

MÓNICA CORTIÑAS

PROYECTO DOCENTE E
INVESTIGADOR

Este Proyecto Docente e Investigador se presenta para la participación en el Concurso de Acceso a Cuerpos docentes Universitarios:

- Categoría: Profesor Titular de Universidad.
- Área de Conocimiento: Comercialización e Investigación de Mercados
- Plaza nº 2391
- Universidad Pública de Navarra
- Resolución nº 12154 de 16 de Agosto de 2018¹

¹ Boletín Oficial del Estado del 4 de septiembre

Este Proyecto se presenta para su defensa y debate el 8 de noviembre de 2018 en la Universidad Pública de Navarra (Pamplona).

0.I Prólogo

EL PRESENTE PROYECTO DOCENTE E INVESTIGADOR se ha elaborado para la participación en el concurso de acceso al cuerpo de Titular de Universidad en la Universidad Pública de Navarra, Resolución número 12154 de 16 de agosto de 2018, de la Universidad Pública de Navarra, por la que se convoca concurso de acceso a plazas de cuerpos docentes universitarios, plaza número 2391, tomando como referencia la normativa en el Reglamento A6/2009².

En el mencionado Reglamento se indica que el Proyecto docente e investigador:

“... incluirá el programa de una de las materias o especialidades correspondiente a la plaza de que se trate ... que el candidato se propone desarrollar de serle adjudicada la plaza a la que concursa.”

Sin embargo, no se incluyen especificaciones adicionales con respecto al contenido del proyecto. La Ley Orgánica 4/2007³ dice en su artículo 62.4:

“4. Igualmente, los estatutos regularán el procedimiento que ha de regir en los concursos, que deberá valorar, en todo caso, el historial académico, docente e investigador del candidato o candidata, su proyecto docente e investigador, así como contrastar sus capacidades para la exposición y debate en la correspondiente materia o especialidad en sesión pública”

Así mismo, el Real Decreto 1313/2007, de 5 de octubre, por el que se regula el régimen de los concursos de acceso a cuerpos docentes universitarios fija este contenido de forma muy similar. De esta forma, el marco normativo no especifica los requisitos a cumplir en cuanto a contenidos y estructura que debe incluir este Proyecto Docente.

Así pues, se han considerado algunas referencias adicionales para orientar el contenido de este proyecto, como las indicaciones que se marcaban en las extintas Pruebas de Habilitación Nacional y algunas referencias adicionales como Segovia (2009), Marcelo (2001) y Hernández (1989).

² Reglamento para los Concursos de Acceso a Cuerpos de Funcionarios Docentes Universitarios de la Universidad Pública de Navarra modificado por A26/2009 y por A28/2011 (B.O.N. de 9 de junio de 2011): https://www.unavarra.es/digitalAssets/115/115253_10000Reglamento-accesomodificado.pdf

³ Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril, de Universidades: https://www.unavarra.es/digitalAssets/115/115118_10000LOUmodificada-de-Universidades.pdf

» Los Estatutos de cada Universidad regularán el procedimiento que ha de regir en los concursos, que deberá valorar, en todo caso, el historial académico, docente e investigador del candidato o candidata, su proyecto docente e investigador, así como contrastar sus capacidades para la exposición y debate ante la Comisión en la correspondiente materia o especialidad en sesión pública.

» La normativa de las pruebas de habilitación nacional indicaba que el Proyecto Docente debe ser una propuesta personal y original que incluya el programa de una o varias asignaturas de las **materias troncales** entre las asignadas al área de conocimiento en los planes de estudio.

Como conclusión de esta revisión, este proyecto docente e investigador se plantea como una propuesta personal y realista de desarrollo docente de una materia, como indica el reglamento de la Universidad Pública de Navarra y, más específicamente, de una materia básica en el área de conocimiento. Para cumplir con esta definición, he seleccionado la asignatura **Dirección Comercial I** del título de **Graduado/a en Administración de Empresas** que se imparte en la Universidad Pública de Navarra. Esta asignatura se incluye en la materia **Fundamentos de Marketing** que se imparte dividida en tres asignaturas distintas: Dirección Comercial I, Dirección Comercial II e Investigación de Mercados.

En este Proyecto Docente e Investigador toma, por tanto como punto de partida el Plan de Estudios de la Titulación⁴, incluida la definición de la materia y sus competencias, la Guía de la Asignatura I⁵ y la Guía de la Asignatura II⁶.

Además, se incluye en el mismo documento el proyecto investigador, ya que como se indica en la LOU, no es posible separar la docencia universitaria de la actividad investigadora.

Además, incluye así mismo una visión personal sobre el marco de referencia en el que se desarrolla esta docencia e investigación⁷, el enfoque tanto epistemológico⁸ como metodológico⁹ y la definición docente en los contenidos, selección de objetivos, actividades a desarrollar, metodología de evaluación y temporalización¹⁰. Por último, se desarrolla la planificación de líneas de investigación enmarcadas en la investigación realizada hasta el momento.¹¹ Además, he incluído en el Anexo I una propuesta de guía de asignatura que incluye otros aspectos que deben ser conocidos por los estudiantes como la política de abandono de la asignatura, recomendaciones para el uso de material de grabación y el cronograma detallado y en el Anexo II la guía del profesor que incluye el detalle para implementar todas las actividades propuestas.

El proceso de elaboración de este Proyecto Docente e Investigador ha supuesto una oportunidad de reflexión sobre la actividad universitaria en esta área de conocimiento que considero ha resultado muy enriquecedora para mí. Así, espero que este proyecto pueda ser también de interés para la Comisión de Evaluación.

