



universidad  
de león

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2014/2015

Hacia un nuevo paradigma emergente en Marketing,  
Service-dominant Logic en la industria de los videojuegos

Toward a new emerging Marketing paradigm, the  
Service-dominant Logic in the videogames industry

Realizado por el alumno D. Jon Rodríguez Campo

Tutelado por el profesor D. Norberto Muñiz Martínez

León, Julio de 2015

*“La obra humana más bella es la de ser útil al prójimo”.*

*Sófocles (495AC-406AC) Poeta trágico griego.*

*A todas aquellas personas que me dijeron:*

*“No puedes lograrlo”.*

*Sin la motivación de probarles equivocados,*

*nunca lo hubiera conseguido.*

***Jon Rodríguez***

## 1. RESUMEN/ABSTRACT

---

### 1.1. RESUMEN

---

Este trabajo pretende analizar la evolución de la teoría clásica de marketing de décadas pasadas, hacia el nuevo paradigma emergente, conocido como Service-dominant Logic (*Vargo & Lusch, 2004, pag. 14*) que surge en una sociedad cada vez más dinámica y conectada en redes múltiples de agentes que intercambian valor.

La aparición de esta nueva lógica dominante de servicio, postula sobre los intercambios de utilidad entre las partes involucradas en dichos intercambios, donde los consumidores no compran solo productos, sino un servicio integral. A su vez, éstos cooperan en una red de múltiples agentes para devolverle utilidad a todas las partes, por ejemplo co-creando el propio producto. Este fenómeno supone la customización última por parte del consumidor y desemboca en la satisfacción total de la necesidad de cada actor socio-económico, pues es él mismo quien expone como desea realizar su consumo.

En estas páginas se ha sintetizado toda la concerniente a la co-creación de valor en una primera parte que sirve de resumen, para después ilustrar este conocimiento con un caso práctico en el mundo del ocio electrónico que analiza transversalmente otros actores e instituciones de la sociedad, conectando y haciendo visible las redes “*Many-to-Many Marketing*” (*Gummesson, 2008*) mediante intercambios múltiples.

**Palabras clave:** Co-creación de valor, redes de intercambios múltiples (many-to-many marketing), lógica de servicio integral, Service-dominant Logic.

## 1.2. ABSTRACT

---

This project thesis will analyze the evolution from the classic marketing theory of last decades, toward the new emerging paradigm, Service-dominant Logic (*Vargo & Lusch, 2004, pag. 14*), arising in a more dynamic and connected society in many to many marketing networks, which exchange value between them.

The appearance of the Service-Dominant Logic postulates about the utility exchanges between the parts involved the mentioned exchanges, where the consumers are not only buying products anymore, but a service. Meanwhile, these consumers cooperate in a multiple agent network to reattribute value to all the parts, for example helping to create the product itself. This phenomenon supposes the final customization by the customer himself and results in the total satisfaction of every need of each socio-economic actor, because is himself the one who expresses how is he going to consume.

In these pages is encapsulated the Service-dominant Logic theory in a first part that serves as summary. After that, this knowledge is illustrated with a practical case based on the videogames industry, which analyzes the connections with all the rest of actors and institutions, making visible and understandable the “*Many-to-Many Marketing*” (*Gummesson, 2008*) networks through multiple exchanges.

**Key Words:** Value co-creation, multiple exchanges networks (Many-to-many Marketing), Service-dominant logic,

**CONTENIDO**


---

1. Resumen/abstract.....	3
1.1. Resumen.....	3
1.2. Abstract.....	4
2. Introducción.....	10
3. Objeto del trabajo y metodología .....	13
3.1. Objeto del trabajo.....	13
3.2. Metodología .....	14
4. Desde el goods dominant logic hacia el service dominant logic.....	16
4.1. Unificando stakeholders o actores socio-económicos bajo una misma perspectiva.....	16
4.1.1. Era uno: El marketing como creadora de utilidad y valor añadido..	17
4.1.2. Era dos: Marketing orientado al cliente y proponentor de valor.....	18
4.1.3. Era Tres: El marketing en organizaciones en red .....	19
4.1.4. El rol del marketing unificando bajo una filosofía de co-creación ..	20
4.2. Evolucionando hacia una nueva lógica dominante de servicio .....	21
4.2.1. Del goods dominant logic al service dominant logic.....	22
4.2.2. Premisas fundacionales .....	24
4.2.2.1. Premisa fundacional 1: El servicio es la unidad fundamental de intercambio.....	25
4.2.2.2. Premisa fundacional 2: El intercambio indirecto enmascara la unidad principal de intercambio.....	25
4.2.2.3. Premisa fundacional 3: Los bienes son meros mecanismos para proveer servicio.....	26
4.2.2.4. Premisa fundacional 4: El conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva. ....	26
4.2.2.5. Premisa fundacional 5: Todas las economías, son economías de servicio .....	26

4.2.2.6.	Premisa fundacional 6: El cliente siempre es coproductor.....	26
4.2.2.7.	Premisa fundacional 7: La empresa solo puede hacer proposiciones de valor .....	27
4.2.2.8.	Premisa fundacional 8: Un enfoque centrado en el servicio está orientado al cliente y es relacional.....	27
4.2.2.9.	Premisa fundacional 9: Todos los agentes sociales son integradores de recursos.....	27
4.2.2.10.	Premisa fundacional 10: El valor es únicamente determinado por el usuario .....	27
4.2.2.11.	Premisas fundacionales reformuladas en axiomas.....	28
4.2.3.	Discusión y conclusiones de la nueva lógica dominante de servicio	28
4.3.	Transitando desde los servicios a una lógica de servicio.....	31
4.3.1.	Separando bienes de servicios.....	32
4.3.2.	¿Por qué servicio? .....	32
4.3.3.	Conclusión sobre transición desde el Goods-dominant Logic hacia el Service-dominant Logic.....	33
4.4.	co-creación, de manera justa para las partes .....	34
4.4.1.	El mercado como espacio abstracto donde co-crear .....	35
4.4.2.	Co-creadores: El valor está en el uso .....	36
4.4.3.	La co-creación desde una óptica social.....	37
4.4.4.	Conclusiones sobre co-creación.....	39
4.5.	Del one-to-one al Many-to-Many marketing.....	40
4.5.1.	Todas las relaciones son A2A, entre diversos actores sociales.....	41
4.5.2.	Construcción social de mercados .....	44
4.5.3.	Ecosistemas de servicio .....	45
4.5.4.	Discusión y conclusiones sobre redes many-to-many marketing ....	46
4.6.	Service Dominant Logic y sus implicaciones para el marketing.....	48
4.6.1.	De la proposición de valor a la consecución del valor.....	49

4.6.2.	Conclusión y resumen final sobre el Service-dominant Logic .....	50
4.7.	Espacios multitemáticos de distribución comercial como actores en el interambio.....	52
4.7.1.	Marketing ciudad .....	53
4.7.2.	Conclusiones sobre multiespacios de distribución comercial.....	58
5.	La lógica de servicio integral en el mundo del ocio electrónico .....	59
5.1.	Industrias creativas y culturales .....	59
5.2.	Videojuegos, una actividad económico-industrial pionera en co-creación de valor.....	61
5.2.1.	La industria del ocio electrónico en perspectiva.....	61
5.2.2.	Conociendo al jugador .....	64
5.3.	La comunicación como base en la interacciones .....	66
5.3.1.	Clave del éxito: La orientación hacia la lógica de servicio.....	72
5.4.	Una industria basada en la co-creación.....	75
5.4.1.	Nivel 1. Co-creando mediante una serie de decisiones: Mass Effect .. .....	75
5.4.2.	Nivel 2. Co-creando en social gaming: World of Warcraft .....	78
5.4.3.	Nivel 3. Co-creando a partir de modificaciones: Counter Strike.....	80
5.4.4.	Nivel 4. Co-creando el juego desde cero: Star Citizen .....	83
5.5.	Las transversalidades de la industria del videojuego.....	86
5.5.1.	Transversalidades con la publicidad .....	86
5.5.2.	Transversalidades con el marketing ciudad .....	88
5.5.3.	La gamificación como transversalidad universal.....	90
6.	Conclusiones finales .....	92
7.	Bibliografía.....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 3.2-1: Metodología.....	15
Figura 4.2-1: Evolucionando hacia una nueva lógica de Marketing .....	23
Figura 4.2-2: Relación entre agentes e intercambio indirecto .....	25
Figura 4.4-1: Bloques de interacciones en la co-creación de valor .....	34
Figura 4.4-2: Interacción empresa-cliente .....	35
Figura 4.4-3: Expansión del Service-dominant Logic incorporando la estructura social y los sistemas sociales .....	38
Figura 4.5-1: One-to-one y Many-to-many redes.....	40
Figura 4.5-2: Flujo continuo en la distribución de bienes de conveniencia .....	44
Figura 4.7-1: La ciudad como mercado para relacionarse en red.....	55
Figura 4.7-2: Fases del marketing urbano .....	56
Figura 5.1-1: Infografía estado de la industria del videojuego en el mundo .....	62
Figura 5.1-2: Comparación datos industria videojuegos y cine .....	63
Figura 5.2-1: Relación entre actores Metacritics.....	69
Figura 5.2-2: Relación entre actores Youtube .....	71
Figura 5.2-3: El servicio desde la óptica de la industria del videojuego .....	74
Figura 5.3-1: Relación de co-creación en Mass Effect.....	77
Figura 5.3-2: Relaciones de co-creación entre actores del WoW.....	80
Figura 5.3-3: Co-creación de valor entre actores modificando videojuegos.....	82
Figura 5.3-4: Proceso de co-creación de Star Citizen .....	85
Figura 5.4-1: Inversión de la publicidad en videojuegos.....	86
Figura 5.4-2: Relaciones entre actores presentes en Fun & Serious .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 4.1-1: La evolución por eras del marketing.....	17
Tabla 4.2-1: Evolucionando hacia una nueva lógica de Marketing .....	23
Tabla 4.2-2: Operand resources y operant resources ayudando a distinguir la lógica de bienes y la lógica de servicios .....	24
Tabla 4.5-1: Diferencias entre one-to-one y many-to-many .....	41
Tabla 4.7-1: Tesis principales y resumen de la lógica de servicio en su aplicación al marketing.....	51
Tabla 4.6-1: Transición de enfoque en infraestructuras a valores.....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 4.6.1: Nueva definición de marketing según el service dominant logic.....	49
Ilustración 4.7.1: Ejemplos de landmarks y city-branding.....	54
Ilustración 5.3.1: Ejemplo de revista ahora en formato web .....	66
Ilustración 5.3.2: Ejemplos de usuarios opinando.....	67
Ilustración 5.3.3: Captura de pantalla de Metacritics .....	68
Ilustración 5.4.1: Mass Effect, imagen promocional.....	75
Ilustración 5.4.2: Ejemplo de toma de decisiones .....	76
Ilustración 5.4.3: Logo de WoW .....	78
Ilustración 5.4.4: Ejemplo diferentes personajes del WoW .....	79
Ilustración 5.4.5: Logo del Counter Strike .....	80
Ilustración 5.4.6: Fotograma de juego de Counter Strike.....	81
Ilustración 5.4.7: Logo Star Citizen.....	83
Ilustración 5.4.8: Captura de Star Citizen en fase de desarrollo.....	84
Ilustración 5.5.1: Advergaming de Danone World Football .....	87
Ilustración 5.5.2: Logo Fun & Serious Bilbao.....	89
Ilustración 5.5.3: Ejemplo de tarea gamificada .....	91

## 2. INTRODUCCIÓN

---

El marketing es de una disciplina relativamente nueva, que vino a poner nombre y explorar una rama de la economía aplicada, inexplorada en la práctica hasta entonces. Se trata de un horizonte temporal de un siglo en el que la disciplina aparece y se desarrolla. La concepción y acuñamiento de la palabra marketing, o mercadotecnia, comenzó a tomar relevancia desde hace unas pocas décadas, esencialmente tras las dos guerras mundiales. Supone esto, que si se compara el marketing con otras disciplinas macro-económicas o financieras, resulte el marketing como la más reciente de todas ellas.

Ha tenido un desarrollo notable el marketing desde que se nombró, y diversos los enfoques con los que se han aproximado los estudiosos a él. Parecía que con la llegada del marketing-mix se alcanzaba un consenso elaborado por cuatro grandes pilares en forma de “P”, que daban sentido definitivo a la disciplina. Se trataba de poner en conocimiento las necesidades de los consumidores para de este modo, por parte de la empresa, poder satisfacerlas. Este enfoque propone dos compartimentos casi estancos, empresa y consumidor, que intercambian bienes y servicios para su propio beneficio. En este sentido se manifiesta Philip Kotler, padre del marketing moderno, que lo define como *“el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”* (Kotler, 2002). Se trata así, de una empresa que realiza proposiciones de valor, comunicándole al potencial cliente la disponibilidad de productos, para que este decida si adquirirlos o no. No se trata de un proceso integrador de actores, sino de una relación one-to-one unidireccional.

Sin embargo, este proceso social llamado marketing está vivo y en constante evolución. Con frecuencia, somos informados desde los diferentes medios de información especializados de las nuevas tendencias, nuevas técnicas, o las nuevas campañas revolucionarias que se avecinan. En definitiva, que el conocimiento establecido debe ser reconsiderado, siendo necesario un reciclaje. La innovación y la ambición son inherentes a este campo de trabajo y tomar las concepciones de marketing clásicas como inamovibles, un error. Este trabajo se centra en la evolución del enfoque de décadas pasadas hacia un nuevo modelo que conglomere, no solo un nuevo enfoque de marketing, sino un nuevo paradigma que aglutine a los diferentes agentes de la sociedad. No pretende encerrarse solo en teorías económicas, sino conectar a todos los actores socio-económicos presentes en la sociedad y mostrar el sin fin de transversalidades que realmente suceden.

Cuando se habla de conexiones y transversalidades, también se debe incluir las que se dan entre consumidor y empresa incluyendo a todos los agentes en una misma red intercomunicada. Con las interacciones entre ellos, crearán valor de forma conjunta y lo intercambiarán. Esto es lo expuesto en la **lógica dominante de servicio o service-dominant logic**, que pone de manifiesto procesos de **co-creación de valor** entre diferentes actores.

Estos últimos términos, resaltados en negrita, son los que dan nombre al trabajo y al paradigma que en estas páginas se desarrolla. Aparecieron de mano del artículo “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” de Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch, fue publicado en la revista Journal for Marketing en 2004. El proceso hasta que consiguieron que viese la luz fue arduo, retrasando su aparición para el gran público durante cinco años. Es decir, una teoría desarrollada durante 2001 ya estaba poniendo nombre a un fenómeno que se daba en la sociedad de aquel momento, e incluso hoy, en 2015, todavía la mayoría de la comunidad académica práctica de marketing se encuentra anclada en un paradigma proveniente de décadas pasadas.

Reciclar y transformas los conocimientos prefijados es una tarea harta difícil. Los seres humanos tendemos a inercias de confortabilidad y somos reticentes a desprendernos de conocimientos que consideramos válidos. En realidad, solo subyace una única cuestión latente y es que, como especie tenemos un miedo inherente al cambio. Así se convierte la economía es una ciencia a posteriori, modelizando procesos sociales después de que se produzcan pero incapaz en la práctica de anticiparse a la realidad.

Durante las páginas de este trabajo, se tratará de desadmitir la condición humana del miedo. Se admite en cambio la curiosidad, el realismo y la posibilidad de error. De aquí al final se tratará de plasmar el nuevo entorno social en el que actualmente se encuentra la humanidad, que afecta al conjunto de la sociedad y que por supuesto también afecta al marketing. En definitiva, se pretende atisbar la ciencia del futuro.

Es aceptable además ser escéptico con lo que aquí se plantee y para demostrar la solidez del nuevo concepto de Service-dominant Logic o de la co-creación de valor, se analizará un caso práctico tratando de explorar los contenidos teórico-conceptuales expuestos en la primera parte del trabajo. Se trata de un entorno real práctico que refuta la teoría.

Son las nuevas tecnologías de la comunicación las que posibilitan que se haya llegado a este nivel de interdependencia y comunicación para que sea posible hablar de grandes redes de agentes en un entorno “*Many-to-Many Marketing*”, término que acuña el profesor Gummesson en 2008. Así pues, para ilustrar el caso práctico se ha elegido un campo que va de la mano de la evolución tecnológica, tratándose del mundo del videojuego. Se trata de un sector de pioneros en muchos ámbitos, que va a la vanguardia de los cambios sociales que se producen y en este cambio de ciclo, han vuelto a conseguir no quedarse atrás.

### 3. OBJETO DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA

---

#### 3.1.OBJETO DEL TRABAJO

---

Este trabajo de investigación tiene como objetivo contrastar el emergente paradigma del Service-dominant Logic, en su proceso de co-creación de valor, con un caso práctico que otorgue validez y ayude a su comprensión.

Los principales objetivos de la parte teórica son:

- Desarrollar ampliamente el enfoque teórico, explicando qué es el service-dominant logic.
- Exponer la evolución del paso del goods-dominant logic al service-dominant logic.
- Relatar cómo aparece este nuevo concepto.
- Reconocer cómo se intercambia valor en bienes o servicios integrados verticalmente, más que separados horizontalmente.
- Explicar las repercusiones de este nuevo paradigma.
- Desarrollar el concepto de redes many to many en marketing.
- Conocer cómo este nuevo concepto supone conexiones transversales en todos los ámbitos de la sociedad.

Supone esta una primera aproximación académica a la cuestión. Se trata de cimentar de manera sólida mediante un enfoque teórico conceptual el paradigma emergente de la lógica de servicio.

Por su parte, la parte práctica del trabajo se encuentra basada en la industria del videojuego. Tiene como objetivo principal el de dar validez a la teoría expuesta anteriormente. Se verá aquí, como lo teorizado tiene una repercusión real en el mundo actual y que no se trata de un concepto meramente teórico. Trata de mostrar lo siguiente:

- Mostrar cómo se intercambia valor en lugar de bienes o servicios.
- Ilustrar como se co-crea valor entre empresa y consumidor con un fin común.

- Poner de manifiesto las redes many-to-many marketing en un ámbito real, con repercusiones en diferentes estratos de la sociedad.
- Ejemplificar las transversalidades del mundo de los videojuegos para con el resto de la sociedad.

### 3.2.METODOLOGÍA

---

El primer bloque trata de un análisis teórico conceptual para ilustrar, mediante una aproximación académica, el paradigma del Service-dominant Logic y su corolario de co-creación de valor.

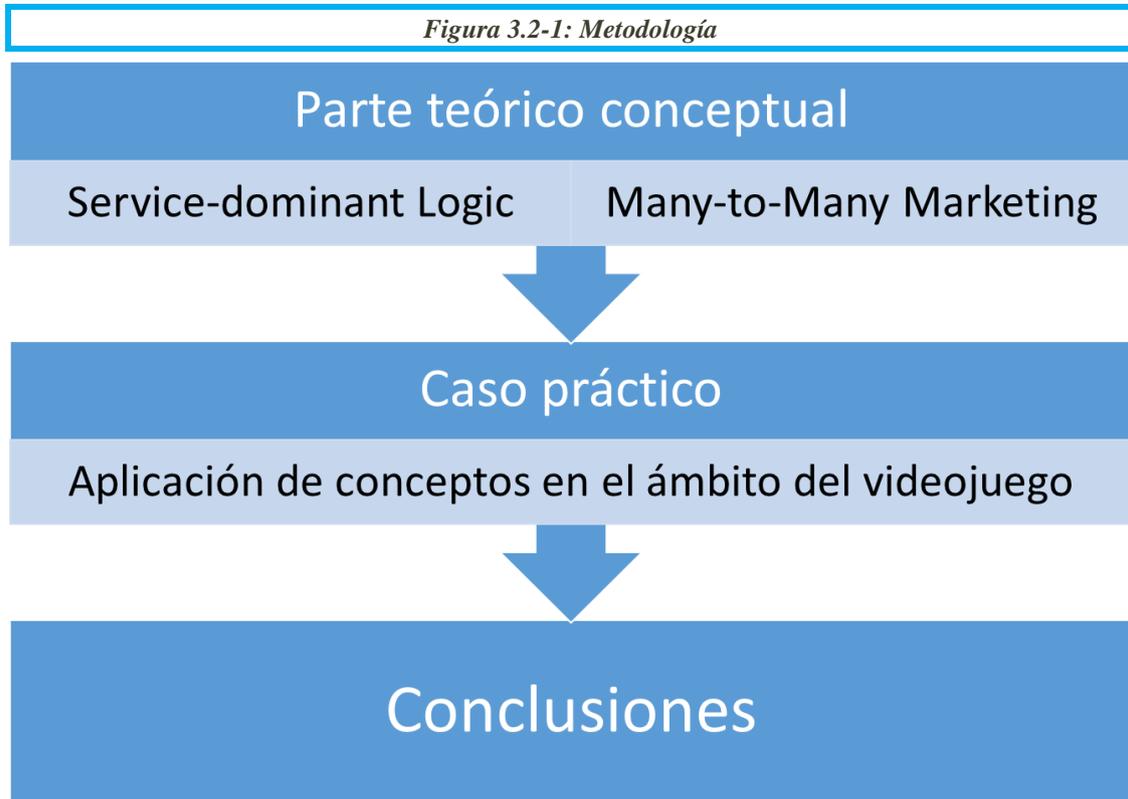
Para ello se sintetiza una serie de artículos científicos referentes al nuevo paradigma emergente de la co-creación de valor, así como el libro de reciente publicación “Service-Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities” (2014) de Robert F. Lusch y Stephen L. Vargo que recoge brillantemente las bases de la teoría escrita por los propios autores.

Se amplía también lo referente a otros conceptos teóricos como las redes Many-to-Many Marketing, que permiten exponer y conocer las transversalidades entre los diferentes actores de la sociedad y acercarnos a conceptos como el marketing ciudad o los ecosistemas de servicio. En este primer bloque se tratará de recopilar todas las fuentes secundarias relevantes para la materia y exponerlas de forma clara y comprensible.

El segundo bloque permite ilustrar con un caso real lo expuesto en el apartado teórico, con interrelaciones entre instituciones territoriales, empresas, clientes y observar las transversalidades que se dan en una sociedad multicomunicada.

Para ello se ha llevado a cabo en este apartado una labor de investigación y recopilación de informaciones que permiten el desarrollo del caso práctico. Se ha tomado incluso un curso de “Gamificación” por la Universidad de Wharton en Pennsylvania para profundizar aún más en la materia. Se encuentra así en este apartado, la suma de una adaptación de fuentes secundarias, con dato primarios recabados durante la investigación.

Finalmente, con todo lo expuesto, se extraen las conclusiones pertinentes y lecciones aprendidas, subdividiendo las conclusiones en diferentes capítulos a lo largo del texto, así como unas conclusiones finales que resumen las anteriores.



Fuente: Elaboración propia

## **4. DESDE EL GOODS DOMINANT LOGIC HACIA EL SERVICE DOMINANT LOGIC**

---

### **4.1. UNIFICANDO STAKEHOLDERS O ACTORES SOCIO-ECONÓMICOS BAJO UNA MISMA PERSPECTIVA**

---

El marketing ha ido evolucionando y pasando por diferentes etapas, desde la orientación al producto, pasando por una orientación de ventas, hasta poner al consumidor en el centro de la diana. De cualquier modo, la transición real que debería considerarse, es la referente a pasar de ver el marketing como una función o apartado dentro del propio negocio para evolucionar hacia una visión más holística de los intercambios que se producen en la sociedad.

Al principio, el marketing pretendía aportar valor mediante la promoción o difusión de las bondades del producto en cuestión para poder venderlo y retribuir así a la compañía. Después pasó a ser una función del negocio, que estando centrada en el mercado, conocía y desvelaba las necesidades por atender del mismo, ayudando a la empresa a realizar propuestas de valor más atractivas. Finalmente, se ha podido determinar, que el marketing ya no es una función estanca dentro de una compañía, sino una responsabilidad que se adhiere a todos los stakeholders de la misma y que por tanto unifica todo bajo una misma perspectiva.

En este sentido se expresan los profesores Lusch, R. F. y Webster, F. E. (2001), que recogen en su artículo “*A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing*”, una tabla que ejemplifica de manera clara las tres eras referentes a la evolución del marketing que se expondrán a continuación:

Tabla 4.1-1: La evolución por eras del marketing

	<b>Era Uno: El marketing como creadora de utilidad y valor añadido</b>	<b>Era Dos: Marketing orientado al cliente y proponentor de valor</b>	<b>Era Tres: El marketing en organizaciones en red</b>
<i>Creación de valor</i>	La gente y máquinas crean valor	La empresa hace proposiciones de valor	Empresa, clientes y stakeholders co-crean valor
<i>Centro del valor</i>	Valor en el intercambio	Valor en el uso	Valor en contexto
<i>Metáfora principal</i>	Máquina	Organización	Red
<i>Foco principal</i>	La empresa y su producción	El cliente y el mercado	El cliente y stakeholders
<i>Objetivo principal</i>	Maximizar el beneficio	Beneficio para los shareholder	El cliente y stakeholders
<i>Métrica financiera</i>	Beneficios	ROI	Flujo de caja
<i>Propósito del marketing</i>	Crear utilidad	Satisfacer a los consumidores	Servir a consumidores y stakeholders
<i>Recursos</i>	Naturales	Ciente y mercado, datos	Conocimiento

Fuente: Adaptado de Lusch, R. F. y Webster, F. E. (2001)

#### 4.1.1. Era uno: El marketing como creadora de utilidad y valor añadido

El marketing como función diferenciada dentro de la empresa surge en los primeros años del siglo veinte. Se presenta comúnmente en las empresas manufactureras, con un esquema jerárquico, burocrático y multidivisional, pasando a ser otro de los departamentos de la compañía.

