



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados.

Curso 2016/2017

SERVICE DOMINANT LOGIC EN EL MARKETING DE LA MODA Y EL LUJO: EL ECOSISTEMA DE SERVICIO ALREDEDOR DE TOUS.

SERVICE DOMINANT LOGIC APPLYING TO FASHION AND LUXURY MARKETING: THE SERVICE ECOSYSTEM OVER THE TOUS COMPANY BRANDING

Realizado por la alumna Dña. Johanna Gutiérrez Rubio

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

León, Julio de 2017

INDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	4
1.1. ABSTRACT.....	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. OBJETO DEL TRABAJO	9
4. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
5. EVOLUCIONANDO HACIA SERVICE DOMINANT LOGIC.....	10
5.1. AXIOMAS Y PREMISAS FUNDAMENTALES DE SERVICE LOGIC	15
5.1.1. Axioma 1: El servicio es la base fundamental del intercambio.....	16
5.1.2. Axioma 2: El cliente siempre es el co-creador de valor.....	18
5.1.3. Axioma 3: Todos los actores, tanto sociales como económicos, son integradores de recursos.....	19
5.1.4. Axioma 4: El valor se encuentra siempre determinado por el beneficio..	19
6. LOS PROCESOS DE CO-CREACIÓN DE VALOR	20
6.1. PROCESOS DE COLABORACIÓN ENTRE ACTORES: EL MARKETING RELACIONAL.....	23
6.2. EL CONTEXTO EXPERIENCIAL EN LA CO-CREACIÓN DE VALOR .	28
6.2.1. La teoría sobre la cultura del consumidor (CCT).....	28
6.2.2. Lógica dominante de servicio (SD).....	29
6.2.3. Extendiendo el concepto de experiencia	30
6.3. LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE COMO CO-CREADOR DE VALOR EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	32
7. ECOSISTEMAS DE SERVICIO. INTERCAMBIOS MANY TO MANY MARKETING	35
7.1. EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ECONOMÍA EN REDES	38
7.1.1. Redes internas diseñadas para abrir a las empresas a su entorno	40
7.1.2. Redes basadas en la maximización vertical de sinergias.....	42

7.1.3.	Redes diseñadas para explotar sinergias de intermercado.....	43
7.1.4.	Redes diseñadas para optimizar las oportunidades del consumidor.....	44
8.	MARKETING DE MODA Y LUJO.....	46
8.1.	LA COMUNICACIÓN EN LAS MARCAS DE MODA Y LUJO.....	46
8.2.	EVOLUCIÓN DE LA MODA Y EL LUJO: EL NUEVO COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	50
8.3.	LOS ECOSISTEMAS DE SERVICIO EN EL ÁMBITO DE LA MODA: LA TEORÍA DE LAS ESFERAS.....	56
9.	LA MARCA DE MODA TOUS.....	60
10.	POSICIONAMIENTO DE TOUS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LOS DISTINTOS MERCADOS.....	62
11.	EL ECOSISTEMA DE SERVICIO DE TOUS.....	66
11.1.	INTERCAMBIOS A NIVEL MICRO: CO-CREANDO VALOR CON EL CLIENTE.....	66
11.1.1.	Interacciones en tienda: Co-creando valor con influencers y clientes.....	73
11.2.	INTERCAMBIOS A NIVEL MESO Y MACRO. EL MANY TO MANY MARKETING DE TOUS.....	77
11.2.1.	Intercambios a nivel meso.....	77
11.2.2.	Intercambios a nivel macro.....	82
12.	CONCLUSIONES.....	85
13.	REFERENCIAS.....	87

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros (5.1.): Conceptos de transición hacia Service Logic.....	14
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura (5.1): Axiomas de Service Logic	16
Figura (6.1.): Interacciones bajo GD y SD	23
Figura (6.2.): Niveles de relaciones bajo A2A	25
Figura (8.1.): Valores que representan a las marcas de lujo	48
Figura (9.1.): El modelo de negocio de Tous	61
Figura (11.1): Relaciones y co-creación de valor de la marca Tous	67
Figura (11.2): Intercambios nivel micro de Tous	68
Figura (11.8): Intercambios meso de Tous.....	81
Figura (11.9): Ecosistema macro de Tous a partir de sus interacciones de Servicio	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración (7.1.): Estructuración de los ecosistemas de servicio	37
Ilustración (9.2): Presencia internacional de Tous	62
Ilustración (10.1.): La presencia de Tous en los 5 continentes	64
Ilustración (11.3): Presentación del libro Rosa Oriol en Mallorca	70
Ilustración (11.4): Árbol interactivo de Tous en Barcelona	71
Ilustración (11.5): Tienda Flagship en Lisboa	74
Ilustración (11.6): Caravana Happines by Tous	75
Ilustración (11.7): Photocall de tienda Tous en Barcelona	76

1. RESUMEN

Los cambios que se producen en el marketing son consecuencia de una sociedad cada vez más globalizada y dinámica hacia una perspectiva de creación de valor en red. Lejos quedan la exclusiva utilización de las clásicas 4P's de un marketing tradicional, emerge así un nuevo paradigma denominado como "Service Dominant Logic" (Vargo y Lusch, 2004) que integren al conjunto de stakeholders que intervienen en intercambios de carácter múltiple.

Esta perspectiva cambiante del marketing afecta a todo tipo de sectores, incluyendo el de la moda y lujo donde los clientes no solamente compran los productos que se ofertan, sino que adquieren un servicio integral. A lo largo de este trabajo, se desarrollará esta perspectiva dinámica del marketing aplicada al sector y a la firma de moda Tous.

Palabras clave: Co-creación de valor, intercambios múltiples, interacciones de servicio, ecosistema, many-to-many marketing.

1.1. ABSTRACT

Changes that are taking place in marketing are a consequence of a more globalized and dynamic society that works under a co-creation of value perspective in networks. Once left behind the use of classics 4P's of a traditional marketing, is needed of integration of a new paradigm denominated as service dominant logic, that integrates the different parts that take place in multiple exchanges.

This changing perspective of marketing affects all kind of sectors, including fashion and luxury where customers not only buy the products thar are offer, they acquired a complete service. Throughout this project, will be developed this dynamic perspective of marketing applied to the sector and the fashion firm Tous.

Key words: Value co-creation, multiple exchanges, service interactions, service ecosystem, many-to-many marketing.

2. INTRODUCCIÓN

El marketing es una disciplina que se encuentra en continua evolución. Sus inicios trascienden en torno a la primera década de 1900, en una época de Capitalismo fundamentadas en la producción y fabricación de bienes materiales. A principios del siglo XX, se constituye como una disciplina académica, comenzando a crearse en Estados Unidos los primeros centros de investigación de marketing. Sin embargo, los primeros documentos y publicaciones oficiales comienzan a incrementarse a partir de la década de 1980, aunque en años anteriores se realizaban actividades de comercialización e investigación de mercados en las empresas.

Durante la década de los 60 del siglo XX, el marketing giraba en torno a las conocidas 4P's (Producto, Precio, Promoción y Comunicación). De todas ellas, la variable de mayor importancia era la variable **distribución**, con el objetivo de acercar el producto al consumidor y reducir los costes que conllevaban. Esta variable tuvo gran importancia debido a que, en sus inicios, la demanda era superior a la oferta, lo que se traducía en que los bienes debían de salir de la fábrica lo más rápido posible y al menor coste (McCarthy, 1960).

La investigación de mercados comienza a aparecer a partir de la década de 1920 con la publicación de "*Análisis de mercados: principios y métodos*" del autor White en el año 1921. En esta década, comienza a ganar importancia el concepto de **satisfacer al consumidor** y conocer sus actitudes y hábitos de compra, apareciendo las primeras encuestas como método de investigación.

El mayor punto de inflexión se encuentra ubicado en el año 1929 con el crack de la Bolsa de Nueva York que provocó una gran crisis económica a nivel mundial. Desde entonces, el marketing evolucionó de una orientación a la producción a una **orientación a las ventas**.

En la década de 1930, surgen los primeros análisis econométricos como método de investigación de mercados cuantitativo. A su vez, se constituyen las dos instituciones básicas en el desarrollo del marketing, conocidas como "*American Marketing Journal*" en el año 1934 (pasando a denominarse en el año 1936 como "Journal of Marketing") junto con "*American Marketing Association*" conocida como A.M.A. en el año 1937,

cuya primera definición sobre el marketing data del año 1960, procediendo a analizarla más adelante.

Posteriormente, comienzan a tener influencia en el marketing las ciencias relacionadas con el comportamiento humano, incorporándose métodos y técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercados. En la actualidad, el marketing se ha vuelto multidisciplinar, relacionándose con otras disciplinas como la organización de empresas, la psicología, sociología, matemáticas, finanzas y economía.

A continuación, vamos a realizar un breve análisis de la primera definición de marketing propuesta por el A.M.A en el año 1960, para observar cómo ha evolucionado el marketing hasta la actualidad:

“Marketing es la ejecución de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios de productos a consumidores” (A.M.A. 1960)

- Esta definición propone a la empresa como el punto central del intercambio, del que parten todas las acciones de marketing hacia el mercado, tomándose al consumidor como un sujeto pasivo a lo largo del proceso.
- Los bienes son tomados como la principal razón del intercambio y, en consecuencia, la empresa es tomada como el principal centro. Esta definición no tiene en cuenta los flujos de información que se intercambian entre empresas y consumidores y cómo ambos trabajan de forma conjunta para la obtención de un beneficio mutuo.
- El marketing es tomado como un área más dentro de la empresa, olvidando que se toma como una parte activa e imprescindible en el proceso de toma de decisiones y de elaboración de propuestas de valor hacia el mercado.

En la década de 1960 comienzan a multiplicarse la elaboración de manuales sobre el marketing como McCarthy (1960), Kotler (1967) o Phillips y Duncan (1969) entre otros. A su vez, aparecen otras definiciones alternativas del marketing que reflejan la nueva **orientación hacia el consumidor** de las empresas:

“Marketing es el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer

a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas.” (McCarthy, 1964).

Con la primera definición oficial de marketing aparecen los primeros debates sobre esta novedosa disciplina y sobre las clásicas 4P's (clasificación propuesta por McCarthy, 1960) existiendo otros autores como Borden (1964), proponiendo hasta 12 variables que influyen en el marketing.

Diversas escuelas y autores han discutido a lo largo de los años sobre el concepto de marketing y sobre lo que realmente esta disciplina significa. En la década de 1970, Kotler abre debate sobre el concepto genérico del marketing, configurándolo como una actividad humana y no meramente empresarial, la satisfacción de las necesidades mutua de las partes que intervienen en el intercambio y la satisfacción de dichas necesidades mediante transacciones más allá de la exclusiva relación “empresa-consumidor”, incorporando a su vez las transacciones intermedias para crear valor (Kotler, 1972).

En el año **1985** la A.M.A elabora una definición más precisa sobre el marketing adaptada a los cambios que se producían en el momento:

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).

Como podemos observar, en esta definición data de mayor importancia al intercambio, sin embargo, estos intercambios se limitan a satisfacer las necesidades de la organización y de sus consumidores, sin tener en cuenta los múltiples actores que participan en el intercambio. A su vez, el contenido gira en torno a las clásicas 4P's del marketing mix.

Otra de las definiciones relevantes realizadas por el A.M.A. en el año 2004:

“Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés” (A.M.A. 2004)

En esta nueva definición desaparecen las clásicas 4P's del marketing tradicional y aparecen nuevos conceptos como “valor” y “relaciones con los clientes” así como el

beneficio de la organización y de los “grupos de interés” también conocidos como stakeholders, provocando un beneficio mutuo para todos. La disciplina del marketing comienza a preocuparse por otros ámbitos como el ámbito no lucrativo y un marketing más humano y social. A su vez, comienza el impulso con las nuevas tecnologías de una nueva era en la que el marketing digital juega un papel fundamental para las organizaciones ante un consumidor menos manipulable y cada vez más informado.

A lo largo de toda su historia el marketing se configura como una disciplina cambiante y en continua evolución. La Globalización actual, junto con los grandes avances en información y comunicación, ha provocado la aparición de un **nuevo paradigma del marketing** que evoluciona con todos los enfoques propuestos y que desemboca en una nueva lógica dominante de servicio, basada en la **co-creación** de valor, las **interacciones** físicas o digitales en **eco-sistemas de servicio** y los **intercambios múltiples** “many-to-many marketing”. La principal base de la teoría rompe con el centro de las transacciones, pasando de ser los bienes los principales centros de intercambio a unos intercambios “servicio por servicio”. Su primera aparición data en el año 2004 con el artículo publicado en “Journal of Marketing”, titulado como “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” (Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch, 2004). Este artículo será analizado más detalladamente en los capítulos de este proyecto fin de grado y será complementado con el libro “*Service Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*” (Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch, 2014) a lo largo de los capítulos siguientes, junto con otros artículos relevantes que se encontrarán descritos en la bibliografía final. Por último, se realizará una aproximación al mundo de la moda y lujo en la actualidad junto con un caso práctico de la empresa Tous, una de las firmas españolas más importantes en el sector.

3. OBJETO DEL TRABAJO

La realización de este trabajo tiene por objeto sintetizar la teoría sobre el nuevo paradigma del marketing bajo la perspectiva Service Logic junto con su posterior aplicación al marketing de moda y lujo y a la marca Tous. Concretamente, se pretenden los siguientes objetivos específicos:

- Presentación del marco teórico de una Lógica dominante de Servicio.
- Desarrollar un caso práctico de la marca Tous en el ámbito de la nueva Lógica dominante de Servicio.
- Sintetizar cómo se trabaja desde una perspectiva en redes y de intercambios múltiples “*many to many marketing*”
- Analizar cómo se co-crea valor entre las diferentes partes que intervienen en el intercambio y aplicarlas a la marca Tous.
- Reflejar los cambios en el comportamiento del consumidor en base a una nueva lógica de servicio aplicada a la moda y el lujo.
- Estudiar el comportamiento del consumidor en diferentes mercados aplicados a una marca
- Representar el ecosistema de servicio de una marca desde una perspectiva de carácter integral y global.

4. METODOLOGÍA UTILIZADA

La realización de este trabajo se basa en un estudio de carácter bibliográfico en el que se sintetiza una serie de artículos científicos junto con el libro “Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities.” (Vargo y Lusch, 2014). Es por ello, que la primera parte del trabajo estará compuesta de una parte teórica que refleje el paso hacia Service Logic y el estudio de cómo se co-crea valor con el cliente, junto con la organización de actores en redes de carácter múltiple.

Posteriormente, se realizará una síntesis sobre el comportamiento del consumidor en el marketing de moda y lujo bajo una lógica de servicio para finalizar con una parte práctica aplicada a una firma del sector.

En la última parte, se reflejará mediante un análisis crítico el valor de la marca Tous y cómo esta interactúa con sus grupos de interés para co-crear valor. Además, se representará el ecosistema de la marca basándonos en entrevistas realizadas por la misma, el estudio de su página web, redes sociales y noticias divulgadas en medios de comunicación. Finalmente, se presentará unas conclusiones que sintetizen la elaboración del trabajo fin de grado.

5. EVOLUCIONANDO HACIA SERVICE DOMINANT LOGIC

El marketing clásico nace como consecuencia de la Revolución Industrial, cuando las empresas comenzaban a ser capaces de producir en gran cantidad de la forma más eficientemente posible. El exceso de oferta debía responder a la demanda, por lo que el marketing debía comenzar a crear valor para el consumidor. Sin embargo, este tipo de marketing se centraba en una lógica basada en el intercambio de recursos tangibles, en el valor que proporcionaban dichos recursos y en cómo ser capaces de intercambiarlos en el mercado.

A lo largo de este capítulo observaremos la evolución que se produce en las últimas décadas con la aparición de una nueva lógica dominante, centrada en la provisión de servicio, en la co-creación de valor y en las relaciones. Para una mayor comprensión de cómo se ha evolucionado hacia un nuevo paradigma del marketing, analizaremos de una forma breve los principales periodos de su historia (Gummesson, Vargo y Lusch, 2004):

- **1970-1990:** Las principales escuelas de pensamiento comenzaron a estudiar el concepto de “servicio” en la década de 1970, siendo la dirección de recursos humanos, operaciones y calidad las principales disciplinas. El énfasis de esta época se focalizaba en las diferencias entre bienes y servicios. Sin embargo, con el paso de los años, esta perspectiva comienza a cambiar considerando “servicio” como cualquier tipo de oferta. Todo ello comenzó con la avalancha de interés especialmente entre la generación joven de investigadores. A pesar de ello, estas hipótesis fueron inicialmente desechadas por las principales corrientes de pensamiento y academias de marketing, las cuales se sentían inseguras sobre la incertidumbre que provocaba el cambio.

- **1980-actualidad:** Los enfoques relacionales establecidos en marketing eran sobre las relaciones B2C (de empresa a consumidor) y B2B (de empresa a empresa), mediante CRM, marketing “uno a uno” y modelos específicos. La orientación de la empresa pasó de una única parte (proveedor o consumidor como centro) a dos partes (relación bidireccional entre proveedor y consumidor).
- **1990-actualidad:** Internet, el comercio electrónico y los móviles ofrecen una nueva infraestructura de comercialización y de relaciones sociales. Las investigaciones de servicio encontraron un nuevo objeto de investigación, el “e-service”. Las relaciones se focalizan en “muchos con muchos”.

Antes de la década de 1960, el marketing era visto como la transferencia de la propiedad de los bienes y la distribución física de los mismos (Savitt, 1990). La literatura del marketing raramente menciona los “productos inmateriales” o “servicios” y cuando lo hacen, lo mencionan únicamente como ayudas a la producción y dentro del marketing de los bienes. Todo ello se debe a que los inicios del marketing se centraban en productos para la agricultura y, posteriormente, de otros bienes físicos, aportando así una visión inicial ligeramente rudimentaria. Las evidencias de los primeros cambios se dieron en las nuevas escuelas emergentes sobre “el comportamiento del consumidor”, basadas en el juicio del comprador en el proceso de toma de decisiones.

Las empresas comienzan a centrarse en la **satisfacción del consumidor**. *“Lo que se necesita no es una interpretación sobre la utilidad creada por el marketing, sino el cómo es la interpretación del marketing en el proceso completo de creación de valor”* (Alderson, 1957).

El marketing ha heredado la perspectiva de que el valor, en términos de utilidad, debe encontrarse dentro de los productos. Uno de los primeros debates en la disciplina del marketing estaba centrado en la pregunta de que *“si el valor es algo añadido a los bienes, ¿el marketing contribuye al valor?”* (Shaw, 1912).

Otro de los grandes debates que se agrava con el nuevo paradigma emergente es sobre el concepto de **“marketing mix”**, un concepto que comienza a estar obsoleto, criticado por ser incompleto, sin considerar las verdaderas necesidades del consumidor. El concepto clásico de marketing se trata de un concepto unidireccional, enfocado desde la perspectiva de la empresa: una vez que conoces a los consumidores, puedes diseñar el

precio, la promoción y la distribución de un producto que encaje con dichas necesidades y que posteriormente tenga éxito en el mercado. En la década de 1990, surge una nueva alternativa al marketing-mix como núcleo del marketing, que gira en torno a las relaciones, redes e interacciones.

En la década del 2000 comienza a prestarse especial atención a las relaciones “muchos con muchos” o “many-to-many marketing” Gummesson (2006). Estas relaciones proponen unas redes más realistas y complejas de grupos de interés o stakeholders. El paradigma relacional reconoce tanto al vendedor como al consumidor como partes activas en el intercambio, siendo tanto consumidores como proveedores socios igualitarios, pero con objetivos diferentes mediante relaciones que les permitan ganar a ambos.

Algunos autores comienzan a darse cuenta del cambio que se está produciendo en la disciplina del marketing y que no se encuentra reflejado en ninguno de los manuales hasta ahora escrito. Se necesita de un paradigma alternativo, que tenga en cuenta las relaciones naturales que se producen entre los diversos actores (Sheth y Parvatiyar, 2000). Los conceptos actuales del marketing han sido creados bajo la lógica de los bienes y de la producción. Este movimiento comenzó a cambiar con la creación de una “**economía de experiencias**”. En esta experiencia, se encuentran implicados un gran número de inputs de numerosos recursos, más que simplemente el output de la empresa (valor creado a través de experiencias completas). Esta interpretación es aplicable independientemente de la intangibilidad del output, necesitando de un nuevo paradigma que tenga en cuenta las continuas relaciones que se dan entre actores.

Otros autores subrayan la importancia de integrar la perspectiva de los bienes y servicios en una única perspectiva que refleje el cambio (Rust, 1998). Los clientes no compran bienes o servicios, sino **ofertas** que son traducidas como “servicios” y las cuales contienen **valor**. Todas las actividades se traducen en **servicios** y no deben separarse de los bienes (Gummesson, 1995). Las principales diferencias hasta ahora establecidas sobre la distinción entre bienes y servicios eran:

- Los servicios son caracterizados como **intangibles** mientras que los bienes son tangibles, ya que dichos servicios son actividades y procesos que no pueden ser tocados.

- Los servicios son caracterizados por la **heterogeneidad, variabilidad y no estandarización** de los mismos, mientras que los bienes son caracterizados por la homogeneidad y estandarización. Estas cualidades se basan en la observación de que los servicios son normalmente realizados por personas, por lo que raramente existirán dos servicios iguales, mientras que los bienes son principalmente producidos por máquinas.
- Los servicios son caracterizados por **inseparabilidad** entre la producción, distribución y consumo mientras que los bienes se separa la producción de su consumo.
- Los servicios son **percederos y no pueden ser inventariados**, al contrario que los bienes.
- Los bienes poseen la característica de propiedad al contrario que los bienes.