⁴ <https://bit.ly/2w3pjKU>

⁵ <http://www.unavarra.es/ficha-asignaturaDOA?languageId=100000&codPlan=172&codAsig=172402>

⁶ <http://www.unavarra.es/ficha-asignaturaDOA?languageId=100000&codPlan=172&codAsig=172502>

» La investigación científica es fundamento esencial de la docencia y una herramienta primordial para el desarrollo social a través de la transferencia de sus resultados a la sociedad. Como tal, constituye una función esencial de la universidad, que deriva de su papel clave en la generación de conocimiento y de su capacidad de estimular y generar pensamiento crítico, clave de todo proceso científico. - LOU, Art. 39.1 -

⁷ Capítulo 1

⁸ Capítulo 2

⁹ Capítulo 3

¹⁰ Capítulo 4

¹¹ Capítulo 5

Índice general

0.1 Prólogo 5

1 Capítulo 1

Marco Académico e Institucional

- 1.1 Introducción. La Educación Superior 1
- 1.2 El entorno general de la docencia y la investigación en marketing 5
 - 1.2.1 Marco legal y la Política Educativa 5
 - 1.2.2 La investigación en marketing y la Educación Superior 12
 - 1.2.3 Entorno Profesional 12
 - 1.2.4 Sistemas de Acreditación 15
 - 1.2.5 La ética profesional docente y la Responsabilidad Social Universitaria 21
- 1.3 El entorno específico de la docencia en marketing 25
 - 1.3.1 La Institución: la Universidad Pública de Navarra 25
 - 1.3.2 Contexto curricular 31
 - 1.3.3 Profesorado 33
 - 1.3.4 Estudiantes 34

43 Capítulo 2

El sistema de producción científica y el marketing

- 2.1 El sistema de producción científica en el siglo XXI 43
 - 2.1.1 La producción científica en el sistema tradicional 43
 - 2.1.2 Ciencia en Acceso Abierto 47
 - 2.1.3 Ciencia Reproducible 48
 - 2.1.4 Ciencia en colaboración con otros 52
- 2.2 La disciplina de marketing 55
 - 2.2.1 Origen y situación actual de la disciplina de Marketing 55

2.2.2 El futuro de la disciplina marketing 66

71

Capítulo 3
Metodología Docente

- 3.1 El proceso Enseñanza-Aprendizaje 71
- 3.2 Objetivos docentes 75
- 3.3 Estrategias y métodos docentes 77
 - 3.3.1 Métodos para grupos grandes 77
 - 3.3.2 Métodos para grupos reducidos 80
 - 3.3.3 Métodos de trabajo individual 86
- 3.4 El programa de la asignatura: La guía docente 87
- 3.5 Evaluación del proceso de Enseñanza-Aprendizaje 90
- 3.6 Medios didácticos: las TIC en la educación superior 93

101

Capítulo 4
Propuesta Docente: Dirección Comercial I

- 4.1 Datos descriptivos y situación de la asignatura en el Plan de Estudios 101
- 4.2 Objetivos: Competencias y Resultados de Aprendizaje 104
 - 4.2.1 Competencias básicas 104
 - 4.2.2 Competencias genéricas y específicas de Fundamentos de Marketing 105
 - 4.2.3 Resultados de aprendizaje 106
 - 4.2.4 Definición de Objetivos 109
- 4.3 Contenidos 111
- 4.4 Metodología de enseñanza 112
- 4.5 Medios didácticos 113
 - 4.5.1 Manual de la asignatura 113
 - 4.5.2 Sitio Web y Materiales de apoyo 119
 - 4.5.3 Otras herramientas 120
- 4.6 Programación didáctica de la materia 122
 - 4.6.1 Propuesta de programa sintético 122
 - 4.6.2 Propuesta de programa desglosado 123
- 4.7 Cronograma 147
- 4.8 Evaluación y retroalimentación del aprendizaje 150
 - 4.8.1 Trabajo durante el curso 152
 - 4.8.2 Entregas de informes de lectura 155
 - 4.8.3 Desempeño en el examen final 157
 - 4.8.4 Proyecto de Análisis 158

- 4.8.5 Casos Prácticos **160**
- 4.9 Evaluación y revisión de la asignatura **162**
- 4.10 Bibliografía **163**

167

Capítulo 5
Propuesta de Investigación

- 5.1 Las líneas de investigación desarrolladas y la investigación en marketing **167**
- 5.2 Estrategia y gestión de los canales de distribución **172**
 - 5.2.1 Proyectos en curso y líneas futuras **178**
 - 5.3 Procesos de elección en mercados online y offline **183**
 - 5.3.1 Proyectos en curso y líneas futuras **192**
 - 5.4 El encuentro entre la oferta y la demanda y la productividad del marketing **200**
 - 5.4.1 Investigación en curso y líneas futuras **206**

215

Capítulo A
Anexo.-Dirección Comercial I: Guía del estudiante

- A.1 Objetivos del curso **215**
- A.2 Clases **216**
- A.3 Integridad Académica **217**
- A.4 Política relacionada con el abandono de la asignatura **217**
- A.5 Proyecto Grupal **217**
 - A.5.1 Formación de los grupos **218**
 - A.5.2 Elección del tema **218**
 - A.5.3 Estructura **219**
 - A.5.4 Seguimiento **220**
 - A.5.5 Presentación **220**
- A.6 Casos Prácticos **221**
- A.7 Lecturas **221**
- A.8 Examen **222**
- A.9 Materiales **222**
- A.10 Sitio MiAulario **223**
- A.11 Evaluación **223**
- A.12 Uso de medios audiovisuales **223**
- A.13 Cronograma **224**