Debido a las nuevas innovaciones en forma de ferrocarril, el vehículo de motor, la producción en línea y la aparición de los mass media, se produjo un rápido crecimiento en la producción que permitió la consecución de productos en gran escala. Productos estandarizados que se producían lejos de los consumidores y que se transportaban para su venta en todas las partes del globo. El valor de dichos productos era atribuido principalmente a la habilidad e innovaciones introducidas por parte del fabricante, tildando en muchas ocasiones al marketing como un gasto innecesario.

Durante esta era, la principal función del marketing era la de estimular la demanda para conseguir vender los productos de la empresa, mediante la manipulación de las cuatro Ps del marketing-mix, producto, precio, distribución y promoción. Así se tenía en consideración una relación unidireccional, donde la empresa mandaba mensajes al cliente mediante sus acciones. Estos compradores se encontraban satisfechos en este momento histórico, debido a que las nuevas innovaciones productivas les permitían acceder a los bienes a precios bajos precios, los productos estaban disponibles para su consumo en casi cualquier parte y los medios de comunicación facilitaban la difusión de información y el desarrollo de marca.

Este es el modelo neo-clásico definido como “*goods-dominant logic*” (Vargo & Lusch, 2004) en el que se produce un intercambio de bienes por un precio para satisfacer una necesidad.

#### **4.1.2. Era dos: Marketing orientado al cliente y proponentor de valor**

El concepto de marketing orientado al cliente podría atribuírsele a Peter F. Drucker (1954), que formuló la disciplina como si todo el negocio debiera verse desde el punto de vista del cliente. Para ello argumentó, que el propósito fundamental del marketing era el de satisfacer las necesidades del cliente, con el beneficio económico como recompensa y no un fin en sí mismo.

De este modo, cambió el punto de vista de cómo la empresa se veía a sí misma y sus actividades a como la veían sus clientes. Se replanteó preguntas sobre si lo que la compañía consideraba de máxima importancia, era percibido de la misma manera por los consumidores, o lo que el cliente creía que estaba comprando. Todo se reducía a conocer el valor que otorgaban los clientes al producto y con base en qué lo otorgaban. Se trasapaba el bastón de mando desde la compañía al consumidor final.

Así, durante esta era, las acciones de comunicación comenzaron a desviarse de los atributos del producto hacia los beneficios que el cliente percibía. Surge así el concepto de “*Unique Selling Proposition*” (USP; Reeves, 1961), pretendiendo enfatizar en aquello especial y diferenciador que cada compañía ofrece a sus clientes. Surge de esta situación la acuñación del concepto “proposición de valor” (McKinsey & Company, 1980s), que ayudaba a las empresas a enfocarse más a la orientación de mercado. De este

modo, las firmas obtenían una identidad propia que las diferenciaba de las demás, obteniendo una ventaja competitiva basada en los beneficios intangibles que otorgaban sus productos y no en los funcionales. La ventaja era además sostenible, puesto que un atributo funcional es fácilmente copiable, mientras que un atributo simbólico y abstracto es difícilmente replicable. Los consumidores se encontraban entonces comprando productos por lo que la marca representaba para ellos mismos, basándose en su propia percepción.

En contraposición a esta corriente, todavía había grupos reacios a adoptar una orientación al mercado y preferían subsistir con una orientación a la estrategia de negocio, que protegía por encima de todo a los shareholders<sup>1</sup>. Así, estrategias a largo plazo para el beneficio de la compañía por encima de todo, seguían siendo populares. Por ejemplo, General Motors basó su estrategia en tomar las decisiones que mayor Return of Investment (ROI) le reportaran. Siguiendo su liderazgo, otras compañías hicieron lo mismo, imposibilitando hasta la década de los noventa un verdadero cambio en la filosofía de empresa a nivel global, pasando de una orientación con la compañía en el centro, a una orientación al mercado.

#### **4.1.3. Era Tres: El marketing en organizaciones en red**

Aquí puede encontrarse ya el concepto moderno de los stakeholders<sup>2</sup> convirtiendo a una firma, en importante para todos los agentes interesados. La compañía debe ser entendida en una compleja red que conecta sus clientes con el valor que propone.

La comunicación en red de todos los agentes ha podido acrecentarse debido a las nuevas tecnologías de la información y comunicación que han emergido en los últimos años. Además de hacer especial énfasis ahora en el conocimiento y capacidades como principal componente competitivo de una compañía.

La comunicación multicanal alcanzada mediante las nuevas tecnologías y el intercambio de conocimiento ha supuesto una revolución de la información, que beneficia al conocimiento por parte de los no-consumidores y los no-propietarios de una compañía

---

<sup>1</sup> Persona física o jurídica que posee un stock de acciones que le hacen copropietario de una compañía.

<sup>2</sup> Son todos aquellos actores afectados o que pueden ser afectados por las actividades de una empresa (Pitman, 1984).

sobre esta misma, convirtiéndolos también en stakeholders. Los consumidores no solo pueden comunicarse con la compañía, sino entre ellos mismos y con el resto de stakeholders.

En este nuevo ámbito de red, el significado de valor para la compañía se ensancha, pasando a ser relevante para el conjunto de stakeholders, que por primera vez pueden comunicarse entre ellos, sin la interferencia de la propia firma. Así, puede darse el proceso de co-creación de valor entre usuarios y empresa.

#### **4.1.4. El rol del marketing unificando bajo una filosofía de co-creación**

Bajo esta nueva premisa de redes, tanto consumidores como empresa pueden interactuar en procesos de creación de valor, en conexión con el resto de stakeholders.

El valor ya no será creado exclusivamente desde una empresa, puesto que los consumidores también desean mejorar su bienestar y solucionar sus problemas. Así el valor es creado cuando un consumidor interactúa con los recursos que una organización provee, para así simbióticamente, beneficiar a las partes involucradas en esa relación.

Esta última era es en la que se encuentra enmarcado este trabajo y se desarrollará en adelante.

## 4.2. EVOLUCIONANDO HACIA UNA NUEVA LÓGICA DOMINANTE DE SERVICIO

---

Según lo expuesto en el apartado anterior, existe un momento temporal en el que una disrupción cambia la concepción del marketing. Éste se produce en el año 2004, cuando en la revista *Journal of Marketing*, se publica el impactante e influyente artículo “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”, por de Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch.

El artículo venía a describir una realidad patente ya en la sociedad de aquel momento. Sin embargo, y pese a la vanguardia de los conceptos ahí expuestos no era una visión adelantada a su tiempo, puesto que los autores tardaron cinco años en conseguir que se les publicara este primer trabajo y empezar a sentar las bases del paradigma emergente. Ello sin duda se debió a su carácter disruptivo en comenzar una nueva era.

Este artículo viene a reclamar un relevo en la lógica dominante, pasando desde una lógica basada en bienes (*Goods-dominant Logic*) donde imperaban los atributos tangibles, hacia otra lógica de servicio donde lo tangible se combina con lo intangible centrada en los intangibles, la especialización y el conocimiento.

Así se pronuncia a este respecto el profesor Evert Gummesson (1995, pp. 250-51): “*Los consumidores no compran bienes o servicios. La tradicional división entre bienes y servicios ha quedado desfasada. No es una cuestión de redefinir los servicios desde el punto de vista de los consumidores; las actividades acarrear servicios, las cosas acarrear servicios. El relevo en el enfoque hacia los servicios es un relevo desde la perspectiva de los medios y el productor a la perspectiva de la utilización del consumidor*”.

Se ha pasado de una lógica imperante en la que los recursos ya existían en la naturaleza y se utilizaban por agentes para transformarlos en un producto, a otra donde por sí mismos no tienen valor, se le da valor en función de en qué se pueden convertir. El rol de estos recursos está cambiando y pasan a ser más importantes las habilidades y el conocimiento, que las propias materias primas. Es la intangibilidad de los productos lo que les otorga un valor especial o añadido.

#### **4.2.1. Del goods dominant logic al service dominant logic**

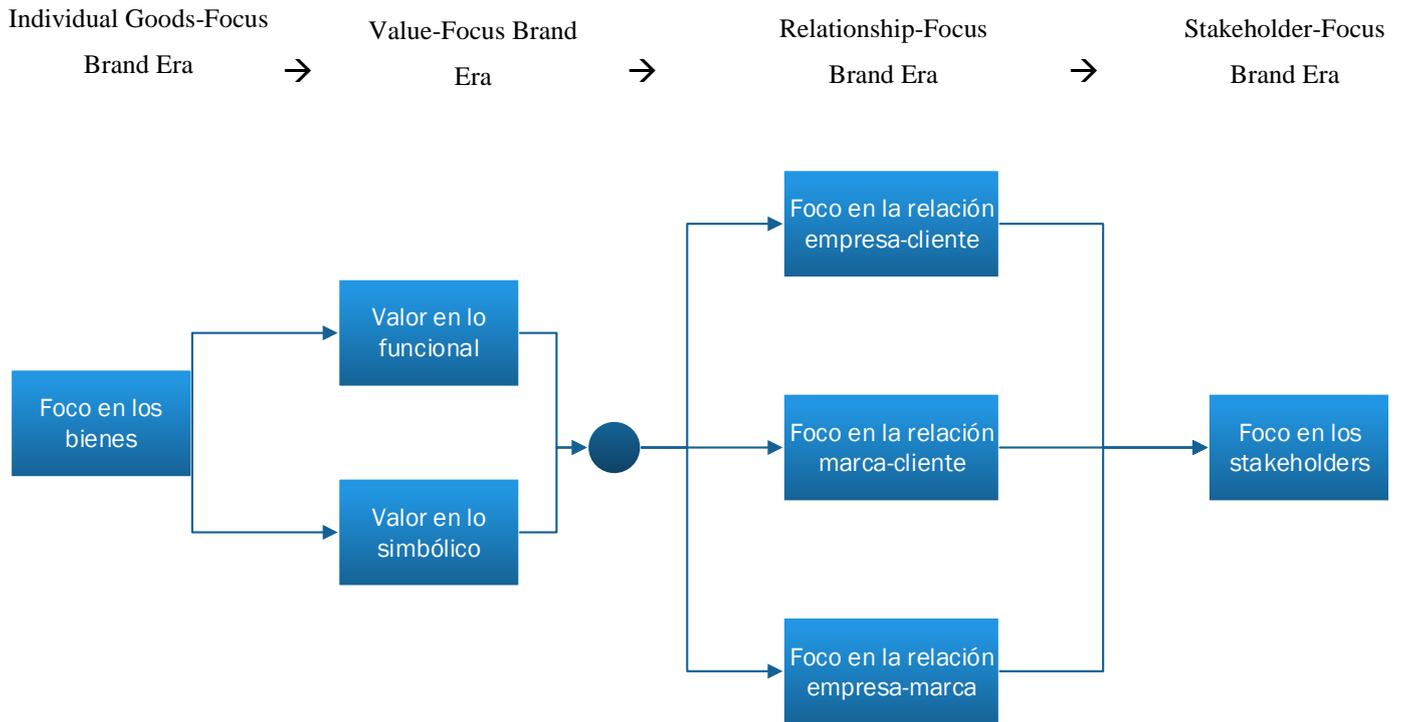
Se pasa entonces, según lo descrito anteriormente, de una lógica en la que los bienes son el centro de gravedad a otra donde lo es el servicio. En este sentido, cabe diferenciar entre dos tipos de recursos, cogiéndolos directamente del inglés “*operand resources*” y “*operant resources*”.

Los “*operand resources*” son aquellos recursos a los que hay que aplicarles una operación para que produzcan un efecto. Se trata principalmente de recursos físicos, bienes, materias primas, etc. También podría ser el propio consumidor desde un punto de vista en el que se les trata como un mero ente al que se le suministra un bien y produce un efecto de retribución monetaria.

Por su parte, los “*operant resources*” son aquellos recursos que producen efectos por sí mismos. Hablamos aquí sobre todo de las habilidades especializadas y del conocimiento. El propio cliente, puesto en la perspectiva de co-creación de valor, puede también ser un *operant resource*, puesto que es capaz de aportar conocimiento y co-crear un producto en conjunto con la empresa.

Esta distinción entre los tipos de recursos ha puesto de manifiesto una diferencia clara en la transición entre una lógica de bienes y servicio. Podemos ejemplificarlo en el siguiente esquema:

**Figura 4.2-1: Evolucionando hacia una nueva lógica de Marketing**



Marca como identificador	Marca como imagen simbólica	Marca como conocimiento y compañera	Marca como proceso social y dinámico
Orientación a producción	Orientación a producción	Orientación a los procesos	Orientación a los procesos
Consumidores como operand resources	Consumidores como operand resources	Internos y consumidores externos como operand resources	Todos los stakeholders como operand resources
Las marcas son operand resources	Las marcas son operand/t resources	Las marcas son operand resources	Las marcas son operand resources
La marca tiene valor a través del intercambio	La marca adquiere valor a través del intercambio	La marca adquiere valor a través de su uso	La marca adquiere valor a través de su uso

**Tabla 4.2-1: Evolucionando hacia una nueva lógica de Marketing**

Fuente: Adaptado de Arnould, E. J. (2008)

Los autores iniciales de la teoría del Service-dominant logic, Vargo y Lusch, completan esta información aportando seis diferencias principales entre una lógica dominante de bienes y una lógica de servicio, basándose sobre todo en los diferentes recursos existentes:

**Tabla 4.2-2: Operand resources y operant resources ayudando a distinguir la lógica de bienes y la lógica de servicios**

	Óptica tradicional de dominio de bienes	Enfoque emergente de lógica de servicio
<b>Unidad de intercambio</b>	La gente intercambia por bienes. Estos bienes sirven principalmente como operand resources.	La gente intercambia para adquirir los beneficios que los productos les ofrecen. El conocimiento y las habilidades especializadas son operant resources.
<b>Rol de los bienes</b>	Los bienes son operand resources y productos finales. Los marketers se preocupan de cambiar su forma, distribución, tiempo y posesión.	Los bienes son transmisores y operant resources: son productos intermedios que son utilizados a su vez por otros operant resources (usuarios) en el proceso de crear valor.
<b>Rol del cliente</b>	El consumidor es quien recibe los bienes. Los marketers segmentan, penetran el mercado, distribuyen y promocionan. El cliente es un operand resource.	El consumidor es coproductor del servicio. El marketing se convierte en un proceso que realiza acciones interactuando con el cliente. El consumidor es principalmente como un operant resource, que a veces funciona como operand resource.
<b>Determinación y significado del valor</b>	El valor está determinado por el productor. Está incluido en los bienes y definido en términos de valor de intercambio.	El valor es percibido y determinado por el consumidor, en base a su utilidad. Las firmas solo pueden realizar proposiciones de valor.
<b>Interacción cliente-empresa</b>	El cliente es un operand resource. Se espera de ellos que creen transacciones con recursos.	El cliente es principalmente un operant resource. Son participantes activos en intercambios relacionales y coproducción.
<b>Fuente de crecimiento económico</b>	Se obtiene del excedente tangible de recursos y bienes. Consiste en poseer y controlar operand resources.	Se obtiene a través de la aplicación e intercambio del conocimiento y habilidades especializadas. Representa el derecho al futuro uso de operant resources.

Fuente: Adaptado de Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004)

#### 4.2.2. Premisas fundacionales

Para comprender y delimitar el ámbito de la lógica de servicio, Vargo y Lusch (2004), no solo muestran seis diferencias principales entre una lógica dominante de bienes y una lógica dominante de servicios, sino que establecen en un principio ocho premisas fundacionales, que después de amplían a diez, las cuales se explican a continuación.

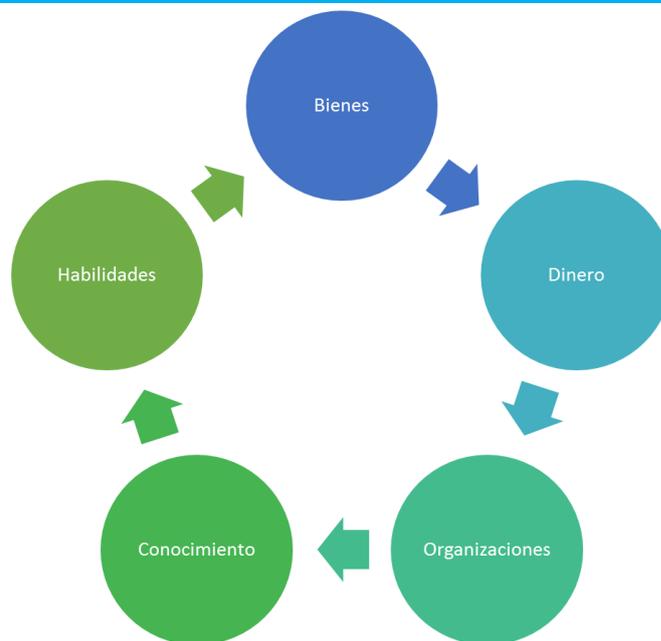
*4.2.2.1.Premisa fundacional 1: El servicio es la unidad fundamental de intercambio.*

El servicio se entiende como la aplicación de habilidades y conocimiento especializado. El servicio es la base fundamental del intercambio de valor. Se trata de la aplicación de competencias especializadas, por todas las partes, para conseguir retribuir con utilidad o valor a las demás.

*4.2.2.2.Premisa fundacional 2: El intercambio indirecto enmascara la unidad principal de intercambio.*

El servicio intercambiado, ya no es solo una relación directa entre empresa y consumidor, existen otros factores que concurren. Se combinan los bienes, el dinero o los conocimientos o habilidades que especializan al producto. Esto separa la relación puramente mercantil entre cliente y empresa, saltando un muro que antes era unidireccional y ahora es multidireccional, a la vez que la productividad aumenta.

**Figura 4.2-2: Relación entre agentes e intercambio indirecto**



Fuente: Elaboración propia

#### *4.2.2.3. Premisa fundacional 3: Los bienes son meros mecanismos para proveer servicio*

Los bienes en sí mismos ya no son un fin, sino que el valor que implican es el derivado de su uso y de la utilidad otorgada al consumidor final. Esto alarga en el tiempo la interacción entre usuario y compañía, proveyendo la oportunidad de co-crear valor en forma de un nuevo producto. Se trata de un estado continuado de relación, en donde todas las partes interactúan.

En un ejemplo clásico, si un cliente y empresa co-crean un producto la relación es simbiótica, beneficiándose la empresa por obtener un cliente fidelizado y que mejora su producto y el cliente obteniendo un mejor producto.

#### *4.2.2.4. Premisa fundacional 4: El conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva.*

Si se entiende conocimiento como unos de los principales “operant resources”, se obtiene que los intangibles son la fuente principal de ventaja competitiva. Un “operand resource” siempre será más fácil de imitar que un “operant resource”, que engloba capacidades, habilidades, conocimiento y competencias.

#### *4.2.2.5. Premisa fundacional 5: Todas las economías, son economías de servicio*

El principal intercambio económico es el de la aplicación de habilidades mentales y físicas, siendo los bienes mecanismos para proveer servicio. Puede interpretarse de hecho que los bienes siempre han provisto servicio, incluso cuando la lógica dominante era la de bienes, sin embargo, en la actualidad la especialización hace mucho ilustrativo que los bienes proveen en realidad servicio.

#### *4.2.2.6. Premisa fundacional 6: El cliente siempre es coproductor*

Esta premisa se ha corregido llamando a los clientes co-creadores, bajo los términos provistos por la teoría de lógica de servicio. Esto supone una comunicación multidireccional entre suministradores y clientes, dejando de lado el modelo unidireccional clásico. La interacción entre las partes es lo que permite co-crear valor.

El cliente se convierte en el principal “operant resource” y es posible envolverle en la cadena de servicio y valor interactuando con el resto de “operand resources”. Se permite así aplicar marketing en tiempo real y al cliente que customice su producto.

*4.2.2.7. Premisa fundacional 7: La empresa solo puede hacer proposiciones de valor*

En el pasado era la propia empresa la que decidía que era lo que otorgaba el valor a su producto. En esta nueva lógica dominante de servicio, la empresa es puramente propositora de valor y es el cliente final quien decide la utilidad o valor del producto. Se genera valor desde el uso del cliente, que co-crea de la mano de los demás agentes. El significado de la compañía ya no es decidir por el cliente, sino facilitarle el uso de sus productos mediante propuestas, que el usuario puede modificar.

*4.2.2.8. Premisa fundacional 8: Un enfoque centrado en el servicio está orientado al cliente y es relacional*

La interactividad, integración, personalización y coproducción son los pilares de una lógica dominante de servicio y es inherente a ellas el tener el foco puesto en el cliente y las relaciones con él. Por tanto, si esta visión es aceptada, se puede concluir que la afirmación que titula esta premisa es innegable. Además en relación a las cualidades citadas en la primera línea, el enfoque se encuentra centrado y en balance entre todos los agentes (Gummesson, 2002).

*4.2.2.9. Premisa fundacional 9: Todos los agentes sociales son integradores de recursos*

Las organizaciones existen para integrar y transformar competencias microespecializadas en complejos servicios que se demandan en el mercado. Esto implica la teoría de redes en un many-to-many, donde la creación de valor corre a cargo de muchos actores diferentes que intercambian utilidad.

*4.2.2.10. Premisa fundacional 10: El valor es únicamente determinado por el usuario*

El valor es idiosincrático, experiencial, contextual y con significado otorgado por el sujeto que hace uso del producto. Dependiendo de la psicología o percepción del utilizador,

puede percibirse un mismo servicio de un modo u otro. Así pues, es indeterminable por parte exclusiva de la compañía el valor del producto.

#### *4.2.2.11. Premisas fundacionales reformuladas en axiomas*

Esta serie de premisas que Vargo y Lusch formularon, pueden consolidarse y resumirse en cuatro axiomas principales, que son el núcleo del significado de todas ellas y son los siguientes:

1. Los recursos deben aplicarse en un intercambio recíproco de servicio.
2. Deben integrarse recursos intangibles y dinámicos que creen nuevos recursos.
3. Se consigue co-creación de valor mediante interacciones y colaboración de actores.
4. La importancia o medida del valor estará condicionada por el contexto en el que es creado.

#### **4.2.3. Discusión y conclusiones de la nueva lógica dominante de servicio**

Es probable que la transición a esta nueva lógica dominante cambie la perspectiva que se tiene, no solo del marketing, sino de cómo funciona una sociedad de consumo. En una perspectiva clásica los productos se producen desde la empresa y se dirigen al cliente. Esto deja al marketing en un papel meramente funcional y de ahí la gestión de ventas, la publicidad y todo el resto de variables del marketing mix.

Tomando un enfoque centrado en la lógica de servicio la dirección será diferente, en la que el objetivo final es el de la customización última del producto por parte de todos los agentes que crean valor. Se trata de maximizar la participación del cliente en el proceso de desarrollo de producto para conseguir que este se adapte a sus necesidades.

En este sentido el marketing juega un papel de integrador de redes que desarrolla habilidades en investigación, previsión, pricing, distribución, anuncio y promoción (*Achrol y Kotler, 1999*).

En la lógica de servicio los bienes tangibles proveen utilidad en vez de ser un fin en sí mismos. En esta perspectiva podemos encontrar, que la posesión de un bien ya no

es tan importante, sino su utilización. Podríamos estar presenciando un relevo en cuanto a que las empresas podrían dejar de vender los bienes para tan solo cargar una cuota por su uso y disfrute. Esto abre un abanico de nuevas posibilidades estratégicas, con empresas dispuestas a proveer servicio en lugar de meramente vender sus bienes a consumidores que solo se preocupan del bien tangible. El estado mental de los usuarios ha cambiado y con él debe de cambiar el de las empresas.

Si el suministrador se concentra demasiado en el producto, pierde la visión de lo que es realmente importante para los usuarios, que es la utilidad que reciben. Históricamente la mayoría de la comunicación se ha caracterizado por ser unidireccional, partiendo desde los medios tradicionales hacia el público expectante que recibía el mensaje. La compañía elegía a que segmento de público se dirigía y el mensaje que quería lanzar, pero no recibía una retroalimentación apropiada. En esta nueva era, la promoción necesita convertirse en un proceso de comunicación en el que la nota predominante sea el diálogo entre las partes, lo cual promoverá un relevo desde un modelo dirigido por la producción, hacia un modelo en el que lo importante serán las relaciones humanas. Una perspectiva más humanista en definitiva.

El nuevo enfoque de lógica de servicio no debería suponer un abandono absoluto de los conceptos tradicionales del marketing, tales como el marketing mix, target y segmentación de mercados, sino un complemento de estos con un marco de trabajo centrado en la premisas fundacionales aportadas por Vargo y Lusch. Los canales de marketing se convertirán en una vía para coordinar las redes de marketing y sistemas. La dirección de la cadena de suministros será subordinada al manejo del flujo de servicios.