Otra de las diferencias en términos de calidad son:

- La calidad del servicio es difícil de determinar mientras que la de los bienes es más sencilla. Esto se construye bajo la obsoleta idea de que los bienes son producidos, estandarizados y controlados por máquinas mientras que los servicios son realizados por humanos, con los errores que ello conlleva.
- La calidad del servicio no puede ser evaluado antes del consumo mientras que los bienes sí.

A continuación mediante una adaptación del artículo “*What does a Service-Dominant Logic Really Mean for Manufacturing Firms?*” (Christian Kowalkowski, 2010) mostraremos los conceptos de transición de una lógica de los bienes hacia una nueva lógica dominante de servicio.

Cuadros (5.1.): Conceptos de transición hacia Service Logic

Conceptos Lógica dominante de los Bienes	Conceptos de transición	Conceptos Lógica dominante de Servicio
Bienes	Servicios	Servicio
Productos	Oferta/Proposición	Experiencias
Rasgo/Atributo	Beneficio	Solución
Valor Añadido	Co-producción	Co-creación
Maximización beneficio	Ingeniería financiera	Retroalimentación
Precio	Entrega de valor	Propuesta de valor
Sistemas de equilibrio	Sistemas dinámicos	Sistemas complejos
Cadena de suministro	Cadena de valor	Red de creación de valor
Promoción	Comunicación	Diálogo
Comercializar el producto	Comercializar en función del cliente	Comercializar junto con el cliente
Orientación al producto	Orientación al mercado	Orientación a servicio

Fuente: Elaboración propia a partir de Christian Kowalkowski (2010)

La nueva Lógica dominante de Servicio comenzó a aparecer en el siguiente contexto:

- El comportamiento del consumidor más allá del beneficio utilitario de los bienes y la motivación de maximizar dicha utilidad.
- La creciente importancia de los servicios en las sociedades modernas y el intercambio relacionado con la evolución de una nueva perspectiva económica hacia una economía de servicio.
- La prueba de que el marketing se refiere al proceso de intercambio no podía entenderse de una forma adecuada bajo la perspectiva G-D (Lógica de los bienes)
- La idea de que consumidor y productor no tienen que estar necesariamente separados, ambos se encuentran envueltos en la co-creación de valor.

Esta nueva perspectiva de Servicio resalta las relaciones que se producen en el intercambio como los puntos centrales de la teoría. La principal diferencia se encuentre entre el concepto de “servicios”, planteados como una alternativa intangible de los bienes y “servicio”, que conlleva una lógica integral donde los bienes o los servicios son solo medios para la prestación o intercambio de utilidad entre las partes.

No debemos confundir el concepto de servicio como todo aquello que no es tangible, o que añade valor a un bien o como una clasificación sobre la industria servicios. En esta nueva y emergente teoría, el servicio es definido como la “*aplicación de competencias específicas (conocimiento y habilidades) a través de acciones, procesos y plataformas que contribuyan al beneficio de la propia entidad u otra*”. (Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch, 2004).

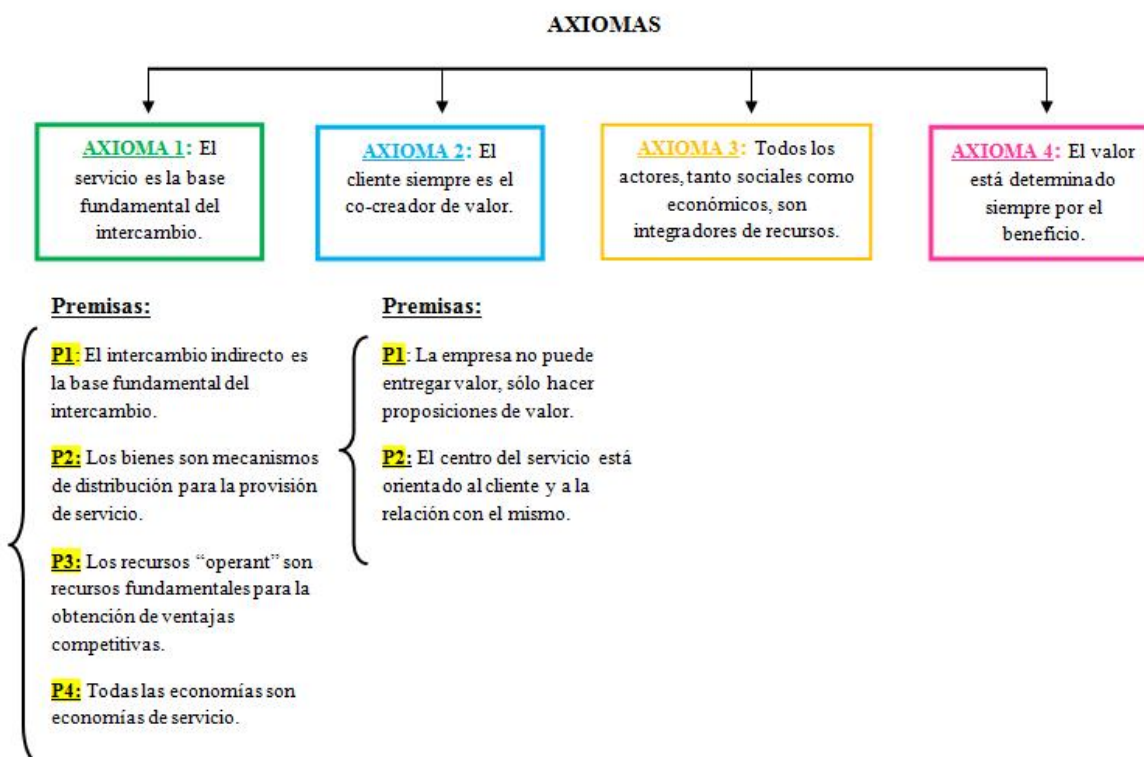
La perspectiva de servicio requiere que el consumidor sea el centro de todas las acciones (Shet, 2000). Esto significa algo más que una simple orientación al consumidor: Significa colaboración y aprendizaje de los consumidores para adaptarse a sus necesidades individuales y dinámicas. Implica que el valor es definido mediante la co-creación con el consumidor, más que el valor se encuentre dentro del bien final.

En el nuevo marketing de servicio, **el valor** es el concepto clave. El valor depende de las circunstancias, esto es lo que se conoce como “valor en contexto” (Vargo, 2008). Para un negocio, el valor es cuando los consumidores compran lo que se vende a un precio que permita obtener un beneficio. Para el consumidor, el valor es cuando se utiliza lo que se compra. Los consumidores tienen expectativas que comparan con sus propias experiencias y con ello se encuentran conformes o disconformes. El marketing puede influir en las expectativas del consumidor, el principal problema de ello es la tendencia del marketing de hacer demasiadas promesas que acaben dejando al consumidor insatisfecho, poniendo en peligro las relaciones a largo plazo con el consumidor.

5.1. AXIOMAS Y PREMISAS FUNDAMENTALES DE SERVICE LOGIC

Los autores Vargo y Lusch en su artículo “*Evolving to a new dominant logic for marketing*” (2004) definen una serie de premisas que posteriormente son sintetizadas en axiomas, reflejadas en su libro “*Service Dominant Logic. Premises, perspectives, possibilities*” (2014). El esquema de dichos axiomas se encuentra reflejado en la siguiente ilustración:

Figura (5.1): Axiomas de Service Logic



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo y Lusch (2014)

5.1.1. Axioma 1: El servicio es la base fundamental del intercambio.

Este axioma se basa en la definición de servicio: La aplicación de un recurso ‘operant’ (conocimientos y habilidades) para el beneficio de otro actor. El servicio es intercambiado por otro servicio, lo que significa que los bienes son considerados como vías para la provisión de servicios. Además, la especialización requiere de intercambio (Macneil, 1980; Smith, 1904), ya que dichas habilidades suelen ser únicas. A su vez, este axioma se puede dividir en las siguientes premisas:

- **Premisa 1: El intercambio indirecto es la base fundamental del intercambio.**
El intercambio de servicio no es sólo una relación directa entre empresa y consumidor, sino que intervienen multitud de factores a través de combinaciones de bienes, dinero, conocimientos, habilidades, instituciones...
Independientemente del tipo de organización, el proceso fundamental no cambia, los actores todavía intercambian sus habilidades por otros servicios. El

dinero, los bienes, las organizaciones y los sistemas verticales de marketing son solo vehículos de intercambio.

- **Premisa 2: Los bienes son meros mecanismos para proveer servicio.** La aplicación de conocimientos y habilidades específicas son la verdadera razón del intercambio, no los bienes, los cuales únicamente son vistos como mecanismos para la provisión de servicio, la satisfacción y las necesidades de primer orden. La provisión de servicio se puede dar:

- **De forma directa:** Los actores intercambian sus conocimientos y habilidades directamente.
- **De forma indirecta:** Los actores intercambian sus conocimientos y habilidades a través de un bien.

El valor de los productos deriva de su uso y de la utilidad que le aporte el consumidor final. Las interacciones entre empresa y cliente se prolongan a lo largo del tiempo después del intercambio mediante interacciones que permitan co-crear valor.

- **Premisa 3: Los recursos “operant” son recursos fundamentales para la obtención de ventajas competitivas.** Uno de los recursos “operant” más importantes es el conocimiento, el cual constituye una vía fundamental para la obtención de ventajas competitivas y del crecimiento económico, así como un recurso clave de riqueza. Las empresas más competitivas son aquellas que aprenden más rápido en un entorno dinámico y competitivo (Dickson, 1992).
- **Premisa 4: Todas las economías son economías de servicio.** A lo largo del tiempo, las actividades y procesos que se producían de forma rutinaria en el interior de una única organización, han comenzado a separarse en especializaciones que son normalmente subcontratadas (Shugam, 1994). Este cambio se traslada hacia una economía de servicio. La economía debe ser vista en términos de macroespecializaciones, cada una de ellas caracterizada por la expansión y refinamiento de un tipo particular de competencia (recurso operante) que pueda ser intercambiado. Los servicios y los recursos operant (conocimientos y habilidades) representan y caracterizan la esencia de la actividad económica.

5.1.2. Axioma 2: El cliente siempre es el co-creador de valor.

Este axioma contradice a la lógica de los bienes que sitúa a la empresa como el centro de la creación de valor. Desde la perspectiva de servicio, el consumidor siempre se encuentra involucrado en la producción de valor, permitiendo así aplicar un marketing a tiempo real en el que el consumidor participe de una forma activa en la creación del producto. Todo ello supone una comunicación multidireccional entre proveedores de servicio y clientes, dejando de lado el modelo unidireccional clásico.

La fabricación no termina con el proceso de producción, sino que dicho proceso es un proceso intermedio en el que los bienes son dispositivos para la provisión de servicio. Sin embargo, para que estos servicios cumplan lo prometido, el consumidor todavía debe aprender a usarlos, mantenerlos, repararlos y adaptarlos a sus necesidades específicas, situaciones únicas y experiencias.

- **Premisa 1: La empresa no puede entregar valor, pero si realizar proposiciones de valor.** El valor es creado a través de relaciones e interacciones con el consumidor y proveedores de servicio. La empresa solamente puede ofertar proposiciones de valor que sean más persuasivas que las de sus competidores, siendo el consumidor quien debe determinar el valor y participar en la creación del mismo a través del proceso de co-creación de valor entre una comunidad de actores.
- **Premisa 2: El centro de la perspectiva de servicio es la orientación al consumidor y es relacional.** La organización interactúa con cada consumidor para descubrir sus necesidades y aportar soluciones mediante procesos iterativos de aprendizaje entre ambos (Davis y Manrodt, 1996). Se debe integrar la voz del mercado con la voz de la empresa (Barabba, 1995) mediante un marketing relacional que requiera de diálogos continuos, más que simples transacciones.

5.1.3. Axioma 3: Todos los actores, tanto sociales como económicos, son integradores de recursos.

Los actores crean recursos a base de combinarlos con otros, lo que implica la creación de redes “muchos con muchos”. Estos recursos pueden ser:

- Recursos del mercado: Recursos tangibles o intangibles que podemos adquirir en el mercado mediante el intercambio social en redes.
- Recursos públicos: Recursos tangibles o intangibles que aporta el Gobierno a ciertos individuos o grupos.

La integración de recursos define a su vez el proceso de innovación:

- Todos los actores, individuales como organizacionales, son integradores de recursos.
- La integración de recursos se derivan de procesos de co-creación de valor.
- Los nuevos recursos que se crean son integrados a otros recursos, por lo que el proceso co-creación de valor se repite.

5.1.4. Axioma 4: El valor se encuentra siempre determinado por el beneficio

Cada intercambio de servicio crea una experiencia diferente y única para el consumidor. Esto se debe a que cada servicio se da en un contexto diferente y con una combinación diferente de actores y recursos.

6. LOS PROCESOS DE CO-CREACIÓN DE VALOR

La consolidación de Internet y las redes sociales ha propiciado que las personas se encuentren cada vez más conectadas e informadas, teniendo un mejor acceso a cualquier tipo de información producto o servicio. El resultado es el deseo del consumidor a participar y crear su propia experiencia con el producto o servicio, realizando iniciativas en base a sus necesidades. *“El valor está dejando de ser creado sólo por la empresa. Hoy es el resultado del trabajo conjunto de la compañía y el cliente. Las personas quieren formar parte de esta cadena de valor y quieren hacer oír su voz.”* (Venkat y Prahalad, 2004).

Una empresa que se enfoque en el concepto de experiencia podrá obtener una gran ventaja competitiva frente a sus competidores. Este enfoque se centra en las interacciones entre los distintos actores como fuente de innovación, aprendizaje y creación de valor. Gracias a la tecnología interactiva, los actores pueden comunicarse de una forma instantánea y moldear sus propias experiencias.

La mayoría de las empresas en la actualidad no han sabido adaptarse al cambio, como consecuencia de unos modelos de negocio cerrados en la cadena de valor donde no se tienen realmente en cuenta los intereses de las partes involucradas, perdiendo la oportunidad de mejora de experiencias. *“En cada vez más empresas, el diseño de la estrategia se ha convertido en un proceso conjunto de descubrimiento co-creativo, donde las empresas diseñan y desarrollan nuevas oportunidades junto con los clientes, socios y otras partes interesadas”* (Venkat Ramaswamy y Kerimcan Ozcan).

Los autores Venkat Ramaswamy y Francis Guillard describen las limitaciones del enfoque clásico sobre el diseño de procesos y estrategias en las organizaciones:

- **El enfoque clásico se centra únicamente en la economía y la industria de la empresa:** Las empresas luchan por ser líderes en el mercado intentando obtener una ventaja competitiva que le permita mantener una posición de negociación más elevada que sus competidores. Los movimientos estratégicos tradicionales tienden a ser grandes y visibles, permitiendo a los competidores el poder contrarrestarlos con inversiones monetarias similares. Sin embargo, los procesos de co-creación de valor y la creación de interacciones y experiencias, permiten

proporcionar una fuerte ventaja competitiva más duradera y difícil de imitar por sus competidores.

- **El enfoque clásico no permite la posibilidad de co-crear un ecosistema donde todos sus miembros ganen:** Se debe generar una nueva cadena de valor que beneficie a todos los grupos de interés, incluyendo a la propia empresa.
- **El enfoque clásico asume que todas las estrategias deben estar definidas en su totalidad al inicio:** En este nuevo paradigma de co-creación, las estrategias se producen a través de un lento proceso de descubrimiento por los individuos de la empresa, comenzando con un objetivo estratégico concreto que permita satisfacer las necesidades de sus clientes. Para conseguir dicho objetivo, la empresa debe solicitar la participación de los miembros de su ecosistema, mejorando así tanto su situación como la de la propia organización.

Desde esta perspectiva clásica, cada eslabón de la cadena de valor es evaluado por sus resultados económicos, sin tener en ningún momento en cuenta las experiencias del consumidor que podrían dar lugar a nuevas fuentes de ventaja competitiva y modelos de negocio. La co-creación de valor es considerada como una gran oportunidad para las empresas de diseñar nuevas interacciones con sus grupos de interés, fomentando la participación entre los mismos y la generación de experiencias. En definitiva, se trata de poner la experiencia humana al centro del diseño de la empresa.

Este cambio comenzó a producirse cerca de la década de 1990, cuando un pequeño grupo de empresas se dieron cuenta de que las tecnologías interactivas había cambiado la forma de comportarse del consumidor. Como consecuencia de ello, se fomentó la participación de los clientes en el diseño de productos y servicios. Un ejemplo de estas empresas fue Lego, quién invitó a sus consumidores a participar en el diseño de robots de juguete, ofertándolos posteriormente a otros consumidores a través de su página web.

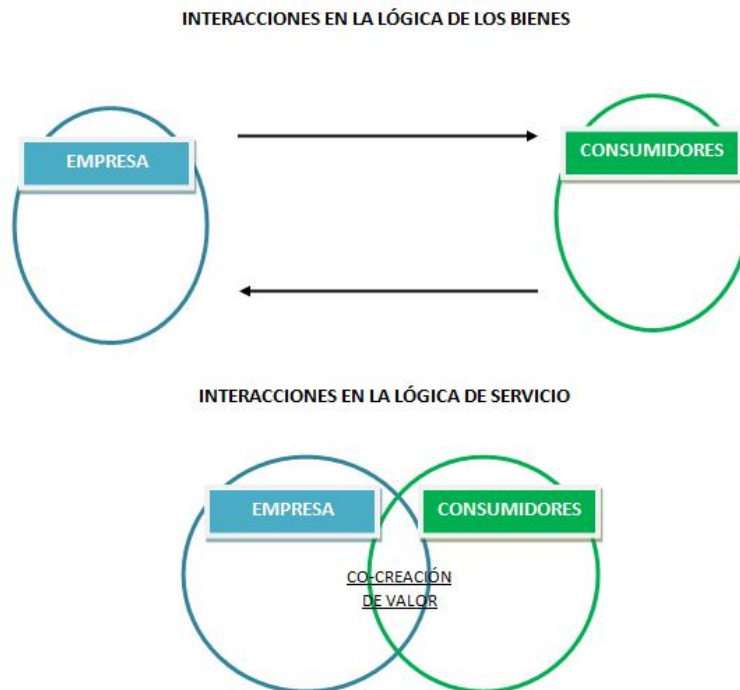
En este contexto, aparece el concepto de “co-creación de valor” introducido por C.K. Prahalad y Venkat Ramaswamy para describir las relaciones emergentes que se producen entre empresas y clientes. El principal objetivo de co-crear valor es el de satisfacer los intereses de todos los grupos de interés, centrándose en las experiencias de los mismos y en cómo interactúan entre sí. Sin embargo, se debe tener en cuenta los

siguientes aspectos a la hora de co-crear valor con el conjunto de stakeholders de la empresa:

- **Los grupos de interés no participarán activamente en el proceso de co-creación de valor a menos que produzca verdadero valor para ellos.**
- **La mejor manera de co-crear valor es centrarse en las experiencias de los grupos de interés.** Si el consumidor posee la libertad de rediseñar sus interacciones, podrá cambiar la calidad de su experiencia.
- **Los grupos de interés deben ser capaces de interactuar directamente unos con otros.**
- **Las empresas deben proporcionar plataformas que permitan a los interesados interactuar y compartir sus experiencias.**

Bajo una Lógica dominante de los bienes (GD), la gestión de marketing se realizaba desde la propia empresa hacia el cliente. Por tanto, debido a la separación existente entre empresas y consumidores, se desarrollaban métodos de investigación de mercados que se realizaban en momentos puntuales del tiempo. Bajo una Lógica dominante de servicio (SD), se interactúa y co-crea valor con el consumidor, lo que conlleva un proceso de aprendizaje y diálogos continuados para la realización de unas mejores propuestas de valor. Aquellos usuarios más activos con las marcas, pueden realizar aportaciones decisivas entre las interacciones con los consumidores a través de foros, comunidades on-line... que permiten la realización de unas proposiciones de valor más acorde con lo que se valora en el mercado, reduciendo así la tasa de fracaso de los productos.

Figura (6.1.): Interacciones bajo GD y SD



Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de clase e Interbrand

Las interacciones que se producen entre empresas y consumidores se producen en el nivel micro de los sistemas de Service Logic. Sin embargo, se debe observar los intercambios bajo unas perspectivas más amplias de redes institucionales de intercambios muchos con muchos. Este tipo de intercambios, serán analizados en los siguientes apartados del trabajo.

6.1. PROCESOS DE COLABORACIÓN ENTRE ACTORES: EL MARKETING RELACIONAL

La competencia y los cambios en el comportamiento del consumidor constituyen factores que están modificando los canales de distribución tradicionales así como el derribo de las 4P's clásicas del marketing- mix (producto, precio, promoción y distribución).

El marketing clásico se centraba en un tipo de marketing de carácter transaccional, con una orientación basada en el corto plazo y centrada exclusivamente en el momento del intercambio. Sin embargo, este tipo de marketing no afronta verdaderas soluciones a los problemas que se están planteando en la actualidad, siendo sustituido por una perspectiva de carácter relacional: En un entorno cada vez más competitivo, el cliente representa el activo más importante para las empresas y el más escaso del sistema, por lo que su conservación y fidelización se encuentran por encima de la captación exclusiva de clientes.

En un intercambio de carácter transaccional, únicamente una de las partes es la beneficiaria del intercambio mediante negociaciones exclusivas de términos y condiciones (Nova, 2005), mientras que en intercambios de carácter colaborativo, se requiere de una mayor interacción y conexión social, mediante compromisos mutuos y relaciones en el largo plazo. Aparece así en este contexto el concepto de “marketing relacional”, centrado en las relaciones a largo plazo y la satisfacción real de las necesidades del consumidor frente al enfoque cortoplacista de las clásicas 4P’s del marketing (Cobo y González, 2007).