227

Capítulo B
Anexo.- Dirección Comercial I: Guía del Profesor

- B.1 Proyecto grupal **227**
- B.2 Lecturas **228**

- B.3 Actividades de Aplicación **229**
 - B.3.1 Actividad de aplicación I: Percepciones sobre el marketing **229**
 - B.3.2 Actividad de aplicación II: Medelinked **231**
 - B.3.3 Actividad de aplicación III: ¿En qué nivel de estrategia? **232**
 - B.3.4 Actividad de aplicación IV: Análisis de Informe Nielsen **234**
 - B.3.5 Actividad de aplicación V: Superjoya **235**
 - B.3.6 Actividad de aplicación VI: Tipos de Investigación **237**
 - B.3.7 Actividad de aplicación VII: Interpretar los resultados de una investigación de marketing **238**
 - B.3.8 Actividad de aplicación VIII: Modelo de comportamiento del consumidor **240**
 - B.3.9 Actividad de Aplicación IX: Grupos de referencia **242**
 - B.3.10 Actividad de Aplicación X: Ejercicios de comportamiento del consumidor **243**
 - B.3.11 Actividad de aplicación XI: Decisiones conjuntas de compra **246**
 - B.3.12 Actividad de aplicación XII: Métodos de Segmentación **247**
 - B.3.13 Actividad de aplicación XIII: Estrategias de Segmentación **249**
 - B.3.14 Actividad de aplicación XIV: Estrategias de Posicionamiento **251**
 - B.3.15 Actividad de aplicación XIV: Estrategias de Posicionamiento **253**
 - B.3.16 Actividad de aplicación XV: Elige tu posicionamiento **254**
 - B.3.17 Actividad de aplicación XVI: Tacones Convertibles. Caso en video **256**
 - B.3.18 Actividad de aplicación XVII: Lime: Patinetes eléctricos compartidos **257**
 - B.3.19 Actividad de aplicación XVIII: Google y el valor de la privacidad **258**
 - B.3.20 Actividad de aplicación XIX: Mobile Marketing **259**
- B.4 Tests Socrative **260**
 - B.4.1 Test Socrative 1: Repaso de Conceptos básicos en el Mercado **260**

- B.4.2 Test Socrative 2: Repaso de Planificación de Marketing **263**
- B.4.3 Test Socrative 3: Repaso de Macroentorno y Microentorno **265**
- B.4.4 Test Socrative 4: Repaso de Comportamiento del Consumidor **266**
- B.4.5 Test Socrative 5: Tipos de decisión **268**
- B.4.6 Test Socrative 6: Criterios de segmentación **269**
- B.4.7 Test Socrative 7: Adopción de nuevos productos **271**
- B.4.8 Test Socrative 8: El ciclo de vida del producto **272**
- B.4.9 Test Socrative 9: Modelos de negocio digitales **274**
- B.4.10 Test Socrative 10: El consumidor digital y la estrategia de marketing en la economía digital **276**

279

- Capítulo C
- Anexo- Índice de Figuras
- Índice de Figuras **281**

283

- Capítulo D
- Anexo- Índice de Tablas
- Índice de Tablas **285**

287

- Bibliografía

I

Marco Académico e Institucional

I.I Introducción. La Educación Superior

NUNCA ANTES DE ESTE MOMENTO los individuos en las sociedades occidentales habían tenido un acceso mayor a todo tipo de información. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han transformado la forma en que entendemos el mundo y la educación no ha sido una excepción en este fenómeno. Las TICs han “democratizado” el acceso a múltiples recursos educativos y han surgido nuevos modelos como los *MOOCs*¹ (Nowroozzadeh, 2013) o los *Bootcamps*² (Cohen et al., 2013).

En este contexto, cabe preguntarse cuál es el papel general de las instituciones de educación superior y, más específicamente, cuál debe ser el papel de las instituciones de educación universitaria presencial en particular.

Según Delanty (2001), en la universidad integrada en la sociedad del conocimiento, la docencia universitaria no puede limitarse a ser simple transmisor de conocimiento sino que debe tener un rol tanto de producción como de transformación de este conocimiento y esta docencia debe estar conectada tanto a la ciencia como a la cultura³.

Además, en este nuevo contexto, según Vaira (2004) la actividad universitaria debe abordarse desde una doble visión: por un lado, las universidades deben ser divergentes y emprendedoras, distinguiéndose de otras universidades y por otro lado, deben tener una perspectiva global. Esto exige a las universidades un conocimiento profundo de su entorno y sus necesidades para personalizar su oferta, adecuándola a su realidad socio-

¹ Massive Open Online Courses

² Campos de entrenamiento de corta duración, populares sobre todo en campos de IT.

» *The modern university is a producer and transformer of knowledge as science and knowledge as culture. - Delanty, 2001 -*

³ Es este rol el que define, por tanto, a la actividad universitaria y la distingue de otro tipo de ofertas formativas, ya sean regladas o no.

económica particular y, por otro lado, la permanente atención y adaptación a las nuevas tendencias que este contexto global exige. Rodríguez Espinar (2018) señala cómo en el futuro se afrontarán cambios fundamentales y es probable encontrar nuevos modelos de universidad como *universidades de élite, de masas, especializadas*, centradas en el *entorno local*, focalizadas en la *formación permanente*, o universidades *insignia*.

En España, la tarea de la Universidad se define en el artículo 1 de la LOU⁴:

⁴ Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, de Universidades

- 1. La Universidad realiza el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio.
- 2. Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:
 - a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
 - b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
 - c) La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.
 - d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Así pues, de nuevo, la actividad universitaria se enmarca no solo en la transmisión de conocimiento, sino en la transformación, creación y desarrollo de este conocimiento y la preparación para el ejercicio de actividades profesionales.

Para cumplir con estos objetivos, es necesario planificar cuidadosamente tanto la docencia como la investigación y esta planificación debe tener muy en cuenta el **contexto de desarrollo**. En este primer capítulo del proyecto docente se van a estudiar los factores de contexto que afectan al área de conocimiento del marketing. Para definir los factores de contexto, utilizamos en primer lugar el marco de referencia que presenta Zabalza (2002)

» En el propio preámbulo de la LOU se establece que el propósito de la universidad es "... la modernización de las universidades europeas con el fin de convertirlas en agentes activos para la transformación de Europa en una economía plenamente integrada en la sociedad del conocimiento."



Figura 1.1: Contextualización de la docencia universitaria. Adaptado de Zabalza (2002)

y que resume el contexto complejo en el que se desarrolla la docencia universitaria y los múltiples factores que inciden en ella en la Figura 1.1.