El rol del marketing como facilitador de intercambios se convertirá en un identificador de la disciplina y facilitará las proposiciones de valor. Para ello, el marketing deberá realizar un esfuerzo diseñando y construyendo procesos transversales para el negocio. Así pues, el marketing deberá ser el núcleo principal de la dirección estratégica de la compañía. Construir relaciones con los clientes no deberá ser solo tarea del departamento de marketing, sino de toda la empresa.

Los tiempos cambian y el enfoque del valor está trasladándose desde los atributos tangibles a los intangibles, como habilidades y conocimiento. Mediante la interactividad y conectividad deben construirse relaciones duraderas. El centro de balance

ha cambiado del productor al consumidor, así como académicamente, el foco se traslada desde el producto intercambiado hacia el propio proceso de intercambio. La ciencia del marketing reconsidera su perspectiva hacia un entorno evolucionario en continuo desarrollo, donde la unidad de intercambio ya no es estática ni un bien tangible.

Se tiene la convicción por parte de los autores ideológicos de la teoría, así como del autor de este texto, que la ciencia de servicio desde la perspectiva de la co-creación tiene el potencial de servir de teoría general de marketing. Así como en una perspectiva más amplia reorientar teorías sociales y económicas.

### 4.3. TRANSITANDO DESDE LOS SERVICIOS A UNA LÓGICA DE SERVICIO

---

Para ser efectiva, una ciencia debe estar en continua transición redefiniendo sus conceptos, modelos y teorías. Esto es lo que defienden los profesores Gummesson E., Lusch R. F. y Vargo S. L. en su artículo “*Transitioning from service management to Service-dominant Logic*” (2010). El avance diario en conocimiento prueba de manera implacable las teorías establecidas e incrementa el refinamiento de las mismas. Esto, llevado al extremo resulta en un paradigma, como el que aquí se trata, conllevando una disrupción que cambia los estándares establecidos.

Ya desde hace años, concretamente desde la década de los 80 se ha venido hablando del marketing relacional, que pretende abrazar a cliente y empresa, así como aplicarse en el ámbito del business to business (B2B). Sin embargo, se trataban de formulaciones entre varios agentes pero sin las interacciones de las que emana la co-creación.

En el presente, con la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se ha producido una disrupción en la manera en que se entienden las relaciones sociales. Internet y la comunicación móvil han dado lugar a un nuevo paradigma y entorno que permite conectar redes a nivel mundial, permitiendo virar hacia un mercado global a gran escala.

Durante las tres últimas décadas, el conocimiento en cuanto a los servicios se ha tornado en un conocimiento común en el marketing, cuestión que ha acarreado subdivisiones, así como también en la dirección de operaciones. Se ha tomado como un ente a parte de los bienes y la lógica de servicio no ha tenido demasiada influencia.

En general, se cuenta como servicios todas aquellas actividades que no caben como agricultura o manufacturas (Gummesson E., Lusch R. F. y Vargo S. L., 2010). El sector económico que representa es bastante difuso, incluyendo a hoteles y restaurantes, comunicaciones, servicios financieros, inmobiliarias, servicios a la producción, defensa, administraciones públicas, educación, servicios de salud, religión, servicios comunitarios, servicios legales, ocio, entretenimiento y servicios personales. Así, mientras el sector servicios tiende a crecer, la agricultura e industria tienden a decrecer, dándose el caso de

que los sectores económicos no se encuentran divididos debido al valor que representan para los ciudadanos y sociedad.

No solo el gobierno está atrapado en una lógica antigua que distingue bienes y servicios de una forma burda, sino muchos investigadores y medios de comunicación. Para conseguir un progreso real se necesita reenfocar y entender la naturaleza real en la que vivimos.

#### **4.3.1. Separando bienes de servicios**

Nunca ha habido una justificación científica para separar los bienes de los servicios y sin embargo se ha hecho. La explicación más aceptada proviene de la división de la que hablan las *IHIPS*<sup>3</sup>, siendo el acrónimo de cuatro cualidades que se le suponen a los servicios (intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad).

Sin embargo, la intangibilidad de un servicio puede ser dudosa cuando se aplica un masaje. La heterogeneidad viene dada desde la óptica de que algo en lo que interviene el ser humano no puede ser estandarizado, como lo son los bienes producidos por las máquinas. Sin embargo, gracias a la nueva perspectiva se está consiguiendo cada día más un servicio estándar.

La inseparabilidad se refiere a que la producción y consumo de un servicio se llevan a cabo de manera simultánea, incluso acuñando un término propio, *servucción*. Sin embargo, desde la óptica de la co-creación de valor, no se separa al consumidor de la labor de producción ni siquiera en los bienes, por lo que no tiene sentido. Por último se habla de la caducidad de los servicios. En la lógica de servicio integral se consideran el conocimiento y habilidades las centralidades del producto y no son caducables.

#### **4.3.2. ¿Por qué servicio?**

Atendiendo entonces a lo expuesto anteriormente, se puede extraer que el servicio que propone el Service-dominant Logic y la concepción clásica de servicios son diferentes.

---

<sup>3</sup> Acrónimo en inglés para intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability. (Zeithanm et al., 1985)

Cabe entonces preguntarse a que se refiere por servicio en esta lógica. Entendiéndose como la aplicación de competencias especializadas, como conocimiento y habilidades, a través de procesos que benefician a todas las entidades.

Nominalmente, la lógica de servicio, se refiere a este término en singular, en contraposición, con los “servicios” clásicos. Esto pretende reflejar el proceso de por el cual todas las partes reciben beneficioso, en vez de outputs, que es lo que se obtiene en un enfoque clásico. En este nuevo enfoque, los bienes y servicios no son formas alternativas de productos, sino una misma, que provee utilidad. Siendo así el servicio, entendido como utilidad, lo que siempre se intercambia. La elección entonces de la palabra servicio, es debido a que ninguna otra captura como ella misma lo que la contraparte recibe, un beneficio.

#### **4.3.3. Conclusión sobre transición desde el Goods-dominant Logic hacia el Service-dominant Logic**

El Service-dominant Logic representa la convergencia entre diversas teorías y rechaza el común pensamiento y división entre bienes y servicios, por considerarla inadecuada.

Aunque se está llegando a conclusiones comunes con respecto a esta materia, aún no se ha introducido un relevo conceptual, siendo sorprendente, ya que en occidente el intercambio de ideas es la actividad principal. Además, aun no se tiene en cuenta este nuevo concepto en educación ni negocios.

Hacer evolucionar el marketing más allá de los compartimentos estancos bajo los cuales se concebía en el Good-dominant Logic y eliminar esta división clásica desde el punto de vista de la nueva lógica supondría repercusiones para la sociedad en general. Sin embargo, como ya se estableció en la introducción de este escrito, la resistencia al cambio es genética en el ser humano.

#### 4.4. CO-CREACIÓN, DE MANERA JUSTA PARA LAS PARTES

---

En la lógica de servicio, se distingue como su característica principal y fundamental la de co-crear el valor entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso. Se expondrá ahora como se realiza la interacción para conseguir este fenómeno.

Junto al proceso de co-creación de valor se sitúan los bloques de interacción que facilitan las experiencias de co-creación. Las bases de la interacción entre la compañía y el cliente son el diálogo, el acceso, el riesgo-beneficio y la transparencia (DART).

*Figura 4.4-1: Bloques de interacciones en la co-creación de valor*



Fuente: Adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)

Diálogo y comunicaciones o continuas son elementos vitales en el proceso de co-creación, ya que implica interacción, participación y la disposición de las dos partes para entenderse. Mediante el diálogo es posible encontrar una solución que satisfaga a las partes implicadas.

Sin embargo, el diálogo se torna injusto si la información es asimétrica, es decir, si no hay transparencia. Las compañías se han aprovechado históricamente de poseer más información que el consumidor individual. Sin embargo, ahora con las nuevas tecnologías de la información, casi cualquier individuo tiene acceso a tanta información como necesite, provista desde otros usuarios, así como desde la propia compañía. Acceso y transparencia son críticos.

El diálogo y el acceso a una información transparente, pueden guiar al consumidor a la evaluación del ratio riesgo-beneficio. El cliente puede valorar cuales son los riesgos de forma certera y así tomar una decisión en consecuencia.

El acceso del cliente a una información veraz abre la puerta al debate de si comenzarán a investigar a las empresas de forma sistemática, tan solo para su propio beneficio. ¿Cómo podrán entonces las empresas adelantarse a las necesidades de los clientes? En el proceso de co-creación las interacciones directas con el consumidor son críticas, ya que permiten diseñar el producto perfecto para el usuario final. Pero siempre debe hacerse desde la óptica de un diálogo enriquecedor para ambas partes y no solo para beneficio de una de ellas. La co-creación debe ser más que el proceso de diseño del producto convirtiendo a los clientes en co-vendedores, una parte vital del equipo de trabajo de la empresa.

Así obtenemos que se produce una colaboración y una competición por parte de empresa y clientes. Por una parte cooperan para crear el producto, pero compiten para la extracción del valor económico.

#### 4.4.1. El mercado como espacio abstracto donde co-crear

*Figura 4.4-2: Interacción empresa-cliente*



Fuente: Adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)

En este esquema se muestran tres entes. Por un lado están la empresa y consumidor, que son colaboradores en el proceso de co-creación de valor y competidores en cuanto a la extracción de valor económico. También puede encontrarse el mercado, que es donde se desarrollan las experiencias de co-creación de valor. Empresa y cliente co-crean en este ente abstracto, que facilita un espacio donde se producen las interacciones.

En una concepción clásica se entiende el mercado como el lugar físico a donde se dirige un cliente para satisfacer sus necesidades. En cambio, hoy en día, se entiende este espacio como un lugar abstracto que abarca todo el mundo para el intercambio de las utilidades necesarias para las partes. Sin embargo, el mercado se concibe ahora como un espacio de potencial co-creación, en el que los individuos realizan sus elecciones y

definen su disposición a pagar o no por un producto. En términos livianos, el mercado se convierte en un foro donde intercambiar e interactuar con todos los agentes que allí se encuentran.

No solo se producen intercambios entre empresa y cliente, si se aleja el foco, se obtendrán relaciones entre personas físicas, empresas y/o entes territoriales. En este sentido, se pueden encontrar los espacios multitemáticos de distribución comercial, que acaban dando lugar a un marketing ciudad que potencie estos lugares como mercados en los que intercambiar de manera beneficiosa para todas las partes.

#### **4.4.2. Co-creadores: El valor está en el uso**

En una concepción clásica se tiene como principales creadores de valor a las empresas, que lanzan un producto con determinadas características que ellas le otorgan al mismo. Sin embargo, lo que una compañía piensa de su producto y por lo que se adquiere puede diferir. El punto de partida para esta teoría es que los usuarios consumen servicio, independientemente de si adquieren bienes o servicios (Grönroos, 1979). Los consumidores interactúan con el producto para conseguir un servicio. Así, una sartén provee el servicio de cocinar, o un coche el servicio de transportar. Incluso en joyería no se adquiere el material precioso, sino la sensación de ser más rico o ir más al moda. No son los bienes en sí mismos los que otorgan valor a la adquisición, sino la utilidad que se extrae de ellos y que los clientes perciben.

Así, el valor no se encuentra en el intercambio, sino en el uso que el usuario le da, pudiendo modificar el propósito del producto adquirido a su antojo para satisfacer sus necesidades personales y únicas. Incluso es posible incluir otros bienes o servicios y por tanto co-crear una utilidad diferente, nueva y adaptada al usuario.

De este modo, que se exponía antes en este trabajo que las empresas son meras propositoras de valor, dejando en manos del usuario final la valoración de sus propuestas. Fijándonos en este último apartado podría desprenderse una cuestión clave, ¿viene la innovación dada por parte de los clientes?

En el proceso de co-creación de valor se entiende que el usuario no tiene siempre la potencialidad de poder descubrir nuevas adelantos o innovaciones. En una perspectiva un poco más egoísta, se trata por otra parte, de que los clientes adapten el servicio que reciben a sus demandas. La empresa podrá entonces realizar la personalización última de

su servicio para cada uno de sus clientes, que estarán más satisfechos y la compañía podrá proveer en mejor medida dicho servicio. Se convierte entonces en una relación simbiótica para las partes, donde todos acaban ganando, clientes, empresa y sociedad.

#### 4.4.3. La co-creación desde una óptica social

Las implicaciones sociales de la lógica de servicio no han sido aún exploradas. La investigación en esta área ha tendido a centrarse en la cuestión central del proceso de co-creación entre clientes y proveedores<sup>4</sup>. La cuestión se centra ahora en conocer las circunstancias sociales en las que esta co-creación ocurre.

Los clientes están condicionados por el entorno social en el que se mueven, es decir, por la red en que están conectados. Esto da lugar a que diferentes clientes perciban el mismo servicio de maneras diferentes, dependiendo del conjunto de normas y valores sociales en los que estén inmersos. Incluso el mismo cliente puede percibir de maneras diferentes el mismo servicio dependiendo del momento o lugar en el que lo consuma. Por ello es relevante estudiar las estructuras sociales, ya que necesariamente el proceso de co-creación se encuentra influenciado por las mismas.

Según Schooler (1996, p. 327) una estructura social es aquella en que *“las interrelaciones entre un conjunto de individuos y organizaciones, están definidas por la naturaleza de sus roles”*. Así, uno de los elementos sociales más importantes es el lenguaje. El idioma en el que se expresa un agente juega un papel muy particular en el proceso interactivo, condicionando todo el proceso de co-creación de valor. Podría incluso concluirse que es el propio lenguaje una actividad compartida. En el sentido de este mismo ejemplo se puede encuadrar nacionalidad, étnica o psicología, siendo todos ellos factores que afectan a la estructura social y modifican comportamientos y percepciones.

En los escritos referentes a la lógica de servicio el término “sistema de servicio” aparece frecuentemente. Según Spohrer (2007, p.2) un sistema de servicio es *“una configuración de personas que co-producen valor, tecnología, servicio internos y externos y comparten información”*. Ejemplos de esto son las ciudades, call centres, hospitales y universidades, poniendo como ejemplo más grande la propia economía

---

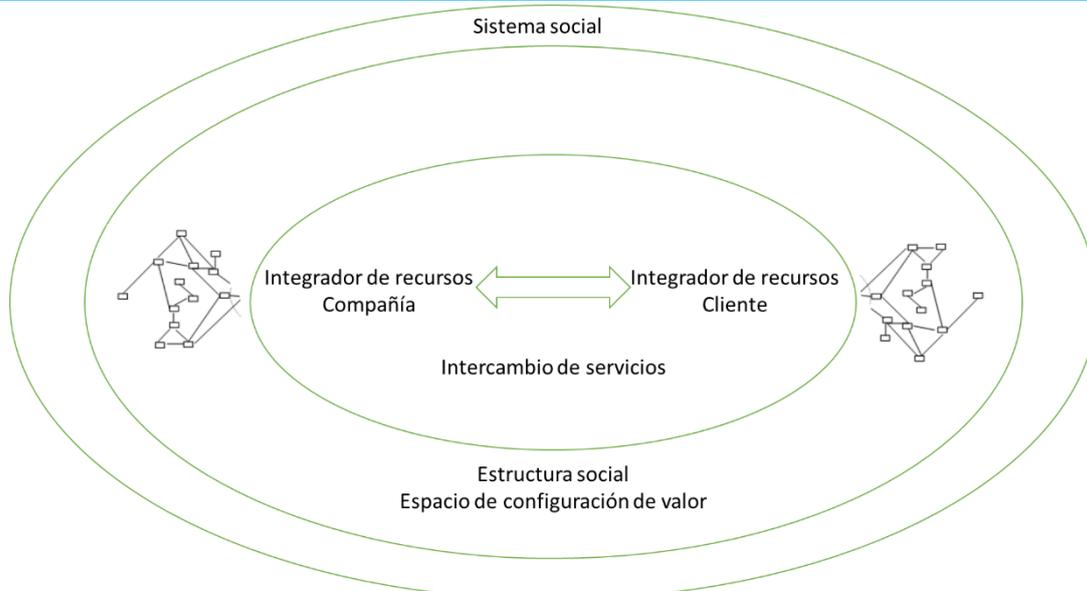
<sup>4</sup> Entendiéndose proveedores a las empresas que realizan propuestas de valor.

global, mientras el más reducido son las propias personas dentro de un intercambio de servicio. Estos sistemas de servicio están inevitablemente influenciados en su conjunto por la estructura social en la que se encuadran.

Todas las interacciones conllevan interacciones simbólicas, en el sentido del significado que se les otorga a objetos o comportamientos. Los estudios sobre las interacciones simbólicas se basan en como los individuos actúan en base a sus propias situaciones sociales, que cabe recordar es dinámica y cambiante. En términos de marketing, ya más cercanos, Flint (2006) utiliza las interacciones simbólicas para entender cómo se genera el valor que perciben los individuos. Es por esto, que se puede concluir que el valor no es estático, sino que “*emerge y se transforma con el tiempo para los consumidores individuales*” (Flint, 2006, p. 356).

Así es posible colocar en contexto, mediante la estructura social, el intercambio de servicio dentro de los sistemas de servicio y configurando el valor que tiene para sus consumidores las diferentes proposiciones. Se trata de abrazar a las diferentes partes que se presentan en el intercambio por un sistema social, que condiciona a todos los actores y modifica sus acciones. Podemos ver en la siguiente figura de forma gráfica lo aquí expuesto:

**Figura 4.4-3: Expansión del Service-dominant Logic incorporando la estructura social y los sistemas sociales**



Fuente: Adaptado de Vargo, S. L. (2009).

#### 4.4.4. Conclusiones sobre co-creación

Los seres humanos buscan su utilidad en las sus propias interacciones. Existiendo cuatro diferentes bloques de interacción que facilitan la experiencia de co-creación, de manera ética y simbiótica para las partes.

La transparencia de las partes, para conseguir interacciones que beneficien a todos, ha de estar por encima de los deseos individuales de los diferentes agentes presentes en el proceso de co-creación. El proceso conjunto de creación debe envolver totalmente a las partes, de modo que acaben formando un mismo ente convirtiendo a la suma de las partes en un todo superior. El mercado es el espacio donde se produce la co-creación de valor, produciéndose intercambios entre múltiples actores allí presentes. Los individuos realizan allí sus elecciones y muestran su disposición o no a pagar (y por tanto a otorgarle valor) por un producto.

El valor de un producto no se decide por parte de quien lo crea, es la forma en que se utiliza lo que denota su valor real. Cualquier bien o servicio puede resultar finalmente realizando funciones para las que no había sido diseñado en principio. Son los usuarios con su utilización los que deciden esto. Mediante el modo en que se decida consumir el servicio que otorga el producto, se podría estar co-creando un nuevo servicio, del cual todas las partes podrían sacar provecho. El consumidor final no es necesariamente un agente de innovación, sino de customización ya que adapta los productos a sus propias necesidades.

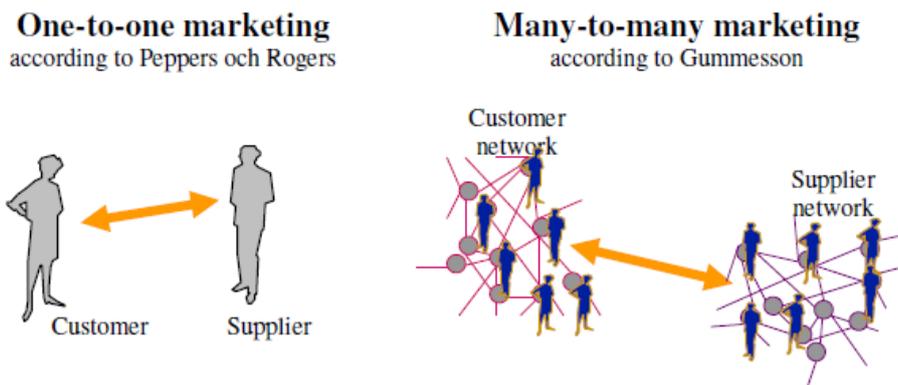
Todos los actores que confluyen en el mercado están condicionados por el entorno social en el que se mueven. Dependiendo de ello, tendrán diferentes percepciones sobre un mismo producto. Es así como se crean los sistemas de servicio.

## 4.5. DEL ONE-TO-ONE AL MANY-TO-MANY MARKETING

La comprensión de que un humano no vive aislado del resto del mundo no debería de ser nueva. El profesor Gummesson (2004) replantea la vigencia de los modelos de marketing actuales, llegando a proponer tres conceptos claves para entender el marketing vigente: relaciones, redes e interacción. Las relaciones son lo que conecta a las personas o entes. Cuando estas relaciones envuelven a más de dos sujetos, se convierten en una red de relaciones.

La visión de relaciones one-to-one se queda obsoleta en un mundo cada vez más conectado; se trata ahora de ilustrar relaciones many-to-many, que están llevando el modo en que se entienden los intercambios a un punto mucho más avanzado, dentro de un mundo cada vez más complejo.

*Figura 4.5-1: One-to-one y Many-to-many redes*



Fuente: Gummesson (2004)

En la perspectiva clásica del one-to-one observamos un cliente y un suministrador que interactúan entre ellos, siendo una perspectiva quizás desfasada en la formulación de relaciones. Desde la lógica del many-to-many marketing observamos ahora redes de consumidores y suministradores que interactúan entre ellos. La comunicación no es solo B2C, sino C2C2B2B. Todo se encuentra interconectado y no hay solo dos partes, toda la red puede ser beneficiada como resultado de una interacción o serie de interacciones, que repartan utilidad a todos los actores.

#### 4.5.1. Todas las relaciones son A2A, entre diversos actores sociales

En este momento de la evolución teórica de la lógica de servicio ya no distingue entre empresas, clientes, intermediarios o instituciones. Todas las relaciones que se dan en el mercado se reparten entre actores, que cooperan para beneficio de todas las partes y compiten para lograr sus objetivos personales. En este sentido se pronuncian los profesores Lusch y Vargo en su libro “*Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*” (2014), afirmando que todas las relaciones pasan a ser A2A en todos los casos.

La idea principal es la eliminar las divisiones clásicas que separaban a los actores anteriormente (B2C, C2C, C2B, etc). Con el avance de la especialización y la división del trabajo que la civilización humana ha experimentado, el mundo se ha vuelto más interdependiente. Los actores se han enfocado principalmente en hacer aquello que pueden hacer bien y necesariamente tendrán que intercambiar su servicio por el servicio de los demás para poder satisfacer todas sus necesidades.

Según la óptica del Service-dominant Logic, los actores que son beneficiarios de un servicio son entendidos no solo como beneficiarios únicos, sino que integran este servicio en su propio sistema de servicio, beneficiando a toda su red.

Volviendo ahora al debate de redes múltiples, se puede ahora conseguir extraer una serie de diferencias fundamentales entre las lógicas de redes one-to-one y many-to-many:

*Tabla 4.5-1: Diferencias entre one-to-one y many-to-many*

<b>One-to-one</b>	<b>Many-to-many</b>
Se identifica a los clientes	Se identifica a tus redes de relaciones
Se diferencian empresa y cliente	Se diferencian las relaciones
Se interactúa con los clientes	Se interactúa con los miembros de la red
Se personaliza el producto	Se personaliza el producto
Se ganan relaciones	Se ganan redes

Fuente: adaptado de Gummesson (2004)

Observando la tabla y figura anteriores se contemplan dos partes principales, suministrador y cliente. Sin estos dos entes no existiría el marketing, la relación e interacciones son la matriz de la disciplina, una afirmación suficientemente simple. Sin embargo, el mundo es un lugar complejo, un lugar cada vez más cambiante y crecientemente dinámico.

En el diagrama anterior (figura 4.4-3), se puede observar la aplicación de la teoría gráfica, que revela quien está relacionado con quien, expresa en términos de nodos y conectores. En la parte izquierda, que describe el one-to-one, observamos a un suministrador y un cliente. Si hubiese más de dos nodos y un link, estaríamos hablando de una red. Esta representación gráfica es una buena herramienta para ilustrar relaciones y acercar el entendimiento a un punto común.

El enfoque de visionar el mundo como una relación de redes y no de persona a persona, desprende dos ventajas principales:

1. Se reconoce la complejidad, donde las redes muestran que todo está interrelacionado y todo influye en todo. Se elimina la principal falacia en la que se basan muchos conceptos de economía, que es la cláusula *ceteris paribus*.
2. Ofrece un contexto real, en el que pueden basarse decisiones y actuaciones concretas. Cuando algo está fuera de su contexto, se tiende a malinterpretarlo y es por esto, que conociendo el estado más aproximadamente real del entorno se puede ser más certero y decidir en consecuencia.

Según Tanner (2003, p.9) *“nuestras vidas están construidas alrededor de relaciones. Nos definimos mediante nuestras propias relaciones. En muchos aspectos solo existimos para relacionarnos... con recurrencia subestimamos la importancia de la relaciones en nuestro proceso de toma de decisiones”*. Las redes de relaciones otorgan la auto imagen del sujeto y a su vez, la imagen que el sujeto proyecta al exterior, nuestra “marca”.

Los agentes que forman las redes somos nosotros, organizaciones y personas. Se pueden asumir una variedad enorme de roles dentro de las redes, entes privados, consumidores, ciudadanos, empleados, empleador, profesional, familia, miembro, amigo

y miembro de un grupo social. La red es como si fuese el escenario donde los actores interpretan su papel.