Sin embargo, para ser un verdadero competidor en un mundo de la organización en red, se requiere a su vez ser un cooperador efectivo, para que todas las partes que intervienen en el intercambio salgan beneficiadas. Las relaciones pueden ser de carácter primario, con objeto de desarrollar relaciones estables con los clientes, o de carácter secundario, con el objetivo de estudiar las interrelaciones que se producen en redes de actores y su valor percibido.

Estas relaciones, se producen en redes A2A (De actor a actor y “Actor-to-actor”). Todos los actores constituyen el centro del sistema y todos se encuentran conectados directamente con otros actores o recursos e indirectamente a una red o sistema más complejo de relaciones de intercambio. Cuando un actor pretende encabezar la viabilidad del sistema, influencia o altera al sistema u a otros actores.

Figura (6.2.): Niveles de relaciones bajo A2A



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo y Lusch (2014)

Los actores colaboran, co-producen y co-crean valor mediante interacciones sociales en intercambios servicio por servicio que contienen un conjunto de normas, procedimientos y métodos sobre cómo actuar.

Por otro lado, los avances tecnológicos han permitido que la información se mueva de una forma mucho más rápida, lo que ha sido clave a la hora de necesitar un cambio de una Lógica de los bienes (GD) hacia una Lógica dominante de servicio (SD). Algunas de las razones por las que la información tecnológica ha activado las redes son:

- Los bienes tangibles se encuentran cada vez más envueltos en micro procesos de provisión de servicio que incluyen manufacturación digital, inteligencia artificial, conferencias virtuales...
- La capacidad de los actores de servirse a sí mismos gracias a los avances en comunicación
- La capacidad de los actores de servir a otros

- La capacidad de comunicarse entre actores e interactuar de una forma directa, provocando así el aumento de las redes “muchos con muchos”
- La capacidad de comunicarse a un menor coste entre actores, lo que aumenta la eficiencia y la efectividad.

La revolución digital y la aparición de Internet, ha permitido que cada vez más actores y recursos se encuentren conectados y más fácilmente integrados. Además, las empresas utilizan estas nuevas formas de conectarse en su propio beneficio, ayudando a los actores en comunidades virtuales en las que co-crear valor.

En la medida que la conectividad y las redes se incrementan, el sistema de intercambio se vuelve cada vez más rápido como consecuencia de un mercado dinámico y flexible.

A su vez, la colaboración de actores permite la **creación de ventajas competitivas** mediante:

- **Procesos colaborativos de competencia:** Se deben elegir correctamente los actores con los que se quiere colaborar y crear relaciones. Para conseguirlo, la empresa debe ser promotora de iniciativas y resolutora de conflictos, seleccionando a aquellos actores que tengan los recursos operant más adecuados (conocimientos, experiencia...) y que se encuentren abiertos a la resolución de problemas y a la persecución de oportunidades.
- **Competencia absorbente y adaptativa:** Estas competencias se mueven en entornos dinámicos. La competencia absorbente se refiere a la capacidad del actor de comprender el entorno y el ecosistema de servicio, adquiriendo nueva información y conocimientos de otros actores del ecosistema y, especialmente, de aquellos con los que se colabora. El actor puede convertir toda esta información y conocimientos en nuevos recursos.

La competencia adaptativa se refiere a la capacidad del actor de ajustar o cambiar las situaciones que se produzcan en el entorno. Por lo general, aquellos actores que se encuentran más especializados no suelen aprender nuevas competencias y habilidades que sean necesarias cuando el sistema cambie. Es por ello, que las empresas más eficientes reducen más el trabajo especializado y lo sustituyen por tareas más funcionales y colaborativas que faciliten la comunicación.

- **Competencia de integración de recursos:** Refleja las habilidades, conocimiento y experiencia necesaria para combinar e integrar recursos. Para ello, se necesita de la colaboración con otros actores para la creación de sinergias y sumas positivas que produzcan ventajas competitivas para todos los actores.
- **Competencia aprendida:** En un mundo de redes, el aprendizaje siempre se aprende con otros actores y nunca de forma aislada. En cada proceso de intercambio entre actores, se aporta conocimiento e información única que ayuda a cada actor a obtener una determinada ventaja. Si un actor toma correctamente el aprendizaje, descubrirá mejores conocimientos sobre otros actores, lo que le permitirá el poder anticiparse en su propio beneficio. Cuando esto ocurre, la empresa posee una fuerte ventaja de colaboración, ya que aprendizaje renueva conocimiento, lo que resulta fundamental en un entorno dinámico

Todo ello se puede analizar desde una **pequeña perspectiva** en la que se evalúa lo que el actor espera recibir en el futuro (beneficios del servicio, número de transacciones, tamaño de cada transacción e intervalo de tiempo entre transacciones) mediante un intercambio directo. Bajo una **gran perspectiva** se examinan a todos los grupos de interés de la empresa mediante un amplio sistema de intercambio de integración de recursos entre actores, formando un gran sistema de normas y cultura compartida.

La empresa debe tomar esta visión como una oportunidad para la integración de recursos y las correctas redes de actores que permitan crear sinergias que refuercen la marca. En definitiva, la empresa debe crear una buena y convincente proposición de valor y comunicarla a los potenciales beneficiarios del servicio y de toda la red de grupos de interés.

6.2. EL CONTEXTO EXPERIENCIAL EN LA CO-CREACIÓN DE VALOR

Con frecuencia, los gestores de marketing buscan mejorar la experiencia de los consumidores mediante un mejor entendimiento de cómo se crea valor en los mercados. El valor se co-crea a través de interacciones entre empresa consumidor y es determinado por la evaluación de la experiencia de los propios consumidores. En el desarrollo del contexto de experiencia, existen dos corrientes de pensamiento: La teoría sobre la cultura del consumidor o consumer cultura theory (CCT) y la Lógica Dominante de Servicio (SD).

6.2.1. La teoría sobre la cultura del consumidor (CCT)

La teoría de la cultura teórica del consumidor es desarrollada por los autores Arnould y Thompson (2005) y estudia las experiencias relacionadas con el mercado más allá de un encuentro específico con la empresa, situando a dicha experiencia en un tiempo y marco cultural determinados.

Thompson introdujo la perspectiva CCT reconociendo cuatro aspectos fundamentales de la cultura que contribuyen a la co-creación de experiencias: recursos simbólicos y materiales, recursos sociales, ideologías del consumidor y cultura. Estos aspectos culturales del mercado se centran en el entendimiento de signos, símbolos y estructuras, junto con la influencia del consumo. Las corrientes intrínsecas del CCT enfatizan la manera en la que consumidores integran varios recursos en la creación de valor para ellos mismos y para otros.

Respecto a los factores que influyen en la CCT:

- **Recursos simbólicos:** Venkatesh (2006) trata sobre la consideración del mercado como “*Un sistema de signos de todo tipo que se intercambian en diferentes tipos de mercado, siendo cada mercado una categoría dentro de un contexto de un sistema particular de signos*”. Los signos no son únicamente el factor más importante del mercado, pero si los significados y valores asociados a los mismos.
- **Recursos sociales:** Definidos como “*estructuras institucionales y sociales que influyen de manera sistemática en el consumo*” (Arnould y Thompson, 2005).

Los consumidores se encuentran dirigidos por roles sociales y por la posición que sostenga un grupo particular en un encuentro determinado. La evaluación de la experiencia del consumidor se encuentra influenciada por estándares sociales, reglas, criterios, normas e ideales (Holbrook, 1999).

- **Ideología del consumidor:** Dicha ideología influye a través de sistemas de entendimiento que tienden a canalizar y reproducir los pensamientos y acciones de los consumidores. El énfasis puesto en la co-creación de valor y experiencias radica en la propia naturaleza de los mercados, en los que cada consumidor interpreta los mensajes lanzadas por las empresas en base a sus propias ideologías.
- **Cultura:** Las investigaciones se centran en la manera en la que, de forma continuada, los individuos recrean experiencias vividas a través de las prácticas relacionadas con los intercambios de mercado, mediante múltiples aspectos de la cultura y visiones de valor como un importante elemento en la co-creación y evaluación de experiencias.

6.2.2. Lógica dominante de servicio (SD)

La lógica dominante de servicio proporciona una visión sobre la necesidad de entender a los consumidores como sujetos activos en los procesos de intercambio mediante la co-creación de valor en los distintos mercados. Recientemente Vargo y Lusch han elaborado los aspectos sociales de la integración de recursos y co-creación de valor por medio de la introducción de una visión de ecosistema de servicio, que enfatiza la influencia de las instituciones y su lógica, dentro y entre complejos sistemas de valor co-creacional y servicio de intercambio. Un ecosistema de servicio se define como un *“sistema de integración de recursos autocontenido y autoajustable conectados por instituciones lógicas y compartidas para la creación de valor mutuo, a través de un intercambio de servicio”*. (Vargo y Lusch, 2014).

Este punto de vista considera la participación y perspectiva de múltiples grupos de interés en el valor creacional, centrándose en: la integración e intercambio de recursos

en ecosistemas dinámicos, lógicas institucionales, una visión de valor fenomenológica y contextual y en múltiples niveles de interacción en la co-creación de valor.

Las estructuras sociales no influyen solamente en la evaluación de la experiencia, sino que también guía las acciones e interacciones entre los participantes. Basado en esta perspectiva dinámica, los intercambios que se producen en el conjunto de redes son parte del proceso de co-creación de valor en el que, cada participante, evalúa la experiencia mediante la evaluación del valor recibido en un determinado contexto social. Esta visión nos permite tener en consideración la interacción en distintos niveles (micro, meso y macro) de análisis desde múltiples puntos de vista. En esta visión de mercado podemos apreciar la amplia red y multitud de instituciones que influyen en los consumidores.

Mientras que la lógica dominante de servicio (SD) ofrece un marco para conceptualizar la manera en la que las experiencias se relacionan con el mercado y son co-creadas a través de las acciones e interacciones a lo largo de todos los grupos de interés, el CCT investiga un entendimiento más profundo de los aspectos culturales de la experiencia.

6.2.3. Extendiendo el concepto de experiencia

La visión de un ecosistema de servicio se centra en los aspectos sociales de la co-creación de valor como la influencia de redes dinámicas y las prácticas e instituciones compartidas. Un ejemplo de ello es la experiencia que puede tener un cliente en un restaurante, la cual no dependerá únicamente de la calidad de la comida y el servicio ofrecido, sino también de las experiencias pasadas del consumidor y sus expectativas. Dichas expectativas, se encuentran influenciadas por multitud de factores como amigos, familias, calificaciones on-line, medios de comunicación... Para un mayor entendimiento del concepto de experiencia, los directores de marketing deben considerar las diferentes perspectivas del conjunto de actores en los ecosistemas de servicio. En esencia, se debe ver los intercambios desde una perspectiva sistemática macro de multitud de actores para entender mejor las experiencias de los consumidores individuales.

Las estructuras sociales han sido reconocidas como una colección de patrones de consumo que siguen los mismos valores y que guían la co-creación de experiencias según las investigaciones de la cultura teórica del consumidor (CCT). Sin embargo, la

Lógica Dominante de Servicio (SD) propone una visión más dinámica de las estructuras sociales mediante la relación entre los grupos de interés y las instituciones, las cuales se encargarán de guiar la interacción entre actores y la determinación del valor o experiencia. La experiencia de cada consumidor se encuentra influenciada por las normas y símbolos imperantes en la sociedad que reflejan la variedad de perspectivas. Multiplicidad de estructuras e instituciones convergen y divergen en la medida en la que diferentes actores actúan e interactúan con otros para integrar e intercambiar recursos para crear valor.

Los actores individuales interactúan con otros actores para crear valor para ellos mismos y para otros, reaccionando a experiencias y contribuyendo a la co-creación de normas sociales y significados colectivos (Penaloza y Mish, 2011). De esta manera, la co-creación de valor se produce a través de los diferentes niveles (micro, meso y macro) y de la interacción que influencia en la determinación de valor o evaluación de experiencia.

Conectando a diferentes culturas con el concepto de co-creación de valor, Penaloza y Mish (2011) distingue entre:

- **Valor:** Definido como la evaluación de una experiencia concreta con la oferta de mercado.
- **Valores:** Definido como las normas sociales que influyen y son influenciadas por la evaluación de una experiencia particular

El valor se encuentra asociado al nivel micro al centrarse en la evaluación de experiencias individuales, mientras que los valores constituyen el nivel meso de valor, basado en las normas sociales y en cómo estas influyen y son influenciadas por las experiencias a nivel micro. Bajo esta perspectiva, los diferentes niveles de valor se encuentran dentro de redes en las que los niveles más bajos, influyen inevitablemente y son influenciados por los más niveles más altos de valor (meso y macro).

Por otro lado, la creación de valor no se produce de forma aislada, sino que requiere de la interacción (directa o indirecta) de dos o más actores. Es por ello, que el contexto de co-creación de valor puede ser medido a cualquier nivel de interacción. En otras palabras, las relaciones se producen en un conjunto de redes de diferentes niveles de instituciones e interacciones, que son continuamente co-creadas entre múltiples actores

que responden de forma positiva o negativa a las evaluaciones y reevaluaciones de experiencia.

6.3. LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE COMO CO-CREADOR DE VALOR EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

En los mercados modernos donde la tecnología de la información y comunicación se encuentra disponible en cantidades abundantes y, al alcance del consumidor, los clientes se sienten más cualificados para evaluar la oferta y con un mayor poder de participar en la misma de una forma activa. En este contexto, la co-creación aparece como *“una actividad colaboradora en el desarrollo de nuevos productos y servicios en la que los consumidores/clientes contribuyen de forma activa aportando y seleccionando diferentes atributos de una nueva oferta”* (O’Hern y Rindfleisch, 2009).

El éxito de las innovaciones depende de dos factores fundamentales:

1. Comprender las necesidades de los clientes.
2. Realizar los suficientes esfuerzos para satisfacer dichas necesidades.

Sin embargo, las necesidades de los clientes resultan complejas y no siempre se pueden identificar mediante los métodos tradicionales de investigación de mercados. Es por ello que autores como Thomke y Von Hippel (2002) proponen el facilitar el acceso a los clientes de la información y herramientas necesarias para poder desarrollar un papel más activo en las innovaciones. Esta propuesta es respaldada por la psicología cognitiva, que nos dice el cómo implicando de una forma mayor al consumidor en actividades creativas, se cubrirán más eficazmente sus necesidades intrínsecas.

Con el desarrollo de Internet muchos clientes están adquiriendo habilidades y conocimientos similares a los de los propios empleados de las empresas en cuanto al desarrollo de innovaciones. El principal beneficio de implicar a los clientes en los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios, es el de generar nuevas ideas que sean mejor valoradas por el mercado en general, incrementando así las probabilidades de éxito. Sin embargo, se necesitará para ello un proceso continuado de colaboración con el cliente. Los productos co-creados generan unas expectativas más altas al colaborar con los clientes para su creación, circunstancia que provoca un

incremento de su atractivo comercial y permite una mayor diferenciación frente al resto de competidores en el mercado. Todas aquellas empresas que consigan gestionar estos procesos correctamente, lograrán una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores. (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

La co-creación contribuye a la mejora de la productividad y la eficiencia gracias a la reducción de costes en los procesos de desarrollo de innovaciones. Esto se debe a que la co-creación es capaz de “sustituir” los esfuerzos realizados por los empleados por las aportaciones de los clientes, reduciendo a su vez los riesgos de fracaso del producto o servicio y, en consecuencia, de la pérdida de los costes asociados.

Por otro lado, cabe destacar que el cliente constituye el activo más importante para las empresas y la participación con el mismo ayudará a conocer de una forma mayor sus necesidades y a aumentar su nivel de satisfacción. Para ello, es fundamental interactuar con él adaptándonos a sus gustos, necesidades y, en especial, hacerlo de una forma transparente, para que el cliente pueda valorar los riesgos asumidos de sus elecciones (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

En referente a los factores que influyen en la participación del cliente son:

- **Cultura del servicio:** La diferencia cultural influye de forma directa en las relaciones que mantienen las personas entre sí.
- **Situación de servicio en la que se encuentra el consumidor:** Hace referencia a los tipos de uso del servicio y frecuencia. Así, en los servicios de mayor duración la participación del cliente es mayor, debiendo entender la empresa el comportamiento de los clientes en las distintas situaciones de servicio.
- **Características del cliente:** Aquellos atributos que fomentan la participación en el consumidor son la fidelidad, tasa de utilización y la actitud frente a la innovación de servicio (Eiglier y Langeard, 1993):
 - **Fidelidad del cliente:** Dentro de los niveles de fidelidad, podemos clasificar al cliente como **mono-fiel** (fieles a una única marca o grupos de servicios concretos, consiguiendo así una mayor participación), **multi-fiel** (fidelidad ante distintas marcas, un mismo servicio o grupos de servicios, resultando más difícil conseguir su participación) e

indiferente (reaccionan dependiendo de las tentativas de incremento de su participación, por lo que resulta de especial interés sacarlos de su estado de indiferencia antes de participar).

- Tasa de utilización de servicio: Se diferencia entre **grandes usuarios** (poseen un alto conocimiento sobre el servicio, siendo incluso más profesionales que la propia empresa y, por tanto, muy receptivos en la participación) y **usuarios ocasionales** (se debe diferenciar si el porcentaje de utilización es demasiado bajo pueden llegar a no resultar rentables).
 - Actitud frente a la innovación: Esta resulta difícil de medir a la hora de lanzar un nuevo producto o servicio, debiendo enfocarse en aquellos clientes que son más proactivos a los nuevos servicios, alcanzando así mayores niveles de participación.
- **Relación de dominio entre cliente y empresa**: En este aspecto, podemos hablar de clientes dominantes y clientes dominados. Aquellas empresas que trabajen con varios segmentos podrán tener ambos tipos de clientes, siendo los más importantes los clientes dominantes. Sin embargo, se debe buscar el equilibrio entre la posición del cliente y la empresa, sin que este tenga una situación de dominancia o dominante.

Por otro lado, el comportamiento activo de un cliente puede ser explicado a través de dos dimensiones:

1. **El control de la situación**: El deseo de controlar lo que está sucediendo por parte de los consumidores y de formar parte del subsistema de producción les permite tener un comportamiento más activo al sentir que dominan la situación.
2. **El tiempo**: Esta constituye una de las dimensiones más importantes al carecer prácticamente de él en las sociedades actuales. Un consumidor activo tratará de obtener el servicio en el menor tiempo posible y, en consecuencia, teniendo una mayor implicación en el proceso productivo.

Estos tipos de comportamiento se justifican a través del **esfuerzo** (tanto intelectual como físico que determinará el rechazo a la realización del servicio) y el **riesgo** (influencia en la dificultad del consumidor de apreciar el resultado).

Como consecuencia de todo ello podemos encontrarnos ante una amplia gama de clientes desde los más activos hasta los más pasivos, debiendo analizar el entorno de participación para conocer sus niveles de aceptación del servicio.

Los pasos a seguir para fomentar la participación es saber qué quieren los consumidores, diseñar los tipos de información a compartir con los mismos, desarrollando procedimientos que fomenten la participación e implementar sistemas de revisión de la retroalimentación adquirida.

“El valor está únicamente y fenomenológicamente determinado por el beneficiario” (Vargo y Lusch, 2008). La empresa debe entender mejor su relación con el cliente y actuar en consecuencia, ya que las interacciones con los mismos constituyen el elemento esencia de la creación de valor.

En definitiva, a través de procesos de co-creación de valor reforzaremos las relaciones a largo plazo con los clientes, mejoraremos el capital cliente y conseguiremos una mayor probabilidad de éxito de los productos y servicios en el mercado.

7. ECOSISTEMAS DE SERVICIO. INTERCAMBIOS MANY TO MANY MARKETING

Los sistemas nos sirven como vías para comprender mejor el mercado, el cual no se encuentra únicamente compuesto de actores que son exclusivamente oferentes, frente a otros que son exclusivamente demandantes. Ambos son integradores de recursos desde el punto de vista de la oferta y la demanda.

Mediante el concepto de **redes**, se describen cómo se organizan las actividades económicas y sociales que se dan entre actores. Este concepto captura gran parte de la complejidad de la co-creación de valor, aunque se trata de un concepto de carácter estático. Cuando dibujamos las redes de actores en un mapa, estas nos informan sobre las conexiones que se producen entre ellos, pero no de los flujos e intercambios entre

actores. Por el contrario, el concepto de sistema se caracteriza por ser un concepto mucho más dinámico.

El ecosistema de servicio se define como “*sistemas o redes entre instituciones y entidades sociales (actores) conectados por lógicas de intercambio de servicio mutuo y de co-creación de valor, en un marketing internacional.*” (Vargo y Lusch, 2013).

