, donde la colaboración y la responsabilidad social fueron indicadores clave para sobrellevar la crisis, cuestión que en el caso de los emprendedores y de las empresas pequeñas, significó una readaptación y reinención de las estrategias de marketing hasta entonces utilizadas para aprovechar las ventajas de la fijación del consumidor por las redes en el auge del comercio electrónico, impulsado al marketing digital como una herramienta potente de publicidad e innovación.

La pandemia de COVID-19, como es conocida, fue un catalizador innegable que forzó a las empresas a una rápida adaptación a la era digital para sostenerse en el mercado, dada la imposibilidad de operar de manera presencial, cuestión que obligó a muchas organizaciones a mirar sus operaciones y estrategias de marketing a lo virtual, donde aquellas empresas o marcas que ya contaban con una infraestructura digital concreta lograron sobrevivir y sobrellevar prósperamente la crisis, mientras que otras –por el contrario– fueron abatidas por ella, demostrando así que la presencia online no es ya una opción dentro del repertorio de medio, sino una necesidad fundamental del mercado, razón por la que el marketing digital se convirtió en una herramienta vital para mantener la visibilidad,

comunicación y continuidad de las ventas no en un mundo digitalizado, sino en una era de confinamiento que obligó a la digitalización.

Los medios de comunicación, dentro de todo, experimentaron también un cambio radical que supuso un incremento en el consumo de noticias y de entretenimiento a través de las plataformas digitales, lo que en este caso se tradujo a su vez como un crecimiento exponencial en la búsqueda de productos y servicios, donde las redes sociales emergieron justamente como los canales predilectos para que todas estas operaciones fueran llevadas a cabo, no solo en la difusión de noticias o datos sobre la pandemia, sino también como un espacio crucial para que las empresas conecten con su audiencia; de tal forma, puede entonces asegurarse que la agilidad para adoptar el marketing digital y aprovechar las redes sociales para la difusión de información y la interacción con los consumidores, fue un factor decisivo para la resiliencia y el éxito empresarial en el panorama de la post-pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abirrached, M. T., Torres, J., y Dettmer, J. O. (2021). *Hábitos De Consumo Modificados Durante La Pandemia Covid-19*. Revista Realidad empresarial. <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/reuca/article/view/6171/6111>
- Aguirre, Rodríguez, O. (2024). *La Revolución Del Retail: La Estrategia Phygital Y La Reinención De La Tienda Física*. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/79389/1/TFG%20-%20Aguirre%20Rodriguez%2C%20Carlota.pdf>
- Alarcón, R. E. (2021). *Sistema Analítico Basado En Un Modelo Predictivo De Procesamiento De Datos En La Big Data En La Educación Superior*. [Tesis, Universidad Señor de Sipán]: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9040>
- Alford, P., & Jones, R. (2020). The lone digital tourism entrepreneur: Knowledge acquisition and collaborative transfer. *Tourism Management*, 81, 104139. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2020.104139>
- Alonso, P. (2023). El Auge del Comercio Electrónico, el Perfil del Showroomer y su Influencia en el Mercado Actual. [Archivo PDF] https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/153034/TFG_AloFerP_auge.pdf
- Amorós, E. (2018). *Comportamiento del Consumidor Una Visión del Norte del Perú*. Escuela de Administración de Empresas. <https://corladlima.>

org.pe/wp-content/uploads/2025/03/COMPORTAMIENTO-DEL-CONSUMIDOR-UNA-VISION-DEL-NORTE-DEL-PERU.pdf

Aulestia, J. (2017). *El Entorno Digital: Cómo Incide En El Marketing Actual*. IEEM Revista de Negocios, 20(2), 64–67.

Area et al. (2014). *Webinar como Estrategia de Formación Online: Descripción y Análisis de una Experiencia*. [Archivo PDF] <https://core.ac.uk/download/pdf/72044874.pdf>

Arellano, R. (2002). *El Consumidor Aspiracional*. [Archivo PDF] <https://www.pucp.edu.pe/~com/briefingplus/consumidor.htm>

Baldwin, C. (2025). *Los 5 Beneficios De Usar Un CDP Con Automatización De Marketing*. <https://useinsider.com/es/cdp-marketing-automation/>

Baque et al (2021). Generation of added value through digital marketing in msmes | Generación de valor agregado a través del marketing digital en las mipymes. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 407–415.