Las redes de las que se habla en este apartado cuentan con tres propiedades principales<sup>5</sup>:

1. La red tiene prelación superior a cualquier miembro individual.
2. La red no puede ser reducida a la suma de los nodos individuales, conexiones e interacciones.
3. La red ofrece oportunidades pero también desventajas a los miembros individuales y sus interacciones. Otorga derechos pero también obligaciones.

Estas tres propiedades son la base con la que se entienden en la actualidad las redes many-to-many. Sin embargo, existen todavía una serie de propiedades que todavía no han sido ni entendidas ni expuestas. Estas propiedades sirven para ilustrar en la actualidad una teoría todavía en continuo cambio y desarrollo, los límites se encuentran todavía sin definir.

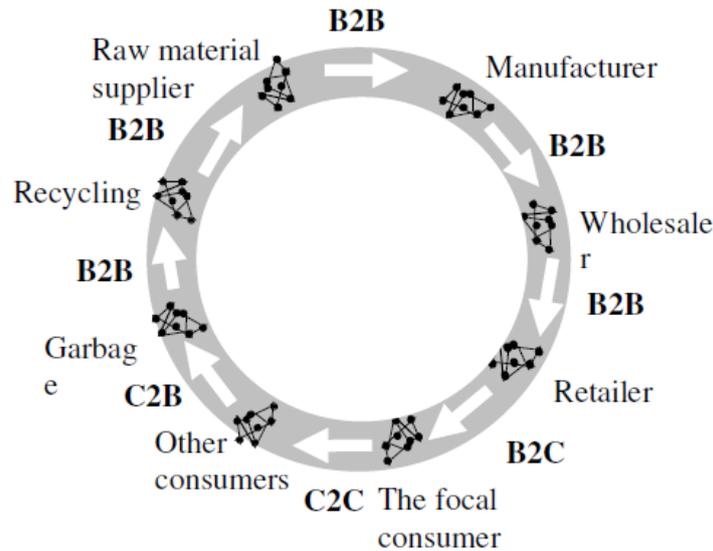
Una ventaja principal de las redes múltiples, es que no supone un cambio drástico y rompedor con todas las teorías del marketing existente. Dentro de las redes many-to-many caben todos los tipos de marketing que se conocen en la actualidad. En las facultades y escuelas de negocios siempre se han subdividido por ramas diferentes especialidades dentro del marketing, como marketing de servicios, marketing industrial, marketing B2B o marketing B2C. En este nuevo concepto todos los actores se encuentran interrelacionados fusionándose en un B2B, B2C, C2C, C2B, etc, formando redes con multirrelaciones libres. Siendo ahora la nomenclatura recomendada A2A para referirse a diversos actores, incluyendo también a las instituciones y administraciones públicas, así como otras instituciones sociales.

---

<sup>5</sup> Inspiradas por Degenne y Forsé (1999, p.5) y puestas en contexto por Gummesson (2004).

En el sentido de redes múltiples con diferentes actores interactuando, podemos encontrar la siguiente figura, que ejemplifica las conexiones y flujo de distribución para bienes de conveniencia:

*Figura 4.5-2: Flujo continuo en la distribución de bienes de conveniencia*



Fuente: Gummesson (2004)

#### 4.5.2. Construcción social de mercados

Se ha expuesto con anterioridad, en el apartado de 5.4 referente a la co-creación de valor, datos esenciales sobre el mercado y la concepción social que les influye dentro de la lógica integral de servicio. Estos dos conceptos, mercado y estructura social, son por encima de todo abstracciones que están formadas por redes de actores. Se trata de los many-to-many de los que se está hablando.

La consecuencia principal de la existencia de estas redes de actores se encuentra en el proceso de análisis. Se deberá ahora fijar el foco encima de las unidades sociales y no en los individuos. Esto ayudará a conocer las relaciones reales entre empresas y consumidores de una manera más comprensiva, dentro un contexto.

Puede parecer una contradicción que en dentro del presente trabajo se abogue por la customización última de un producto para cada cliente, dependiendo de su proceso de co-creación con la empresa y que ahora se fije el foco en grupos de actores en vez de individuos. Sin embargo, el concepto de segmentación utilizado de modo clásico palidece aquí, se tratan de comunidades de consumidores que comparten valores comunes, formas

de ver el mundo y lazos interpersonales. No es la típica segmentación por edad, sexo o procedencia, sino por las ideas que tienen y que son influenciadas por el sistema social que les rodea. Se trata de conocer a las comunidades de fans de la informática, de moteros, de fans de festivales musicales o de buceadores en busca de tesoros en lo más profundo del mar.

Se entiende comunidad aquí como un grupo social semi autónomo que está compuesto por actores diferentes, que pueden ser empresas, individuos o incluso marketers. Estas comunidades se estudian para entender que influencia tienen sobre sus individuos.

Una de las misiones principales de hacer confluir en la misma red a marketers y consumidores es la de reunirlos y animar a la interacción entre ellos. Consiste en crear un mercado más orientado a la sociedad y a las necesidades reales de las personas, como ya se ha comentado con anterioridad, es una perspectiva más humanista.

Los mercados deben de ser vistos como construcciones sociales que los marketers deben aprovechar para construir una filosofía que sitúe a la disciplina del marketing en el centro de los intercambios, conectando a los diferentes agentes que confluyen y facilitándoles confortabilidad dentro de su propia estructura social. Esto no va a ocurrir sin trabajo, desde luego, pero es un reto que debemos aceptar.

#### **4.5.3. Ecosistemas de servicio**

La existencia de redes many-to-many marketing y la construcción social de las mismas, da lugar a la aparición del concepto conocido como ecosistema de servicios, introducido por Akaka, M. A., Vargo, S. L. y Lusch, R. F. en su artículo “*The Complexity of Context: A service Ecosystems Approach for International Marketing*” (2013) y por Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J. y Gruhl, D. en su artículo “*Steps Toward a Science of Service Systems*” (2007). La particularidad de este concepto radica en que se enfatiza en que la interacción e intercambio de servicio entre numerosos stakeholders están también envueltas las instituciones (Williamson, 2000).

Dentro de estos ecosistemas de servicio existen múltiples niveles de interacción, pudiendo ser micro, meso y macro. Se comienza en el nivel micro con intercambios entre pocos actores y gran flexibilidad que van atrayendo a más actores y crean un nivel que

emerge convirtiéndose en meso. Cuantas más interacciones se producen más se agranda el foco de observación y más conexiones e interrelaciones se producen, llegando a ser finalmente un nivel macro. Una vez el nivel macro está estructurado se convierte en más rígido y tiene una influencia hacia abajo, hacia los niveles inferiores influyéndoles.

Un ecosistema de servicio integra una perspectiva social y enfatiza en la integración de las acciones simples que se toman a nivel micro con las más complejas estructuras meso y macro. La cuestión que aporta el poder referirnos a niveles de interacción, es que se lanza un cable de unión entre los pequeños intercambios realizados por compañías, clientes u otros stakeholders, que se encuentran en un nivel micro y un nivel más macro donde pueden encontrarse las instituciones.

La aparición de un nivel macro que incluye a las instituciones crea un marco para intercambios cross-country y cross-cultural que permite diferenciar con claridad los niveles de intercambio (local, nacional, internacional). Esto deja al marketing fuera de las clasificaciones clásicas de marketing internacional o macromarketing, puesto que forma parte de un mismo sistema.

Una aproximación a los ecosistemas de servicio simplifica sobremanera las interacciones en los intercambios, no diferenciando entre suministradores, intermediarios, usuarios o instituciones. Todos los intercambios son entre actores A2A. En esta visión todos los stakeholders están interconectados mediante las instituciones que comparten y la provisión de servicio. La creación de valor ocurre a través de la red en cada intercambio producido dentro de ella, desterrando para siempre la cadena de valor de Porter (1985).

#### **4.5.4. Discusión y conclusiones sobre redes many-to-many marketing**

Cualquier individuo, compañía, institución o ente territorial es un actor que interacciona con los demás, entendiéndose las mismas ya no como B2B o B2C sino A2A. Siendo la perspectiva de la lógica de servicio integral una perspectiva humanista, otorga a los seres humanos el papel como principales actores en el escenario, que forman redes interpersonales influyendo en el comportamiento individual, es decir, lo colectivo tiene un impacto condicionante en la forma de vida y decisiones de cada persona.

De igual forma, el proceso de relación ya no se desarrolla desde un actor a otro, sino que las relaciones son múltiples y cada actor integra a su sistema de servicio, que

beneficia a toda la red en la que está integrado. La lógica de redes elimina los compartimentos estancos que crea la teoría clásica económica, donde se estudia a los actores de forma separada. Viene a aportar una visión mucho más real del estado actual del mundo en que vivimos. Además esto permite tomar decisiones en un contexto real.

Las redes en las que están incluidos los miembros de la misma influyen tanto positiva como negativamente en los individuos, teniendo un mayor nivel jerárquico la red que los sujetos individuales. Las red principales en las que se debe basar el análisis ahora, son las unidades sociales y las comunidades. Las unidades sociales tienen una influencia gigante en el modo en que el individuo percibe el servicio, pudiendo ser completamente opuesta dependiendo de la red que le influya. Además se ha de correr un tupido velo en cuanto a la visión clásica de segmentación de mercado basada en características tangibles. Los individuos ahora forman comunidades en base a las ideas y motivaciones personales propias, tremendamente influidos por su unidad social o su sistema social.

Los marketers junto con empresas, organizaciones e instituciones, deben ser otro actor más dentro del mercado, que debe ser visto como una construcción social, para poder aprovechar así todo el conocimiento que sean capaces de recoger y realizar cada vez mejores propuestas de servicio.

Las instituciones deben ser reconocidas como un actor más dentro de este juego de intercambios, creando así ecosistemas completos de servicios incluyendo a una parte muy importante de la sociedad. Se pueden distinguir así diferentes niveles de intercambio, micro, meso y macro, que ayudan a comprender y contextualizarlos, desde una perspectiva más real. En resumen, se trata de entender la visión de redes como la interconexión e interdependencia de todos los actores o stakeholders, creando valor para toda la red, así como para sí mismos.

#### 4.6.SERVICE DOMINANT LOGIC Y SUS IMPLICACIONES PARA EL MARKETING

---

La visión de que el valor para los consumidores es aportado por los productos que les suministra una compañía, conocida como valor en el intercambio, ha sido desafiada por la teorización del valor en uso propuesto por el service dominant logic a lo largo de estas páginas. “*Es difícil determinar generalmente cuando un producto está aportando valor a un individuo u organización sin entender las numerosas maneras en las que el producto puede ser usado*” (Woodruff y Gardial, 1996, p. 59).

En esta nueva visión se hace una diferencia entre la producción y la creación de valor. El valor no es producido, lo son los recursos para producir el valor.

En las muchas definiciones que la American Marketing Association (AMA) ha lanzado sobre el marketing, el valor siempre ha sido un concepto central. Con lo expuesto en este trabajo, puede que las definiciones clásicas hayan quedado desfasadas con lo que aquí se entiende como valor, que es un concepto diferente.

A principios de los noventa Holbrook (1994 p. 22) concebía la definición de valor como “*la base fundamental para todas las actividades de marketing*”. Mientras sus compañeros<sup>6</sup> llegaban a conclusiones en las que definían el valor como lo que atraía principalmente a los clientes a comprar un producto u otro. Siendo el valor lo que las empresas tenían que enfocarse en ofrecer.

Esto ha dado un vuelco con la introducción de la nueva lógica de servicio donde el valor se consigue mediante las relaciones entre los diferentes actores del mercado y la creación de valor recíproco, que están consideradas ahora la base del negocio. Cualquier actor que desee participar ahora del intercambio de valor y consolidar relaciones, debería inmiscuirse en actividades en actividades significantes en lo relativo a la creación de valor, ya sea de una manera directa o de manera indirecta.

Una definición sencilla del objetivos marketing, según la lógica de servicio, podría ser el siguiente:

---

<sup>6</sup> Rust y Oliver(1994) Drucker (1954)

Ilustración 4.6.1: Nueva definición de marketing según el service dominant logic



Fuente: Elaboración propia con datos de Ravald y Grönroos (2010)

Es esta visión la co-creación de valor es clave. Donde antes solo se estudiaba el beneficio para la empresa, ahora se busca un beneficio mutuo, respondiendo a la nueva visión que se tiene de creación de valor por parte de todos los actores. Ahora el valor para la empresa requiere el valor para el cliente.

#### 4.6.1. De la proposición de valor a la consecución del valor

En una visión clásica de marketing, la empresa hace promesas de valor, conocidas comúnmente como proposiciones de valor para persuadir a los clientes de elegir un producto concreto por encima del de los competidores. Cuando el cliente decide comprar uno de estos productos la empresa pierde la forma de influenciar en la creación del valor, al otorgarle dicho producto al usuario y el resultado final depende de la habilidad de ese individuo en concreto.

Bajo el prisma de la lógica de servicio integral, las oportunidades del suministrador para influenciar a sus clientes van mucho más allá que en la visión concerniente al marketing clásico. Debido a las interacciones basadas en el servicio entre clientes y empresa y las nuevas oportunidades que ofrece la co-creación de valor, el suministrador ya no estará limitado a las acciones tradicionales de marketing externas

(anuncios, acciones promocionales, promociones, etc.). Será posible agrandar el enfoque e introducir nuevos caminos basados en la interacción y relaciones. Acciones llevadas a cabo conjuntamente entre personas y empresa superarán y serán parte integral de las acciones de marketing que vendrán a señalar el camino a todos los actores integrantes de esta obra.

De ahora en adelante el suministrador no se centrará exclusivamente en hacer promesas, propuestas de valor, a los clientes, sino que les podrá acompañar en el camino y contribuir a la consecución del valor (Grönroos, 2008).

Esto deja de lado por fin la división tradicional en la empresa que trataba al marketing como un departamento aparte, con empleados como marketers a tiempo lleno. Ahora el marketing se entiende más como una filosofía o un estado mental, en el que marketers a tiempo parcial<sup>7</sup> interaccionan con los clientes. Estos marketers a tiempo parcial tendrán como tarea habitual realizar actividades de marketing que ayuden a adecuar su forma de actuar a lo que el cliente espera de ellos. Hecho que será más sencillo de comprender con las interacciones continuas entre las partes. Esto se conoce como marketing interactivo.

Todo lo anterior en su conjunto es lo que reformula el rol del marketing, ampliando el enfoque e intercambiando la función del mismo, pasando de ser un mero propositor de valor a un seguidor de valor.

#### **4.6.2. Conclusión y resumen final sobre el Service-dominant Logic**

Lo concerniente a esta discusión sobre el nuevo paradigma se resume en la siguiente tabla, que muestra cinco tesis principales sobre las que se articulan las bases del entendimiento que propone la lógica de servicio y su aplicación al ámbito del marketing.

---

<sup>7</sup> Se refieren a empleados de cualquier parte de la empresa y no personas enfocadas exclusivamente en acciones de marketing.

**Tabla 4.6-1: Tesis principales y resumen de la lógica de servicio en su aplicación al marketing**

<b>Hipótesis</b>	<b>Comentario</b>
El objetivo del marketing es proveer a los clientes herramientas para que creen valor.	La creación de valor para los clientes se ha señalado como el objetivo último de las compañías, por lo que se convierte también en el objetivo final del marketing.
La base de cualquier negocio debe ser la creación recíproca de valor.	El servicio no se otorga a los clientes solo en nombre del servicio, sino para que creen valor por sí mismos. Los proveedores del servicio deben entonces ser capaces de generar servicio para sí, pues el fin último es el de que todas las partes se vean beneficiadas.
El cliente es el creador de valor	De acuerdo con el concepto de valor en uso, es cuando los usuarios integran los recursos con otros y les dan utilidades cuando toma valor. Por tanto solo el cliente puede ser el creador de valor
El suministrador es fundamentalmente un facilitador de valor durante las interacciones con los clientes. Pudiendo convertirse también en co-creador.	Facilitar recursos a los usuarios hace que estos puedan crear valor, siendo los suministradores co-creadores indirectos mediante sus recursos. Es durante las interacciones entre suministradores y clientes donde se produce una co-creación directa y donde el suministrador tiene la oportunidad de influenciar en el proceso.
Los proveedores de servicio no hacen solo proposiciones de valor, ayudan a la consecución del mismo mediante interacciones.	Durante las interacciones los procesos e intereses del suministrado y cliente confluyen en un único proceso de creación de valor conjunta. Por lo tanto, el suministrador se suma al proceso de creación de valor del cliente y le influencia activamente, de forma que pueda lograr unos mejores resultados. Esto crea oportunidades para el marketing para proveer servicio mediante el marketing interactivo y los nuevos marketers a tiempo parcial, que serán pieza clave en el proceso.

Fuente: Adaptado de Grönroos y Ravald (2010)

## **4.7. ESPACIOS MULTITEMÁTICOS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL COMO ACTORES EN EL INTERAMBIO**

---

En el capítulo 4.4.1. se expuso lo referente al mercado como espacio donde intercambiar. En este sentido se han ido alineando diversos entes territoriales que ofrecen una innovadora fórmula de distribución comercial. Al hilo de lo que se propone en la lógica integral de servicio, un espacio de distribución ya no solo hace una única proposición de servicio, ahora la tendencia es a integrar múltiples servicios, con transversalidades entre ellos.

Existen en la actualidad tendencias en el consumo que incorporan visiones transversales comerciales, en espacios multitemáticos. La sociedad evoluciona de forma constante, dando lugar mediante este dinamismo a cambios en los hábitos de consumo de sus individuos. Cuanto más se avanza en el tiempo más se refinan los gustos de la sociedad y cada vez se dedica un porcentaje mayor de la renta disponible en cuestiones culturales, belleza, turismo y ocio. Se trata en definitiva de inversión en experiencias en vez de bienes, es decir, en servicio (Muñiz, 2012).

De estas afirmaciones se desprende una nueva idea en la que se mezclan transversalidades, haciendo aparecer espacios en los que se mezcla el comercio y el ocio. Así, en un ejemplo clásico, un individuo que acuda a una feria de quesos en León, puede disfrutar por una parte del atractivo cultural de visionar las exposiciones de los productos, la posibilidad gastronómica experiencial de degustar in situ dicho manjar y la posibilidad comercial de terminar adquiriendo uno (o varios) de los quesos expuestos. Además el visitante puede ser de fuera y conectar también con el sector del turismo en la ciudad.

Un multiespacio viene a ser un proveedor de espacio en el que muchas fórmulas, comerciales o no, pueden convivir. Se expone así una nueva corriente que convierte el clásico modelo de distribución comercial en un modelo multioferta que gira alrededor de las nuevas tendencias y estilos de vida que se están desarrollando en la actualidad. En este sentido se sitúan los nuevos espacios urbanos vanguardistas, que pretenden ofrecer un espacio multitemático de distribución. Por ejemplo, se pueden encontrar Sydney, que combina belleza urbana y natural, Barcelona, por su urbanismo, arquitectura y cultura o San Francisco, con sus movimientos sociales vanguardistas, entorno natural y multiculturalidad.

En los ecosistemas de servicio se mencionaba como punto importante la inclusión de las instituciones dentro de las redes de co-creación de valor. Se expondrá ahora la importancia de los espacios territoriales y las instituciones dentro de esta nueva lógica de servicio. El sentido en el que se puede considerar que los entes territoriales son co-creadores de valor, es que mediante las relaciones entre instituciones públicas y privadas crean un co-branding empresarial y territorial y acaban convirtiéndose en el marketing ciudad. Un paraguas bajo el que se encuentran al final todos los actores de la red, basada en relaciones altamente complejas, con redes institucionales intentando adaptarse a las nuevas tendencias multitemáticas expuestas en los párrafos anteriores.

#### **4.7.1. Marketing ciudad**

Cada vez más las ciudades están tomando una importancia vital como mercados de intercambio, llegando a convertirse en marcas con sus propios atributos intangibles, como identidad o valores. Representan una fuerza innegable en lo referente a las interrelaciones geopolíticas mundiales, siendo el epicentro de múltiples intercambios y co-creación de valor. Al mismo tiempo que prestan su espacio para el beneficio de terceros, también se permiten el participar en estos intercambios con su oferta urbana o la participación de sus colectivos integrantes (habitantes, visitantes o instituciones).

Se habla en este apartado de las formas de intercambio urbanas y las marcas que desarrollan los entes territoriales, conocidas como place branding. En el ámbito de redes, se pueden encontrar ciudades con valores comunes cooperando o compitiendo, así como redes culturales que aportan valor a la marca y proyección internacional.

En la era de la globalización donde todo está conectado por redes múltiples se da el caso de que las identidades confluyen. Sin embargo, las ciudades con identidades bien definidas gozan de una ventaja a la hora de definirse, incluso grandes ciudades pueden contar con identidades mixtas fruto de sus muchas actividades. Así podemos encontrar ciudades con singularidades culturales, con grandes centros financieros o que celebran grandes eventos deportivos, entre otras.

Una de las cuestiones que más marca el carácter de una ciudad son las grandes obras públicas. Son landmarks<sup>8</sup> que se convierten en iconos y símbolos de la ciudad en la que están contruidos. Muchas veces se encarga a arquitectos altamente influyentes el diseño de estos modernos iconos urbanos, que se convierten en elementos para promocionar la propia ciudad.

*Ilustración 4.7.1: Ejemplos de landmarks y city-branding*



Fuente: Sibaritissimo.com, Roastbrief.com, Verema.com, Melbourne.vic

Así es, que se recomienda que las ciudades desarrollen un proyecto de dirección estratégica, en el que se planifiquen la gestión urbana desde la óptica del marketing ciudad y así poder desarrollar su propia marca, con sus propios valores. La gestión urbanística no debería basarse exclusivamente en el propio urbanismo, valga la redundancia, sino en

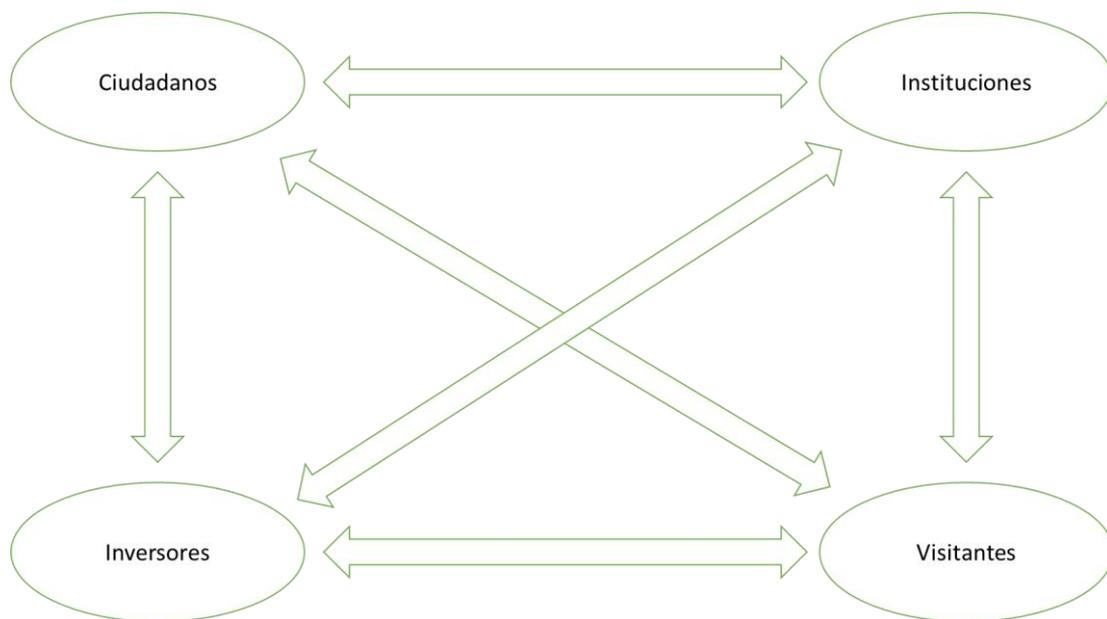
---

<sup>8</sup> Un landmark es un lugar o construcción reconocible dentro de la ciudad, que posee características especiales que le hacen destacar sobre el entorno.

fijarse en el estilo arquitectónico, la sociología del lugar y que es más conveniente para las empresas allí afincadas o en definitiva para la economía local.

Es posible gestionar en algún sentido las ciudades utilizando principios empresariales, no en vano son entidades que requieren de dirección y a las que es posible aplicar principios de marketing. En estos espacios se dan intercambios múltiples de parte de redes de actores que allí se encuentran, son los mercados de los que antes se ha hablado en el informe. Es necesario canalizar la demanda interna, así como la de los visitantes, proponiendo un mejor servicio por los que las ciudades internacionales compiten en la actualidad.