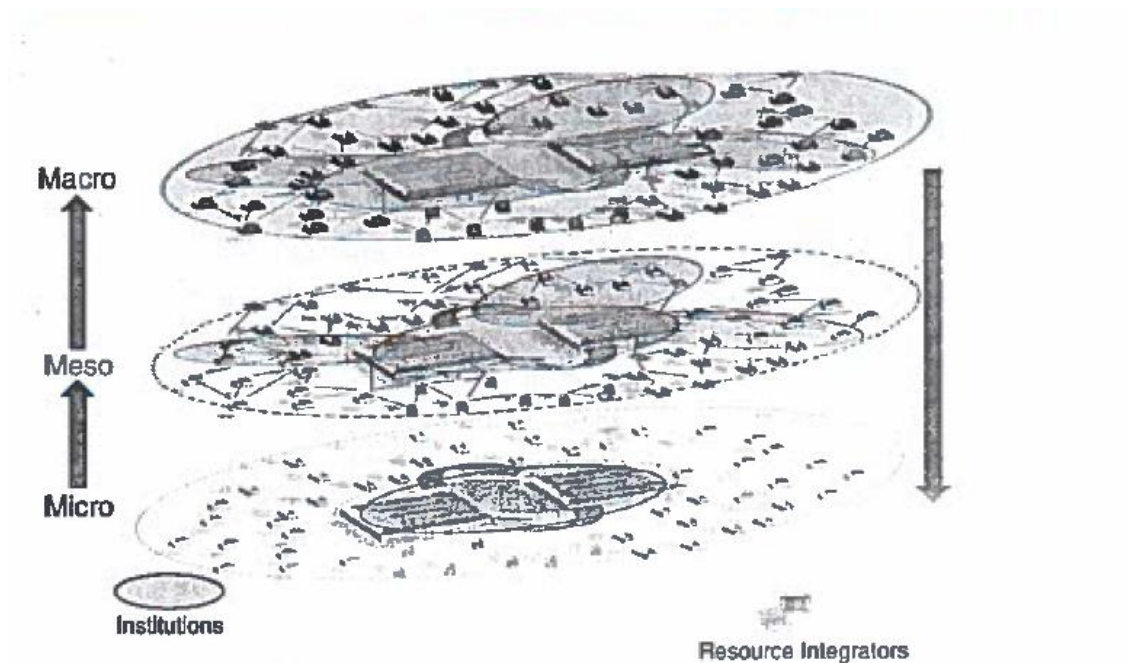
El concepto de **ecosistema** comenzó a surgir en las discusiones de negocio, organizaciones y economías, siendo este un concepto realmente útil en el pensamiento Service Logic cuyas raíces se encuentran en la biología y zoología: un sistema natural de actores interconectados que son dependientes del otro para sobrevivir. Las características de un ecosistema de servicio son:

- **Relativamente independiente:** Esto se debe a que las relaciones entre actores tienden a decrecer.
- **Autoajutable en la integración de recursos:** Un intercambio entre dos actores A y B no se da únicamente entre ellos, pero si influencia a otros actores conectados en otros intercambios. En un ecosistema de servicio, aquellos actores que tienen la percepción adecuada, aprenden relativamente rápido, evolucionan y responden de una forma eficiente ante otros actores son más viables en el sistema. Por otro lado, los actores poseen unas mayores dificultades de adaptación en entornos muy dinámicos, debido a que el intercambio de servicio se encuentra continuamente revaluando y redefiniendo su valor.
- **Instituciones lógicas compartidas:** Los ecosistemas de servicio, necesitan de instituciones compartidas para coordinar las actividades entre actores y que los intercambios funcionen correctamente. Una de las instituciones compartidas más antiguas es la del lenguaje que, en un principio, ayudaba a coordinar y facilitar la interacción y el intercambio y, posteriormente, las transacciones de negocios.
- **Creación de valor mutua a través de intercambios de servicio:** Con el incremento del mundo virtual, los actores descubren propuestas de valor más convincentes en sus ofertas de servicio, no sólo en referente a los beneficios del mismo sino de los actores y otros grupos de interés de donde los obtienen.

Los ecosistemas de servicio poseen un carácter multinivel y se pueden dividir en:

- **Nivel micro:** Interacciones que se producen entre empresas y clientes y en las cuales se co-crea valor a través de interacciones y diálogos continuos.
- **Nivel meso:** Interacciones empresa-cliente con otras organizaciones o instituciones del mercado y del entorno
- **Nivel macro:** Interacciones de co-creación de valor de carácter organizacional e institucional que deben ser observadas desde marcos globales.

Ilustración (7.1.): Estructuración de los ecosistemas de servicio



Fuente: Libro Service Dominant Logic (Vargo y Lusch, 2014).

El ecosistema macro encabeza a los sistemas meso y micro en una escala geográfica determinada y dependen de cada tipo de contexto. Los ecosistemas de servicio comienzan con las interacciones A2A y el intercambio de servicio en un nivel micro, a su vez, emergen en estructuras mayores que se producen en un nivel macro. Este último nivel se caracteriza por ser mucho más rígido y estable con estructuras como son el conocimiento, las instituciones de larga duración y reglas sobre cómo los actores de los

niveles micro y meso se juntan en comunidades. En otras palabras, el sistema micro ayuda a crear el sistema meso y el sistema meso ayuda a la creación del sistema macro, pero una vez que el sistema macro se encuentre estructurado, tendrá una influencia descendente en los niveles meso y macro.

En el sistema macro se encuentra toda la cultura, el lenguaje, los valores y la gobernanza que limita a los actores del nivel micro a la hora de intercambiar los recursos con otros actores. El movimiento e intercambio de bienes en términos de canales y cadenas de suministro se producen en redes y sistemas de integración de recursos entre actores en intercambios servicio por servicio.

7.1. EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ECONOMÍA EN REDES

Como consecuencia de unos entornos cada vez más dinámicos y con una gran cantidad de información, las antiguas organizaciones jerárquicas se configuran en relaciones en red, en el que el papel del marketing varía en numerosas formas, siendo cada vez más responsable de la creación y manejo de nuevo conocimiento, educación, sistemas de información en tiempo real, integración intraempresarial, resolución de conflictos, predicción de tecnologías, análisis de riesgo e inversión, precios de transferencias de bienes tangibles e intangibles y la coordinación de las actividades sociales y económicas de las redes. Se exploran así nuevas fronteras en el marketing multilateral, remodelando los antiguos mercados a través de la convergencia tecnológica y el comercio electrónico, organizando comunidades para los consumidores, y tomando la información obtenida del consumidor en las redes como un activo de gran valor.

Los mercados se jerarquizaron como consecuencia de la revolución industrial. Debido a que la tecnología de producción se volvió cada vez más compleja, los costes de coordinación de los sistemas de comunicación en los mercados resultaban cada vez más elevados. En este contexto, comienza a aparecer el concepto de redes:

La **organización de una red** consiste en una coalición interdependiente de tareas o habilidades especializadas que se dan en las entidades económicas (empresas independientes u organizaciones de autónomos) y que operan sin un control jerárquico, pero adheridas por densas uniones laterales, mutualidad y reciprocidad en unos sistemas

de valores compartidos. Dicho concepto de unión constituye el concepto fundamental que diferencia a las redes de las teorías económicas clásicas para la organización. (Ravi S. Achrol y Philip Kotler, 1999).

Se distinguen así, cuatro tipos de organización que se producen tanto en campos teóricos como prácticos:

- **Redes internas:** Se encuentran diseñadas para reducir la jerarquización y abrir las empresas a sus entornos.
- **Redes verticales:** Maximizan la productividad de funciones dependientes en serie con la creación de relaciones comerciales entre empresas especializadas
- **Redes interempresarial:** En este tipo de redes, se busca aprovechar las sinergias horizontales entre las industrias
- **Redes de oportunidad:** Se encuentran organizadas alrededor de las necesidades del consumidor y las oportunidades de mercado y son diseñadas para buscar la mejor solución entre ambas.

Las redes comerciales no son del todo nuevas, pero se ha dado una rápida evolución en los números, la forma y la complejidad. En este apartado se tratará la forma en la que se organiza el marketing en los diferentes tipos de estructuras de redes de la actualidad.

La filosofía del marketing se basa en mantener sus valores y creencias fundamentales: la visión de que el bienestar del consumidor es la meta final de toda actividad de marketing. El objetivo de este apartado es el de explorar la organización y el funcionamiento del marketing en una red económica, describiendo la estructura emergente de dichas redes junto con su fundamentación económica y el papel que juega el marketing en cada tipo de red.

7.1.1. Redes internas diseñadas para abrir a las empresas a su entorno

En unos entornos continuamente dinámicos, las organizaciones se encuentran cada vez más obligadas a abrirse al exterior. Los límites organizacionales son cambiantes y se producen mediante conexiones laterales tanto externa como internamente. En este tipo de redes internas, se producen a su vez dos tipos de estructuras:

- **Redes escalonadas:** Formadas por un conjunto de empresas conectadas interna o externamente a través de un gran banco de datos e información transparente. Una de sus características principales es que se encuentran extendidas mediante conexiones laterales y verticales a través y entre sus capas. Dichas conexiones, se caracterizan por ser información desorganizada que se debe monitorizar mediante responsabilidades compartidas. Las conexiones son más efectivas en cuanto a mayor interdependencia, movilidad, mutualidad, confianza y transparencia de las relaciones entre los individuos y el equipo.
- **Redes de mercado interno:** Este tipo de redes se encuentran formada por empresas que se encuentran organizadas dentro de un conjunto de empresas internas, y que a su vez operan de manera conjunta en la compra, venta o inversión de otras empresas para apoyar sus necesidades en el mercado.

La función del marketing en este tipo de redes es distribuida a través de toda la organización. Los procesos son organizados en torno a consumidores específicos o usos de categorías y, por consiguiente, las energías de todos los miembros de la organización se centran en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Los intercambios que se producen entre unidades de empresas internas son sujetos de sustitución de intercambios externos y las propias unidades tienden a ser formadas fuera de la organización. Por lo que, cada unidad es responsable de su propio marketing.

En la mayoría de las organizaciones, el marketing es probable que permanezca definido como una potente área funcional, pero el papel y la función de marketing cambiará significativamente. Los tipos de información que se dan en este tipo de redes es mucho más que información meramente descriptiva: La contribución más significativa del marketing será capacitar a la empresa para poder transformar la información en conocimiento. El marketing debe llevar la información tan a tiempo real como sea posible, conectando a todas las unidades de la empresa de fuerza de ventas,

revendedores, proveedores y consumidores. En este tipo de redes, el marketing cumple las siguientes funciones:

- **Marketing como mediador de información interna:** Las empresas son aceptadas de forma gradual para que la información de los consumidores no sea un bien libre pero sí un activo de negocio. Es probable que aquellas empresas independientes conocidas como “mediadoras de información” emerjan para dirigir la información de mercado sobre los consumidores. En una organización en redes, el departamento de marketing debe asumir el rol de mediador de información interno. Todo ello necesitará de la garantía de seguridad de la información de consumidor e incluso de los departamentos en la empresa que tengan información solamente para agregar y analizar los datos.
- **Marketing como creador de conocimiento:** El marketing necesitará descubrir fuertes nexos con otros recursos de conocimiento, incluidas conocimiento teórico que provienen de universidades e institutos de investigación.
- **Marketing como educador organizacional:** Debido a que el marketing en redes de empresa es una responsabilidad de todos, la mayor función del departamento se encontrará en entrenar y educar miembros tanto técnicos como no técnicos de la organización en el marketing. De nuevo, esto beneficiará a la construcción de relaciones con universidades e institutos de investigación.
- **Marketing como integrador:** Se debe seleccionar los mercados y las tecnologías en las que debe encontrarse la empresa junto con las redes externas y colaboraciones y alianzas necesarias para una mejor dirección estratégica.
- **Marketing como coordinador y director de conflictos:** En las empresas convencionales, el flujo de recursos es controlado por toma de decisiones jerárquicas y procesos presupuestarios. Por el contrario, en las nuevas organizaciones, los recursos son distribuidos mediante procesos de intercambio interorganizacional. Los conflictos y desacuerdos son resueltos mediante procesos horizontales más que por procesos jerárquicos. El marketing, debido a su experiencia en el manejo de relaciones interorganizacionales, debe encontrarse idealmente posicionado para integrar y mediar redes de relaciones internas.

7.1.2. Redes basadas en la maximización vertical de sinergias

Anteriormente a la década de 1970, las organizaciones industriales estaban dirigidas por principios de producción en masa. La organización de producción en masa era más eficiente cuando se organizaban en serie mediante actividades independientes, con el objetivo de que cada secuencia de operaciones se pueda llevar a cabo repetitiva y continuadamente sin variación ni interrupción. Este modelo favorece la inversión en activos altamente especializados. Sin embargo, las habilidades de trabajo directas y los costes de monitorizar la producción de los activos son bajos, pero las habilidades de trabajo indirectas y los costes de diseño, mantenimiento y reconfiguración de sistemas son altos.

La integración vertical y multidivisional de las empresas ha sido transformada en unas redes de alianzas entre proveedores, distribuidores y competidores. El papel que juega el marketing en este tipo de redes se encuentra compuesto por:

- **Recuperación de la producción y las filosofías de la empresa orientadas al producto:** Los especialistas en redes verticales se centrarán más en el producto y en la orientación de la producción pensando en el concepto de inspiración del marketing.
- **Marketing como integrador de redes:** Sin embargo, ambas orientaciones de producto y producción son conocidas por causar miopía en el marketing, que puede resultar fatal en mercados complejos y dinámicos. Las redes deben tener el poder de adaptarse a las continuas necesidades cambiantes de los consumidores, la distribución de estructuras y a los competidores.

Es probable que el marketing juegue un papel principal en la organización y manejo de las redes verticales: El marketing integrador desarrollará fuerzas convencionales en la búsqueda de los consumidores, previsiones, precio, distribución y promoción, pero una parte importante de su papel es el de coordinador de redes. Debido a que los miembros de las redes se encuentran altamente especializados e independientes, sin existencia de ningún tipo de autoridad jerárquica, los directores de marketing deberán encargarse de la organización de la información, coordinación de decisiones y actividades así como la creación de una cultura social compartida de las redes.

- **Las predicciones tecnológicas y el manejo de riesgos:** Se necesitará del descubrimiento de nuevas tecnologías que posean metodologías rigurosas para las previsiones y el cálculo de riesgos de las tomas de decisiones de la empresa. En un futuro, las tecnologías serán capaces de realizar simulaciones virtuales en diferentes escenarios y el marketing necesitará de unas fuertes técnicas para guiar a la industria y analizar los riesgos, asumiendo alternativas tecnológicas y escenarios competitivos.
- **Plataformas de medida y transferencia de precios:** Otro de los problemas que aparecen con las redes verticales es la transferencia de precios, la cual no se encuentra formada únicamente por el precio que se intercambia, sino que requiere también del valor de las inversiones en investigaciones básicas y de alto riesgo, así como la calidad de marca.
- **Dirección de un marketing multifuncional:** Dicha dirección se produce cuando los contratos se dan con una amplia variedad de empresas “hacia atrás” de la cadena de valor. A pesar del tráfico de múltiples consumidores y la orientación especializada de las empresas a las tecnologías y al conocimiento, resulta cada vez más difícil el mantenimiento de relaciones cerradas con normas compartidas. Las redes de intermercado, las cuales serán analizadas después, ofrecen una solución a este dilema de las redes.

7.1.3. Redes diseñadas para explotar sinergias de intermercado

Una red de intermercado está compuesta por un conjunto de empresas que operan en varias industrias relacionadas y no relacionadas, manteniendo de forma conjunta conexiones, recursos compartidos, decisiones estratégicas, socios periódicos, acciones colectivas y unos fuertes lazos sociales, junto con una cultura e identidad común.

En unos mercados cada vez más globalizados, las sinergias que se producen entre el marketing y la tecnología representan los principales mecanismos de incertidumbre y dinamismo, a la vez que se consideran como una gran oportunidad para las organizaciones.

En las redes de intermercado más básicas, el marketing se realiza de la misma manera que en las redes verticales. Las divisiones de trabajo se deben fijar en torno a las propias capacidades de marketing, distribución, imagen de marca y programas promocionales.

La eficiencia en marketing ofrecerá una importante ventaja competitiva en el futuro. Además, la coordinación del marketing en las redes de intermercado ofrecerá ventajas significativas en el diseño de relaciones y programas de incentivos. Respecto a su papel principal en este tipo de redes:

- **Marketing multilateral:** La demanda de un marketing multilateral requerirá de un gran manejo de información, así como de técnicos especializados y expertos en financiación.
- **Marketing como conductor de tecnología:** El marketing en las redes de intermercado necesitarán del descubrimiento de fuertes previsiones tecnológicas junto con herramientas de mapas de cambio en las estructuras de mercado para reconfigurar y unir las cambiantes estructuras.
- **Marketing financiero integrado:** Las redes exitosas de intermercado son probablemente aquellas que integran funciones de financiación y marketing.
- **E-marketing:** Por último, el continuado crecimiento de la globalización y la tecnología en marketing aportarán una gran ventaja en la captación de nuevos consumidores a través de Internet.

7.1.4. Redes diseñadas para optimizar las oportunidades del consumidor

El verdadero núcleo de la organización en marketing se basa en la colección y disseminación de la información sobre consumidores, mercado y proveedores mediante un conocimiento de mercado de calidad, el cual representa un gran activo para la coordinación de las redes. Se deben centrar los esfuerzos en unir las necesidades de los consumidores con los productos y servicios disponibles en su mejor valor.

El prototipo de redes de oportunidad de consumidor incluyen a empresas como Amazon, Trade, Travelocity que se encargan de aportar a los consumidores un acceso a prácticamente todos los productos de la industria a través de Internet. Además,

organizar el marketing alrededor de las ofertas de consumidor posee al menos tres oportunidades:

- Invertir en información sobre los consumidores como un activo de negocio y, en base al valor de mercado, utilizar dicha información en beneficio propio.
- Aportar al consumidor contenido e información perteneciente a los productos.
- Facilitar y organizar, a través de la interacción, a los consumidores en estilos de vida mediante comunidades virtuales.

Respecto al papel que juega el marketing en este tipo de redes:

- **Mediador de información:** Con la llegada de Internet, el marketing se enfrenta a una perspectiva a larga escala de desintermediación, especialmente, con la llegada del comercio electrónico. Por tanto, el futuro del marketing se encuentra en el manejo de la gran información que se produce en estos canales. Sin embargo, se debe hacer frente a uno de los grandes dilemas éticos que aparece con la llegada de este medio y es el de la utilización de la información del consumidor en beneficio propio y el respeto de su privacidad. A su vez, se presenta la oportunidad de actuar como una empresa mediadora de información que permita que otras compañías estén dispuestas a pagar precios elevados por dicha información sobre los consumidores.
- **Mediación de marca:** La mayor oportunidad para un trabajador de redes es la de minimizar los esfuerzos de los consumidores en la búsqueda evaluación y negociación de un mejor precio.
- **Dirección de comunidades de consumidores:** La estructura de activo de las redes de oportunidad de consumidor se basa en la confianza entre sus miembros y el compromiso de las empresas. Los mecanismos que la regulan incluyen transparencia de la información, autoregulación, interacciones sociales fuertes entre los miembros y un sentido de involucración en la determinación de las relaciones de futuro.

Las comunidades de consumidores giran en torno a productos que representen un aspecto significativo de sus estilos de vida, de forma que les incite a participar y a formar parte de la experiencia de interactuar con la compañía y

entre los consumidores. La obtención de consumidores que contribuyan en tiempo, energía y compromiso en formar comunidades viables a través de una única marca como producto resulta un proceso difícil, a menos que el producto resulte significativo en la definición de un estilo de vida determinado.

8. MARKETING DE MODA Y LUJO

A continuación, se aplicará el pensamiento Service Dominant Logic, anteriormente desarrollado, al mundo de la moda y el lujo, realizando una investigación aplicada sobre el ecosistema de servicio que gira en torno a la marca Tous. El objetivo del desarrollo de esta investigación es el de reflejar cómo el sector de la moda y lujo ha variado en los últimos años en la medida en la que tanto clientes, como empresas, se encuentran cada vez más interconectados.

En primer lugar, se expondrá en los siguientes apartados lo que representa la moda y el lujo para los consumidores en la actualidad y, finalmente, se representará de forma gráfica las acciones concretas y los intercambios “many to many” que se producen entre los distintos actores que componen el ecosistema de servicio de Tous.

8.1. LA COMUNICACIÓN EN LAS MARCAS DE MODA Y LUJO

Los productos de lujo juegan un papel importante en la creación de nuestra propia identidad: en las sociedades modernas, influyen en cómo vestimos y nos caracterizan en un estilo de vida determinado. Antiguamente, la competencia era moderada y los consumidores eran fáciles de determinar debido a la estratificación social de entonces y la tendencia de los consumidores a ser leales a una marca. *“Hoy en día los consumidores son diferentes. Deben ser sorprendidos, fascinados, consentidos y constantemente satisfechos”* (Okonkwo, 2007). Sin embargo, también resulta crucial para las marcas de moda y lujo el ser leales a sus orígenes y original en sus valores y visión si quieren mantener su estatus de lujo. Este requisito resulta difícil de mantener debido a que, a su vez, se exige que las marcas sean originales y se actualicen de forma constante en un mundo altamente globalizado. *“Se debe por tanto realizar una sinergia entre sus orígenes y los requisitos de los negocios modernos”* (Okonkwo, 2007).