En el marco de Zabalza (2002), se identifican algunos factores de contexto que podríamos denominar de *entorno general*, globales para todas las instituciones de Educación Superior y otros de *entorno específico*, que afectan a la docencia de un área de conocimiento en una determinada institución. Los aspectos generales según Zabalza (2002) son cuatro:

- La política educativa y el marco legal
- Los avances en la ciencia, cultura e investigación
- Los sistemas de colegios profesionales y sistemas de acreditación
- Los aspectos relacionados con la inserción profesional de los estudiantes

En cuanto a los aspectos que afectan a la docencia en un área de conocimiento y en una institución en particular, son:

- La propia institución donde se desarrolla una determinada docencia
- Los aspectos curriculares ya definidos en las memorias de los títulos
- El profesorado al que se adscribe esta docencia
- El alumnado que va a recibir dicha docencia

Existe otro factor general que cada vez es más crítico para la docencia y la investigación en la Universidad: los aspectos referidos a la Responsabilidad Social y la ética en el desempeño profesional (Gaete Quezada, 2011). Este aspecto no ha sido considerado en el marco del modelo de Zabalza (2002). Así, teniendo en cuenta además la menor importancia de los colegios profesionales en la docencia de Comercialización e Investigación de Mercados, se ha adaptado el marco de referencia de Zabalza (2002) para utilizarlo como resumen del contexto en el que se desarrolla este Proyecto Docente. Esta adaptación se presenta en la Figura 1.2.



Figura 1.2: Contexto del Proyecto Docente. Elaboración propia a partir de Zabalza (2002)

En los siguientes apartados de este capítulo se van a presentar estos elementos. En primer lugar, con respecto al entorno general, describiremos como afecta a este proyecto docente el marco legal y la política educativa, los sistemas de acreditación, el mundo del empleo y los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Universitaria y la ética profesional.⁵ A continuación, describiremos también los factores de contexto específico de la docencia en marketing en la Universidad Pública de Navarra: la institución, las titulaciones, el profesorado en el área y los estudiantes.

⁵ El punto dos en el contexto general se refiere a los avances en la ciencia, cultura e investigación en marketing. Debido a su especial relevancia para el proyecto, estos aspectos se van a detallar en mayor medida en el capítulo 2, en el apartado 2.2 Marco de Conocimiento, en lugar de incluirse como un subapartado en este capítulo

1.2 El entorno general de la docencia y la investigación en marketing

1.2.1 Marco legal y la Política Educativa

Como primer elemento en el entorno general, resumimos brevemente los elementos del marco legal de referencia.

El marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)

Uno de los objetivos primordiales de la Unión Europea es la coordinación de las políticas y normas legislativas de los Estados miembros, tanto en cuestiones relacionadas con el desarrollo económico como con el progreso y bienestar social de los ciudadanos. Este objetivo se ha extendido al ámbito de la educación y, muy especialmente, al ámbito de la enseñanza superior. Así, la educación superior se ha convertido en pieza clave para el progreso mediante la generación, transmisión y aplicación del conocimiento.

En este proceso han tenido un papel muy importante las redes de colaboración existentes entre las instituciones universitarias europeas, el desarrollo de programas de movilidad interuniversitaria Erasmus (1989-1994) y Sócrates-Erasmus (1995-) entre otros y el impulso provocado por las declaraciones tanto de los responsables académicos de estas instituciones como por los ministros de educación de los países que integran la Unión Europea.

El proceso para promover la convergencia de los sistemas nacionales de educación superior en Europa se inició a partir de 1988 con la Declaración de la Sorbona y especialmente cuando, los Ministerios de cada país miembro confirmaron, con la firma de la Declaración de Bolonia la importancia de un desarrollo armónico de un Espacio Europeo de Educación Superior antes del 2010 (European Ministers of Education, 1999). La finalidad del proceso era elaborar programas académicos convergentes que aseguren una calidad docente, adoptando un sistema de transferencia de créditos que permita el reconocimiento inmediato de títulos, una movilidad entre países y un aprendizaje a lo largo de toda la vida

» La reunión que da origen al proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior se produjo el 19 de junio de 1999 en la ciudad de Bolonia. En la declaración conjunta resultante de esta reunión, los estados miembros se comprometieron a coordinar sus políticas para alcanzar la convergencia en un breve plazo de tiempo, y en cualquier caso, dentro de la primera década del tercer milenio.

Los objetivos de este proceso de convergencia incluyen:

- Adopción de un sistema de titulaciones fácilmente comprensible y comparable, basado esencialmente en dos ciclos fundamentales: Grado y Posgrado. Para facilitar esta comparación entre titulaciones, se establece, entre otros instrumentos, el Suplemento Europeo al Título.
- Establecimiento de un sistema de créditos como medio adecuado para facilitar la movilidad estudiantil. Los créditos se podrán conseguir también fuera de las instituciones de educación superior, incluyendo la experiencia adquirida durante la vida, siempre que esté reconocida por las universidades receptoras involucradas.
- Promoción de la movilidad, eliminando los obstáculos para el ejercicio efectivo de libre intercambio.
- Promoción de la cooperación europea en aseguramiento de la calidad, con el objeto de desarrollar criterios y metodologías comparables.
- Promoción de las dimensiones europeas necesarias en educación superior, particularmente dirigidas hacia el desarrollo curricular, cooperación entre instituciones, esquemas de movilidad y programas de estudio, integración de la formación e investigación.

Con posterioridad, se introducen líneas adicionales. El Comunicado de Praga (2001) añade:

- El aprendizaje a lo largo de toda la vida como elemento esencial para alcanzar una mayor competitividad europea, mejorar la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida.
- El rol activo de las universidades, de las instituciones de educación superior y de los estudiantes en el proceso de convergencia.
- La promoción de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior mediante el desarrollo de sistemas de garantía de la calidad y de mecanismos de certificación y acreditación.

Finalmente, en el comunicado de la Conferencia de Ministros mantenida en Berlín en 2003, los ministros se comprometieron a comenzar con la implantación del

sistema de dos ciclos en 2005 y se planteó iniciar la elaboración de un marco de calificaciones comparables y compatibles para los respectivos sistemas de educación superior. En este marco, las calificaciones se describen en términos de trabajo realizado, nivel, aprendizaje, competencias y perfil.