Buccieri et al (2022). Examining the formation of entrepreneurial resources in emerging market international new ventures. *Industrial Marketing Management*, 103, 1–12. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.02.011>

Calle, A., Aviles, E., Baque, E. y Muñoz, F. (2024). *El Papel De La Analítica Predictiva En La Anticipación De Cambios En El Entorno Empresarial*. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Chapman A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. www.businessballs.com/maslow.htm

- Canfield, D. D. S., y Basso, K. (2017). *Integrating satisfaction and cultural background in the customer journey: A method development and test*. Journal of International Consumer Marketing, 29(2), 104-117. <http://dx.doi.org/10.1080/08961530.2016.1261647>
- Castillo et al (2023). *Plataformas de Streaming y Medios de Comunicación*. [Archivo PDF] <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/6321/1/T-ULVR-5150.pdf>
- Castro, E. & Cazáres, V. *COVID-19 y la Transformación Digital*. [Archivo PDF] <https://revistaespacios.com/a22v43n09/a22v43n09p04.pdf>
- CEPAL. (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe*. Copyright © Naciones Unidas, 2023. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/22d96662-db2d-41a8-ba00-31984da73527/content>
- Cienfuegos, F. (2023). *Plan Estratégico para el Escalamiento de una Agencia de Marketing Digital*. [Archivo PDF] <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/200200/Plan-estrategico-para-el-escalamiento-de-una-agencia-de-marketing-digital.pdf?sequence=1>
- Costa, J. (1999). *La Comunicación En Acción*: Paidós.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf
- Codina, L. (2020). *Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas*. 11(2), 139–153. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
- Daud et al (2022). The effect of digital marketing, digital finance and digital payment on finance performance of Indonesian SMEs. *Canada*.

- International Journal of Data and Network Science*, 6, 37–44. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.10.006>
- DPC. (2021). *El perfil del consumidor en el Perú: Un enfoque de protección*. Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (DPC). https://consumidor.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Perfil_Consumidor_PeruUrbano_2021.pdf
- Dolega et al (2021). Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102501. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2021.102501>
- Escudero, J. (2021). *La Omnicanalidad Como Respuesta Al Nuevo Consumidor*. Tesis, Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51393/TFG-E-1238%20.pdf?sequence=1>
- Espinosa, H. (2022). *Empatía Empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/e61bc697-b88b-4b1d-aaba-08ddbcecc093f/content>
- Erdmann, A., & Ponzoa, J. M. (2021). Digital inbound marketing: Measuring the economic performance of grocery e-commerce in Europe and the USA. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120373. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120373>
- FACUA Sevilla. (2010). *Gestión eficaz de la economía doméstica*. https://facua.org/es/guias/economia_domestica_sevilla.pdf
- Famanía, I. (2020). Fórmulas para Vender Mejor. <https://mdcmagazine.com/articulos/planners-tips/how-to-do/3-formulas-para-vender-mejor>

- Fernández, M. (2018). *El Branded Content como Medio de Comunicación del S.XXI*. [Archivo PDF] https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/23406/1/TFG%20DRAFT%202%20ABRIL_FINAL.pdf
- Ferrari, J. (2023). *Hiperpersonalización: Transformando La Experiencia Financiera Para Los Clientes*. Oesia Grupo. <https://grupooesia.com/wp-content/uploads/hiperpersonalizacion-transformando-la-experiencia-financiera-para-los-clientes.pdf>
- Figueroa, D. y Lobo, T. (2018). *Marketing Digital en el Sector Público*. <https://core.ac.uk/download/pdf/299817718.pdf>
- Flores, A. A., Mejia, A. G., y Carias, J. D. (2020). *Marketplace Como Herramienta De Compra Y Venta Para Pymes Y Emprendedores Durante La Pandemia COVID 19*. Trabajo, Centro Universitario Tecnológico, Tegucigalpa. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/10491>
- Frost y Sullivan. (2023). *Hiperpersonalización: El Nuevo Umbral De Excelencia En La Experiencia Del Cliente*. https://cdnfiles-atento-bkakfhgkbsh8hndw.a01.azurefd.net/wp-content/uploads/2023/03/HyperPersonalization_ES_v1.pdf
- Gaertner (2018). *The Customer Experience in 2020* September 10, 2015
- Gálvez, M. (2021). *El Comercio Electrónico: Evolución Durante una Pandemia*. [Archivo PDF] https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/12347/4/TFMUEX_2021_Galvez_Alonso.pdf
- Gascoyne et al (2021). Food and drink marketing on social media and dietary intake in Australian adolescents: Findings from a cross-sectional survey. *Appetite*, 166, 105431. <https://doi.org/10.1016/J.APPET.2021.105431>