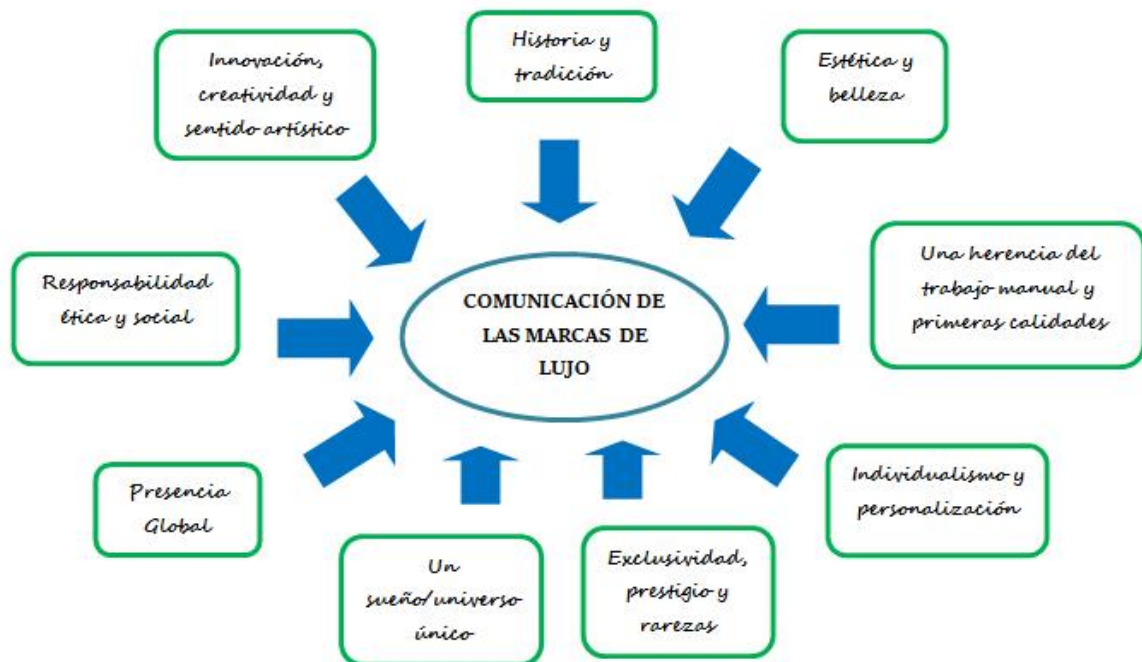
Los bienes de lujo satisfacen necesidades psicológicas y funcionales, especialmente, los beneficios psicológicos que hacen que las marcas se posicionen en la mente del consumidor; son lo que diferencia a los productos de lujo de productos normales y falsificaciones (Arghavan y Zaichkowsky, 2000). El lujo es, en términos generales, caracterizado por la autenticidad, exclusividad, originalidad, innovación, artesanía y altos precios y calidad, en la medida en la que son creativas y emocionales como mérito intangible (Chevalier y Mazzalovo, 2008). Se distinguen así tres niveles en el mundo de la moda y lujo:

- **Lujo inaccesible:** Modelos exclusivos, hechos a manos y únicos (alta costura). Este tipo de lujo es consumido por las clases sociales más pudientes y poderosas con el objetivo de sobresalirse del resto de clases sociales y obtener así un mayor estatus o reconocimiento social.
- **Lujo intermedio:** Modelos caros e individualizados adquiridos por la “alta burguesía” o clase intermedia con un gran poder económico.
- **Lujo accesible:** Productos realizados en largas series (colecciones “ready to wear” o listas para llevar). Este tipo de lujo es consumido fundamentalmente por la clase media en un intento de acercarse a clases sociales superiores.

Por otro lado, cabe destacar que las marcas de lujo no pueden ser asociadas con la producción en masa o las marcas Premium, las cuales se encuentran claramente orientadas a vender: *“En el mundo del lujo, las marcas comunican en la medida que crean un sueño que recae en el valor de marca, no en la venta”* (Kapferer y Bastien, 2009). La marca es la razón por la que los consumidores asocian su propia identidad a la compañía, esto es lo que crea la atracción y el deseo de adquirir los productos, lo que requiere de una serie de asociaciones y percepciones en la mente de los consumidores. Uno de los puntos fuertes para competir en el mercado es el de evocar exclusividad, identidad y notoriedad de marca junto con calidad percibida por el consumidor (Phay y Prendergast, 2000), considerando a las marcas de lujo como un concepto subjetivo y multidimensional. Las marcas de lujo se comunican en el mercado de forma que informen y generen actitudes positivas y deseos hacia la marca. El propósito fundamental de la comunicación en lujo no es el de generar ventas inmediatas, sino el de crear un sueño alrededor de la marca que cautive al consumidor y, secundariamente, sostener el valor de marca. Dicho valor de marca, se puede dividir en dos dimensiones:

una **dimensión social** que posicione al consumidor y una **dimensión estética** de naturaleza multisensorial y necesidades intrínsecas más que los simples productos (Kapferer y Bastien, 2009). A continuación, se mostrará una figura que sintetiza los modelos creados por Okonkwo (2007), Chevalier y Mazzalovo (2008), Kapferer y Bastien (2009) y Brioschi (2006) y que representa los valores tangibles e intangibles más importantes de las marcas de lujo, en los que centrar su comunicación en la medida en la crean y mantienen una exitosa identidad de marca:

Figura (8.1.): Valores que representan a las marcas de lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de tesis doctoral “Luxury Fashion Branding” (Christina Hammer, 2011)

En relación con las motivaciones que mueven a los consumidores de lujo, estas giran en torno a la idea de “comprar para impresionar a otros”, lo que se convierte como elemento clave en la dirección estratégica de las marcas. El lujo representa reconocimiento social y se mueve por las necesidades de deseo y distinción. De esta manera, los consumidores crean una imagen social favorable frente al resto en base a su comportamiento de compra.

Los consumidores de ahora tienden a no ser leales a una única marca, ellos se encuentran cada vez más informados y pueden elegir exactamente lo que ellos quieren y, en consecuencia, tener una mayor actitud crítica a la hora de elegir una determinada marca. Se pueden definir dos segmentos mayoritarios en los consumidores de lujo de las sociedades occidentales según Okonkwo (2007):

- **Los consumidores de lujo tradicionales:** Son aquellos que pertenecen a las clases altas
- **Los nuevos consumidores de lujo:** Son aquellos que no pertenecen a una determinada clase social. La mayoría de las veces, no pueden ser caracterizados y por lo general son individualistas, reflexivos, hedonistas y egocéntricos.

“Para continuar manteniendo relaciones con el consumidor, la marca debe seguir un proceso de continua renovación sin perder su esencia” (Chevalier y Mazzalovo, 2008). Esto supone un importante reto para las empresas debido a las diferencias que existen en los consumidores nacionales e internacionales, lo que dificulta la comunicación con ellos y la capacidad de satisfacer a todos. De acuerdo al libro *“Luxury Fashion branding”* (Okonkwo, 2007), se pueden establecer las siguientes preguntas a la hora de conocer el comportamiento del consumidor de las marcas de lujo:

- **Qué compran:** En el caso del lujo, suele estar definido por paquetes experienciales junto con singularidad e identidad de marca.
- **Cuáles son sus necesidades y deseos:** Estas necesidades se traducen por ser necesidades emocionales que responden, en la mayoría de las ocasiones, a antojos o caprichos.
- **Cuánto compran:** En el caso del lujo, las compras no son asociadas a la conveniencia, se exigen novedades y los clientes compran cuando se les presenta la oportunidad y su nivel adquisitivo se lo permite.
- **Dónde compran:** Tiendas de marca, grandes almacenes de prestigio y destinos vacacionales.
- **Cuáles son los canales por los que compran:** Por lo general, suelen ser en los establecimientos físicos para obtener una mayor experiencia con la marca.

- **Con qué frecuencia compran:** Se suelen realizar de una forma habitual como distintivo de un estilo de vida determinado.
- **Cómo es la evolución post-compra:** En el caso de las marcas de lujo, no son tan relevantes ya que destacan por lo que aportan los productos a la vida de los clientes junto con la satisfacción que les proporciona.
- **Cuál es la duración de los productos:** Por lo general, suelen ser bienes duraderos de los que los consumidores no se deshacen con facilidad.
- **Cómo se les fideliza:** Mediante una experiencia de compra completa y sobresaliente

Tanto el mercado, como la sociedad, ha cambiado a altas velocidades en los últimos cincuenta años. Una de las mayores contribuciones al cambio ha sido la llegada de la globalización, que ha internacionalizado el sector del lujo e incrementado la competición (Okonkwo, 2007). Además la competencia se ve incrementada por los avances en los negocios y las prácticas directivas que, a través de la globalización, han provocado una bajada de las barreras de entrada, lo que significa un nuevo lujo en el que las marcas emergen y compiten por la atención de los consumidores. A su vez, el incremento de las marcas en masa a las marcas Premium ha incrementado la competencia e influenciado en el sector del lujo, en la medida en la que los consumidores perciben a este tipo de productos como alternativa a los productos de lujo a un mejor precio. Se requiere por tanto, poseer una identidad de marca fuerte y competitiva, junto con una historia y presencia global.

8.2. EVOLUCIÓN DE LA MODA Y EL LUJO: EL NUEVO COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Como hemos mencionado en el punto anterior, las marcas de lujo son altamente competitivas y globalizadas, con unos consumidores cada vez más críticos. Además, el éxito de las marcas depende de la percepción de su público objetivo y de la imagen que tengan de la misma, atributos que no son fácilmente controlados por las firmas de moda y lujo. A pesar de ello, el sector se ha visto gravemente afectado por el lento crecimiento en las direcciones estratégicas de negocio: las marcas de lujo se han

encontrado dirigidas por métodos tradicionales de donde las decisiones se tomaban en masa y se basaban en la intuición. Dichos métodos tradicionales, se encuentran fuertemente focalizados en la generación de publicidad en masa. Sin embargo, el rápido descubrimiento y complejidad del entorno en un mundo global, ha requerido una modernización de los negocios y unas prácticas más sofisticadas en la dirección estratégica de las marcas de lujo.

Por otro lado, el sector de la moda y lujo se ha visto fuertemente incrementado en los últimos años gracias al crecimiento del poder adquisitivo en los países desarrollados, el aumento de la clase media, el aumento de la esperanza de vida de la población con un mayor nivel adquisitivo así como una mayor flexibilidad en las formas de pago. Pero sobre todo, el desarrollo económico producido en los países emergentes (China, Rusia, Brasil e India) ha supuesto que el segmento de población con un mayor poder adquisitivo se convierta en consumidores frenéticos de los productos de lujo.

La llegada de la globalización también ha supuesto una fragmentación en la evolución que siguen los diferentes mercados dentro del sector: El escenario europeo es el de un mercado maduro y los consumidores tienen un enfoque del lujo que adaptan a sus propias vidas. El mercado estadounidense, sin embargo, todavía se encuentra en fase de crecimiento. En oriente medio, donde la moda y lujo se encuentra todavía en su fase de lanzamiento, los consumidores adquieren los bienes como símbolo de riqueza. Los consumidores japoneses también poseen una actitud similar sobre los bienes de lujo pero con una ligera afinidad a las marcas francesas. En el resto de Asia, el escenario del lujo se encuentra en su fase introductoria mientras que en África el concepto de moda y lujo se encuentra en proceso de desarrollo.

A continuación y tomando como referencia los datos aportados por diferentes estudios Deloitte (2014), McKinsey (2014), IAB Spain (2014) y Pwc (2016), vamos a plantear el debate sobre cómo son los nuevos consumidores del mundo del lujo y cómo han influenciado las nuevas tecnologías en sus vidas:

Los consumidores actuales se encuentran cada vez más digitalizados, en especial, la conocida como “generación millennial”, compuesta por todos aquellos jóvenes que llegaron a su etapa adulta con el cambio de siglo. Para involucrarlos en la industria del lujo, se deben enfrentar a tres retos principales:

- 1) **La tecnología:** Se necesita crear relaciones fuertes junto con un incremento en las tecnologías.
- 2) **La evolución del perfil del consumidor:** Dicha evolución resulta elemental para entender el cambio en los deseos de los consumidores, sus comportamientos de compra y los canales de distribución por los que acceder a ellos.
- 3) **El compromiso de la marca con su historia y origen:** Este último factor proporcionará calidad de marca y creará relaciones a largo plazo con el consumidor.

La tecnología, junto con la simbiosis que se produce entre el mundo digital y del lujo, influencia a toda la cadena de valor del sector mediante un proceso de integración digital. La mayoría de las marcas aprovechan esta nueva oportunidad para romper con las barreras geográficas, reforzar su presencia en el mercado internacional y conseguir nuevas audiencias. Sin embargo, deben luchar con la amenaza que supone encontrarse en el mercado on-line, en especial, en las redes sociales, las cuales pueden perjudicar su imagen de marca. Para posicionarse de una forma efectiva en el mundo tecnológico y crear relaciones duraderas con el consumidor, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Desarrollo de productos:** La innovación en el desarrollo de productos crea nuevas oportunidades de fusionar la artesanía clásica con la modernidad.
- **Sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*):** El manejo de información detallada sobre los consumidores a través de los diferentes canales es sinónimo de una fuerte ventaja competitiva para las empresas, lo que les permite unos mejores posicionamientos frente a sus competidoras en el mercado del lujo.
- **Creación de experiencias en el consumidor:** Aquellas marcas de lujo que son capaces de utilizar la tecnología para hacer más sencilla la vida de los consumidores e interactúan de una forma ocasional con ellos, les permitirá construir un fuerte valor de marca mediante el uso de múltiples plataformas. Los usuarios deben sentirse únicos, que forman realmente parte de la marca y de su

historia a través de aplicaciones, microsites y eventos digitales que sean capaces de atraer a los consumidores tanto en el ámbito on-line como off-line.

No solo es importante saber identificar correctamente a nuestro público objetivo, sino también comprender sus motivaciones de compra junto con el canal de marketing en el que se va a realizar la venta. A pesar de que los canales tradicionales continúan siendo los más relevantes para los consumidores, el 45% de los encuestados en el estudio de Deloitte (2014) indicaban que buscaban información de forma on-line. En especial, la generación millennial, llegada con el “Boom tecnológico” y los cuales demuestran un comportamiento diferente respecto a sus predecesores. Según dicho estudio, el 58% de los participantes por debajo de los 34 años buscan información de forma on-line, el 31% mediante redes sociales en torno a descuentos y promociones, comparado con el 10% de consumidores de lujo tradicionales. Todo ello se ha visto potenciado con el incremento de los Smartphones y tablets en la vida de los consumidores, junto con la llegada de Internet, la cual ha alterado el camino en el que se adquieren los productos de lujo y contribuye al cambio en la psicología del consumidor y la percepción. Lejos queda el asumir que únicamente los vendedores venden y los compradores compran. Los compradores también venden en la medida en la que comprar a través de páginas web como Ebay.

En el **mundo de la moda**, los consumidores reclaman el poder interactuar con las marcas a través de diferentes canales más allá del punto de venta físico, suponiendo una estrategia de omnicanalidad el 40% de las compras del sector y siendo el gasto medio de compra hasta 3 veces superior según datos de PWC (2016). En dicho estudio realizado por Pwc, se establecen tres perfiles de consumidores en base a sus decisiones de compra:

- **Compradores tradicionales:** Se encuentran compuestos por segmentos de mayor edad junto con jóvenes que realizan las compras con sus padres, siendo más reticentes a los canales on-line. Supone el 60% del total.
- **Compradores digitales:** Se caracterizan por ser fundamentalmente mujeres de entre 25 y 44 años. Supone el 21'2% del total.

- **Compradores Mixtos:** Se encuentra fundamentalmente compuesto por hombres de menos de 44 años que realiza compras más reflexivas. Supone el 18'4% del total.

Por otro lado, el comportamiento del consumidor de moda está cambiando a ritmos agigantados debido a algunos factores como:

- Clientes cada vez más egocéntricos preocupados por la obtención de una buena imagen social que reflejan a través de sus compras.
- Consumidores hiperconectados con la posibilidad de obtener un gran número de información sobre las marcas y productos que le interesan.
- Tiendas exclusivas que marcan diferencias en relación a centros comerciales tradicionales.
- Incremento de la venta por Internet al ofrecer diseños exclusivos que solo se pueden adquirir a través de este canal.
- El género masculino se encuentra cada vez más interesado por su aspecto físico y, en consecuencia, por el mundo de la moda

El comercio electrónico en el mundo de la moda continúa en ascenso. El porcentaje de compradores digitales creció hasta un 52% en el año 2014 con un gasto medio mensual de 70€ Además, la moda se caracteriza por ser el cuarto sector en el que más acuden los consumidores digitales, detrás de tecnología, comunicación, ocio-cultura y viajes, según un estudio realizado por IAB Spain (2014)

Por lo general, los consumidores contactan con las marcas a través de cuatro puntos antes de acudir al establecimiento físico: página web, tienda on-line, recomendaciones de entorno cercano junto con foros y blogs. Por lo tanto, las marcas deben de ser capaces de potenciar los ratios de conversión en estos puntos para influir en la decisión de compra del consumidor. Para ello, se debe realizar una fuerte estrategia de e-commerce en el que se apueste por la optimización de la página web, el desarrollo de aplicaciones y unos procesos de omnicanalidad.

Además, el consumidor español de moda se caracteriza por ser uno de los más activos en redes sociales así como utilización de buscadores para obtener información respecto

a las marcas de moda. Frente a ello, las firmas de moda deben interactuar con los consumidores en dichos entornos sociales, identificando aquellos que poseen una mayor influencia (también conocidos como “influencers”).

A pesar de ello y en contraposición, **el mercado del lujo** se muestra reticente a esta modalidad de venta. De acuerdo a un estudio realizado por McKinsey (2014), las ventas on-line representan únicamente el 4% del total de las ventas de lujo. Por el contrario, las tiendas de lujo tradicionales continúan siendo de gran importancia en el sector. El 75% de los participantes en el estudio de Deloitte (2014), muestra que, la posibilidad de ver y tocar los productos de forma física resulta de gran importancia a la hora de adquirir el producto, seguido de la posibilidad de compra en el acto. Por el contrario, la conveniencia y la obtención de un mejor precio son los factores más relevantes de la compra on-line según los encuestados. Sin embargo, las principales características de ambos canales, ha permitido a las marcas crear y confeccionar experiencias en el consumidor a medida tanto en los puntos de venta físicos como on-line.

Para el 66% de los consumidores en el estudio de Deloitte (2014), el lujo es sinónimo de “exclusividad”, un concepto que también puede ser extrapolado al mundo on-line, donde a pesar de todo, los usuarios esperan obtener un servicio similar al ofrecido en el punto de venta físico. El cambio en el consumidor de lujo actual supone también un cambio en sus preferencias de compra, decantándose más por un lujo experiencial que incluye viajes, spas y tecnología. El consumidor de hoy quiere sentirse exclusivo mediante el consumo de experiencias, por lo que las marcas deben centrarse en ofrecer nuevas categorías experienciales frente a las ofertas clásicas de productos, mediante la elaboración de campañas creativas que resalten dichas características.

Otra de las variantes que más se están explotando en la actualidad es la de turismo de lujo: Uno de los consumidores que más adquieren productos de lujo en sus viajes son los consumidores chinos, los cuales durante el año 2014 crecieron en torno al 18% en Europa. No solamente viajar te proporciona la experiencia de conocer una nueva cultura, sino también te ofrece la posibilidad de comprar productos únicos, que poder llevar de nuevo a sus países como símbolo de estatus. Dicho deseo por la obtención de productos de lujo único, comienza a popularizarse cada vez más en los últimos tiempos. En Europa, se calcula que el 56% del público comprendido entre 18 y 34 años, indican que les gusta comprar productos que otra gente no había oído nunca. Mediante el

entendimiento de los varios servicios que se pueden ofrecer a las distintas nacionalidades, las marcas son capaces de crear experiencias a medida en el consumidor.

En cuanto a las tendencias en la evolución del mercado del lujo según datos de Euromonitor (2013) son:

- La ropa confeccionada por diseñadores representan el 42% de las ventas totales de lujo.
- China se consolida como el tercer mercado de lujo del mundo, alcanzo a Italia y a Francia.
- Estados Unidos posee el 25% de las ventas globales del sector.

En definitiva, se debe enganchar a los consumidores de una forma emocional, lo que se trasladará en relaciones a largo plazo y lealtad hacia la marca. Es tiempo para las marcas de centrarse en el concepto de experiencia, atender las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores de lujo y hacer del encuentro consumidor-marca algo exclusivo.

8.3. LOS ECOSISTEMAS DE SERVICIO EN EL ÁMBITO DE LA MODA: LA TEORÍA DE LAS ESFERAS

En este apartado, se realizará un análisis sobre cómo la digitalización afecta al mundo de la moda y, concretamente, a su fragmentación, desafiando así a la perspectiva sistemática tradicional (Crane, 2000). El análisis será conceptualizado mediante la **teoría de las esferas**, propuesta por Sloterdijk en el año 1998: Mediante este enfoque, se ilustrará de una forma metafórica las distintas esferas que se encuentran en el mundo de la moda y que emergen debido al incremento de la información digital, y más notablemente, de las redes sociales, las cuales explican el papel social que se produce en estos espacios digitales como plataformas en las que la moda es creada, reproducida y difundida.

La teoría de las esferas se encuentra publicada en un artículo de la revista *Journal of Fashion Marketing and Management* (2016) y trata sobre cómo representar el sistema de la moda: Bajo un único sistema de alcance global o mediante una multitud de

sistemas que co-existen y se integran entre ellos. El autor Kawamura (2005) distingue entre los simples sistemas de moda y los sistemas complejos:

- Los **sistemas simples** son reproducidos en una menor escala y emergen en las sociedades pre-modernas. Las interacciones se producen entre empresas y clientes mediante relaciones B2C (Business to Consumer) y B2B (Business to Business) desde una perspectiva del marketing clásico.
- Los **sistemas complejos** emergen en las sociedades modernas y se encuentran compuestos de una multitud de actores que operan de forma colectiva dentro de estos límites. En este contexto, aparece el pensamiento Service Logic junto con los intercambios many-to-many marketing.

La naturaleza cambiante de los sistemas de moda producida por la tecnología digital, ha tenido implicaciones no sólo en cómo se encuentran organizados los sistemas, sino en cómo se difunde la información dentro de los mismos. Cuando la moda es vista como un sistema de actores profesionales, éstos mantienen posiciones centrales para tener un mayor acceso y control a los canales de distribución y de esta manera tener una mayor influencia en el sistema.

El incremento de la cultura post-moderna supuso un impacto significativo en la creación de la autoimagen e identidad, punto de partida central de la conceptualización de la moda. Los consumidores, buscan proyectar sus conceptos de identidad mediante este mundo, un proceso que se encuentra en continua evolución (Kawamura, 2005). Todo ello se ha visto facilitado no solo por el incremento de las tecnologías de la información, sino en especial, por la creciente incorporación de las **redes sociales**, las cuales se perciben como espacios digitales en los que los consumidores juegan un papel activo en la creación de su autoimagen e identidad.