*Figura 4.7-1: La ciudad como mercado para relacionarse en red*

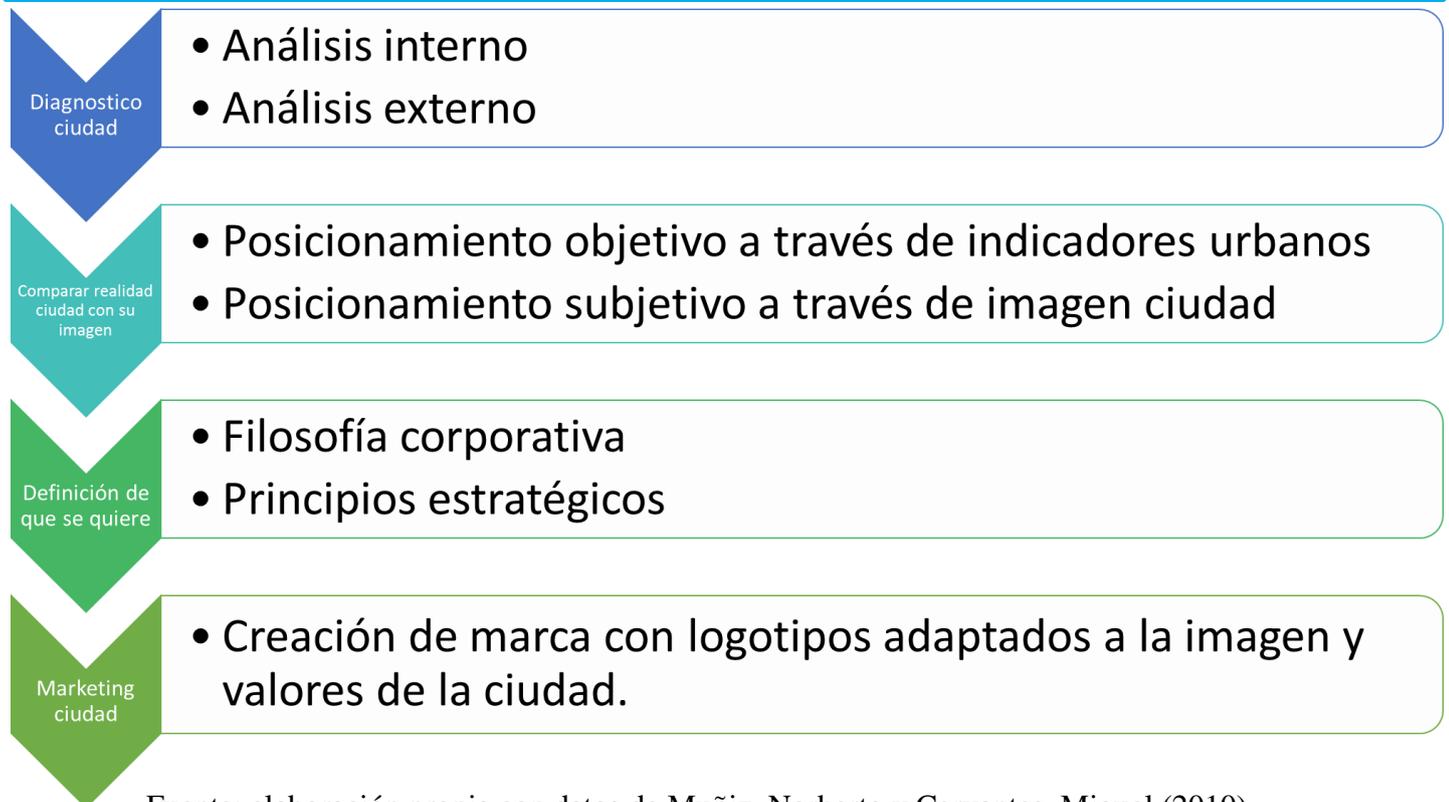


Fuente: adaptado de Muñiz, N. y Cervantes, M. (2010).

De cualquier modo, las ciudades o entes territoriales no deben supeditar todas sus actuaciones a cuestiones económicas. Ya se ha comentado con anterioridad, e incluso varias veces, que la lógica de servicio se caracterizaba por incorporar una perspectiva humanista. Es por esto, que con mayor razón las ciudades al tratarse de instituciones públicas deben buscar el bien común y no olvidar la función social y humana que debe ser el foco al que apunten, por encima de maximizar beneficios o rentabilidad monetaria.

Para comenzar a trabajar el marketing ciudad de un lugar concreto, se deberían seguir una serie de fases:

*Figura 4.7-2: Fases del marketing urbano*



Fuente: elaboración propia con datos de Muñiz, Norberto y Cervantes, Miguel (2010).

1. En una primera fase se ha de realizar un análisis interno con las fortalezas y debilidades de la ciudad y completarlo con un análisis externo mostrando las oportunidades y amenazas.
2. En una segunda fase se recomienda comparar lo que la ciudad es, ateniéndose a indicadores urbanos, que permitan observar su posicionamiento mediante variables estadísticas, con el posicionamiento de cómo se percibe la ciudad, siendo un de carácter subjetivo y midiendo la imagen de la ciudad. Las diferencias deben de servir para diseñar el posicionamiento futuro.
3. Una vez se ha hecho un exhaustivo análisis del estado de la ciudad, se puede comenzar a definir qué posicionamiento quiere construirse, la estrategia y en qué sectores económicos clave quiere enfocarse. Una vez hecho esto, se resaltarán en qué cluster de ciudades se encuentra y como puede competir y

cooperar con ellas. Se tratará entonces de conocer las ventajas competitivas principales con las que cuenta la ciudad con respecto a las demás de su tipo para diferenciarse. Para ello debe de realizarse un análisis comparativo por medio de las actividades clave que se hayan definido en etapas anteriores.

4. Para terminar, habría que darle forma a todo lo anterior mediante una marca que identificara los valores elegidos mediante un logo y slogan que lo representaran. Se crearía así un “place branding”.

El objetivo principal de crear una marca territorial o place branding es el de realizar proposiciones de valor adecuadas a los públicos allí concentrados. Es posible por tanto basar una estrategia de marketing en los valores que la ciudad ha adoptado y por tanto diferenciarla de las demás. Este marketing se denomina city marketing y cuando llega a la fase de creación de marca place branding.

Estas tendencias de marketing se están estudiando ampliamente en los últimos años y cuenta con cada vez más material didáctico y literatura académica para consultar. Es sin duda una prolongación del marketing clásico, ahora convertido a la óptica del service dominant logic, que se extiende para abrazar estos lugares que proveen un modelo de distribución multiespacio.

Este campo de estudio está ahora en un momento, donde se está transitando desde las estructuras a los valores. Está es sin duda la fase de la evolución más importante, el pasar de los atributos tangibles a los intangibles. Veremos a continuación lo más relevante de este aspecto en la siguiente tabla:

*Tabla 4.7-1: Transición de enfoque en infraestructuras a valores*

<b>Infraestructuras</b>	<b>Valores</b>
Regeneración y renovación urbana	Fomentar valores sociales
Proyectos, obras públicas, presupuestos	Procesos de ideas, principios, energías colectivas
Gestionado por pocas personas	Gestionado por todos los stakeholders
Planificación urbanística de la ciudad	Intercambios con otras ciudades creando redes

Fuente: adaptado de Muñiz, N, y Cervantes, M. (2010).

Al igual que lo que se exponía con anterioridad, en lo referente a los servicios en la lógica de servicio dominante, cuando las ciudades van llegando a límites de desarrollo superiores y consiguen satisfacer su demanda de bienes imprescindibles, acaban tendiendo a desarrollar ideas o valores que transmitir en vez de enfocarse en exhibir sus bienes tangibles.

#### **4.7.2. Conclusiones sobre multiespacios de distribución comercial**

En la actualidad se está produciendo un despegue de un nuevo concepto en cuanto a distribución comercial. Los espacios de distribución ya no son solo eso, sino también un espacio en el que co-crear servicio. Estos espacios son multitemáticos, con intereses tan dispares como puedan ser los actores de las redes que allí confluyan, con cada vez más interés en los aspectos intangibles o de servicio, en vez de valores tangibles.

Se crean así transversalidades que consiguen conjuntar en un mismo espacio ocio y comercio. En los multiespacios conviven una amalgama de propuestas de servicio amplísima. En este sentido aparece el conocido como marketing ciudad.

En la actualidad numerosas instituciones territoriales, ya sean regiones, países o ciudades, están ajustando sus actuaciones a enfoques empresariales, con planes estratégicos y planes de marketing. El objetivo es el de poder desarrollar ofertas urbanas para toda la red de actores que allí se integran. El mejorar la posición competitiva de entes territoriales está recibiendo el nombre de place branding.

Los entes territoriales compiten en ámbitos nacionales o internacionales, a la vez que cooperan entre ellos. Así ciudades pueden cooperar juntas como país para atraer turismo y competir entre ellas para ser el destino concreto, en un claro caso de cooptación. Las ciudades buscan identificación mediante una serie de valores que tratan de transmitir. Son identidades que ya pesan más que el propio urbanismo de la ciudad. Los valores intangibles han sustituido a los tangibles.

Se plantea la comercialización de los espacios una vez la oferta que se propone ya está definida, cuando exista algo que comunicar. Es una acción de cooperación entre las instituciones públicas y privadas en un esfuerzo de co-branding, que no deja de ser un servicio co-creado entre partes, con un logo y slogan originales.

## **5. LA LÓGICA DE SERVICIO INTEGRAL EN EL MUNDO DEL OCIO ELECTRÓNICO**

---

### **5.1. INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES**

---

En el caso práctico que se va a analizar con el objetivo de ilustrar y dar validez al paradigma emergente del Service-dominant Logic, este trabajo se va a centrar en la industria del videojuego. Se trata esta, de una de las industrias nombradas como creativas y culturales.

Las industrias creativas suponen un sector crecientemente relevante para las economías que están abandonando el concepto puramente industrial y están tendiendo a basarse más en el conocimiento y capacidades, como la perspectiva de valor de la lógica de servicio sugiere. Se da el caso de que no resultan tan solo importante en la vertiente económica, sino que además permiten transmitir valores identitarios culturales. Este hecho ha desembocado en una mayor atención por parte de las instituciones que han comenzado a promover políticas específicas para el desarrollo de estas industrias creativas y culturales. Aunque aún el sector es vagamente comprendido, la presencia de una relación con el desarrollo económico está despertando un gran interés.

Cuando se utiliza el término industria cultural, se está nombrando a las industrias que aúnan la creación y comercialización de productos creativos de naturaleza intangible y relacionados con la cultura. Pueden encontrarse hasta nueve diferentes categorías, que engloban entre otras a la música, artes del espectáculo, medios audiovisuales o los videojuegos.

Las referencias a estas industrias deben ser constantemente actualizadas debido al dinamismo que las acompaña, al ser de naturaleza creativa y por tanto innovadora. Además la aparición de internet ha conseguido revolucionar las posibilidades de distribución comercial, de producción y consumo de cultura.

El reconocimiento por parte de las instituciones de la importancia de este tipo de industrias ha conllevado el desarrollo de políticas para el fomento del crecimiento de las mismas. Sin embargo, las grandes transversalidades que se dan y que unen a una gran serie de actores dificultan encuadrarlas en un área de actuación concreta. Es en ocasiones

muy complicado saber que ministerio es el que debe trabajar de la mano de este sector, puesto que pudiera ser el de industria, cultura, economía, etc.

De cualquier modo lo que resulta un impedimento de cara a nombrar a un responsable para su desarrollo, se convierte en una ventaja para ilustrar las transversalidades que se producen entre este tipo de industrias y el resto de la sociedad. Algo que hará visible las redes interconectadas que antes se mencionaban en el apartado teórico-conceptual.

La potencialidad de este sector ya está siendo estudiado globalmente en países como el Reino Unido, Australia, Nueva Zelandada, Singapur, Hong Kong, China, Chile, Colombia o el Mercosur. Esto arroja una idea de los esfuerzos por constituir un conocimiento internacional robusto en torno a la industria, teniendo cada vez más relevancia en el área socio-económica. Sin embargo, la novedad de alguna de las áreas en las que se encuentran subdivididas las industrias culturales impiden a menudo la consecución de datos.

Las industrias culturales deben por tanto englobarse en una estrategia conjunta de desarrollo, para conseguir generar empleo y riqueza para el conjunto de la sociedad, además de para poder seguir siendo una fuente de innovación tecnológica. Esto debe de llevarse a cabo entre todos los actores interesados como administración, empresas e individuales, de forma que toda la sociedad se beneficie mutuamente.

## **5.2. VIDEOJUEGOS, UNA ACTIVIDAD ECONÓMICO-INDUSTRIAL PIONERA EN CO-CREACIÓN DE VALOR**

---

Durante las páginas de este trabajo se ha mencionado en multitud de ocasiones que vivimos en un mundo crecientemente conectado. Esto es posible gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que han posibilitado la interacción entre múltiples actores a los que antes les era imposible comunicarse unos con otros, provocando un avance exponencial en el desarrollo humano.

Es inevitable en un mundo de interacción, conexión y tecnología, no pensar en los videojuegos como un ejemplo claro en el que interactúan todos estos procesos. Por ello se ha seleccionado el mundo del ocio electrónico como el ejemplo perfecto para ilustrar la parte práctica de este trabajo, que pretende poner en un contexto real lo teorizado en la parte anterior del trabajo. Además, se trata de la principal industria cultural mundial, ya no es considerada una industria tan solo de ocio, aparcada del resto, sino que es concebida como un transmisor de valores o ideas. Esta óptica encaja perfectamente con el ideal de perspectiva humana del Service-dominant Logic.

No solo la terminología que se utiliza para describir la lógica de servicio evoca al mundo de los videojuegos, sino que como se expondrá en adelante se trata de un ejemplo ilustrativo al ya estar aplicando los preceptos de esta nueva teoría que aquí nos ocupa. Este se trata de un sector en auge, que cada día crece más y ya es la primera industria de ocio y cultural del mundo, por encima de música o literatura. Veremos los porqués y los números en los siguientes apartados.

### **5.2.1. La industria del ocio electrónico en perspectiva**

Para hacer acercar al lector al mundo del entretenimiento virtual, se pondrá ahora a la industria en perspectiva. Valorando sus cifras y logros. Como ya se ha comentado con anterioridad se trata de la primera industria cultural con 81.5 mil millones de dólares<sup>9</sup> de facturación mundial anual (Newzoo, 2014). Supera en más del doble en ingresos a la

---

<sup>9</sup> 81.5 Billones de dólares en notación americana

industria del cine que consigue atraer en la actualidad 31.9 mil millones de dólares<sup>10</sup> (Statista, 2015).

Figura 5.2-1: Infografía estado de la industria del videojuego en el mundo



Fuente: Newzoo (2014)

Si se analizan los datos que contiene esta infografía, veremos que el número de jugadores totales asciende ya a 1.8 billones del total de 7.2 billones de población mundial, lo cual es un porcentaje de público potencial tremendo. El total de ingresos del sector alcanza ya cifras fuera del alcance de las demás industrias culturales con 81.5 mil millones de dólares, que suponen un 8.0% más que el año anterior. Se trata de un fenómeno global, que reparte su hacer por todo el globo. Desde cualquier parte del mundo se puede adquirir (o casi<sup>11</sup>) el videojuego favorito del consumidor para satisfacer y llenar su tiempo de ocio.

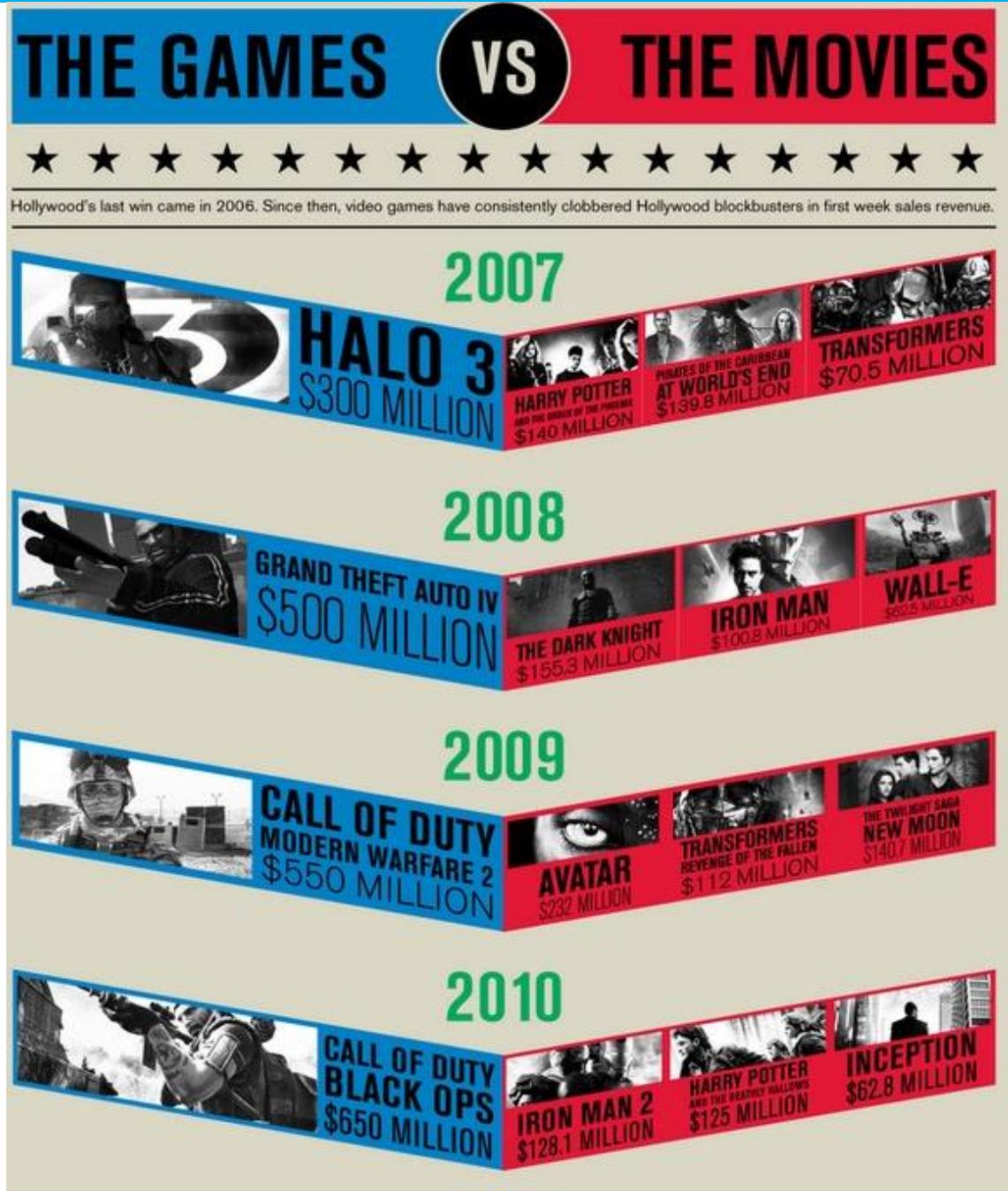
2006 es el último año donde el cine se encuentra por encima de los videojuegos en términos de ingresos. Desde entonces el crecimiento de la industria del ocio electrónico no ha hecho sino vapulear los números del séptimo arte, llegando en la actualidad a doblar en ingresos globales a este último (datos de Statista y Newzoo). Para observar esta tendencia de una manera gráfica, se deja a continuación una infografía que recoge los

<sup>10</sup> 31.9 Billones de dólares en notación americana

<sup>11</sup> Existen limitaciones para adquisición de determinados videojuegos en países como China o Korea del Norte, entre otros.

datos de ingresos de los principales videojuegos y películas de cada año, de 2007 en adelante.

Figura 5.2-2: Comparación datos industria videojuegos y cine



Fuente: geeksroom.com

Se aprecia así, como la industria arroja unos números inmejorables y crecimiento meteórico sostenido. Unos datos tan positivos no son fruto de la casualidad, existen motivos subyacentes por los que se está disparando el consumo de este tipo de ocio y cultura. En opinión de este autor, esto sucede en gran medida por la **visión pionera** que

tiene este sector sobre sus prácticas, enfocadas al servicio y a la co-creación de valor entre sus actores. En los siguientes capítulos se analizará este fenómeno.

### **5.2.2. Conociendo al jugador**

Siempre se ha tenido la imagen estereotipada de que los jugones o gamers son principalmente niños o adolescentes asociales. Este clasismo supone segmentar por variables demográficas que como se ha comentado en apartados anteriores carece de importancia en un mercado que ya se divide en comunidades y no segmentos. Además, incluso podría carecer de importancia incluso si nos atenemos a los datos del público que ya juega a videojuegos. En la sociedad americana podemos darnos de frente con estos datos:

1. La edad media del jugador es de 30 años, con un 32% de ellos siendo menores de 18 y un 31% entre 18 y 35 años. El 37% restante es mayor de 35 años (ESA, 2012).

2. Las mujeres de 18 en adelante representan el 30% de los jugadores, mientras los chicos de 17 o menores suman un 18% del total. Las mujeres ya son el 47% del total de jugadores (ESA, 2012).

3. El 53% de los poseedores de smartphones juegan diariamente a videojuegos en su dispositivo y un 64% de los usuarios de teléfonos inteligentes utilizan apps relacionadas con juegos diariamente (Nielsen Mobile Media Report, 2014).

Con estos datos en la mano, ya no es posible estereotipar de ningún modo al jugador, puesto que los jugadores somos todos. Ya no es un niño, ya no es solo un chico y ya no es un acto de un minoría el interactuar con este tipo de productos.

Hoy en día, casi todos los individuos en los países desarrollados poseen un smartphone o acceso a Facebook. Esto ha hecho que el número de jugadores se haya disparado alcanzando los niveles antes expuestos acercando los videojuegos a un público que antes no se interesaba por los mismos. En este sentido se pronunciaba antes este trabajo cuando hablaba de comunidades en el apartado 4.5.2, diciendo que los individuos se agrupan en función de ideas comunes, valores y formas de ver el mundo.

El mundo de los jugadores puede abarcar a cualquier persona, que se agrupan en torno a sus propias ideas y forman comunidades. Esto se encuentra lejos de querer decir que todos los gamers sean una comunidad homogénea, sino que las variables por las que se pueden agrupar a los segmentos no son las clásicas. Dentro del mundo del ocio electrónico se pueden hacer divisiones basándose en el tipo de juego o en la importancia que tiene para cada sujeto el jugar a videojuegos:

1. Jugadores casuales: Son aquellos que juegan ocasionalmente a algún título con poca profundidad argumental o mecánica. No dedican mucho tiempo a este hobby y suelen cambiar con recurrencia de juego.
2. Jugadores *hardcore*: Son aquellos que dedican gran parte de su tiempo de ocio a jugar. Son competitivos y buscan lograr la excelencia dentro de cada apartado que les permite el juego. Pueden llegar incluso a profesionalizarse y recibir ingresos por participar en campeonatos.
3. Jugadores regulares: Son todos aquellos que no encajan ni en un grupo ni en otro. Juegan habitualmente, pero no buscan romper los límites como los *hardcore gamers*.

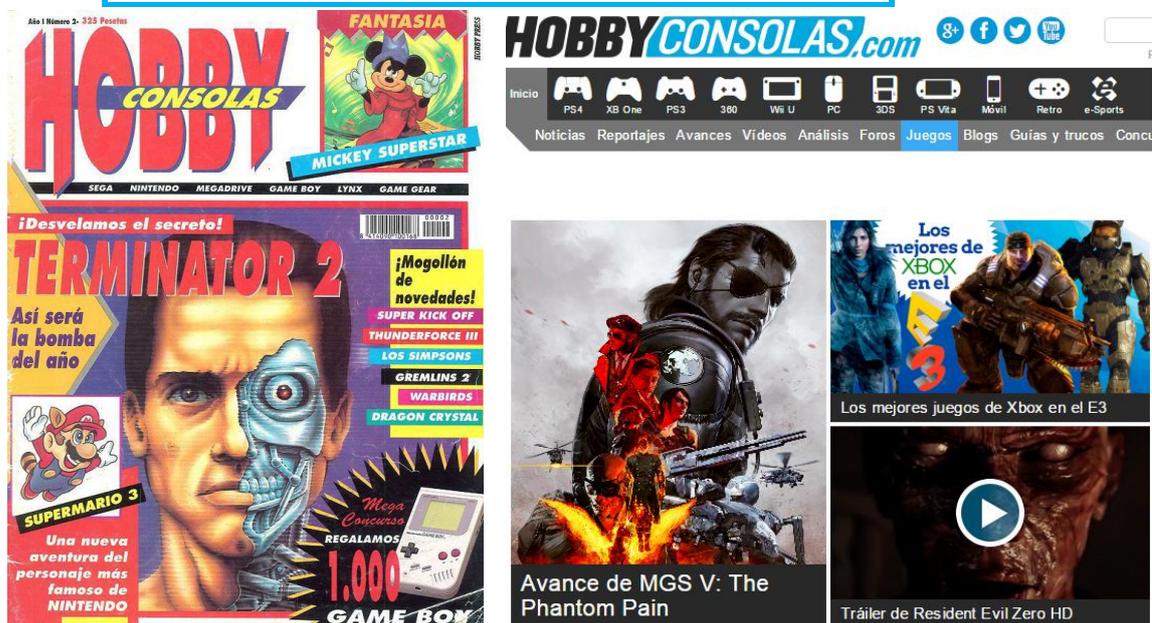
También es posible dividir a los jugadores en otro tipo de comunidades, esta vez fijando como criterio la tecnología que utilizan. En este caso encontraríamos a los consoleros y a los usuarios de PC.