Según la Declaración de Bolonia, el diseño de los planes de estudio debe ofrecer una formación adecuada para el desarrollo de los perfiles profesionales que previamente han sido definidos para la titulación. Con esta formación, los estudiantes pueden adquirir una serie de conocimientos y habilidades que se denominan *competencias*⁶ y se clasifican en las llamadas competencias *específicas, genéricas y transferibles*.

Las competencias *específicas* están relacionadas con el área o las áreas de conocimiento y práctica profesional de la titulación y requieren la inclusión en el plan de estudios de una materia o asignatura. Las competencias *genéricas*, también llamadas *transversales*, hacen referencia a los atributos que se pretende que alcance un grupo social particular y se relacionan principalmente con la capacidad de relación del individuo con su entorno y su capacidad organizativa. Estas competencias pueden requerir o no la inclusión de una determinada materia en el plan de estudios para su aprendizaje.⁷ Por último, las competencias *transferibles* son aquellas necesarias para hacer más próximos los contenidos teóricos y prácticos, o para estrechar la brecha existente entre los conocimientos teóricos adquiridos durante la titulación y el mercado laboral.

Para la adquisición de estas competencias, se establece el *crédito europeo o ECTS*⁸ como unidad de referencia sobre la que se estructuran y organizan los planes de estudios. El *ECTS* es:

Unidad de medida del haber académico que representa la cantidad de trabajo del estudiante para cumplir los objetivos del programa de estudios y que se obtiene por la superación de cada una de las materias que integran los planes de estudios universitarios de carácter oficial y de validez en todo el territorio nacional.

El crédito europeo surge a partir de los programas Erasmus y Sócrates/Erasmus para la movilidad de estudiantes con el fin de facilitar el reconocimiento de sus

⁶ ➤ Competencia: Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (RAE)

⁷ Un ejemplo de este tipo de competencias genéricas o transversales son los idiomas, que pueden adquirirse tanto con materias específicas como impartiendo determinadas asignaturas en el idioma en el que se pretende hacer competentes a los estudiantes.

⁸ European Credit Transfer System

➤ En esta unidad de medida ECTS se integran las enseñanzas teóricas y prácticas, así como otras actividades académicas dirigidas con inclusión de las horas de estudio y trabajo que el estudiante debe realizar para alcanzar los objetivos formativos propios de cada una de las materias.

estudios. Lo que se pretende es expandir la utilización de dicho crédito a todos los estudiantes de la Unión Europea de forma que el trabajo realizado por un estudiante sea fácilmente reconocible en todos los Estados.

La diferencia existente entre el crédito europeo y el que estaba vigente hasta ese momento en el sistema universitario español es que el crédito europeo no es una medida de la duración temporal de las clases impartidas por el profesor, sino una unidad de valoración del volumen de trabajo total del alumno expresado en horas, que incluye tanto las clases teóricas y prácticas, como el esfuerzo dedicado al estudio y a la preparación y realización de exámenes.⁹

El volumen de trabajo total de un estudiante a tiempo completo durante un curso académico por el sistema ECTS se sitúa en 60 créditos¹⁰. De esta forma, un semestre equivale a 30 créditos y un trimestre a 20 créditos. A título orientativo y considerando una actividad académica aproximada de 40 semanas/año y una carga de trabajo en torno a 40 horas/semana, se establece para el crédito europeo una carga de trabajo total entre 25 y 30 horas¹¹.

Según el R.D. 55/2005 el número total de créditos de las enseñanzas y actividades académicas conducente a la obtención de los títulos oficiales de Grado estará entre 180 y 240 ECTS mientras que el RD 56/2005 que regula los estudios de posgrado fija en un mínimo de 60 y un máximo de 120 ECTS los conducentes a la obtención del título oficial de Máster.

La Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, de Universidades

Ya hemos hecho referencia a la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, de Universidades que es la norma de máximo rango que regula la educación superior en este momento en España. Esta Ley Orgánica ha tenido su modificación más reciente por el RD 14/2012¹². En este Real Decreto, entre otros aspectos:

- se modifica la *determinación de la actividad docente* a desarrollar por el personal docente e investigador de las Universidades
- se pretende racionalizar el *mapa de titulaciones*, reduciendo las titulaciones en función de las necesidades

⁹ En definitiva, se trata de dar un mayor peso al trabajo y esfuerzo de los alumnos en el aprendizaje.

¹⁰ artículo 4.1 del RD 1125/2003

¹¹ Para valorar el número de horas que se deben asignar a los trabajos dirigidos en laboratorio o a trabajos de investigación hay que tener en consideración que una hora dedicada a trabajos de este tipo no genera el mismo volumen de trabajo global que una hora de curso magistral adicional.

¹² Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-5337

- se aplica el principio de *estabilidad presupuestaria*
- se determinan aspectos de cooperación interuniversitaria para la impartición conjunta de titulaciones, se fijan umbrales de precios públicos y también algunos aspectos de la oferta de empleo público

Así pues, en el texto refundido tras esta última modificación, la Ley Orgánica de Universidades, se divide en los siguientes títulos:

- En el **Título Preliminar** se determinan las funciones de la universidad (ya mencionadas en la introducción) y se establece el principio de autonomía universitaria.
- En el **Título I** se determina el régimen jurídico de las Universidades y sus requisitos de creación. Según se establece en este título, existen dos tipos de universidades, las universidades públicas y las privadas, con diferentes requisitos de creación y régimen jurídico.
- En el **Título II** se describe la estructura de las universidades, que distingue como centros a Escuelas, Facultades, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación y Escuelas de Doctorado.
- En el **Título III** se relacionan los mecanismos de gobernanza en las Universidades, definiendo los órganos de gobierno y representación de las universidades públicas y privadas.
- El **Título IV** establece mecanismos de coordinación, cooperación y colaboración universitaria como la Conferencia General de Política Universitaria, el Consejo de Universidades y otros mecanismos de cooperación entre Universidades.
- El **Título V** está dedicado a aspectos de evaluación y acreditación, aspectos que se describen en más detalle en la sección 1.2.4., Sistemas de Acreditación.
- En el **Título VI** se relaciona la normativa referente a las enseñanzas y los títulos y define las estructura de las enseñanzas oficiales, distinguiendo entre estudios de Grado, Máster y Doctorado. En la sección 1.3.2. Contexto curricular se incide en los aspectos relativos a las enseñanzas y títulos en el área de Comercialización e Investigación de Mercados.
- El **Título VII** está dedicado a la investigación y la transferencia de conocimiento y define a la investigación científica como:



... fundamento esencial de la docencia y una herramienta primordial para el desarrollo social a través de la transferencia de sus resultados a la sociedad

- El **Título VIII** está dedicado a los estudiantes y regula tanto el acceso a la Universidad como aspectos referidos a la oferta de plazas en las Universidades, becas y ayudas al estudio y los derechos y deberes de los estudiantes.
- El **Título IX** tiene que ver con el profesorado. En este título, se distingue en primer lugar entre cuerpos docentes universitarios y personal contratado y se regulan además, las diferentes figuras de contratación laboral y de los cuerpos docentes universitarios. A continuación, en este título se establece el régimen de dedicación, medido en ECTS. Por último, se establecen la forma de determinación de las retribuciones, la relación de puestos de trabajo y la adscripción a áreas de conocimiento.

Los títulos siguientes, aún siendo importantes en la función de las Universidades, tienen un impacto menor en el presente Proyecto Docente:

- El **Título X** regula las funciones, retribuciones y procesos de selección del personal de Administración y Servicios en las Universidades públicas.
- El **Título XI** detalla aspectos del régimen económico y financiero de las Universidades públicas.
- El **Título XII** se dedica a centros en el extranjero o que imparten enseñanzas con arreglo a sistemas educativos extranjeros.
- El **Título XIII** se dedica al Espacio Europeo de Enseñanza Superior y recoge aspectos relacionados con el *suplemento europeo al título* y la movilidad de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios.
- Por último, el **Título XIV** está relacionado con el deporte y la extensión universitaria.

Para terminar esta somera revisión del marco legal, con respecto a la política educativa, de Puelles Benítez (2011) realiza una revisión de la evolución de la política educativa en España, considerando la política como proyectos que luego pueden materializarse o no, a través

» En el título VII se establece por tanto que la investigación científica es **tanto un derecho como un deber** del profesorado universitario.

» Los artículos 62 a 66, a los que se ha hecho alusión en el **Prólogo** del presente Proyecto, regulan los Concursos para el acceso a plazas de cuerpos docentes universitarios.

del derecho y la administración. En España, la necesidad de un pacto educativo es una reclamación constante desde muy diversos ámbitos (e.g. Cámara Villar, 2007; Fernández Cruz, 2008). Sin embargo, pese a estas llamadas al consenso, no existe de momento un acuerdo entre los grandes partidos en torno a los grandes ejes de la política de educación superior. Considerando el periodo tras la aprobación de la Constitución, cada cambio de partido en el gobierno ha conllevado un cambio en la ley que regula la enseñanza universitaria. El listado de estas leyes se muestra en la Tabla 1.1.

Año	Nombre	Partido	Periodo
1983	Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria (LRU)	PSOE	1982-1996
2001	Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (LOU)	PP	1996-2004
2007	Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades	PSOE	2004-2011
2012	Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril que afecta a la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril	PP	2011-

Tabla 1.1: Normas Legales sobre Universidad posteriores a 1978

En un futuro cercano no es probable que se produzcan cambios relevantes en esta tendencia. De hecho, la pérdida de poder de los partidos mayoritarios en un sistema básicamente bipartidista que se produce a partir de las elecciones al Parlamento Europeo en 2014 ha hecho que nuevos partidos políticos alcancen cuotas relevantes de representación, pero no ha aumentado el nivel de acuerdo con respecto a unos mínimos aspectos de consenso en relación con las políticas educativas.

El Código de Universidades¹³ recoge otra normativa a tener en cuenta incluyendo 66 leyes, reales decretos y órdenes que afectan en cierta medida a la actividad de la universidad (Boletín Oficial del Estado & CRUE Universidades Españolas, 2018). Entre ellas se pueden destacar, además de las ya citadas:

- Real Decreto 1067/2015, de 27 de noviembre, por el

¹³ <http://www.boe.es/legislacion/codigos/>

que se crea la Agencia Estatal de Investigación y se aprueba su Estatuto

- Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, por el que se establece la normativa básica de los procedimientos de admisión a las enseñanzas universitarias oficiales de Grado .
- Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto, por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título.
- Resolución de 11 de mayo de 2017, de la Secretaría General de Universidades, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Universidades de 10 de mayo de 2017, por el que se ordenan las enseñanzas universitarias oficiales de Grado
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público
- Real Decreto 898/1985, de 30 de abril, sobre régimen del profesorado universitario
- Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios
- Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación ...

1.2.2 La investigación en marketing y la Educación Superior

(aspecto desarrollado en el capítulo 2)

1.2.3 Entorno Profesional

La demanda de profesionales de marketing

Según datos de Zenith, a nivel mundial la inversión en el sector publicitario está creciendo y se situó en 2017 en más de 500.000 millones de dólares (Zenith, 2017). Sin embargo, la inversión publicitaria es solo una pequeña parte de la inversión total en actividades de marketing.

No disponemos de cifras globales de inversión en el sector de marketing, pero en España, como se muestra en la Figura 1.3, según los datos del Informe Infoadex-AMES 2016, la inversión total en marketing superó los 30.000 millones de euros, con más de 100.000 personas

MARKETING EN ESPAÑA 2016

 **30.569**
Millones de Inversión total en marketing en España

 **104.000**
Personas empleadas en 63.000 empresas

 **200**
Crecimiento en comunicación digital y marketing móvil

 **2,7%**
Porcentaje del PIB

*Figura 1.3: Resumen Informe AMES.
Elaboración propia a partir de los datos Infoadex (2017)*

empleadas en el sector y un valor total del 2,7% del PIB (Asociación de Marketing de España, 2017).