Una de las plataformas de mayor importancia en estos espacios digitales la constituyen los **blogs de moda** (Pihl, 2011): La peculiaridad de estas plataformas es que el redactor del blog expresa sus pensamientos, opiniones y experiencias a la vez que el lector es capaz de asociar las marcas de moda que aparecen en él. Las entradas no reflejan únicamente la vida diaria de los bloggers, sino que es un reflejo de cómo combinan y eligen su ropa de forma diaria, convirtiéndose así en líderes de opinión y convirtiendo a las marcas en objetos de deseo en clientes actuales y potenciales.

En la medida en la que las redes sociales se encuentran cada vez más interconectadas a lo largo del tiempo, las plataformas colectivas como los blogs, son capaces de emanar un conjunto de conversaciones interconectadas que reflejan todo tipo de características personales. Los blogs facilitan la creación de comunidades on-line en el que los consumidores interactúan entre sí, permitiendo conexiones a tiempo real que provocan un gran flujo de información y opiniones entre los internautas, dando lugar a nuevas formas de conversación y de participación.

La relevancia de los blogs se encuentra especialmente focalizada en compradores menores de 35 años, quienes consultan de forma periódica este tipo de plataformas a la hora de realizar algún tipo de compra. Debido a los nuevos hábitos de consumo analizados en el punto anterior, se consulta de una forma mayor este tipo de plataformas facilitando la transmisión de contenidos (Ruiz, 2012). Según un estudio sociológico sobre “*Blogs de Moda y belleza en España*” (Iván Rodríguez, 2012), los bloggers constituyen una gran fuente prescriptora que pueden provocar el éxito o fracaso de un producto.

Desde una perspectiva sistemática, las emergentes plataformas digitales se encuentran dentro de los sistemas micro de la moda, a la vez que las esferas emergen como resultado de la comunicación digital, en las que los usuarios co-existen dentro de unos sistemas. A continuación, se analizará con un mayor detalle la teoría de las esferas:

La **teoría de las esferas** constituye un enfoque teórico en el que se analiza a un conjunto de actividades y relaciones que, de forma conjunta, forman el significado y actuaciones colectivas de los individuos. A su vez, podemos establecer un paralelismo entre los distintos niveles propuestos por Sloterdijk, y los niveles de ecosistema propuestos por Vargo y Lusch. En esta teoría, encontramos tres conceptos de esferas que se encuentran interrelacionadas:

- **Las burbujas:** Representan el nivel micro de las esferas y emergen a través de las relaciones más cercanas de los individuos.
- **Los globos:** Representan las manifestaciones en un nivel macro, estableciendo los límites en los que la sociedad co-existe.
- **La espuma:** También definida como “aglomeración de burbujas”, representa el cómo emergen las relaciones entre humanos de una forma integrada.

Las recientes oportunidades de co-existencia digital desde un punto de vista de las esferas, explican por qué la moda emerge dentro de las redes sociales: Los sistemas de moda pueden ser explicados como representaciones de esferas que emergen a través del paisaje digital de las redes sociales. Dichas esferas, emergen en la medida en la que los usuarios interactúan y participan de una forma activa y conjunta en las redes, incrementando así el significado de las acciones colectivas en estas plataformas. Cabe destacar, que las relaciones que se producen en el interior de estas esferas constituyen una fuerte base social, sin embargo, sus límites se encuentran difusos.

Por otro lado, las relaciones que se producen mediante las interacciones entre actores y sus objetos de consumo, constituyen la atmósfera de las esferas. Las atmósferas se crean mediante los intereses intrínsecos de los actores que, cuando se toman de forma conjunta, proporcionan un enfoque conceptual de la fragmentación y transformación de los sistemas de moda. De una forma más específica, el concepto de sistema de moda corresponde a un nivel macro de las esferas.

La interactividad provocada por las nuevas tecnologías de la información y comunicación ofrecen nuevas oportunidades y desafíos en el mercado, siendo caracterizadas por la pluri-direccionalidad de la información, el papel activo que juegan los usuarios y la posibilidad de comunicación en tiempo real. Por tanto, tener una buena presencia en la red resulta fundamental para las marcas, al igual que tener una estrategia adecuada y una clientela activa.

Las marcas de moda deben encontrarse en continuos procesos de innovación, adelantándose a las tendencias del momento mediante redes de “*coolhunters*” (cazadores de tendencias), “*trandsetters*” (personas anónimas que marcan tendencias), inversión en tecnología y aparición en blogs de moda que permitan marcar las tendencias entre los consumidores.

9. LA MARCA DE MODA TOUS

A continuación, se aplicará la teoría anteriormente desarrollada en un caso práctico sobre la marca de moda Tous. A lo largo de estos últimos apartados, se describirá cómo la marca interactúa con sus grupos de interés y co-crea valor con los mismos, representando de una forma gráfica el ecosistema de servicio que envuelve a la marca Tous junto con el comportamiento de los consumidores en los distintos mercados.

La firma Tous es una marca de joyería estrechamente ligada al mundo de la moda. Sus inicios se remontan al año 1920, en un pequeño taller de relojería en la localidad de Manresa (Barcelona). En el año 1960, el matrimonio Salvador Tous y, posteriormente, Rosa Oriol, tomaron las riendas del negocio familiar aportándoles un gran estilo propio.

En la década de 1960 existía una escasa vinculación entre el mundo de la joyería y la moda, siendo donde la marca Tous, por iniciativa de Rosa Oriol, decidió focalizarse. Las joyas van cambiando con el tiempo, al igual que la moda, por lo que estas deben encontrarse acordes con las nuevas tendencias. Este giro fue provocado por las preguntas que de forma continuada realizaban los clientes en los talleres sobre cómo podían modernizar sus joyas antiguas sin perder su valor. Acto seguido, el antiguo negocio pasó de un taller de reparaciones a un taller de reconversión de joyas en el que Rosa Oriol daba sus primeros pasos como diseñadora. En ese momento, comenzaron a producirse las primeras interacciones entre cliente y empresa: se rediseñaban y actualizaban las piezas acorde con la personalidad y estilo de los clientes, de tal forma que fueran joyas cómodas y fáciles de llevar.

El símbolo de la compañía nace en el año 1985 con la visita de Rosa Oriol a Milán. En esta visita, vio un oso de peluche en el interior de un escaparate, asociando este oso a la infancia y a los recuerdos entrañables que ello nos provocaba, por lo que decidió crearlo en oro. A finales de esa misma década, abre su primera tienda en Barcelona consiguiendo un éxito inmediato.

Su peculiar modelo de gestión basado en la flexibilidad y calidad, junto con su innovación y forma de entender las tendencias le han permitido una rápida expansión y acogida frente a su público objetivo. Sus diseños se basan en el dinamismo bajo un estilo “pret-a-porter”:

El estilo “**pret-a-porter**” se define como un estilo “listo para usar” o “ready to wear”. Esta tendencia nace como una brecha de la época de alta costura para dar paso a una moda más informal pero de alta calidad. Los diseños pret-a-porter son poco corrientes y por lo general realizados a mano, al contrario que la alta costura del momento: masificada y diseñada para la clase media. El objetivo era sacar la ropa de las pasarelas a las calles mediante una moda más accesible y para un mayor público.

En Tous interiorizan el estilo pret-a-porter como parte de su filosofía de marca: se comparte el punto de partida del trabajo artesanal en el tratamiento de metales nobles y piedras preciosas, pero no se comparte el concepto de permanencia, exclusividad y joyas que se regalan una sola vez en la vida. Las joyas Tous son joyas fáciles de llevar y divertidas con un punto de ternura. Para ello y desde su expansión, se combinan la artesanía tradicional con los últimos avances tecnológicos, con el objetivo de abastecer a todos los puntos de venta ubicados por todo el mundo.

El modelo de negocio de Tous se encuentra compuesto por la siguiente secuencia:

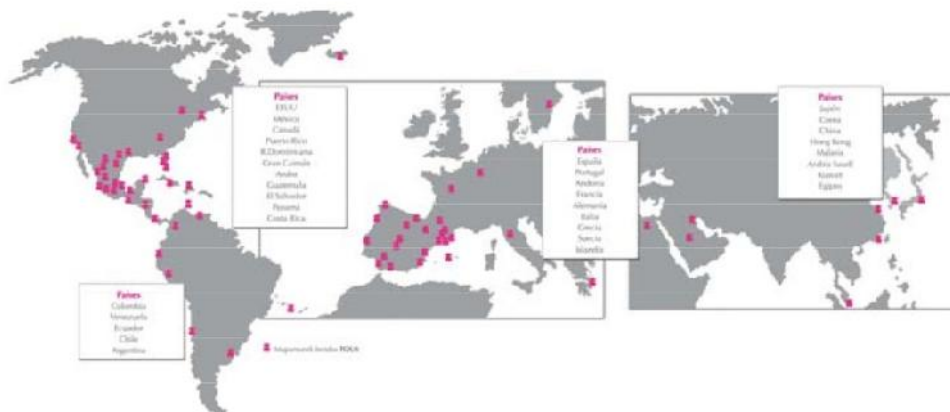
Figura (9.1.): El modelo de negocio de Tous



Fuente: Elaboración propia

En el año 1996 decide internacionalizarse en el mercado Japonés y en el año 2004 se consolida internacionalmente alcanzando los 200 puntos de venta, abriendo sus primeras tiendas en calles emblemáticas de ciudades como París o Nueva York. Actualmente, cuenta con más de 400 puntos de venta en 45 países y se posiciona en el mercado internacional como una marca divertida creada para gente con espíritu joven.

Presencia internacional



Fuente: Presentación Slidehsare Ramón Mellado (2013)

10.POSICIONAMIENTO DE TOUS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LOS DISTINTOS MERCADOS

La empresa Tous compite con el resto de marcas de joyas del sector, pero también a su vez coopera para competir en el mercado internacional y formar así la “marca España”. En el año 2009, Tous consigue posicionarse como una de las treinta marcas españolas mejor valoradas, ocupando el puesto número 28 elaborado por Interbrand y con un valor estimado de 220 millones de euros. A pesar de la crisis, el 50% de las marcas del ranking de Interbrand aumentaron su valor gracias a la apuesta de la coherencia de marca como activo clave en la época de recesión.

Por otro lado, Tous se posiciona en el año 2016 en el puesto número 72 en el top 100 de las marcas mejor valoradas del mundo del lujo. Dentro de este ranking, únicamente se encuentran 5 marcas españolas compuesta por Puig, Lonia, Tous, Festina Lotus y San Patrick. En cuanto a sus principales competidoras podemos destacar:

- **Aristocrazy:** Principal competidora de Tous a nivel nacional en el estilo “pret-a-porter”
- **Rabat Joyerías:** Competidora de Tous en gama alta de joyería exclusiva a nivel nacional.

- **Uno de 50:** Competidora de Tous en joyería de plata y joyería a bajo precio tanto a nivel nacional como internacional.
- **Bulgari:** Representa uno de las firmas más exclusivas en el mundo del lujo. La marca Bulgari es competidora de Tous a nivel nacional e internacional.

La expansión internacional de Tous comenzó a mediados de la década de los 90, llegando a convertirse en una marca de referencia internacional entre estilistas, editores de moda, famosos y diseñadores. Las primeras apuestas de Tous en el mercado internacional fueron Japón, Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, ante las pérdidas registradas debido a la escasa experiencia y la entrada directa a mercados tan fuertes, Tous se vio obligada a cerrar su tienda en Estados Unidos, manteniendo las tiendas de Japón y Alemania. Algunos otros fracasos de la marca en sus inicios de expansión fue la apertura en los Emiratos Árabes y Reino Unido, el cual cerró sus dos establecimientos en el año 2012. Años más tarde, la marca volvió a apostar por el mercado Norteamericano mediante una mayor consolidación en los mercados locales, aunque apostando de una forma mayor por la expansión a través del comercio electrónico. Lo mismo sucede con Argentina y el mercado Chino, el cual se ha adentrado en varias ocasiones de forma errónea.

Ante estos fracasos, la marca Tous adopta una posición de aprendizaje sabiendo frenar a tiempo la salida en el exterior cuando no resulta rentable, y decide comenzar su estrategia buscando mercados afines a España. Su estrategia comenzó en el mercado mexicano y fue apoyado por famosas campañas que posteriormente se extendieron a toda Latinoamérica. Algunos de los apoyos publicitarios fueron todos aquellos medios basados en estilos de vida, social y moda junto con la utilización de celebrities del momento como acelerador de ventas. Las revistas españolas tuvieron su potenciador en el mercado latinoamericano debido a que se leen con bastante frecuencia, por lo que la aparición en las mismas aumentaba el deseo por la marca.

En definitiva, la clave de su estrategia de crecimiento se centraba en la apuesta por todos aquellos mercados en los que la marca podía consolidarse, así como el abandono a tiempo en todos aquellos que no resultaban rentables. Sin embargo, dependiendo del tipo de mercado al que se dirige la marca podemos encontrar diferentes posicionamientos y tipos de consumidores:

- En el **mercado Latinoamericano**, la marca Tous se encuentra posicionada en un segmento más alto que en España, teniendo de competidores, en lugares como México, a las grandes firmas.
- **China y Rusia** siguen un comportamiento similar al mercado Latinoamericano: en torno a 100 millones de personas posee unas cantidades elevadas de dinero frente a otras 300 millones que viven en situaciones de pobreza. Por otro lado, las barreras de entrada en estos países son más elevadas debido a que la mayoría de marcas trabaja con licenciarios, lo que exige un alto grado de confianza para la explotación de la imagen de marca. La presencia de Tous en estos mercados es, por tanto, limitada debido a la escasa oferta en el sector.
- En **Estados Unidos** el posicionamiento se encuentra en el lujo asequible al igual que España.
- En el **mercado europeo** existe una gran competencia al ser un mercado muy saturado, en especial en países como Londres o París en los cuales resulta muy difícil competir. En el año 2007, Tous se dispuso a abrir una de sus tiendas más grandes en París con el objetivo de servir de escaparate para el posicionamiento en el mercado japonés.

Ilustración (10.1.): La presencia de Tous en los 5 continentes



Fuente: Página web Tous

Los datos sobre los consumidores de cada país, las distintas leyes, necesidades y particularidades del entorno, son proporcionados por acuerdos de exclusividad con los socios en el extranjero, quienes se encargan de aportar el know-how a la empresa. En ello radica la clave de su éxito: en la innovación del negocio y en la **elección del socio local**. En una entrevista para EAE Bussines School, Rosa Tous resaltaba que *“siempre buscamos, y en ocasiones simplemente lo encontramos, un socio, alguien que conozca bien el país para que resulte más fácil instalarse, superar las trabas burocráticas y conocer de primera mano su idiosincrasia.”* (Rosa Tous, 2017).

Todo ello permite a la empresa ser una marca globalizada pero con actuaciones específicas de manera local. Sin embargo, al igual que una correcta elección del socio, se debe realizar una correcta elección del punto de venta: El modelo comercial depende de cada mercado y de los recursos necesarios para entrar en él con éxito. El más habitual es el de franquicia debido a los conocimientos que aportan los socios en cada país. Por el contrario, en otros mercados se encuentra en los grandes almacenes. La explicación radica en que la asociación de Tous a otras marcas de reconocido prestigio puede servir de impulso para la compra del consumidor local.

En cuanto al surtido de productos, se adapta en función a cada tipo de mercado: En México se tiene una mayor preferencia por las piezas grandes de oro mientras en el mercado japonés la preferencia se encuentra en piezas más pequeñas e incluso de oro blanco y diamantes. Estas variaciones en el producto dependen de la elección de los socios colaboradores así como de los resultados de ventas que ayudan a la elección del producto óptimo en cada país.

Actualmente, la marca se encuentra presente en los cinco continentes con más de 400 tiendas en ciudades como Nueva York, México o Tokio, manteniendo su sede actual en Manresa, Barcelona. La visión de la compañía es la de hacer de Tous la marca de joyería y complementos más exitosa y deseada del mundo. Para ello, la estrategia de crecimiento se basa en la consolidación en los mercados en los que se encuentra la marca y el aprovechamiento de oportunidades en aquellos en los que todavía no se tiene presencia. Los principales “mercados foco” se encuentran en:

- **Estados Unidos**, en el que ya se poseen 19 tiendas en lugares prestigiosos como Rockefeller Center, el Soho o el Westfield Trade Center en Nueva York.

- **Asia**, en el que ya se ha comenzado la expansión en el continente y la consolidación en países clave como China, donde la primera apertura se realizó en el año 2015 y, un año más tarde, contaba con 15 tiendas.
- **Rusia**, donde la marca cuenta con una amplia red cercana a los 30 puntos de venta a finales de 2016, continuando creciendo en los próximos años.
- Mercados emergentes de **Europa del este**, donde ya se han abierto los primeros puntos de venta en países como Praga, Eslovaquia, Rumanía y Polonia.

Las líneas de actuación de la marca se realizan de una forma global y con posiciones de liderazgo. Las colecciones se realizan en base a los “inputs” de clientes que provienen de culturas diferentes y a sus magníficas tiendas como espacios de creación de experiencia en el consumidor, así como la reciente incorporación de Gwyneth Paltrow como embajadora mundial de la marca Tous, encargada de protagonizar las tender stories alrededor del mundo.

11.EL ECOSISTEMA DE SERVICIO DE TOUS

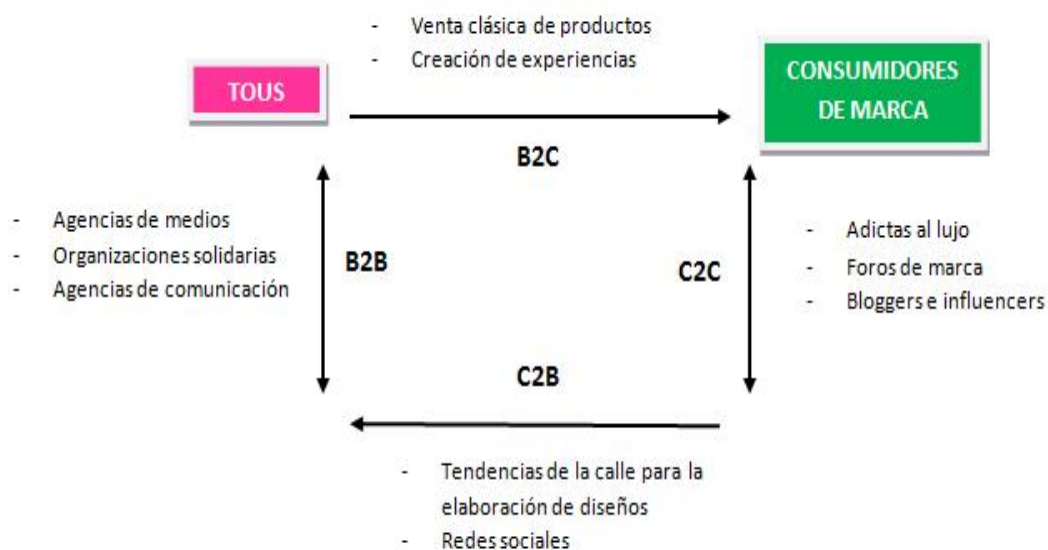
A lo largo de este apartado y vinculándolo con los capítulos 6 y 7 de la parte teórica, se sintetizará algunas de las interacciones y actores más relevantes que componen el ecosistema de Tous en los diferentes niveles de sistema: el nivel micro, reflejando las interacciones que se producen entre empresas y clientes, nivel meso, reflejando las interacciones de empresa-cliente con otras organizaciones del entorno y nivel macro con instituciones desde un marco más global.

11.1. INTERCAMBIOS A NIVEL MICRO: CO-CREANDO VALOR CON EL CLIENTE

Los intercambios que se producen en este nivel se dan fundamentalmente entre empresa y cliente: ambos actores co-crean valor de manera conjunta a través de diálogos continuos. No sólo se pretende vender las joyas y complementos de la marca Tous a los

consumidores, sino que se pretende crear toda una experiencia de servicio que gire en torno a la marca y que consiga crear relaciones a largo plazo con los clientes. Para ello, se producen las siguientes relaciones en torno a la marca:

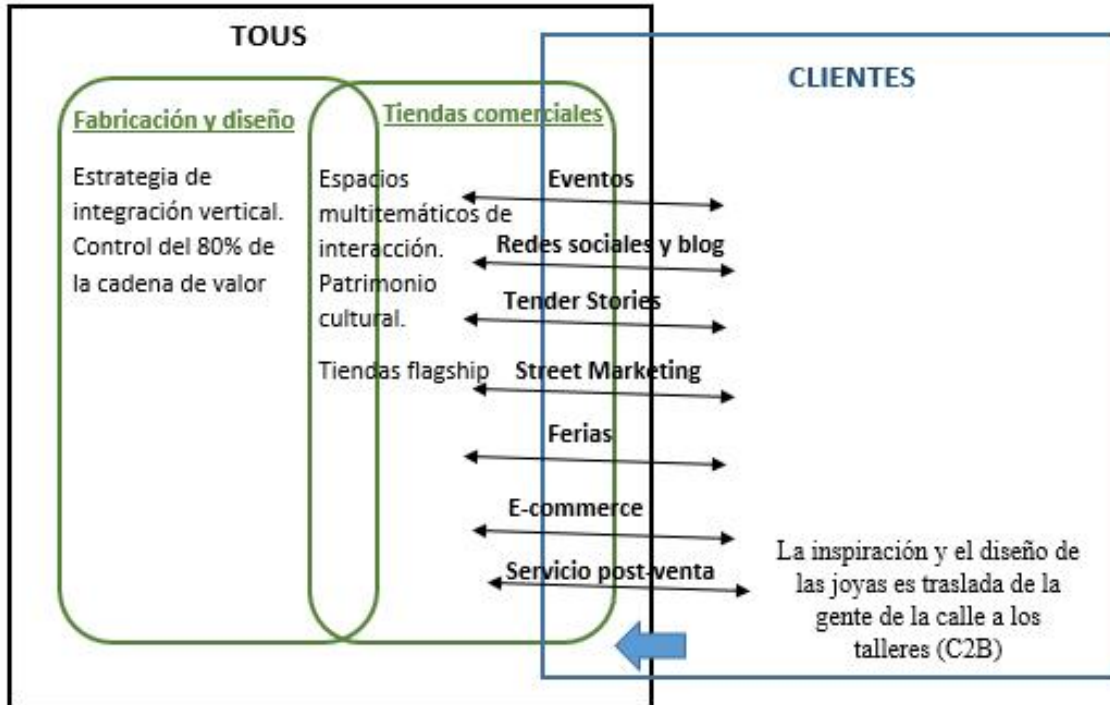
Figura (11.1): Relaciones y co-creación de valor de la marca Tous



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en Tous se sigue un alto grado de integración vertical controlando el 80% de la cadena desde: I+D, diseño, fabricación de piezas, distribución y venta. La representación gráfica de las relaciones que se establecen entre empresa y cliente se puede representar en la siguiente figura que será desarrollada a lo largo del capítulo:

Figura (11.2): Intercambios nivel micro de Tous



Fuente: Elaboración propia

Uno de los objetivos de Tous es la creación de joyas que resalten los sentimientos de las personas, en especial, su valor fundamental: la ternura. Este vínculo lo crea mediante la transformación de la imagen de un oso de peluche en toda una joya cargada de valor sentimental. La intención de la marca es transmitir esa imagen de ternura y sensibilidad tanto a la persona que lo regala como la que lo recibe.