Como se puede observar, en el mundo del videojuego ya se divide al público en función de las premisas del Service-dominant Logic, siendo una fase clave para comprender como se aglutinan los grupos en torno a este servicio. Un paso adelante importante hacia la nueva lógica dominante y un paso adelante para seguir siendo la primera industria cultural del mundo.

### 5.3.LA COMUNICACIÓN COMO BASE EN LA INTERACCIONES

La base del mundo del videojuego está asentada en factores. Cualquier tipo de comunicación que se quiera distribuir se hace principalmente por medios electrónicos. Atrás quedaron ya los tiempos en los que el jugador compraba revistas en formato físico para enterarse de las novedades del sector, obtener trucos para un determinado videojuego o conocer como poder pasarse una determinada pantalla. Salvo honrosas excepciones, la mayoría de revistas físicas de videojuegos han desaparecido, habiendo desaparecido muchas totalmente y otras reconvirtiéndose a formato web.

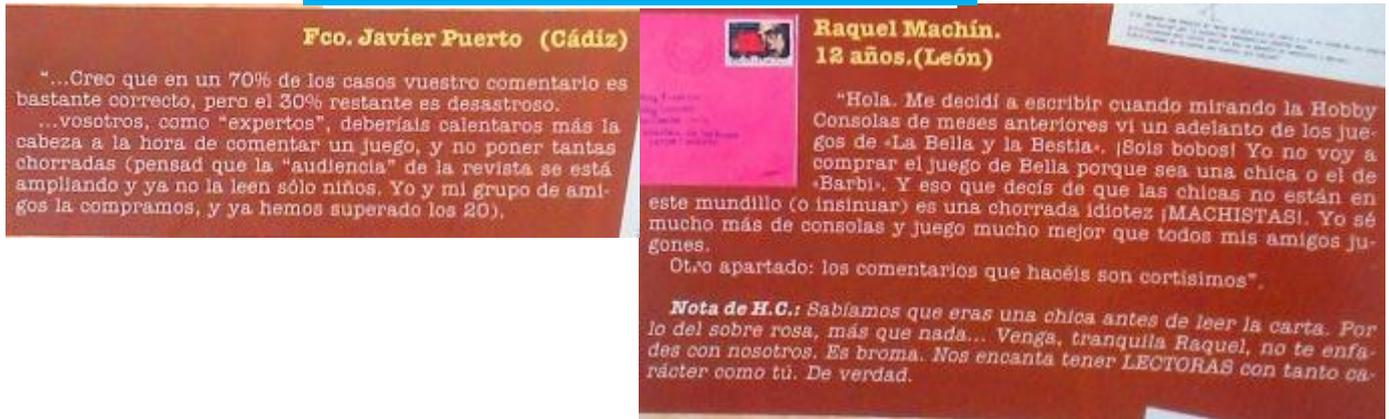
Ilustración 5.3.1: Ejemplo de revista ahora en formato web



Fuente: Hobbyconsolas.com

De cualquier modo, ya incluso cuando el formato de distribución era físico la interacción y comunicación con el jugador era vital para las revistas. Cualquiera de ellas disponía de un apartado de cartas, donde los aficionados al mundillo daban sus opiniones acerca de cualquier tema. También solían tener un apartado donde pedían ayuda para solucionar un determinado problema en un juego, o pedían trucos para disfrutar más de un determinado juego.

**Ilustración 5.3.2: Ejemplos de usuarios opinando**

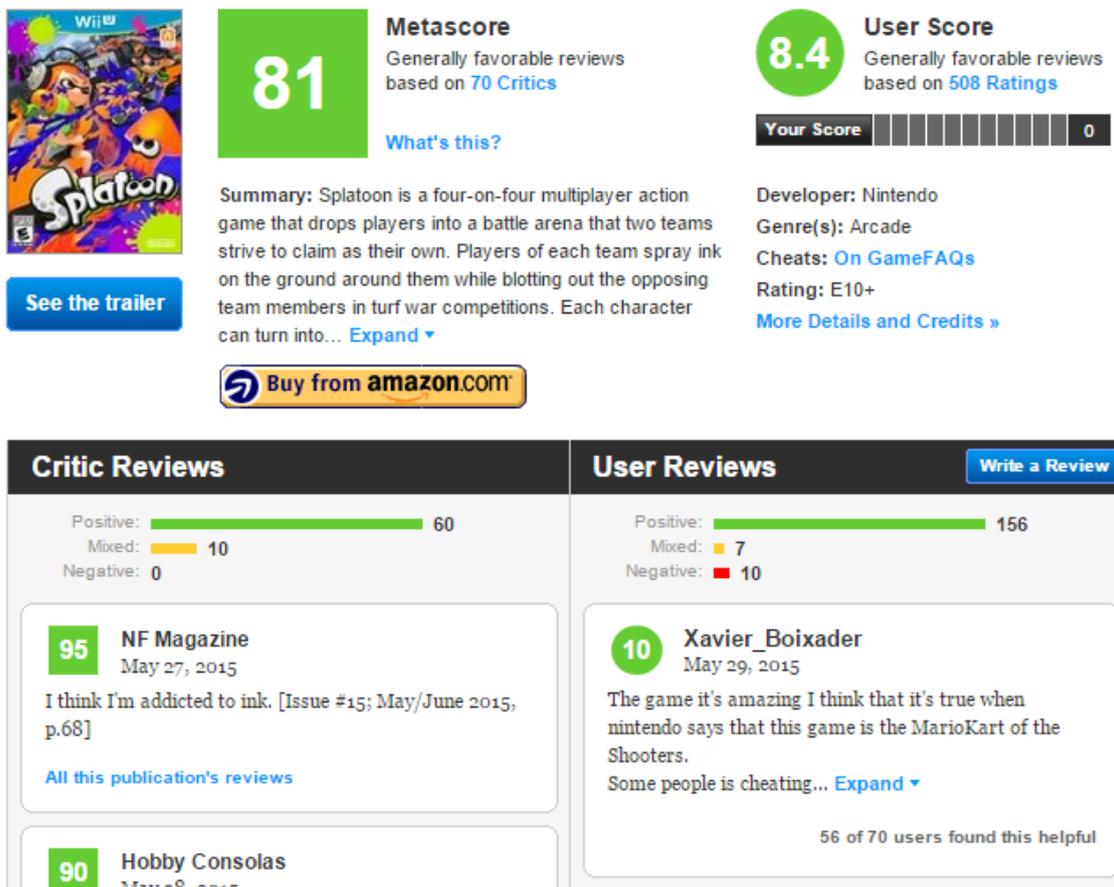


Fuente: Hobbyconsolas.com

En el sector del videojuego el usuario siempre es una parte muy proactiva y crítica ferozmente lo que no le gusta y alaba vehementemente lo que apasiona. Hoy en día los usuarios se aglutinan en torno a foros de discusión online o páginas web especializadas. En estos lugares virtuales los jugones se reúnen y comentan lo mucho o poco que les gusta un determinado juego o las novedades que están por venir. Son páginas muy prolíficas, habiendo multitud de ellas en el ámbito nacional e internacional, siendo sobre todo muy participativas. Es muy fácil encontrar numerosos comentarios en torno a un mismo tema, cosa que no suele ser tan habitual en otro tipo de sectores, donde podemos encontrar muchos temas sin comentarios al final de la noticia.

Estas interacciones pueden no ser ejemplos tan visuales en cuanto a cómo se co-crea valor entre los usuarios y sus interacciones. Sin embargo existe una página web, metacritic.com, que ilustra de modo claro esto mismo. Este es un espacio virtual donde es posible que cualquier persona vote con una puntuación numérica a los videojuegos que más o menos les gusten a los jugadores. En esta página se juntan por un lado, las opiniones de expertos periodistas en la materia con las votaciones de los usuarios, dando lugar a una nota media por parte de la prensa y otra por parte de los jugones.

*Ilustración 5.3.3: Captura de pantalla de Metacritics*



**Metascore**  
Generally favorable reviews  
based on **70 Critics**

**81**

[What's this?](#)

**User Score**  
Generally favorable reviews  
based on **508 Ratings**

**8.4**

Your Score: [Progress bar] 0

Developer: Nintendo  
Genre(s): Arcade  
Cheats: [On GameFAQs](#)  
Rating: E10+  
[More Details and Credits »](#)

Summary: Splatoon is a four-on-four multiplayer action game that drops players into a battle arena that two teams strive to claim as their own. Players of each team spray ink on the ground around them while blotting out the opposing team members in turf war competitions. Each character can turn into... [Expand ▾](#)

[See the trailer](#)

[Buy from amazon.com](#)

Critic Reviews	User Reviews
Positive: <b>60</b> Mixed: <b>10</b> Negative: <b>0</b>	Positive: <b>156</b> Mixed: <b>7</b> Negative: <b>10</b>
<b>95</b> <b>NF Magazine</b> May 27, 2015 I think I'm addicted to ink. [Issue #15; May/June 2015, p.68] <a href="#">All this publication's reviews</a>	<b>10</b> <b>Xavier_Boixader</b> May 29, 2015 The game it's amazing I think that it's true when nintendo says that this game is the MarioKart of the Shooters. Some people is cheating... <a href="#">Expand ▾</a> 56 of 70 users found this helpful
<b>90</b> <b>Hobby Consolas</b> May 28, 2015	

Fuente: metacritics.com

Es posible observar en esta captura de pantalla como numerosos actores interactúan para co-crear valor.

1. Se encuentra de inicio, la propia web de Metacritic, que es el suministrador del servicio que permite alojar las opiniones y se lucra en función del número de visitas y los leads que genera a la venta de videojuegos.
2. Toman lugar también, las opiniones de los expertos, que dan una idea de lo que se puede encontrar en el título y a su vez se promocionan sus propios websites a los que se redirigen visitas.
3. Otro actor que confluye es Amazon, ofreciendo un link en el que vende el propio juego y se lucra con ello, de lo que parte retribuye a la web en forma de comisión para que pueda continuar ofreciendo su servicio.

4. Por último, se muestran las opiniones de los jugadores, que reciben información gratuita de como es el juego y deciden si comprarlo o no en consecuencia y a cambio ofrecen sus opiniones para ayudar al resto de la comunidad.

Este torrente de relaciones deja a usuarios, página web, prensa especializada y Amazon con beneficios mutuos. Todos dan algo y reciben algo a cambio. Es la ejemplificación perfecta de la co-creación de valor, siendo un lugar donde todos pueden interactuar.

Figura 5.3-1: Relación entre actores Metacritic



Fuente: Elaboración propia

A todo lo anterior debemos añadirle el nuevo fenómeno de Youtube, donde se concentra una gran cantidad de jugones ávidos de encontrar reviews<sup>12</sup> o simplemente observar como juega su Youtuber<sup>13</sup> favorito. Es tal la magnitud que está alcanzando este

<sup>12</sup> Análisis de videojuegos.

<sup>13</sup> Personaje que retransmite o publica vídeos de forma periódica en Youtube.

tema, que ya existen personalidades directamente famosas gracias a publicar sus gameplays<sup>14</sup> en esta red social. Existen canales en esta plataforma con más suscriptores que los canales tradicionales. De hecho está comenzando a verse a YouTube como una competencia seria para la televisión tradicional, al observarse que los más jóvenes de la casa ya prefieren directamente visionar bajo demanda este tipo de vídeos que la programación habitual televisiva.

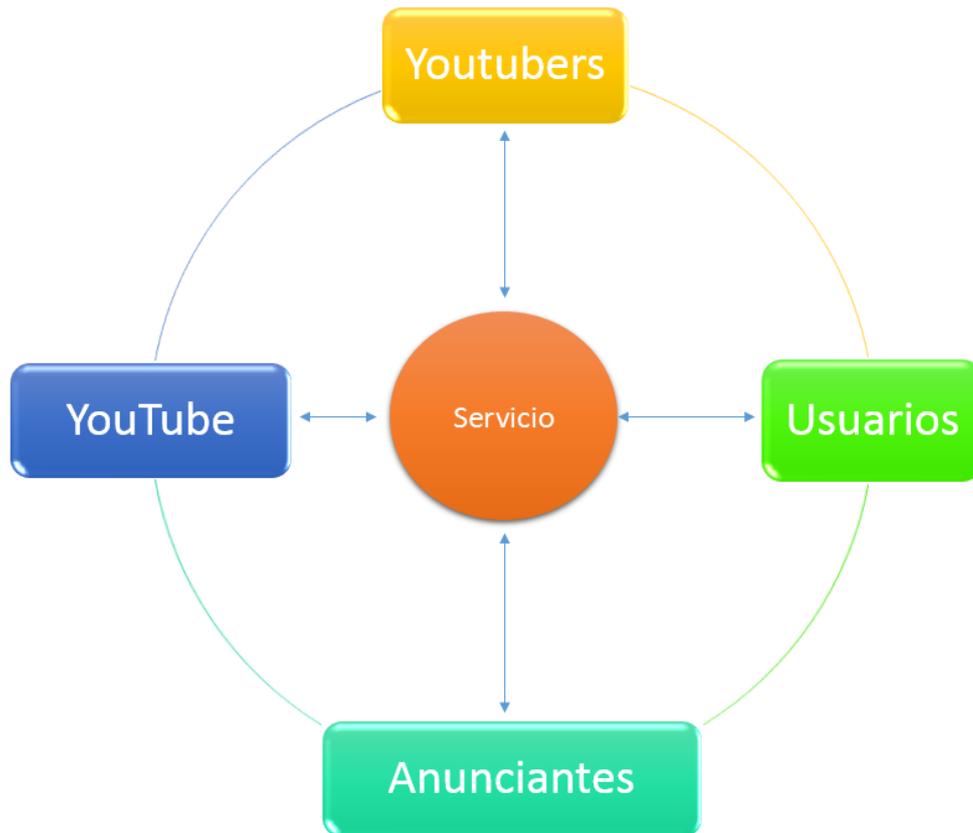
En la tónica del ejemplo anterior, tenemos los siguientes actores involucrados:

1. Youtube como compañía de distribución de videos online, que ofrece su plataforma de manera gratuita sus usuarios y a su vez se lucra de los anuncios pre y post roll que aparecen en sus vídeos.
2. Los Youtubers ofrecen contenido a la plataforma y se lucran del dinero que reciben de Youtube en base al número de visitas generadas y por la publicidad propia dentro de sus vídeos.
3. Los usuarios visionan el contenido bajo demanda de forma gratuita y a cambio interaccionan mediante comentarios y likes con los Youtubers, entre ellos y pueden adquirir productos de las empresas anunciantes.
4. Las empresas anunciantes, ya sean dentro de los propios vídeos de los Youtubers o pagando a Youtube por poner su anuncio antes o después del vídeo, consiguen llegar a un público masivo pagando precios muy razonables. Además pueden conocer los gustos del público para realizar mejores propuestas de valor.

---

<sup>14</sup> Videos de como un jugador actúa en un determinado videojuego.

*Figura 5.3-2: Relación entre actores Youtube*



Fuente: Elaboración propia

El hecho de que sea una red social como YouTube lo que pueda hacer cambiar los hábitos de consumo audiovisual, no hace sino reforzar la tesis de que la lógica de servicio es el camino a seguir en el futuro. Las interacciones en esta red social no dejan de ser procesos de co-creación de valor entre sus usuarios, la compañía y la red de compañías que la utilizan para promocionarse, ya sea con vídeos propios o sponsorizando a Youtubers famosos.

Es inherente a la naturaleza del videojuego el conseguir que surja una comunicación fluida al ser precisamente un medio interactivo. Es necesaria la participación del público al que se dirige el producto para obtener utilidad. Las sinergias que se producen entre los múltiples actores son palpables y visibles gracias a la huella digital que dejan sus actividades y facilitan su medición, como hemos visto por ejemplo en los dos casos anteriores de YouTube y Metacritics.

### **5.3.1. Clave del éxito: La orientación hacia la lógica de servicio**

Se ha enfatizado en las páginas precedentes, hasta en varias ocasiones, el modelo de éxito que supone la industria del ocio electrónico. Esto no es una casualidad ni surge de la nada. Se ha visto con anterioridad, como el mundo de los videojuegos está claramente identificado con la lógica de servicio.

Se ha hablado de las interacciones comunicativas entre cliente y empresa, de la identificación del público objetivo como comunidades y no dividido en segmentos. Además se ha ilustrado esto con dos pequeños ejemplos de como se está ya co-creando valor entre diferentes actores. Sin embargo, cabe preguntarse porque mientras otras industrias culturales, como la música o la literatura, están en declive, el ocio electrónico no hace más que crecer. Es muy sencillo, por el servicio que ofrecen, entendido desde la óptica del service dominant logic.

La industria musical está viviendo un momento crítico en cuanto a la distribución de sus contenidos. Aunque sus números mejoran poco a poco y año tras año (aumento de un 6.9% en ingresos de 2013 a 2014 según la Federación Internacional de la Música Fonográfica), el número de grupos y solistas se ha atomizado mucho, dividiendo en demasía el dinero que se reparte. Las nuevas formas de distribución online han abierto el espectro musical proporcionando a los consumidores contenidos de todo tipo a un precio muy bajo. Esto, que es una buena noticia para el consumidor, es una mala noticia para la industria en general, que ve como cualquier particular puede hacerles frente y desarrollar su propia música y distribuirla a un coste relativamente bajo. Sin embargo, pese a lo innovador de los nuevos sistemas de distribución, el modelo está estancado en ofrecer lo mismo de siempre, canciones o discos por un precio. La lógica de servicio no aparece por casi ninguna parte y no se ofrece un servicio más allá del modelo tradicional.

Por su parte, la literatura ha seguido los mismos pasos que las de la música y también ha adoptado un modelo de distribución online a través de marketplaces. En este caso la atomización del mercado es incluso mayor, ya que existe la posibilidad de crear contenidos a coste cero, tanto en producción como en publicación. Y al igual que en el caso de la música el modelo de negocio no ha cambiado nada más. Se sigue obteniendo un tomo de lectura a cambio de un precio fijado, punto.

El cine o entretenimiento audiovisual, aunque también ha adoptado modelos de distribución web, como Netflix como mayor ejemplo de éxito, tampoco puede competir con los videojuegos. Recordando las estadísticas expuestas con anterioridad, la industria del cine supone aproximadamente la mitad de ingresos que la de videojuegos. El modelo sigue estancado en ofrecer películas y series, siendo el servicio poco interactivo y desde luego no enfocado desde la lógica de servicio.

En cambio y en contraposición con los modelos anteriores, los videojuegos ofrecen siempre algo más, ofrecen una potencialidad, un valor y un servicio que engancha al cliente. Ofrecen no solo el jugar a un título concreto, ofrecen la posibilidad de compartirlo con los amigos jugando online, ofrecen la posibilidad de completar los títulos originales con expansiones, ofrecen la posibilidad de disfrutarlos de diferentes maneras para distintos perfiles de clientes. En definitiva, ofrecen la posibilidad de co-crear aventuras e historias propias. Y no solo eso, ofrecen la posibilidad de co-crear el propio producto, como luego se expondrá en los siguientes capítulos.

Una gran parte de culpa de la reinención del formato de distribución en las industrias culturales la tiene internet, que ha abaratado los costes. Sin embargo, también ha propiciado un aumento en la facilidad con la que se piratea, cuestión que está amenazando a los modelos tradicionales de negocio del cine, música y literatura. Esto nos lleva a la siguiente pregunta: ¿Por qué el usuario piratea una parte de la industria cultural y no otra? Muy sencillo, por el **servicio**.

El servicio que ofrece el resto de la industria cultural y de ocio está anclado en modelos tradicionales, donde se puede obtener el mismo servicio, o parecido, pagando que sin pagar. Es posible descargar una novela, leerla en la comodidad de un sofá y recibir exactamente la misma utilidad que habiéndola comprado. Sin embargo, no ocurre lo mismo con los videojuegos.

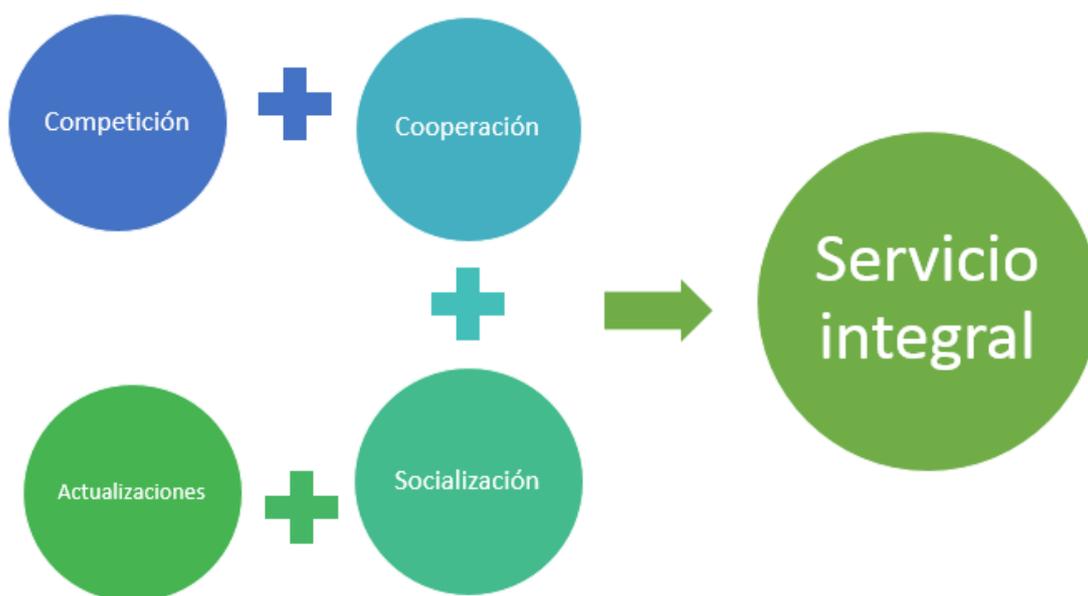
El concepto del ocio electrónico ofrece un servicio integral que no se puede piratear. En los juegos es posible conectarse a servidores online para cooperar, competir o simplemente chatear con otros jugadores. Dependerá del tipo de jugador el elegir que quiere hacer, dependiendo de sus motivaciones internas. Así, los jugadores más hardcore querrán competir, mientras que otros serán felices interactuando con el resto de individuos que encontrarán en la red en lo conocido como social gaming, del que más tarde se

hablará. También es posible conseguir expansiones o añadidos que complementen la experiencia de juego otorgándole potencialidad en el futuro a los títulos.

Jason Della Rocca, antiguo director de IGDA<sup>15</sup> y fundador de la firma de consultoría “Perimeter and incubator Exceution Labs” afirmaba en una entrevista: “*con los juegos como servicio, tienes una cuenta de usuario con la que te registras en un servidor, donde recibes constantes actualizaciones, estás conectado con otros jugadores en directo, etc. ¡No puedes piratear un servicio!*”.

Este servicio integral lo ofrecen las compañías creadoras de videojuegos, en ocasiones en cooperación con otras empresas, de forma añadida al título que el jugador adquiere. Aunque en ocasiones haya que pagar por expansiones de un determinado juego, el acceder al juego online o las actualizaciones no son un extra por el que haya que pagar a parte, forma parte del mismo paquete que se adquiere al comprar el juego.

Figura 5.3-3: El servicio desde la óptica de la industria del videojuego



Fuente: Elaboración propia

<sup>15</sup> International Game Developers Association.

## 5.4. UNA INDUSTRIA BASADA EN LA CO-CREACIÓN

---

Como ya se ha expuesto, el sector de la industria del videojuego está totalmente volcado en la lógica de servicio. Un medio que resulta ser interactivo y que requiere la participación activa del usuario, no podía ser más proclive a encajar en funciones de co-creación.

El objetivo de este capítulo es ilustrar mediante ejemplos prácticos los procesos de co-creación de valor que se dan en la industria para conformar el servicio final. Para ello se situará la perspectiva en un nivel de co-creación superficial y se irá ahondando por niveles hasta un punto, donde se podrá encontrar una creación conjunta del total del servicio entre el usuario y la empresa.