Con estos datos, la demanda en el mercado laboral para la formación en marketing es alta (Applbaum, 2004), especialmente en el ámbito digital (Vizard, 2014). Por ejemplo, en el Informe de INESDI, el marketing digital copa el 41% de las ofertas en el sector digital (Inesdi, 2017). Además, según datos de McKinsey&Company (2018), el 66% de las grandes empresas privadas a nivel mundial consideran el cubrir vacíos en las habilidades relacionadas con la automatización y la capitalización de sus empleados como una prioridad en el “*top ten*”. Estos datos se muestran en la Figura 1.4.

How important is addressing potential skills gaps related to automation and/or digitization within your organization's workforce?

Private-sector organizations with >\$100 million annual revenue¹
% of respondents by perceived priority

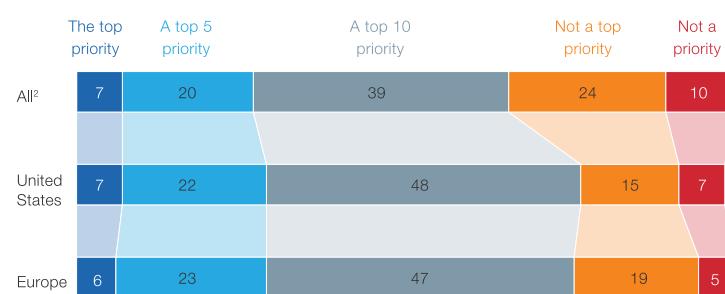


Figura 1.4: Importancia del GAP Digital en las grandes empresas. Fuente: McKinsey (2018)

¹Total n=283 respondents (US n=76, Europe n=115).

²All includes rest of world.

Note: All analysis filters out “Don't know” responses from data set. Figures may not sum to 100 percent, because of rounding.

McKinsey&Company | Source: McKinsey panel survey, November 2017 (n=1,549); McKinsey analysis

Según el *Informe sobre el Mercado Laboral en España* (ESADE-Infojobs, 2017), el área Comercial y de Ventas es el número 1 en oferta de empleo en España. De la misma forma, el *Informe del Mercado de Trabajo Estatal* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016), que se ocupa de detectar tendencias futuras en el empleo, señala a los directores de departamento comercial y de ventas y a los directores de marketing como aquellos profesionales con mejores perspectivas transversales en múltiples sectores, como puede verse en el ejemplo de la Figura 1.5 para el caso del sector agrícola.

Así, en un contexto en el que, como señala Salas & Martín-Cobos (2012), el principal motivo para cursar estudios universitarios es que una vez titulados esper-

TABLA 52. OCUPACIONES CON MEJORES PERSPECTIVAS (CNAE 01)	
Propias de la actividad	Transversales
Directores de producción de explotaciones agrícolas	Directores de departamento de comercialización y ventas
Ingenieros agrónomos e ingenieros técnicos agrícolas	Directores de departamento de marketing
Biólogos, botánicos, veterinarios	Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines
Técnicos y trabajadores cualificados agropecuarios	Técnicos en comercio exterior
Técnicos en cultivos acuáticos	Técnicos de logística
Técnicos fitosanitarios	Agentes comerciales; Key account managers
Técnicos enoturismo	Técnicos en control de calidad
Trabajadores cualificados agrícolas (poda, injerto, fertirrigación...)	Mecánicos de mantenimiento y reparación de maquinaria agrícola
Fumigadores y controladores de plagas y malas hierbas	
Mecánicos-Operadores de maquinaria agrícola móvil	
Clasificadores y manipuladores de frutas y hortalizas	
Peón agrícola y ganadero	

Figura 1.5: Profesionales con mejores perspectivas. Ejemplo para el sector agrícola. Fuente: *Informe del Mercado de Trabajo Estatal, Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2016)*

an tener mayores oportunidades de empleo, las materias relacionadas con el área de Comercialización e Investigación de Mercados tienen cada vez más importancia.

La demanda de profesionales con formación en marketing

Como manifiestan Moorman & Rust (1999), en los últimos años ha perdido peso la visión del marketing como un área funcional en la empresa frente a la concepción del marketing como un conjunto de valores y procesos al que todas las funciones contribuyen a implementar. La responsabilidad y las tareas de marketing se convierten en el trabajo de todos y de cada uno de los integrantes de la organización, y de esta forma, a la vez que el papel de la función de marketing se vuelve más difuso, se incrementa su influencia.

Para los propósitos de esta contextualización, es necesario poner de manifiesto que, de la misma forma que las funciones de marketing se vuelven más transversales, la formación en marketing también se desarrolla muchas veces en el ámbito de la formación más amplia en áreas de administración y de negocios. Según el Informe *Inserción laboral de los egresados universitarios. La perspectiva de la afiliación a la Seguridad Social*, la inserción laboral en el área de negocios es buena (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2015).

También en el *Informe Infoempleo-Adecco* (Adecco, 2016) el Grado en ADE lidera un ranking sobre las titulaciones que más se demandaron en las ofertas de trabajo de este periodo con un 10,40 % de las ofertas dirigidas a los titulados universitarios. Por último, el Libro Blanco elaborado para las titulaciones de economía y empresa

» Según el informe *Inserción laboral de los egresados universitarios, la perspectiva de la afiliación a la Seguridad Social*, las titulaciones con mayor tasa de afiliación el primer año son:

- *informática*
- *formación de personal docente*
- *servicios sociales*
- *ingeniería*
- *administración y negocios*
- *salud y servicios personales*

presentaba unos buenos datos de inserción laboral en el último quinquenio, pero dado el tiempo transcurrido y los grandes cambios en la situación económica estos datos deben considerarse como obsoletos (ANECA, 2005)

1.2.4 Sistemas de Acreditación

Los modelos de gestión de calidad y sistemas de gestión se han convertido en indispensables en el mundo empresarial desde mediados del siglo XX (Feigenbaum, 1983) , siendo el más conocido el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM¹⁴ (Ferrando Sánchez, 2005) de 1992. El sistema universitario no ha sido ajeno a esta tendencia y la gestión de la calidad que, como hemos visto, se impulsa desde el EEES se despliega tanto desde el *marco normativo* como a *iniciativa de las propias universidades*.