La inspiración y el diseño de las joyas es trasladada de la gente de la calle a los talleres (C2B), en los que se siguen los procesos e innovaciones necesarios para su producción. Dicha fabricación se realiza en base a joyas de calidad, pero al mismo tiempo sencillas y llevables, unas joyas que combinen a su vez con las tendencias de moda del momento en cuanto a forma de vestir.

“En Tous, la innovación no es un departamento, es una actitud. Esto nos permite evolucionar y estar en constante búsqueda de materiales y nuevos procesos que nos

permiten ofrecer a nuestros clientes diseños que tienen muy en cuenta las últimas tendencias en moda. Igualmente, los clásicos se renuevan cada año.” (Rosa Tous, 2016).

Algunas de las acciones más destacadas de interacción y co-creación de valor llevadas a cabo por la empresa Tous son:

- **TENDER STORIES:** Mediante el uso del Storytelling, la marca Tous pretende potenciar su imagen de ternura y crear vínculos sólidos con el consumidor a través de historias emotivas que relatan acontecimientos importantes en la vida de las personas. Entre ellas, destacan las del día de la madre en el que se retratan historias de que cada minuto cuenta y cómo mediante relatos testimoniales te hacen descubrir que a pesar de la distancia, siempre compartes aquellos momentos que te cambian la vida con una madre (historia nº2). Otras de los temas más populares es sobre cómo el destino es el motor de unión entre las personas (historia nº5) o sobre cómo el amor de un padre hacia una hija es el verdadero amor de un hombre hacia una mujer (historia nº3). Estos cortometrajes se encuentran dirigidos por la agencia de publicidad SCPF y cuentan con la colaboración de la actriz Gwyneth Paltrow como imagen de marca y protagonista de las campañas a nivel mundial. Gracias a esta campaña de marketing, los consumidores pueden subir sus relatos a la página web e interactuar con la marca y con otros clientes relatando sus historias sobre el tema expuesto. Además, en cada tender story existe un enlace directo en la página web a la colección que se promociona en ese momento.

Para la nueva campaña de Tender Stories lanzada en el año 2014, se reunieron el equipo creativo de la compañía con un grupo de bloggers para compartir opiniones y de esta manera co-crear valor para la marca. Posteriormente, se realizó una comida con el equipo directivo junto con una visita de las nuevas colecciones en primicia, un día en el que los bloggers compartieron en redes sociales con sus seguidores, fomentando así la marca Tous.

- **Eventos y ferias:** Algunos de sus eventos más destacados fue la presentación del libro “Rosa Oriol&TOUS” (2016) en la terraza del Hotel Sant Francesc en Mallorca junto con la exposición de algunas de sus colecciones más representativas que los invitados pudieron observar de cerca. Posteriormente, las

joyas fueron expuestas en la tienda d'Es Born en una de las calles comerciales más exclusivas de la isla.

Ilustración (11.3): Presentación del libro Rosa Oriol en Mallorca



Fuente: Blog de Tous. Publicación 22/07/2016

En el mes de marzo del año 2017, participó en la prestigiosa feria Baselworld en el mundo de la joyería y relojería en Suiza, junto con las más prestigiosas firmas joyeras y relojeras a nivel internacional, proporcionando a todos los asistentes la colección Primavera-Verano inspirada en las coloridas calles de la Havana y París.

La creación de estos eventos y la asistencia a este tipo de ferias da lugar a todo un espacio de co-creación de valor en el que poder interactuar con el consumidor y crear una experiencia de compra potencial.

- **Street marketing:** Con la llegada de la Navidad en el año 2014, Tous decoró con catorce árboles las principales calles de Barcelona y, en especial, creó un gran árbol interactivo en el Portal de Ángel de Barcelona, permitiendo que todo aquel que se acercara pudiera mandar sus mensajes y felicitaciones en tiempo real mediante cualquier tipo de plataforma digital, apareciendo acto seguido en el árbol gigante de Navidad. Los mensajes son enviados a través de la página web merrytous.com o mediante el hastag #merrytous en Twitter. Además, el árbol dispone de una webcam que retransmite en directo todo lo que sucede alrededor bajo el lema “ilumina tus deseos”, en el que la marca proporciona toda

una gran experiencia y creación de valor con el cliente de la mano de Clear Channel, líder mundial en comunicaciones.

Ilustración (11.4): Árbol interactivo de Tous en Barcelona



Fuente: Marketing directo. Fecha de publicación: 07/12/14

- **Interacciones a través de redes sociales y e-commerce:** Mediante la tienda on-line, el cliente puede acceder a la cartera de productos a cualquier hora junto con otras ventajas como entrega/devolución a domicilio o en casa, reserva on-line para posterior compra offl-line... Ante ello, Tous sigue una estrategia omnicanal consiguiendo la co-existencia entre tiendas retail, puntos de venta travel retail, wholesale y e-commerce.

Por otro lado, las redes sociales constituyen un importante elemento de comunicación entre la marca y los consumidores, por lo que gestionar correctamente una relación a través de las mismas resulta vital para la co-creación de valor con el cliente y su poder de atracción o “engagement”. Con la apertura de la tienda on-line en España en el año 2011, consiguió 280.000 fans en Facebook (unos 700.000 en 2017), unas 175.000 reproducciones en su canal de youtube (cerca de 360.000 en 2017) y 10.000 fans en Instagram (cerca de 450.000 en 2017), encontrándose dentro de las 10 mejores marcas españolas que generan más vinculación en redes sociales según la consultora Socialbakers.

En definitiva, Tous sigue una estrategia de comunicación muy activa en redes sociales, posicionándola en una de las marcas más notables en la blogosfera.

Mediante redes sociales, la marca interactúa con los consumidores atendiendo a sus necesidades y pidiéndoles opinión sobre funcionamiento o calidad de las piezas. Algunas de las acciones más destacadas en redes sociales son:

- **#18403lovers** : Con el objetivo de conseguir nuevos seguidores y fidelizar, concretamente 18.403, a través de la plataforma Twitter se lanzó el hashtag #18430lovers , en el que como agradecimiento, se obsequió a los fans una imagen-joya diseñada de forma única y exclusiva para cada follower, componiendo un mosaico con todos los diseños y los nombres en la página www.18403lovers.com
 - **#Touslovers**: A través del uso de este hashtag en facebook, instagram y twitter, los fans de la marca Tous comparten sus adquisiciones y muestran su mejor versión con las joyas y complementos Tous. Las fotos más destacadas aparecen en un carrusel de imágenes en su página web junto con un enlace directo a la adquisición del producto que se muestra en la foto mediante el mensaje de “¡Lo quiero!”, una acción en la que los consumidores toman un papel activo en la exposición del producto mediante interacciones C2C (de consumidor a consumidor) y C2B (de consumidor a empresa).
- **Servicio post-venta:** La empresa Tous cuenta con un magnífico servicio post-venta y de atención al cliente en el que los consumidores pueden reparar sus piezas las veces que quiera. Se calcula una media anual de unas 200.000 reparaciones de las cuales solo se cobra el 18%, lo que supone un coste elevado para la empresa al tener a más de 30 personas trabajando a tiempo completo para ello. Con ello, Tous consigue crear vínculos potentes con sus consumidores para que se encuentren satisfechos con su compra y la repitan.

11.1.1. Interacciones en tienda: Co-creando valor con influencers y clientes

Debido a que el cliente constituye el activo más importante de la compañía, las tiendas Tous se encuentran inmersas en un continuo proceso de **“restyling”**: El restyling o “refresh” se refiere al cambio de estilo e imagen respetando la esencia de la marca. Este proceso persigue resultados a corto plazo para ayudar a reforzar la imagen existente, fortalecer la personalidad de la marca, evitar confusión, adaptarse a las nuevas tecnologías, actualizar la comunicación con el cliente... (Carlos Puig, 2017)

Mediante esta técnica, se interiorizan las tiendas teniendo en cuenta la versatilidad del espacio y su funcionalidad. Los puntos de venta Tous destacan por su organización y sus espacios diseñados minuciosamente de forma que sean confortables para el encuentro con el cliente.

Por otro lado, la marca Tous apuesta por la apertura de tiendas emblemáticas **“flagships store”**: Una tienda “flagships” es aquella que compuesta por un espacio amplio para la oferta del producto, situadas en las calles principales de las grandes ciudades. Además, a la hora de escoger el espacio, se suele fijar edificios arquitectónicamente significativos, con unos diseños en el interior cuidados al más mínimo detalle para la representación de la imagen de marca. El objetivo principal de este tipo de tiendas es vender precisamente imagen de marca y una experiencia en el cliente mediante diseños creativos e innovadores que la diferencien.

En definitiva, los interiores de las tiendas Tous constituyen un lugar de interacción en el que no solo sirve como expositor de los productos, sino que es capaz de reflejar los valores de la marca mediante unos colores suaves y pastel que reflejan esa imagen de ternura que tanto la representa. Además, en su interior tanto la exposición como sus maniqués reflejan una imagen de sofisticación evocando el estilo pret-a-porter de joyas cómodas y fáciles de llevar que te acompañan en todos los momentos de tu vida. Algunas de las técnicas de merchandising que ayudan a reflejar los valores de la marca son:

- **Mayor exposición de joyería:** Tous realiza juegos de luces en sus expositores para resaltar las joyas y crear el ambiente idóneo para su compra.

- **Orden muy claro en el interior**, con separación entre las distintas colecciones y complementos.
- **Facilidad de exposición:** todas las joyas se visualizan a través de expositores en interiores de cajones que los consumidores pueden ir sacando y descubriendo a su gusto.

Además de sus tiendas habituales, Tous participa en la recuperación de tiendas icónicas de joyería para potenciar la cultura y la tradición del sector. Algunas de las más relevantes es su tienda “flagship” en el Paseo de Gracia en Barcelona, tienda protegida por el catálogo de patrimonio de Barcelona manteniendo su diseño original del arquitecto Josep Lluís Sert en el año 1934. En el interior se conservan los colores grisáceos y azules de su fundador junto con una reproducción exacta del inmobiliario.

En el año 2012 Tous abre en una de las joyerías más emblemáticas y exclusivas de Lisboa, mediante el compromiso de mantener el valor patrimonial del edificio adaptado a la normativa vigente. En el interior se funden las formas de guirnaldas y coronas de flores con las pinturas del famoso pintor portugués Artur Alves Cardoso.

Ilustración (11.5): Tienda Flagship en Lisboa



Fuente: Página web de Tous

No solo el decorado y los interiores de la tienda hacen de Tous un lugar mágico para la compra, los acuerdos llevados a cabo con los principales bloggers e influencers del país van más allá de lo meramente contractual, convirtiendo las tiendas en auténticos espacios multitemáticos de interacción y creación de experiencias. Algunas de las acciones más destacadas que permiten las interacciones y co-creación de valor tanto con influencers, como con clientes actuales y potenciales son:

- **#Tousbyyou:** Esta acción se encontró protagonizada por las bloggers Dulceida, LovelyPepa y Bartabac en la que las consumidoras de la marca Tous pueden personalizar sus bolsos escogiendo los colores más acordes con su personalidad. Para ello se llevó a cabo un evento en la tienda de Paseo de Gracia de Barcelona en la que se convocaron a las bloggers junto a todas sus fans que desearan conocerlas en un ambiente íntimo y exclusivo, pudiendo además observar los bolsos que ellas mismas customizaron. Tras la finalización del evento, se creó una visita guiada para las 3 bloggers a la fábrica central de Manresa junto con la fundadora Rosa Tous, visita en la que se mostró los principales rincones de la sede junto con las últimas colecciones, así como la posibilidad de conocer de primera mano el proceso creativo de la marca.
- **#HappinesbyTous:** En su primera edición lanzada en el año 2013 y con Blanca Suarez como protagonista, se creó una caravana junto con la colaboración de la revista S Moda en la que se invitaron a los principales influencers, marcas, clientes y gente joven. Esta caravana se convirtió en todo un espacio fotográfico siendo decorado al más mínimo detalle con todos los elementos que representaban la marca: felicidad, ternura, frescura y diversión.

Ilustración (11.6): Caravana Happines by Tous



Fuente: Blog de Tous. Fecha de publicación: 06/06/2013

En su segunda edición lanzada en el año 2014, se realizó toda una gran fiesta con globos, juguetes de feria y máquinas de algodón de azúcar vintage en la tienda de Avenida Diagonal de Barcelona, la cual se recreó como un auténtico parque de atracciones y ocio para sus visitantes. Para ello, se invitaron a las principales bloggers de moda más influyentes del país junto con un gran photocall #HappinesbyTous en los que se podrían hacer sus fotos más divertidas para posteriormente compartirlas con sus seguidores.

Ilustración (11.7): Photocall de tienda Tous en Barcelona



Fuente: Blog de Tous. Fecha de publicación: 11/02/2014

- **VOGUE FASHION NIGHT OUT:** Evento en el que la moda se viste de fiesta ante una noche mágica de compras exclusivas. En el año 2013, se realizó un “street casting” en el que se buscaba a la “celebrity” del año entre las asistentes a la tienda. Para ello, se realizó un gran photocall que tuvo cabida a 500 personas que se acercaron con sus mejores poses a lucir como auténticas estrellas, toda una gran experiencia que demuestra que la marca Tous no es exclusivamente una marca de joyas, sino una marca involucrada con sus clientes y una gran generadora de “engagement”. Además, este último evento fue retransmitido por la blogger Alexandra de “lovelypepa” en redes sociales además de recibir cordialmente a todas sus fans. En el año 2016, se creó en exclusiva una FoodTruck de Tous en la tienda de Serrano en Madrid, que se encargaba de

repartir cocktails sin alcohol y fruta de la mano de un DJ con música en directo. Esta acción se convirtió en un gran punto de encuentro entre los clientes que se veían atraídos por la VFNO gracias a su magnífico decorado idóneo para las fotos.

- **Shopping Night de Barcelona:** Ante la llegada de la “Shopping Night” de Barcelona se propuso todo un evento de marketing experiencial denominado como “Luxury Experience” en el que los clientes pudieron disfrutar de una cata de vinos con la colaboración de la empresa Abadal, así como de música en directo y photocall.

11.2. INTERCAMBIOS A NIVEL MESO Y MACRO. EL MANY TO MANY MARKETING DE TOUS

Bajo una perspectiva más amplia de sistema, se reflejan todos los actores e instituciones que intervienen en torno a la marca Tous en intercambios múltiples de beneficio mutuo. Estos movimientos e intercambios se producen en redes y sistemas de integración de recursos entre los actores más relevantes que influyen en los consumidores y que serán reflejados en un gráfico final que sintetice todos los intercambios.

Desde la **perspectiva meso**, se analizarán las interacciones que tienen lugar entre empresa-cliente con otra serie de actores y desde una **perspectiva macro** se analizará los intercambios que se producen entre la marca con otra serie de instituciones tanto públicas, como privadas, desde el lado de la oferta, y sociedad en general desde el lado de la demanda.

11.2.1. Intercambios a nivel meso

- **Proveedores envueltos en el proceso Kymberley:** Con el objetivo de cuidar de dónde vienen las materias primas, la empresa Tous se encuentra envuelta en un sistema de certificaciones para evitar la adquisición de “diamantes conflictivos en el mercado” siendo considerado un diamante conflictivo como aquel que pueda ser considerado para la financiación de una guerra o de algún derecho humano.

- **Partners Group:** El fondo de financiación suizo Partners Group adquiere el 25% de Tous con el objetivo de potenciar el crecimiento de la marca y su expansión internacional, dejando por primera vez de tener el control del 100% de las acciones en este año 2017.
- **Acuerdos con diseñadores:** Para determinadas colecciones, Tous ha realizado acuerdos con diferentes diseñadores, destacando la colección “Tanuca” de Eugenia Martínez hija de la duquesa de Alba e inspirada en la misma y el diseñador Jose Castro para una nueva colección de hombre para Tous inspirada en las primeras máquinas de escribir.
- **Acuerdos de exclusividad franquicias:** Tous únicamente realiza acuerdos con aquellos socios que les aporten un gran know-how del mercado local, ubicaciones comerciales y leyes locales. En estos acuerdos el socio se ve comprometido a invertir en acciones para una mayor involucración y a aplicar todas las pautas en tienda, mediante una estrecha colaboración basada en la confianza y cercanía.
- **Alianza estratégica ROLEX:** Tous distribuye relojes de la marca Rolex y posee cuatro tiendas especializadas situadas en Manresa, Barcelona, Lleida y Valladolid con un espacio exclusivo de la prestigiosa marca de relojería suiza Rolex.
- **Joint venture grupo Cardaso:** La empresa Tous realiza una alianza estratégica con el grupo Cardaso con el objetivo de realizar una inversión conjunta de riesgo compartido para el diseño, producción y distribución de relojes Tous, tanto en tiendas propias como en otras del sector. Esta nueva empresa se conoce como “Tous Watches” con la intención de crecer en el sector de la relojería tanto a nivel nacional como internacional.
- **Acuerdo con escuela de negocio ESADE:** El objetivo de este acuerdo es el impulso de la atracción de talento e investigación mediante la asignación de recursos anuales a proyectos estratégicos de esta índole, reforzando el programa

de becas ESADE dedicado a estudiantes con talento. Mediante este acuerdo, la empresa Tous forma parte de la Asamblea de Patronos Fundación ESADE.

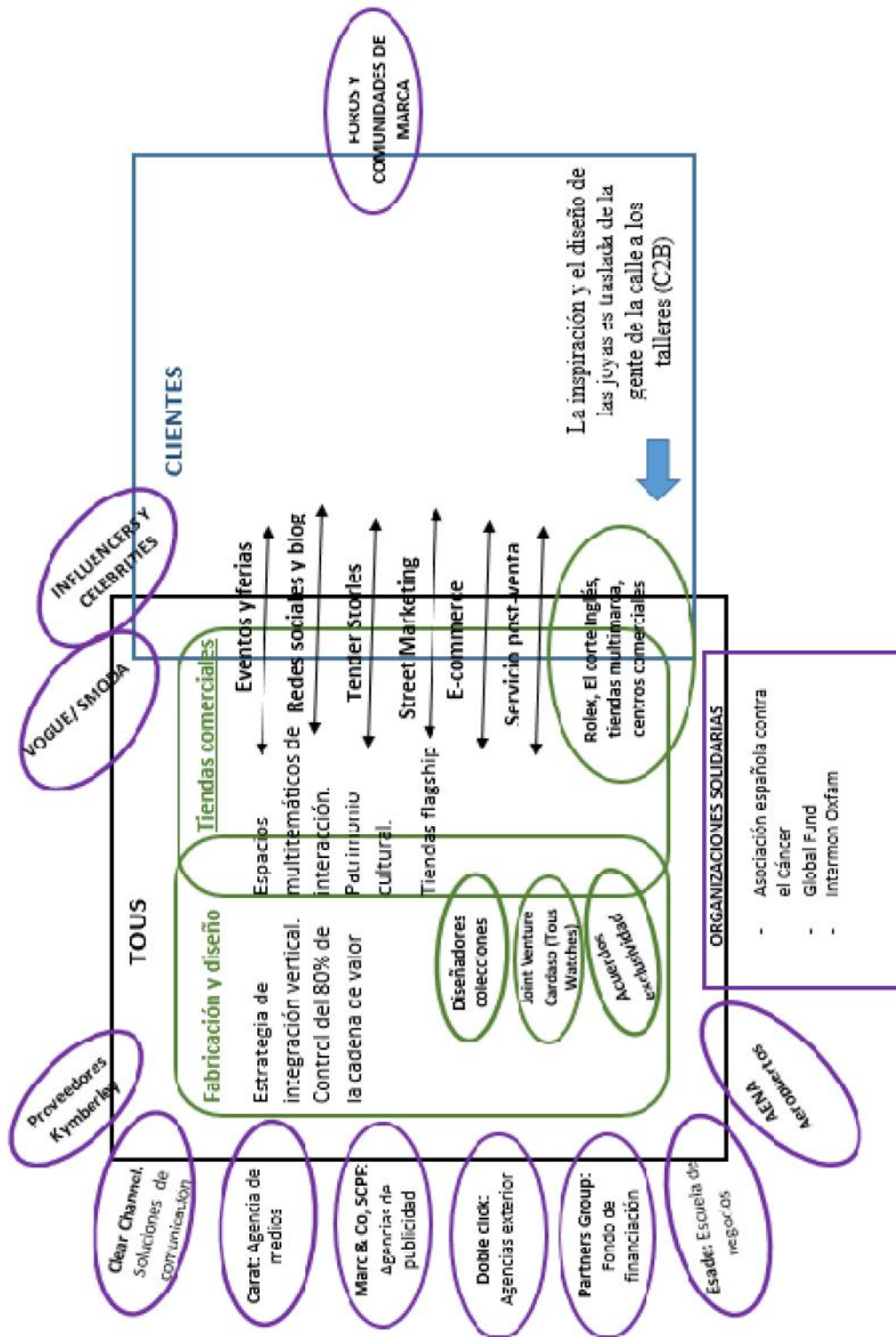
- **Organizaciones solidarias:** Tous refleja su solidaridad con la elaboración de nuevas piezas creadas exclusivamente con fines solidarios. Algunas de las joyas más representativas es la elaboración de la pulsera “Tous red” (2012) con un diseño juvenil de uso diario en la que el 5% de sus ventas se encontrarán destinados al Foro Mundial de la lucha contra el SIDA o la creada para la lucha contra el cáncer de mama y destinada a la Asociación española contra el cáncer. Otra de las más destacadas es la colección Tous H2O (2009) destinada a proyectos de Intermon Oxfam con el objetivo de concienciar sobre la importancia del acceso de agua potable a situaciones de sequía, emergencias y conflictos. La elaboración de estas joyas simbolizan las gotas de agua que cada persona puede aportar al planeta.
- **Acuerdos con Influencers y celebrities:** La marca Tous colabora con influencers y celebrities para promocionar la marca. Algunas de las bloggers más importantes son Gala González (blogger internacional y la 3º más influyente) y LovelyPepa, actrices como Paula Echevarría, periodistas como Sara Carbonero, cantantes como Kilye Minogue, modelos como Jaydy Michel y deportistas como Arantxa Sánchez Vicario.
- **AENA:** Encargada de las tiendas en aeropuertos de la marca Tous
- **Acuerdos con agencias de medios, publicidad y exteriores:** Algunas agencias con las que ha trabajado la firma son Clear Chanel (soluciones de comunicación), Carat (Agencia de medios), Marc & Co y SCPF (Agencias de publicidad) y Doble click (Agencia exterior). Estas agencias han posibilitado acciones como el árbol interactivo de Tous o las Tender Stories de la marca.
- **Acuerdos con El Corte Inglés, tiendas multi-marca y centros comerciales:** La línea de joyería se vende exclusivamente en tiendas Tous, sin embargo, el resto de líneas de producto como bolsos, relojes, fragancias... se pueden adquirir

en tiendas multi-marca. Aquellos puntos de venta que no son tiendas Tous oficiales (EL corte inglés, Amazon, Sopalike...) se les exige un certificado de autenticidad.