### 5.4.1. Nivel 1. Co-creando mediante una serie de decisiones: Mass Effect

*Ilustración 5.4.1: Mass Effect, imagen promocional*



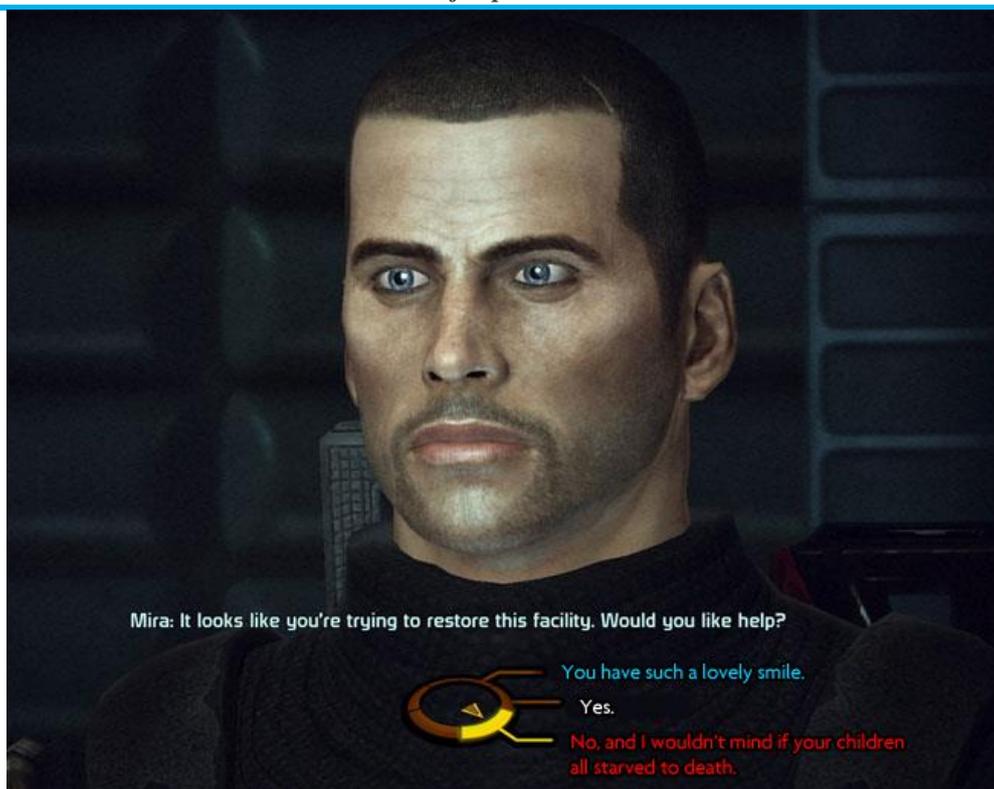
Fuente: Flogames.com

Si se toma la precaución de examinar la teoría expuesta con anterioridad, se puede encontrar como se nombra a las empresas como propositoras de valor y a los consumidores como jueces en la disyuntiva de decidir si algo es realmente valioso o no. En este sentido se encuadra la saga de videojuegos Mass Effect, que propone una serie de soluciones significativas a problemas que se plantean durante el desarrollo del juego.

La saga Mass Effect se trata, ateniéndonos solo a sus entregas principales<sup>16</sup>, de una trilogía en la que se narra una historia futurista en la que los humanos han conseguido viajar al espacio exterior y se han comenzado a relacionar con razas alienígenas. Al estallar una guerra interplanetaria el jugador se pone en el papel de un soldado humano de apellido Shepard (el nombre es personalizable, así como su aspecto), que tiene el papel de ¿salvar la galaxia?

La razón de que el objetivo final del juego esté entre interrogaciones es que la meta final, así como todos los sucesos que ocurren durante los tres juegos están condicionados por las decisiones que tome el gamer en el transcurso de la historia. El juego facilita unos menús en los que presenta diferentes respuestas a conversaciones o soluciones a problemas que pueden seleccionarse libremente.

*Ilustración 5.4.2: Ejemplo de toma de decisiones*



Fuente: daveden.wordpress.com

Las decisiones que se tomen tienen un impacto sobre el nudo y desenlace de la historia, arrastrando las opciones seleccionadas durante los tres juegos de la saga. Así, si

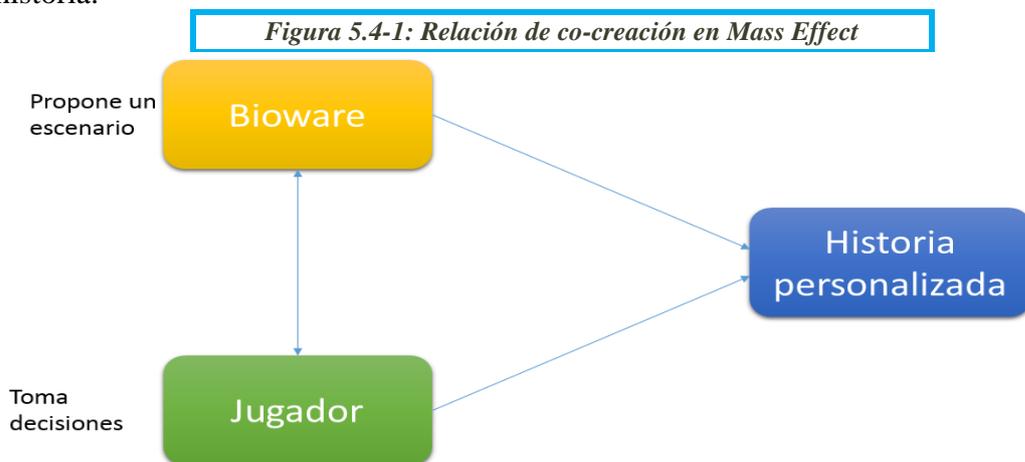
---

<sup>16</sup> Existen spin-offs del juego que no tienen impacto sobre la historia principal.

se tomó una decisión equivocada al comienzo de la trilogía y un miembro del equipo murió, nunca volverá a aparecer. Es más, si ese miembro era vital para una parte concreta es posible que todo el equipo muera y se dé por finalizado el juego. Las opciones que se presentan tienen un impacto que trata de ser realista en sus consecuencias y absolutamente nada garantiza tener un final feliz.

Añadido a la personalización del personaje principal, tanto en nombre como en apariencia, y la toma de decisiones que tienen un impacto en el desarrollo de la historia, se encuentra también la posibilidad de formar el carácter del personaje. Esto ocurre de la siguiente manera; si un jugador decide tomar continuamente decisiones honestas y amables, su personaje se tornará bueno. El que un personaje tenga un carácter marcado por el jugador desemboca en que podrá realizar acciones en momentos dados acordes a su personalidad. Por ejemplo, un jugador que haya sido un rebelde no podrá solucionar momentos beligerantes con la palabra, eso estará reservado a quienes hayan obrado de ese modo con anterioridad y hayan dotado a su personaje con habilidades en ese sentido.

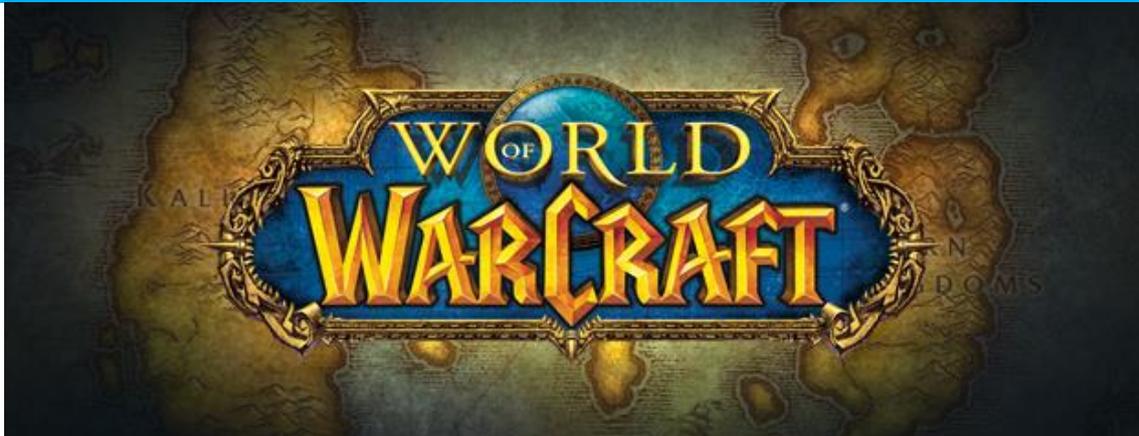
Lo expuesto anteriormente tomado desde una perspectiva crítica, puede parecer simplista en cuanto a lo que un proceso de co-creación se refiere, por ser al final los resultados que se pueden conseguir preprogramados por una empresa. Sin embargo, si se adjunta el dato de que mediante las decisiones del jugador, es posible obtener más de mil finales con variantes diferentes (Hudson, 2010), quizás la cosa cambia. Lo que la empresa Bioware, creadora del juego, propone aquí es que cada jugador construya su propia historia con las herramientas que le propone. En definitiva se trata de co-crear tu propia historia.



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2. Nivel 2. Co-creando en social gaming: World of Warcraft

*Ilustración 5.4.3: Logo de WoW*



Fuente: eu.battle.net

En un nivel ya más profundo con respecto al proceso de co-creación se encuentran los juegos multijugador masivos online RPGs<sup>17</sup> (MMORPGs). Existen varios formatos de éxito en el mundillo que acaparan millones de jugadores, de forma literal. El título en concreto que aquí se analizará es el caso de mayor éxito hasta el momento, el World of Warcraft (WoW), creado por Blizzard.

Este videojuego se presenta en un mundo abierto, que el jugador puede explorar a sus anchas con criaturas diferentes, más débiles o fuertes, agresivas o no y paisajes con ambientaciones muy diferentes.

Este mundo de Warcraft, está dividido en dos facciones enfrentadas entre sí, la horda y la alianza, que están compuestas por individuos de razas diferentes. En la gran mayoría del mapa presentado las facciones están enfrentadas entre sí y si llegaran a encontrarse miembros de facciones diferentes la única solución sería luchar por su supervivencia. Aunque existe una pequeña parte del mapa que es neutral y la lucha está prohibida.

Los jugadores seleccionan que raza quieren ser y por tanto la facción a la que pertenecen. Personalizan su avatar no solo estéticamente, sino que se puede entrenar en las artes de lucha que ellos prefieran. Añadido a eso, también pueden tener una profesión,

---

<sup>17</sup> Role-playing game.

que puede servir para preparar brebajes o forjar armaduras, todo a gusto del consumidor. Además la indumentaria que utilicen es la que encuentren en el juego y es intercambiable. Todo esto da lugar a un personaje único que el jugador maneja como desee.

*Ilustración 5.4.4: Ejemplo diferentes personajes del WoW*



Fuente: Krinsath.com

Una vez el jugador tiene su personaje se encuentra en el mundo abierto anteriormente descrito, donde se encontrará e interactuará con otros jugadores. En este tipo de videojuegos no existe un objetivo concreto que determine cuando uno se ha “pasado” el juego. Se trata del concepto del social gaming, donde no existe un objetivo común, tan solo la cuasi obligación de interactuar con los demás para progresar.

Cada jugador es libre de fijarse los objetivos que quiera. Como por ejemplo, volverse el terror de los demás jugadores en combates PvP<sup>18</sup>, el de conseguir un objeto exclusivo determinado, ser el líder de un gremio, volverse rico o eliminar a un final boss<sup>19</sup>. Las posibilidades son tan ilimitadas como la imaginación del jugador sea.

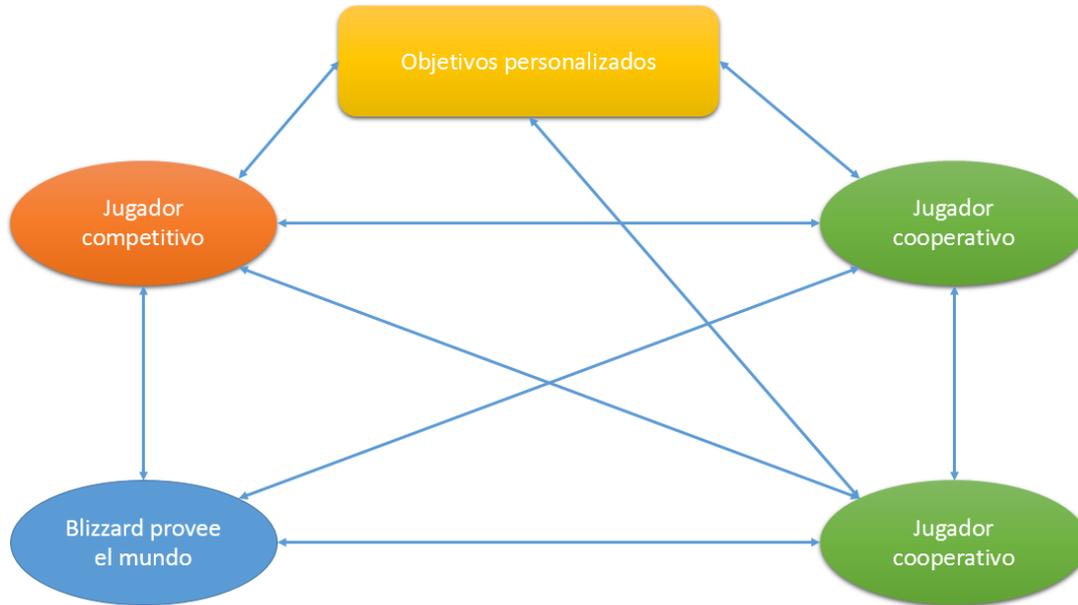
El concepto viene a ser en este caso también el de crear tu propia historia, pero en un mundo abierto, donde las acciones de los demás jugadores te repercuten y donde es cuasi obligado el tener que interactuar con el resto de jugadores. Se trata de conectar ya

<sup>18</sup> Person versus Person o Persona contra persona.

<sup>19</sup> Enemigo controlado por la computadora especialmente difícil de matar.

no solo las interacciones con la empresa, sino interacciones entre los propios jugadores. Dejando un mundo abierto provisto por Blizzard donde los jugadores compiten y cooperan a sus anchas.

*Figura 5.4-2: Relaciones de co-creación entre actores del WoW*



Fuente: elaboración propia

### 5.4.3. Nivel 3. Co-creando a partir de modificaciones: Counter Strike

*Ilustración 5.4.5: Logo del Counter Strike*



Fuente: Tecnoslave.com

En los niveles anteriores se han comentado procesos de co-creación, más o menos libres, siempre dentro de una plataforma cerrada que ofrecía una compañía que la había diseñado previamente. En este nivel se presenta el fenómeno de los llamados mods, que como su nombre indica son modificaciones de videojuegos, realizadas por sus jugadores.

Los mods son un fenómeno que surge en la comunidad de peceros<sup>20</sup> al estar disconformes con ciertos apartados de sus juegos favoritos. El PC es el sistema más abierto que existe, permitiendo a sus usuarios acceder a los archivos del software y por tanto modificarlos.

Cuando los usuarios de PC se dieron cuenta de que podían modificar los juegos a su antojo se produjo un fenómeno creativo que iba desde las representaciones más burdas, hasta obras de arte que mejoraban en mucho los videojuegos originales. Esto acabó dando lugar a que la comunidad de modders<sup>21</sup> esperaba al lanzamiento de un videojuego simplemente para modificarlo a su antojo y presentar innovaciones que dejaran con la boca abierta a la comunidad.

El caso más significativo y clásico del fenómeno modder, se produjo con el lanzamiento de Counter Strike, creado por Minh Le y Jess Cliffe en 1999. Este mod era una variación del también muy conocido juego Half Life, que se trataba de un shooter clásico en primera persona, donde había que seguir la narrativa para acabar llegando al final de la historia. El mod, vino a transformar el escenario del juego para pasar de ser una experiencia de jugador individual a una experiencia online multijugador.

*Ilustración 5.4.6: Fotograma de juego de Counter Strike*



Fuente: Streetsports.fr

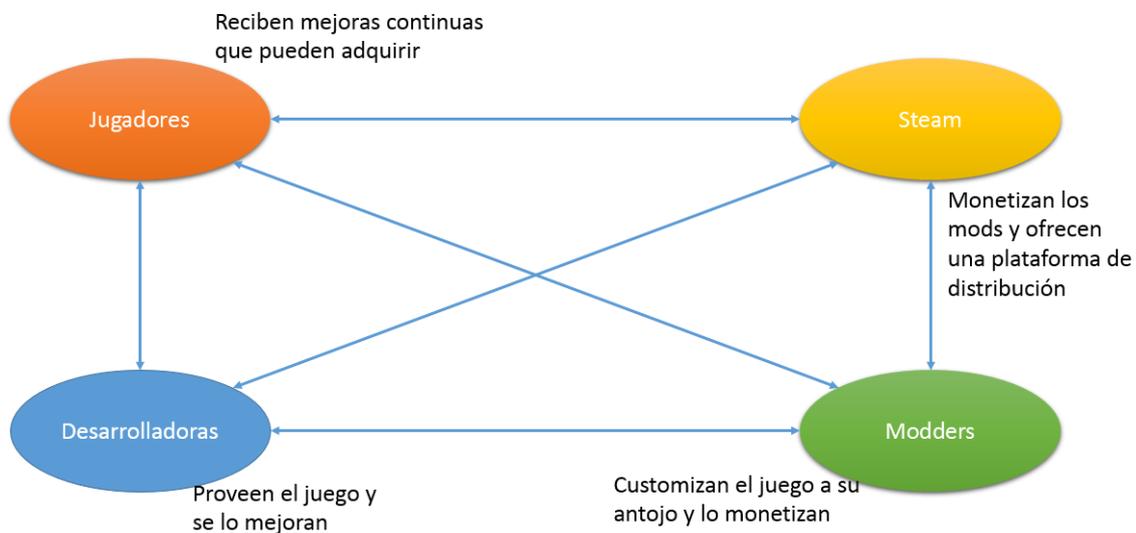
<sup>20</sup> Jugadores de ordenador.

<sup>21</sup> Usuarios que se dedican a modificar videojuegos.

El éxito que alcanzó fue tal, que incluso acabó superando al juego original y se convirtió en el juego online más jugado del mundo en aquel momento e incluso hoy se sigue jugando gracias a nuevos mods.

El fenómeno de los mods no ha hecho más que crecer desde entonces y los usuarios de PC han aprovechado para modificar todo aquello que les apetecía. Las empresas que han sido hábiles han sacado partido incluyendo estas modificaciones en sus juegos mediante actualizaciones, o en una versión nueva. Pero no es solo el provecho en conocimientos e innovación que están consiguiendo las empresas, sino el rendimiento económico que algunos han conseguido captar. Steam, que es una distribuidora digital de videojuegos, ha dedicado un apartado llamado “Steam Workshop” en su plataforma para la distribución legal de estos mods. Ellos cargan una comisión a todo aquel que quiera distribuir por este medio sus creaciones y a cambio pueden monetizar su trabajo. Una visión en la que todos los actores se benefician y que se ajusta perfectamente a la visión de la lógica de servicio.

*Figura 5.4-3: Co-creación de valor entre actores modificando videojuegos*



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4. Nivel 4. Co-creando el juego desde cero: Star Citizen

*Ilustración 5.4.7: Logo Star Citizen*



Fuente: Roto2spaceindustries.com

En un nivel de integración ya total de la co-creación de valor se puede encontrar a los jugadores desarrollando el juego codo con codo con los diseñadores desde el principio.

Puede que suene raro ser un betatester<sup>22</sup> o alfatester<sup>23</sup>, pero es un término y una práctica muy común en el mundo del videojuego. Esto significa para un jugador el poder tener acceso a un videojuego en desarrollo de manera generalmente gratuita, mientras dure el periodo de prueba, a cambio de aportar retroalimentación y ayudar al título a detectar fallos o mejorar los aspectos que considere.

A esta nueva tendencia se suma también de nuevo Steam con un nuevo enfoque mercantil. Desde la plataforma de distribución digital proponen esta vez que los jugadores paguen un precio más reducido que el que pagarían normalmente por el juego completamente terminado y que a cambio una vez terminado el periodo de prueba puedan quedárselo, a cambio del trabajo que han realizado ayudando a desarrollar el juego. Una relación en la que vuelven a beneficiarse todos.

En este modo de operar se ha situado el desarrollo de Star Citizen. Se trata de un videojuego ambientado en el espacio exterior, donde los jugadores cuentan con libertad total en un mundo abierto donde pueden tomar las decisiones que deseen. Este proyecto surge de un vídeo que publica su padre conceptual Chris Roberts, bajo su desarrolladora Cloud Imperium Games Corporation, en el que dice que tiene entre manos una idea revolucionaria, pero que necesita varios millones de dólares para desarrollarla. Sus

---

<sup>22</sup> Probador de un videojuego en fase de prueba Beta.

<sup>23</sup> Probador de un videojuego en fase de prueba Alfa, que es un estado de desarrollo anterior a la Beta.

palabras exactas fueron “*No quiero crear un juego, quiero crear un universo*” (Roberts, 2012). Los jugadores inmediatamente le creen, pues este individuo es el creador de la saga clásica Wing Commander, que cosechó un tremendo éxito antaño.

La complejidad del proyecto es máxima, no solo se trata de un juego de naves en el que jugadores se disparan unos a otros, sino de crear un universo en el que hallan planetas que visitar, estaciones en las que atracar la nave y bajar a dar una vuelta a pie. Este proyecto parte desde el minuto cero como un proceso de co-creación al negarse el creador a vender su idea a ninguna desarrolladora ni distribuidora tradicional y presentar un modelo de financiación basado en el crowdfunding, o financiación colectiva.

El modelo sería el siguiente, los jugadores interesados podrían pagar por acceder a las sucesivas versiones de prueba y cuando saliese el juego podrían quedarse con una copia por la cuantía que ya hubieran pagado. Sin embargo, este modelo de financiación vino después de que Roberts decidiera lanzar una campaña de crowdfunding en kickstarter, que recaudó rápidamente más de dos millones de dólares y permitió coger aire a los creadores.

*Ilustración 5.4.8: Captura de Star Citizen en fase de desarrollo*

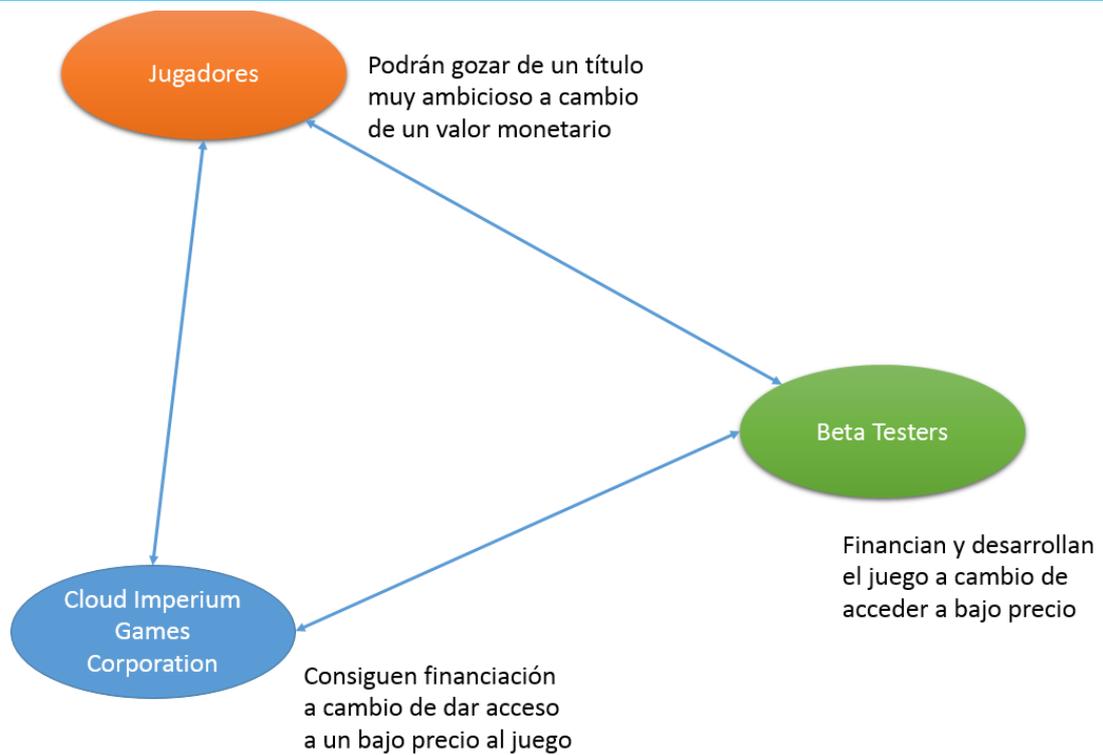


Fuente: Levelup.com

Una vez que el tema financiero estuvo solucionado, se comenzó a trabajar para lanzar cuanto antes las versiones de prueba, en las que la actualidad se encuentra el juego. Los individuos que contribuyeron en su momento a la campaña de financiación o después pagando un precio reducido para poder acceder a la versión de prueba ya se encuentran probándolo.

El juego tiene como fecha fijada de lanzamiento algún momento de 2016. Si finalmente llegase a producirse, todo indica que si, sería el proyecto más ambicioso en el mundo de los videojuego que parte de una co-creación total entre usuarios y empresa.

*Figura 5.4-4: Proceso de co-creación de Star Citizen*



Fuente: Elaboración propia

## 5.5. LAS TRANSVERSALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO

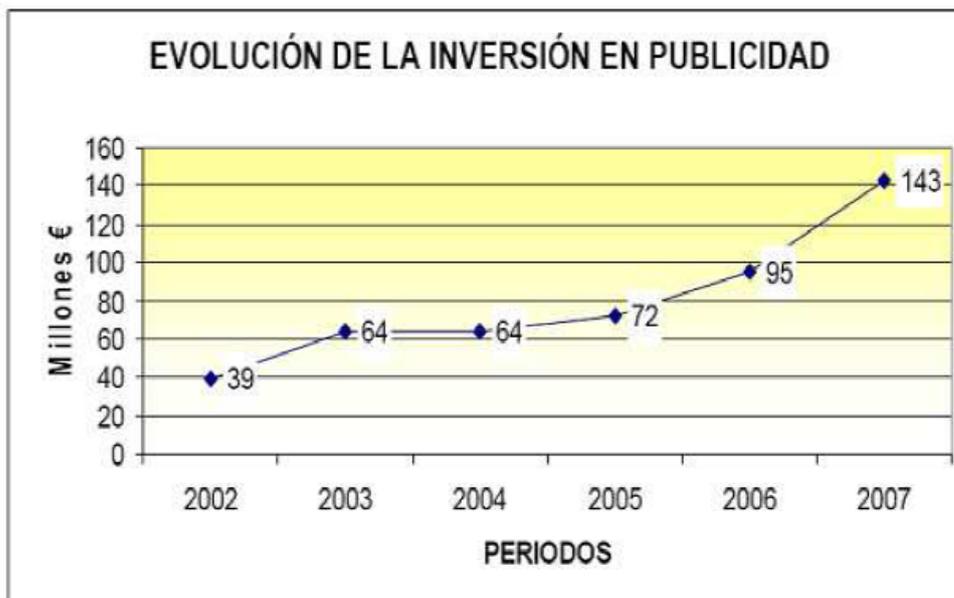
Uno de los retos principales al definir la lógica de servicio integral es el de ilustrar en un contexto real las transversalidades que se dan entre un sector determinado y otros, poniendo de manifiesto la existencia de redes comunicadas más allá del campo normal de actuación de, en este caso, los videojuegos.