- Grabara, D. (2021). iPhone 11 premium mobile device offers on e-commerce auction platform in the context of Marketing Mix framework and COVID-19 pandemic. *Procedia Computer Science*, 192, 1720–1729. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2021.08.177>
- Hastings, H. y Saperstein, F. (2009). *El Nuevo Paradigma del Marketing*. Wharton School Publishing. <https://proyectum.com/co/wp-content/uploads/E010.E117367593.pdf>
- Heredia et al (2021). Emergencia covid-19. Efectos en Latinoamérica y el desafío ecuatoriano hacia la modernización administrativa. *Contexto* N° 55, 87–98. <https://doi.org/10.18601/01236458.n55.08>
- Heredia Jerez, R. (2018). *Los Ecosistemas Digitales: La Revolución de Todas las Industrias*. [Archivo PDF]. <https://kioscoganamas.com.pe/wp-content/uploads/2020/07/Libro-Ecosistemas-Digitales.pdf>
- Hualde Manso, T. (2016). *Del Consumidor Informado Al Consumidor Real: El Futuro Del Derecho De Consumo Europeo*. Madrid: Dykinson
- Huapaya, G. (2022). *Evolución del Marketing Digital Empresarial en tiempos de COVID-19: Un Estado de Arte*. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/104>
- Huaman, J. (2021). *Impacto Económico Y Social De La Covid-19 En El Perú*. Vol. 2 N.º 1, Noviembre-Febrero 2021. <https://recide.caen.edu.pe/index.php/recide/article/download/51/38>
- Jalón et al. (2025). El Crecimiento del Social Commerce y cómo las Redes están Cambiando la Experiencia de Compra Online. [Archivo PDF] <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5036>

- Jiménez, J. (2007). *La Comunicación Empresarial En Situaciones De Crisis*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- IESE Business School (2021). Martech: cómo aprovechar la tecnología para mejorar el marketing digital. <https://www.iese.edu/standout/es/martech-tecnologia-marketing-digital>
- Ipsmiller et al. (2022). Digital Internationalization of Traditional Firms: Virtual Presence and Entrepreneurial Orientation. *Journal of International Management*, 28(4), 100940. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2022.100940>
- KantarGroup.(2020).*Coronavirusoutbreak'ssimpactonChina'sconsumption*. [Archivo PDF] <https://mp.weixin.qq.com/s/OptUHteL3zGVHahnDolRDg>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54 (3), 241-251.
- Kim, K. H., & Moon, H. (2021). Innovative digital marketing management in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 95, 1–4. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2021.01.016>
- Kotler, Philip, y Lee, Nancy (2007). *Marketing en el Sector Público: Todas las claves para su mejora*. Edit. Pearson Educación.
- Kuehnl, C., Jozic, D., y Homburg, C. (2019). *Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 551-568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>

- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Journal of marketing, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levy, M; Witz, B. y Grewal D. (2013): *Retailing Management* – 9th edition, Nueva York.
- León, C. (2022). *Community Management y su Relación en el Posicionamiento de Mercado – Caso Escuela del 10*. [Archivo PDF] <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2503e4ca-87e6-4743-a616-5829d98404dd/content>
- Libro Blanco de Data*. <https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/04/libro-blanco-data.pdf>
- López, D. (2018). *Introducción a la Transformación Digital*. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/ddb568e4-1fce-48a5-b476-7111bc7c5c0f/content>
- López García, Guillermo (ed.) (2005). *El Ecosistema Digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València. <http://www.uv.es/demopode/libro1/EcosistemaDigital.pdf>
- Lozano, B., Toro, M. y Calderón, J. (2021). *El Marketing Digital: Herramientas Y Tendencias Actuales*. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>
- Llorente y Cuenca. (2021). *Martech: Tecnologías De La Información Aplicadas Al Marketing*. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2021/01/210107_IDEAS_MARTECH.pdf

- McKee et al. (2023). *The Evolving direct-to-consumer retail model: A Review and Research Agenda*. [Archivo PDF] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.12972>
- Morales et al. (2017). *Marketing Operativo de Precios y Canales de Distribución*. [Archivo PDF] <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9031806.pdf>
- Muhamad et al. (2021). Digital adoption by enterprises in Malaysian industrial sectors during COVID-19 pandemic: A data article. *Data in Brief*, 37, 107197. <https://doi.org/10.1016/J.DIB.2021.107197>
- Naveda Barrera, J. M., Huertas Campos, S. A., & Vidaos Cardenas, S. G. (2024). *Marketing digital: Una revisión de la literatura en la pandemia y postpandemia, 2020 – 2024* [Trabajo de investigación, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.
- Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic Books.
- Pino, C. (2009). *El Entorno Digital en la Nueva era de los Medios y la Publicidad: La Metamorfosis del Consumidor*. [Archivo PDF] <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520908015.pdf>
- Pitre et al. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40). <https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.9114>
- Ponce, M., Bensanilla, T. y Rodríguez, H. (s.f.). *Factores Que Influyen En El Comportamiento Del Consumidor*. [ARCHIVO PDF]. <https://scispace.com/>