- **Foros y comunidades de marca:** Algunos de los foros más representativos es el creado por fans de “tous adictas”, actualmente cuenta con 4300 miembros registrados y un total de cerca de 75.000 mensajes sobre la marca.

En la siguiente figura, podemos observar las interacciones que se producen entre la marca Tous y los distintos actores que componen el nivel meso del sistema:

Figura (11.8): Intercambios meso de Tous



Fuente: Elaboración propia

11.2.2. Intercambios a nivel macro

- **Medios de comunicación:** En referente a los medios de comunicación a excepción del medio televisivo, no existe contratación ni vinculo contractual entre ellos, dirigiéndose a la sociedad en general. Los principales medios en los que aparece Tous son:
 - **Revistas de moda (Glamour, Hola...):** Las principales revistas de moda a nivel nacional promocionan la marca Tous mediante las tendencias en joyería que se llevan en el momento.
 - **Prensa (El Confidencial, El país...):** Los principales periódicos a nivel nacional hablan sobre las noticias más relevantes sobre la marca.
 - **Televisión:** En el año 2005, Tous lanza su primera campaña en las principales cadenas de televisión a nivel nacional en colaboración con la agencia de publicidad barcelonesa “Mav & Co”. Con el eslogan de “Sweet Dreams”, la marca potencia su imagen de dulzura y ternura a través de una lluvia de golosinas.

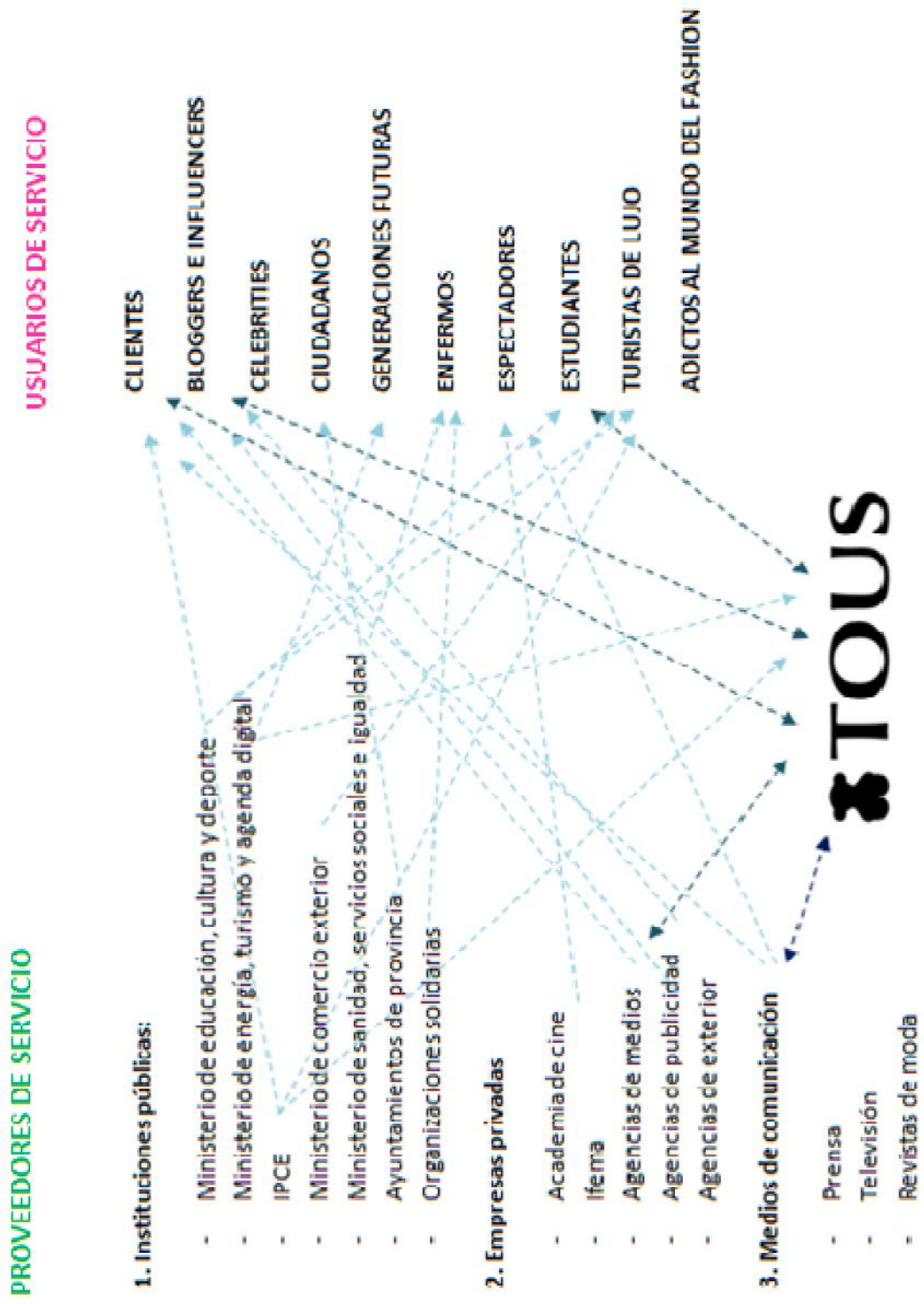
- **Ministerio de educación, cultura y deporte:** Con el objetivo de buscar nuevos clientes, la empresa Tous realiza distintas acciones relacionadas con el mundo del cine como la colaboración con la película “Yo soy la Juani” en la que se pueden ver las joyas de la marca (acuerdos cinematográficos). A su vez, Tous se encuentra presente en los premios Goya gracias a actrices conocidas como Clara Lago (2016) o Paula Echevarria (2017) quienes llevan las joyas para promocionar la marca. Otra de las acciones de la empresa es el potenciar la danza clásica creando exclusivamente una diadema y brazaletes inspirados en la colección de Garabato para las bailarinas de la gira del bailarín Ángel Corella. Por último, otro de los eventos más relevantes fue la aparición en el año 2013 en la Madrid Fashion Week con la colaboración de Daniel Rabaneda en la que se diseñaron 16 diademas-joya compuesta por gemas de gran tamaño y elaboradas en oro. Todas estas colaboraciones se encuentran supervisadas por el ministerio de educación, cultura y deporte en su nivel macro. A su vez, intervienen otras instituciones privadas como son la Academia de cine (Premios Goya) e Ifema

(Madrid Fashion Week), eventos en los que la marca aparece de manera indirecta mediante la asistencia de las celebrities contratadas.

- **Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad:** Como hemos visto anteriormente, la marca Tous trabaja con organizaciones solidarias mediante la elaboración de productos cuyos beneficios son destinados a una lucha social de algún tipo de enfermedad.
- **Instituto de patrimonio cultural de España (IPCE):** Encargado del bienestar de los edificios en los que la marca instala sus tiendas “flagships”.
- **Ministerio de energía, turismo y agenda digital:** La apertura de una nueva fábrica en Manresa (Barcelona) sigue una serie de criterios de sostenibilidad medioambiental, que consisten en el uso de sistemas constructivos y bioclimáticos que ayuden a fomentar el ahorro y la eficiencia energética. En el año 2007, Tous abre una nueva sede cercana a la fábrica de Manresa denominada como “El Club”, la cual funciona con energía geotérmica. Además, se dispone de más de 1.000 m² de placas fotovoltaicas para la producción de electricidad y placas solares para la generación de agua caliente.
- **Ayuntamientos de provincia:** Mediante acuerdos con el ayuntamiento de Madrid y Barcelona, la empresa Tous coloca árboles navideños en la ciudad a partir de recreaciones de los osos Tous para potenciar su imagen de ternura en una de las épocas más destacadas. Además, necesita de acuerdos con los ayuntamientos de provincia para la apertura de nuevas tiendas e incluso para colocaciones de elementos visuales en calle como los osos gigantes Tous cercanos a los propios puntos de venta.

Mediante el conjunto de intercambios múltiples que se producen entre este tipo de instituciones, se puede representar el nivel macro de Tous mediante la siguiente figura:

Figura (11.9): Ecosistema macro de Tous a partir de sus interacciones de Servicio



Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES

En un mundo cada vez más globalizado donde predomina el incremento de las nuevas tecnologías, la Lógica dominante de Servicio nos ayuda a ser más conscientes de las conexiones múltiples que se producen entre actores y que desembocan en **sistemas complejos de intercambio**.

A lo largo de este trabajo práctico, hemos podido apreciar el cómo las marcas se encuentran cada vez más globalizadas, operando en distintos mercados y atendiendo a diferentes tipos de consumidores. Por tanto, se necesita de una **identidad de marca fuerte** que permita competir en dichos mercados ante unos consumidores hiperconectados, con un gran manejo de la información sobre el conjunto de marcas y productos que son de su interés.

Las acciones no se toman únicamente desde la empresa y, seguidamente, se realizan en el mercado: se necesita de **procesos de interacción** y de **dialogo continuo** entre los distintos actores que se encuentran envueltos con la marca. En este dialogo, se comparten ideas y conocimientos mediante una información basada en la transparencia, beneficiando a todas las partes que intervienen en el intercambio. Todas estas interacciones tienen como objetivo último **co-crear valor** para la obtención de un beneficio mutuo a través de diferentes medios.

En este trabajo, observamos como el marketing clásico desaparece y las relaciones no se producen únicamente entre empresa y consumidor (B2C) con el objetivo de vender el producto: los consumidores eligen a las marcas por las **emociones** que le transmiten, más allá de aspectos como calidad y características de los productos. En este ámbito, Service Logic juega un papel fundamental en torno a la creación de experiencias en el consumidor, ofrece toda una vivencia de compra al consumidor antes y después de la compra. Un ejemplo de ello es como Tous es capaz de convertir a sus tiendas en auténticos **espacios multitemáticos de interacción** con los consumidores, mediante acciones como la “Shopping night” o la “Vogue Fashion night out” en el que las tiendas se convierten en puntos de encuentro para los clientes.

Por otro lado, la aparición de Internet y de las nuevas tecnologías, ha facilitado estos procesos de interacción con la creación de comunidades virtuales que giran en torno a las marcas, mediante usuarios altamente interconectados que intercambian una serie de

experiencias comunes. Concretamente, en el mundo de la moda, estas comunidades reflejan todo tipo de atributos personales sobre los consumidores y, en especial, en las redes sociales, en las que el consumidor juega un papel activo en la creación de su autoimagen e identidad personal. En el apartado 11.1 del trabajo, hemos confirmado esta teoría observando como Tous toma un papel activo en la interacción a través de redes sociales, obteniendo todo tipo de información acerca de sus consumidores y dotándoles de protagonismo en la creación de su marca. Algunas de las acciones más relevantes es #Touslovers, en la que los clientes muestran sus adquisiciones al resto de internautas y obtienen una respuesta por la empresa apareciendo en página web y formando parte de su catálogo de compra.

Todas estas interacciones que se producen bajo una Lógica de Servicio, aporta una nueva perspectiva de marketing desde distintos niveles: En primer lugar, se encuentra el nivel micro en el que el valor es co-creado entre empresas y consumidores.

Posteriormente, desde la escuela Nórdica se inculca el concepto de redes y de intercambios entre una diversidad de actores en la sociedad, bajo una perspectiva “many to many marketing” de carácter más integral y global y con instituciones tanto públicas como privadas. Dentro de esta perspectiva, distinguimos un nivel meso de intercambio entre distintas organizaciones para desembocar en un nivel macro de ámbito local, nacional o internacional. Mediante la aplicación de esta teoría, se ha dibujado un gráfico que sintetiza todas las interacciones en los distintos niveles que componen a la marca Tous bajo una perspectiva de **servicio integral** en la que intervienen multitud de actores y empresas de diferentes sectores.

En definitiva, el nuevo paradigma del marketing radica en el entendimiento del conjunto de actores que se agrupan en redes para co-crear valor. Esta visión de la Lógica de Servicio no solo refleja la esencia del nuevo marketing en la actualidad, sino que integran a su vez valores de respeto a los derechos humanos y del equilibrio ecológico ante una mayor escasez de recursos naturales y el abuso de su explotación.

13.REFERENCIAS

- ABC (2007). *Tous ficha a Kylie Minogue*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de http://www.abc.es/hemeroteca/historico-14-10-2007/abc/Gente/tous-ficha-a-kylie-minogue_1641144414087.html
- Achrol, R. y Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal Of Marketing*, 63, 146. <http://dx.doi.org/10.2307/1252108>
- Alcaide, F. (2007). *Tous: la fusión de la joyería y la moda*. EXECUTIVE EXCELLENCE. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=425%3Atous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&catid=37%3Amodelo-de-negocio&Itemid=48
- Amlul (2015). *Gala for Tous*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.amlul.com/gala-tous.html>
- Arienti, P. (2015). Global Power of Luxury Goods 2015: Engaging the future luxury consumer. *Deloitte*, 8-12.
- Barcelona, M. (2015). *Pelotazo de los Tous: ingresarán 150 millones por el 25% de su grupo*. *El Confidencial*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-06-18/pelotazo-de-los-tous-ingresaran-150-millones-por-el-25-de-su-grupo_891543/
- CAAD Shop Design Barcelona. *¿Qué es una Flagship Store y por qué están tan de moda?*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.caad-design.com/que-es-una-flagship-store-y-por-que-estan-tan-de-moda/>
- Cordoba, J. (2017). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Universidad Libre Cali*, 5(1), 6-17.
- Diamantes infos (2017). *El certificado del proceso Kimberley*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.diamantes-infos.com/diamante-bruto/proceso-kimberley.html>
- Diz, M. y Rodríguez, N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación de servicio. *Innovar Journal*, 21(41), 159-168.

EAE Bussines school. *Tous: Internacionalización adaptada a cada mercado.*

Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.eaprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-a-cada-mercado>

El Economista (2007). *El grupo Tous traslada sus oficinas centrales a antigua fábrica de Manresa.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/302929/10/07/El-grupo-Tous-traslada-sus-oficinas-centrales-a-antigua-fabrica-de-Manresa.html>

ESADE Alumni Magazine. “*Queremos hacer de Tous la marca de joyería y accesorios más exitosa y deseada*” Recuperado 2 de julio de 2017 a partir de

<http://esadealumnimagazine.com/es/queremos-hacer-de-tous-la-marca-de-joyeria-y-accesorios-mas-exitosa-y-deseada/>

Foro de marcas renombradas Españolas (2014). *Entrevista a Rosa Tous, Vicepresidenta Corporativa de TOUS.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de

<http://www.marcasrenombradas.com/actualidad-marcas/entrevista-a-rosa-tous-vicepresidenta-corporativa-de-tous/>

González, J. (2014). *El comportamiento del cliente en el lujo.* Recuperado el 2 de julio de 2017 a partir de <http://thinkandsell.com/blog/el-comportamiento-del-cliente-en-el-lujo/>

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.

<http://dx.doi.org/10.1108/09555340810886585>

Gummesson, E., Lusch, R., & Vargo, S. (2010). Transitioning from service management to service dominant logic. *International Journal Of Quality And Service Sciences*, 2(1), 8-22. <http://dx.doi.org/10.1108/17566691011026577>

Hammer, C. (2011). *Luxury Fashion Branding* (Doctorado). Aarhus School of Business and Social Sciences.

Kowalkowski, C. (2010). What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms?. *CIRP Journal Of Manufacturing Science And Technology*, 3(4), 285-292. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.01.003>

Laurell, C. (2016). Fashion spheres – from a systemic to a sphereological perspective of fashion. *Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal*, 20(4), 520-530. <http://dx.doi.org/10.1108/jfmm-04-2016-0033>

La Vanguardia (2012). *Salvador Tous: "Ser español no es buena carta de presentación"*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.lavanguardia.com/economia/20120704/54320326576/tous-espanol-presentacion.html>

La Vanguardia (2008). *Tous y Cadarso forman una sociedad para diseñar y producir relojes.* (2008). Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.lavanguardia.com/economia/20080403/53452212839/tous-y-cadarso-forman-una-sociedad-para-disenar-y-producir-relojes.html>

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).

Luxurycomm (2017). *El futuro consumidor de lujo (I).* Recuperado el 2 de julio de 2017 a partir de <http://luxurycomm.com/el-futuro-consumidor-de-lujo-i/>

P., M. (2005). *Tous decide potenciar su imagen con anuncios en televisión. Cinco Días.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de http://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/01/11/empresas/1105454404_850215.html

Ponce, R. (2017). *Eugenia Martínez de Irujo rediseña una joya histórica de la Duquesa de Alba. Bulevar Sur.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://sevilla.abc.es/estilo/bulevarsur/noticias/moda/una-joya-duquesa-de-alba-versiona-eugenia-martinez-de-irujo-para-tous-tanuca/>

Puig, C. (2017). *Restyling or Rebranding: Diferencias y efectos en el Brand Management.* *PuroMarketing.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.puromarketing.com/3/28273/restyling-rebranding-diferencias-efectos-brand-management.html>

PwC (2016). *La omnicanalidad ya supone el 40% de las compras en el sector de la moda.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <https://www.pwc.es/es/sala->

prensa/notas-prensa/2016/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-mod.html

Marketingnews (2006). *Tous se promociona con product placement y eventos.*

Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1038064028105/tous-promociona-product-placement-eventos.1.html>

Modaes (2016). *Tous 'saca brillo' a su alianza con Rolex y escoge Paseo de Gracia para estrenar en Europa su nuevo concepto de tienda.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <https://www.modaes.es/empresa/20161130/tous-saca-brillo-a-su-alianza-con-rolex-y-escoge-paseo-de-gracia-para-estrenar-en-europa-su-nuevo-concepto-de-tienda.html>

Mosteiro, M. (2015). *El crecimiento de la era del Lujo Digital. The Luxonomist.*

Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.theluxonomist.es/2015/07/14/el-crecimiento-de-la-era-del-lujo-digital/marcos-mosteiro>

Okonkwo, U. *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques. The Singapore Marketer.*

Sánchez, J., Mieres, C. y Vijande, M. (2013). INNOVACIÓN DE SERVICIO Y CO-CREACIÓN CON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA: EFECTOS SOBRE LOS RESULTADOS. *Revista Española De Investigación En Marketing ESIC*, 17(2), 79-102. [http://dx.doi.org/10.1016/s1138-1442\(14\)60025-5](http://dx.doi.org/10.1016/s1138-1442(14)60025-5)

Tan, I. (2016). *Engaging luxury consumers requires focus on experience. International News Media Association (INMA).* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.inma.org/blogs/research/post.cfm/engaging-luxury-consumers-requires-focus-on-experience>

TOUS (2017). *Blog.tous.com.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://blog.tous.com/>

Tous (2017). *Tous, Joyeros desde 1920.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.tous.com/es-es/>

Tendencias (2008). *Tous: historia de una firma.* Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <https://www.tendencias.com/marcas/tous-historia-de-una-firma>

Trendencias (2012). *Tous Red, la pulsera solidaria de Tous*. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <https://www.trendencias.com/complementos-ellas/tous-red-la-pulsera-solidaria-de-tous>

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal Of Marketing*, 68(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vidales, C. (2017). “*HISTORIA Y TEORÍA DEL MARKETING*”. Recuperado el 2 de Julio de 2017 a partir de <http://www.tiempodemercadeo.com/lectura-recomendada/lectura-recomendada>