### 5.5.1. Transversalidades con la publicidad

Uno de los fenómenos publicitarios que más se está consolidando en los últimos tiempos en cuanto publicidad, por ser considerado muy efectivo es el product placement. Esto consiste en la colocación de productos que se desean promocionar dentro de formatos abiertamente dedicados a la difusión, como el cine o los propios videojuegos.

Esta técnica ha demostrado ser muy eficaz, debido a que el consumidor bloquea de forma mental los anuncios cuando denota que está siendo expuesto a ellos, es decir, está con la guardia alta y los rechaza. Sin embargo, no relaciona el estar jugando a videojuegos con publicidad y por tanto se torna más permeable a sus efectos. Es una ganancia mutua para las empresas de videojuegos, que reciben un suplemento monetario que pueden dedicar a realizar mejores títulos, que a su vez disfrutará los usuarios, mientras las empresas anunciantes gozan de una notoriedad que no hubiesen tenido por otros canales más tradicionales.

*Figura 5.5-1: Inversión de la publicidad en videojuegos*



Fuente: Infoadex

Si se observa la tendencia en la gráfica se trata de una práctica en auge.

Por otra parte se puede encontrar el advergaming, que conforma una transversalidad con el mundo de la publicidad desde otra óptica. Se trata de crear videojuegos bajo nombres comerciales, para que de este modo la marca se publicite mediante el propio título del juego.

Normalmente suelen ser juegos con una calidad cuanto menos cuestionable. Pero resultan beneficiosos desde el punto de vista del retorno de la inversión en términos de impacto. Un usuario de uno de estos juegos está continuamente recordando la marca del juego al que está prestando atención.

Ejemplificando se puede encontrar el título “*Danone World Football*” que data ya del año 1998. Consistía en un simulador de fútbol que ciertamente no era del todo bochornoso para la época y se conseguía comprando una determinada cantidad de artículos de la marca.

En un alarde de genialidad se conseguía beneficiar a todas las partes. El consumidor de yogures conseguía un juego de forma gratuita y la marca conseguía vender un mayor volumen de sus productos, además de publicitarse de una manera muy efectiva.

Hoy en día es un fenómeno en apogeo debido al sector móvil, que con la relativa facilidad con que se producen las apps, está nutriendo los smartphones de todo tipo de advergamings.

*Ilustración 5.5.1: Advergaming de Danone World Football*



Fuente: Infoconsolas.com

### 5.5.2. Transversalidades con el marketing ciudad

En el apartado teórico dedicado al marketing ciudad, se ponía de manifiesto la inclusión en red de todos los actores que actúan dentro de un ente territorial para la co-creación y beneficio de todas las partes. En este sentido se situaba también el place branding.

El mundo del ocio electrónico es un sector que ofrece una imagen de modernidad, innovación y dinamismo, cualidades que muchas ciudades quisieran tener para sí mismas. Es por esto, que muchas localidades buscan relacionarse de alguna manera con los videojuegos y de este modo ser relacionadas con estos valores.

En este sentido se sitúan conocidas urbes, como Los Ángeles con la feria “E3”, Colonia con “Gamescom”, Tokio con el “Tokyo Games Show”, San Francisco con “Game Developers Conference” o Bilbao con “Fun and Serious”. Es en este último ejemplo sobre el que se va a reflexionar.

La noble villa de Bilbao ha sufrido una metamorfosis abrumadora en los últimos años. Ha pasado de ser una ciudad gris e industrialmente arruinada a una ciudad moderna, verde y tremendamente amable para transitar. De hecho en 2010 recibe en Singapur el I Premio Lee Kuan Yew World City Prize, que es considerado el premio Nobel de las ciudades.

En este proceso de transformación y dinamismo, la ciudad busca que se la relacione con aspectos más innovadores y modernos que lo que se venía haciendo antes, como ciudad industrial que era. Es por este motivo que Bilbao se lanza a organizar el evento Fun & Serious ya desde 2013 y repite en 2014.

Es un evento que en 2014 estuvo organizado desde el 28 de Noviembre hasta el 3 de Diciembre, al que acuden compañías desarrolladoras a presentar juegos e innovaciones, jugadores a probar in situ los nuevos títulos que esperan con ansia, empresas locales organizadoras a reforzar su presencia en Bilbao y empresas tecnológicas anunciantes.

Ilustración 5.5.2: Logo Fun &amp; Serious Bilbao



Fuente: tecnoslave.com

Este evento, siguiendo la perspectiva del Service-dominant Logic, deja beneficios a todos los actores que allí intervienen. Desde el punto de vista del marketing ciudad, Bilbao sale reforzada con unos valores que se asociarán a ella, dando a su marca un nuevo valor. Las compañías pueden acudir allí a promocionar sus títulos e innovaciones que los jugadores pueden probar y ver, mientras las marcas locales se posicionan en el evento para reforzar su posición y empresas anunciantes de fuera se consolidan como grandes tecnológicas.

Por si no había quedado claro, la parte fun son los propios juegos y jugadores que acuden a participar y el serious son todos los intereses empresariales que existen alrededor.

Figura 5.5-2: Relaciones entre actores presentes en Fun & Serious



Fuente: Elaboración propia

### 5.5.3. La gamificación como transversalidad universal

En ocasiones puede resultar dificultoso el unir los puntos de la red imaginaria que se supone nos conecta a todos en un many-to-many marketing. Como los videojuegos pueden estar relacionados con, por ejemplo, la salud y el bienestar. Este vacío conceptual, que no real, viene a ser cubierto por la gamificación. Esto es el uso de elementos y diseños de juego, en un entorno no de juego.

En la práctica se trata de utilizar elementos de juego para conseguir enganchar al cliente con mucha más contundencia a una determinada actividad, educar o lograr cambios de comportamiento, además de entretener.

La extracción y puesta en otro contexto de elementos de juego puede parecer complejo y quizás extravagante. Pero sin embargo, los estudios realizados por el profesor Kevin Werbach de la universidad de Wharton en Pennsylvania han demostrado que son técnicas altamente efectivas para conseguir cualquiera de los propósitos citados en el párrafo anterior.

Los elementos más utilizados para gamificar son medallas, puntos y clasificaciones, no necesariamente por este orden. La introducción de estos elementos en tareas tediosas o cotidianas puede disparar el interés de individuo en realizar una determinada acción.

Para ilustrar con un ejemplo, tenemos la página foursquare de búsqueda de lugares y establecimientos locales, donde por cada vez que un usuario se identifica desde un determinado sitio tiene la opción de ganar una medalla por su actuación. La posibilidad de ganar medallas aumenta el interés en logearse desde determinados sitios para ganarlas en un afán competitivo inherente al ser humano. Existen además medallas de todo tipo, desde conectarse desde lugares inusuales u horarios inusuales, a hacerlo muchas veces desde un mismo sitio.

En un ejemplo de gamificación para cambiar un hábito, se puede encontrar el experimento que se realizó en Estocolmo, Suecia. Para lograr que los conductores redujeran su velocidad en un tramo de la ciudad, se situó un cartel luminoso que indicaba la velocidad a la que transitaban los autos. Todo aquel que no excediera el límite de velocidad ganaría un boleto para recibir un premio en metálico. Los resultados arrojaron

un descenso del 32% de la velocidad con esta actuación. Esta fue una iniciativa encuadrada dentro de la campaña “*The fun theory*” de BMW, que probó ser altamente eficaz.

En el ámbito educativo, podemos encontrar el modelo de Duolingo. Se trata de una aplicación móvil, así como página web que está enfocada en el aprendizaje de lenguas. La metodología es bastante sencilla, se elige que idioma se quiere aprender y desde cual se quiere aprender. Una vez se ha hecho esto, se decide el nivel desde el que iniciar el aprendizaje y se van ganando medallas, que deberemos cuidar pues si no practicamos con el tiempo se pierden. Esta es una forma efectiva de tener al usuario volviendo una y otra vez a cuidar sus posesiones virtuales. Además cuanto más utiliza el usuario la aplicación más puntos recibe, motivándole a que continúe adelante y romper sus records.

Estos son ejemplos perfectamente válidos de como la gamificación puede extenderse a cualquier hábito, de hecho en la página web de Enterprise Gamification pueden encontrarse más de cuatrocientos casos prácticos de gamificación implementada con éxito. Lo que no hace sino abrumar sobre su efectividad.

Cuando se ha comentado que la gamificación es aplicable a educación y cambios de hábitos o comportamiento, no hace sino refrendar su enfoque a la lógica de servicio. Se ha comentado en ocasiones que la nueva lógica dominante es una perspectiva humanista que pretende ayudar al desarrollo de la sociedad y a comprender nuestra propia idiosincrasia y relaciones.

*Ilustración 5.5.3: Ejemplo de tarea gamificada*



Fuente: Pianetta.it

## 6. CONCLUSIONES FINALES

---

El nuevo paradigma emergente del **Service-dominant Logic** es una perspectiva unificadora de stakeholders, o actores socio-económicos, que **mediante interacciones** colaboran entre ellos con el **fin común de co-crear valor**. En la industria del ocio electrónico los actores involucrados están profundamente relacionados. La naturaleza interactiva de los videojuegos posibilita que el cliente al que atrae la industria sea de un carácter generalmente proactivo, más predispuesto a interactuar con el resto de actores. Además, el factor tecnológico que es inherente al sector, posibilita nuevas formas de comunicación que amplía las posibilidades de conexión.

Los recursos son ahora percibidos en función de la utilidad que pueden ofrecer y no por lo que son por sí mismos. Así se explica la división entre los llamados “*operand resources*” y “*operant resources*”. Los primeros son recursos a los que aplicar una acción para que produzcan un efecto, mientras que los segundos producen efectos de manera autónoma. En esta perspectiva donde el foco se sitúa en los stakeholders, éstos se convierten en los principales “operant resources”, pues son los actores que co-crean el valor. En este sentido se encuentra posicionado el entorno del ocio electrónico, con unas empresas que suministran herramientas e innovaciones que posibilitan que el resto de actores implicados puedan co-crear valor. No solo se proveen los propios videojuegos o nuevos formatos de juego, sino espacios de intercambio de ideas como foros virtuales o eventos físicos. **La base de las interacciones es compartir ideas y conocimiento**. Dando esto como lugar, que la utilidad principal que se otorga a los recursos está basada en sus atributos intangibles, en lugar de los tangibles.

En un futuro inmediato los bienes y servicios no serán percibidos como elementos de intercambio separados horizontalmente, sino integrados verticalmente dentro de una misma lógica de servicio integral. La tradicional división carece de vigencia, ya que todo bien físico conlleva unos servicios añadidos a él. Los videojuegos se sitúan en esa línea donde **el servicio es la base del producto**.

Uno de los mayores retos a los que se han tenido que enfrentar las industrias culturales es el de la piratería, mermando significativamente los ingresos percibidos. Las nuevas formas de distribución comercial permiten acceder a productos de manera gratuita si el cliente así lo desea. A pesar de ello, el ocio electrónico no deja de mejorar sus

números. Esto es debido a que no se puede piratear el servicio que se ofrece. Al comprar un juego no solo se adquiere un determinado disco, sino una serie de servicios en forma de juego online, actualizaciones o expansiones.

**El proceso de co-creación**, que es corolario en la lógica de servicio, **se asienta sobre la base del diálogo e interacciones continuas** entre las partes. Este diálogo debe estar basado en la transparencia de información y el acceso a la misma, de forma que el potencial cliente valore el riesgo-beneficio del servicio. Con respecto al caso práctico analizado, se observa cómo desde los inicios de la industria, la comunicación ha sido un factor clave para el desarrollo de la misma. En un inicio, los “*gamers*” o jugadores de videojuegos mandaban cartas a las revistas especializadas, para más tarde con la aparición de internet concentrarse en torno a foros o páginas especializadas. La comunicación tanto entre los propios jugadores y las compañías, posibilita la mejora continua del servicio, que se refina y perfecciona para beneficio de todas las partes.

El **mercado** se entiende bajo esta lógica de servicio como un **espacio donde** empresa, clientes y otros actores socio-económicos se encuentran para **co-crear valor**. Es el lugar físico o abstracto donde se encuentran e interaccionan, intercambiando ideas. Además se incorpora aquí el concepto de espacios territoriales multitemáticos que proponen nuevas fórmulas de distribución comercial, ofreciendo un lugar a modo de mercado donde co-crear. En el caso práctico de los videojuegos, pueden encontrarse mercados virtuales en forma de plataformas online de distribución, como *Steam* por ejemplo, donde se encuentran suministradores y clientes. También existen modelos de mercado en un entorno físico donde los diferentes actores se encuentran, como por ejemplo el evento de Fun & Serious que se celebra en Bilbao y que se ha tratado en el capítulo 5.5.2. del trabajo. Ahí se encuentra la parte fun, encarnada en los jugadores y la parte serious, representada por las empresas y entes territoriales.

El valor de un producto no viene determinado por las características con las que una empresa lo crea, **el valor está en su utilidad**, en su uso. El consumidor adquiere un recurso que luego él consume con base en sus propias ideas o dependiendo de sus propias habilidades, por tanto pudiendo diferir del propósito inicialmente estimado por la empresa creadora. En los videojuegos “*online*” en mundos abiertos esto se produce de manera constante. La empresa desarrolladora del mundo abierto crea una plataforma en la que los usuarios pueden interactuar de manera libre, relacionándose con el resto de jugadores de

la manera que ellos consideren oportuna. Son los “*gamers*” quienes con sus decisiones deciden como van a consumir el producto y divertirse, pudiendo marcarse los objetivos que a cada individuo le parezcan más atractivos.

**Los individuos** ya no se agrupan en torno a variables demográficas, ni en torno a otras variables clásicas de segmentación. **Se agrupan en torno a comunidades que comparten sus mismas ideas y valores, es decir, experiencias comunes.** Dentro de un mismo sector económico-social los individuos que confluyen pueden presentar variables demográficas muy diferentes, lo que hace inservible segmentar de este modo. Por tanto es más preciso conocer cuáles son los valores comunes a ellos, siendo este el rasgo más representativo de la comunidad. Además la forma en la que perciben el servicio estará influenciada por su estructura social, que distorsionará la experiencia en función de los valores de cada individuo. En esta línea conceptual de segmentación se encuentran las comunidades gamers. Los datos expuestos en el apartado 5.2.2. arrojan un espectro de público muy amplio, donde cualquier persona es susceptible de ser un jugador. Por tanto, es más preciso dividir por medio de los valores con los que juegan, si prefieren competir o cooperar, por medio de la plataforma tecnológica que prefieren, plataforma abierta de PC o cerrada de consola o por cuanto tiempo deciden dedicarle a jugar.

Las **interacciones** pasan del clásico one-to-one a un **many-to-many**. Las comunicaciones no solo se producen entre una empresa y su cliente, sino entre grupos de actores interconectados de manera múltiple. Esto da lugar a redes comunicadas en diferentes niveles, en las que se reconoce la complejidad de las interacciones y como cualquier acción es susceptible de influir en cualquier otra, ofreciendo un contexto real en el que puedan basarse decisiones. El concepto de redes múltiples desemboca en la puesta en evidencia de las transversalidades presentes en la sociedad. Así, los videojuegos pueden acabar estando ligados con la publicidad, por medio del *advergaming* o *product placement*, con el marketing de una determinada ciudad por medio de eventos, o incluso con cualquier entorno no de juego mediante la *gamificación*.

La nueva lógica de servicio tiene **implicaciones notables para el marketing**, pasando a tener como objetivo **involucrar al suministrador con el cliente y contribuir a la creación de valor de manera mutuamente beneficiosa**. El valor pasa de ser producido a ser dependiente de las relaciones que se producen y que el marketing debe de fomentar. El beneficio debe de ser mutuo para que el valor se produzca. En este sentido

se encuentra el desarrollo del juego “Star Citizen”, que mediante sus acciones de comunicación pudo llegar al público gamer y conseguir la financiación necesaria para convertirse en una realidad. Además el producto está siendo co-diseñado entre compañía y jugadores por lo que es mutuamente beneficioso para las partes, diseñando un juego que satisfaga a ambas partes.

Concluyendo finalmente se puede decir que la industria de los videojuegos ya se encuentra inmersa en un enfoque puramente basado en el Service-dominant Logic. Se reconoce además la tendencia de crecimiento pronunciado que está experimentando esta industria cultural.

La conclusión final de este trabajo, es que esto no se produce por casualidad. El enfoque del modelo de negocio en las interacciones, relaciones y a co-crear valor de forma conjunta entre varios actores, es sin duda lo que otorga la ventaja competitiva principal sobre las demás industrias culturales y del entretenimiento. Se ofrece un servicio y una utilidad para los usuarios que están consiguiendo rentabilizar, además de retribuir con valor a todo el resto de la sociedad en forma de técnicas innovadoras aplicables en áreas muy diversas.

El mundo de los videojuegos es pionero en la aplicación de la *Lógica de Servicio*, una cuestión que se demuestra acertada. En consecuencia, se recomienda a cualquier sector económico-social la aplicación de las premisas del Service-dominant Logic. **Un paradigma emergente en la actualidad, para comprender el futuro.**

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

Achrol, R. S. y Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 146-163.

Alden. (2015). *Introducing new ways to support workshop creators*. Recuperado 06/10 2015, de

<http://steamcommunity.com/games/SteamWorkshop/announcements/detail/208632365237576574>

Akaka, M. A., Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2013). The Complexity of Context: A service Ecosystems Approach for International Marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.

Arnould, E. J. (2008). Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 21-24.

Brodie, R. J., Glynn, M. S. y Little, V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Sage Publications*, 6, 363. doi:10.1177/1470593106066797

Counter-strike.net. (2015). *Presentación del equipo de modificación de Counter Strike*. Recuperado 06/10 2015, de <http://web.archive.org/web/20060219153839/www.counter-strike.net/team.html>

Crevillén Hernandez, A. (2008). *Análisis del sector del ocio electrónico*. Universidad Pontificia de Comillas.

Day, G. S., Deighton, J., Narayandas, D., Gummesson, E., Hunt, S. D., Prahalad, C. K., Shugan, S. M. (2004). Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68, 18-27.

Degenne, A. y Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*. London: Sage.

Edvardsson, B., Tronvoll, B. y Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 327-339.

Efe. (2010, 27/06). Bilbao recibe en Singapur el 'premio nobel' de ciudades por su transformación. *El Mundo*,

Entertainment Software Association. (2012). *Esencial Facts*.

- Flint, D. J. (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 349-362.
- Fun & Serious. (2014). *Game Festival*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.funandseriousgamefestival.com/english/>
- Geeksroom.com. (2015). *Juegos vs películas, ¿Quién genera más dinero? [Infografía]*. Recuperado 06/10 2015, de <http://geeksroom.com/2011/06/juegos-vs-peliculas-%C2%BFquien-genera-mas-dinero-infografia/50302/>
- Observatorio vasco de la cultura (2013). *Informe: Las industrias culturales y creativas*.
- Grönroos, C. (1979). Service marketing. A study of the marketing function in service firms. Hanken Swedish School of Economics. Finland.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(1), 298-314.
- Grönroos, C. y Ravald, A. (2010). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Gummesson, E. (1995). *Relationship Marketing: Its role in the Service Economy* (William J. Glynn and James G. Barnes ed.) pp. 250-251. New York: John Wiley & sons.
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing and a New Economy: It's Time for Deprogramming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589.
- Gummesson, E. (2004). From one-to-one to many-to-many marketing. *Proceedings from QUIS 9*, Karlstad, Sweden: Karlstad University. , Edvardsson, B. et al. (Eds.)
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15-17.
- Gummesson, E. y Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497.
- Gummesson, E., Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Science*, 8(22), 8-22.

- Gummesson, E. y Polese, F. (2009). B2B is not an island. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.
- IFPI. (2015). *Facts & Stats*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.ifpi.org/facts-and-stats.php>
- Infoadex. (2015). *Estudios sobre la publicidad*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.infoadex.es/estudios.html>
- Kamenetz, A. (2013). *Why Video Game Succeed Where the Movie and Music Industries Fail*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.fastcompany.com/3021008/why-video-games-succeed-where-the-movie-and-music-industries-fail>
- KickStarter. (2013). *Campaña de financiación para Star Citizen*. Recuperado 06/10 2015, de <https://www.kickstarter.com/projects/cig/star-citizen>
- Kingtequila. (2010). *Entrevista a Casey Hudson, director de proyecto de Mass Effect*. Recuperado 06/10 2015, de <https://idnexus.wordpress.com/2010/08/05/mass-effect-3-mas-de-1000-finales/>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (2002). *Capítulo 1: ¿Qué es Marketing?* (3ª edición europea ed.). Essex (Inglaterra): Prentice Hall.
- Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2012). The forum on markets and marketing (FMM): Advancing service-dominant logic. *Marketing Theory*, 12(2), 193-199.
- Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2014). (1ª ed.). *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. United States of America: Cambridge University Press (New York).
- Lusch, R. F. y Webster, F. E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129 - 134.
- Maglio, P. P. y Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 18-20.
- Marshall, A. (1927). *Principles of economics* (Reprint ed.). London: Macmillan.
- Merz, M. A., He, Y. y Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 328-344. doi:10.1007/s11747-009-0143-3

- Metacritics. (2015). *Review sobre Splatoon*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.metacritic.com/game/wii-u/splatoon>
- Muñiz, N. (2012). Tendencias Emergentes en Distribución comercial: Evolución hacia Conceptos Transversales de Consumo, Ocio y Nuevos Espacios Urbanos Emblemáticos del Mundo. *IV Ciclo de Seminarios: Orientación de la Empresa hacia el Cliente: Importancia de las Nuevas Estrategias de Distribución y Comunicación con el Consumidor*, Universidad de Oviedo, España.
- Muñiz, N. (2013). Hacia un paradigma emergente en Marketing y en ciencia económico-empresarial: Service-Dominant Logic.
- Muñiz, N. y Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y "Place Branding". *Pecunia, Monográfico*, 123-149.
- Newzoo.com. (2014). *Top 100 Countries Represent 99.8% of \$81.5Bn Global Games Market*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.newzoo.com/insights/top-100-countries-represent-99-6-81-5bn-global-games-market/>
- Nielsen Company. (2014). *Nielsen Mobile Media Report*.
- Peñaloza, L. y Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, 6(3), 299-319.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press,
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Roberts, C. (2015). *Página web del videojuego Star Citizen*. Recuperado 06/10 2015, de <https://robertsspaceindustries.com/ship-specs>
- Rodriguez, G. (8 de Febrero de 2013). *Presentación en formato Prezi sobre: "S-D Logic"*. Recuperado de <https://prezi.com/hpd4wbbb3dfg/s-d-logic/>
- Rodriguez, J. y Blanco, S. (2014). *De la ruina industrial al esplendor mundial: El efecto guggenheim*. (Tesis no publicada Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: Distribución Comercial, Grado en Marketing e Investigación de Mercados.

Sanchez, J. (2015). *Los mejores eventos de videojuegos del mundo*. Recuperado 06/10 2015, de <http://checkin.trivago.es/2014/06/03/mejores-eventos-de-videojuegos-del-mundo/>

Schooler, C. (1996). Cultural and Social Structural Explanations of Cross-National Psychological Differences. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 323.

Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J. y Gruhl, D. (2007). Steps Toward a Science of Service Systems. *IEEE Computer*, 40(1), 71-77.

Statista.com. (2015). *Global box office revenue from 2015 to 2019*. Recuperado 06/10 2015, de <http://www.statista.com/statistics/259987/global-box-office-revenue/>

Tanner, L. (2003). *Crowded lives*. North Melbourne, Australia: Pluto Press.

UNESCO (2006). *Comprender las industrias creativas*. Global Alliance for Cultural Diversity

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1-17.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008). Why "service"? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 25-38.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (November 21, 2005). Service-Dominant Logic: What it is and What is not. *Presentation to the Otago Forum on Service-Dominant Logic*,

Welch, C. (2013). *Steam Early Access lets gamers buy and play titles still in development*. Recuperado 06/10 2015, de <http://ow.ly/Odlba>

Werbach, K. (2015). *Curso de Gamificación online*. Recuperado 06/10 2015, de <https://class.coursera.org/gamification-004>

Williamson, O. (2000). The New institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.

Woodruff, R. B. y Gardial, S. (1996). *New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Oxford: Blackwell.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 46, 33-46.