pdf/factores-que-influyen-en-el-comportamiento-del-consumidor-396y kz2utw.pdf

Rangan et al. (2021). *How Direct-to-consumer Brands can Continue to Grow*. Harvard Business Review.

Rivas, A. (2022). *La Figura del Community Manager y su Aplicación en el Mundo del Fútbol mediante las Redes Sociales*. [Archivo PDF] <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42526/TFG-N.%201410.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, S. (2024). *Análisis de los Factores que Determinan la Adopción del Social Commerce*. [Archivo PDF] <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/72317/TFG-E-2123.pdf?sequence=1>

Río García, A. (2020). *Gestión De Disrupciones En Cadenas De Suministro: Un Estudio de Simulación* https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/61547/TFG_AlejandroRioGarcia.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Rodríguez, J. M. (2022). *Identificación De Los Perfiles De Consumo Electrónico Como Instrumentos Para La Investigación Del Comportamiento Del Consumidor: El Caso De Las Regiones De Frontera Del Perú 2017-2021*. Tesis, Universidad Privada del Tacna, Tacna. <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/2606>

Rodríguez-Peña, V., y Gamboa-Salinas, J. (2021). *COVID 19 Factor De Cambio En La Conducta Del Consumidor*. Digital Publisher <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.561>

- Ross, J. W.; Sebastian, I.; Beath, C.; Mocker, M.; Moloney, K.; Fonstad, N. (2016). *Designing and executing digital strategies*.
- Salgado et al. (2024). *Optimización del Rendimiento de Campañas Publicitarias mediante Inteligencia de Negocios*. [Archivo PDF] <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9842512.pdf>
- Sánchez, M. (2018). *La Medición del Retorno de la Inversión (ROI) en las Redes Sociales*. [Archivo PDF] <https://www.revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p02.pdf>
- Santibáñez, D. (2018). *Estudio de los Efectos de la Práctica del Branded Content en los Centennials Peruanos*. [Archivo PDF] https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2019/235004/TFM_Daniela_Santibanez.pdf
- Samaniego et al. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de los casos de los egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103–109. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Sotelo, L. A. (2025). *Desigualdad Digital Y Virtualización Forzada: El Ingreso A La Universidad Pública Argentina En Pandemia*. *Revista IRICE*, (48), e2030.
- Suh, T., & Chow, T. E. (2021). Developing a digital marketing tool for ethnic ventures' mixed business model and market-shaping: A design scientific approach of web demographics. *Industrial Marketing Management*, 93, 10–21. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.12.014>
- Stark, L., y Levy, K. (2018). *The surveillant consumer*. *Media, Culture & Society*, 40(8), 1202– 1220. <https://doi.org/10.1177/0163443718781985>

- Toledo, A. & Armas, N. (2020). *TIPS de Marketing en Épocas de COVID y Post COVID*. *CienciAmérica*. [Archivo PDF] <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.300>
- UX Collective. (s.f.). *The Importance of Digital Empathy in Human-Computer Interaction*. <https://uxdesign.cc/the-importance-of-digital-empathy-in-human-computer-interaction-f6f7b1e4c7d0>
- Uwizeyemungu, S., Poba-Nzaou, P., & St-Pierre, J. (2022). Back-end information technology resources and manufacturing SMEs' export commitment: An empirical investigation. *International Business Review*, 102005. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2022.102005>
- Varadarajan, R., Welden, R. B., Arunachalam, S., Haenlein, M., & Gupta, S. (2021). Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2021.09.002>
- Vega Falcón, V., y Sánchez Martínez, B. (2021). El cisne negro de la Covid-19 y la figura del controller en la gestión empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 196-202. <https://orcid.org/0000-0003-4275-9667>
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves Del Valor Intangible De Las Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Westerman, G.; Bonnet, D.; McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation..* Harvard Business Press.

Wilcock, M. (2013). *Marketing de Contenidos: Crear para Convertir*. [Archivo PDF] <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Marketing%20de%20Contenidos.pdf>



EDITORIAL
NAVEGANTE