Desde el marco normativo, es necesario destacar el papel de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)¹⁵. ANECA surge ya en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, a consecuencia de la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Esta ley preveía la constitución de una agencia con funciones de evaluación y conducentes a la certificación y acreditación, entre otras, de las actividades docentes, investigadoras y de gestión del profesorado universitario. Además, la misma Ley Orgánica ya exigía una evaluación previa positiva para la contratación de profesorado por las universidades públicas. Así, en 2002, se crea la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. La Figura 1.6 resume la historia del organismo.

En 2007, tras la aprobación de la LOU, se aprueba el Real Decreto por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios¹⁶ y el Real Decreto por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales¹⁷. Ambos reales decretos son muy relevantes para ANECA ya que la tarea de evaluación de ambos aspectos son competencia de la Fundación. Por último, la Ley 15/2014, de 16 de septiembre¹⁸, de racionalización del Sector Público y otras medidas de reforma administrativa, crea el Organismo Autónomo Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación que absorbe las funciones de la anterior Fundación ANECA.

¹⁴ <http://www.efqm.org/>



¹⁵ <http://www.aneca.es/>

¹⁶ Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-17492>

¹⁷ Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>

¹⁸ https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9467

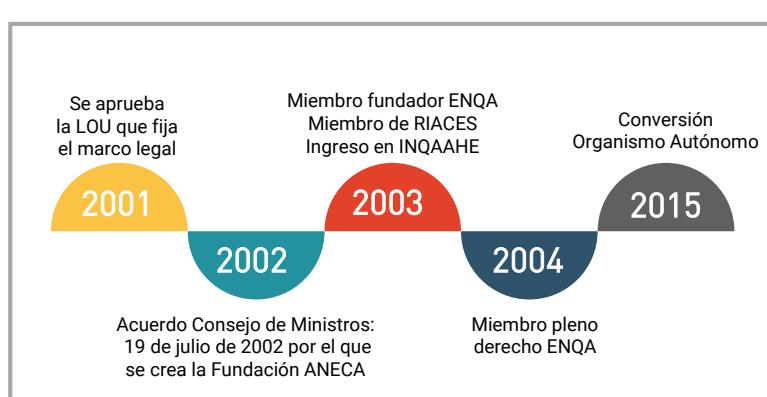


Figura 1.6: Hitos en la historia de ANECA.
Elaboración propia con datos de ANECA

Son funciones de ANECA la orientación, evaluación, certificación y acreditación de:

- Las *enseñanzas* conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial.
- Los *méritos* de los aspirantes a los cuerpos docentes y profesorado contratado en las universidades.
- Las actividades *investigadoras* y de *transferencia de conocimiento* del PDI de las universidades.
- Las *instituciones y centros universitarios*

Además, son funciones adicionales de ANECA:

- Procedimiento de *homologación de títulos* universitarios extranjeros.
- La *correspondencia a los niveles MECES*¹⁹ de los títulos universitarios anteriores al RD 1393/2007.

Además de ANECA, la ley ha previsto que puedan existir otras agencias de evaluación en la Comunidades Autónomas. En este momento, existen Agencias de Evaluación en nueve Comunidades Autónomas: Andalucía²⁰, Aragón²¹, Canarias²², Castilla y León²³, Cataluña²⁴, Madrid²⁵, Comunidad Valenciana²⁶, Galicia²⁷, Islas Baleares²⁸ y País Vasco²⁹. La Comunidad Foral de Navarra no tiene una Agencia Autonómica.

Además de estas instituciones, existen *otras instituciones de evaluación externa* que pueden actuar en este ámbito, como pueden ser a nivel internacional European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)³⁰, The European Organization for Quality³¹ o

¹⁹ Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior: <https://www.mecd.gob.es/educacion/mc/mecu/presentacion.html>

²⁰ <http://deva.aac.es/>

²¹ <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/ACPUA>

²² <http://www.gobiernodecanarias.org/accuee/>

²³ <http://aplicaciones.acsucyl.com/acsucyl/opencms>

²⁴ <http://www.aqu.cat/>

²⁵ <http://www.madrimasd.org/>

²⁶ <https://avap.es>

²⁷ <http://www.acsug.es/>

²⁸ <http://www.acsug.es/>

²⁹ <https://www.unibasq.org/es>

³⁰ <http://www.enqa.eu/>

³¹ <http://www.eoq.org/home.html>

American Society of Quality, ASQ³² y a nivel regional Euskalit³³ y la Fundación Navarra para la Excelencia³⁴. Por último, es necesario mencionar los propios *sistemas internos en cada institución* que en muchos casos pueden ser los que jueguen un papel más importante (Martin & Parikh, 2017).

Podemos clasificar los ámbitos de actividad de las Agencias de Evaluación y otras instituciones relacionadas con modelos de gestión en tres grandes áreas:

- Gestión de la calidad y procesos en la institución
- Implantación, evaluación y gestión de las titulaciones
- Evaluación y acreditación de profesorado

Gestión de la calidad y procesos en la Universidades Públicas

Como establece la propia ANECA:

«El marco del EEEES y los cambios introducidos en la normativa española, establecen que las universidades deben contar con políticas y Sistemas de Garantía Interna de Calidad (SGIC) formalmente establecidos y públicamente disponibles. De acuerdo a lo anterior, ANECA desarrolló en el 2007 el Programa AUDIT.»

Así, cada Universidad Pública desde 2007 ha establecido, en el marco del Programa AUDIT u otros similares, su propio Sistema de Garantía Interna de Calidad que regula principalmente los procedimientos para favorecer la mejora continua de los títulos y los instrumentos para asegurar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se establecen Comisiones de Calidad a nivel de Centros y también generales que aseguren el seguimiento de los procesos de mejora continua y de coordinación tanto vertical, como horizontal. Sin embargo, dentro de estos SGIC no se han incorporado, al menos de manera generalizada, procedimientos que aseguren mejora continua en las actividades de investigación y en la propia gestión universitaria³⁵.

Desde el mes de abril de 2018 se introduce además el **sistema de evaluación institucional** por el que se acreditan los centros universitarios en lugar de acreditar individualmente los títulos. Así, un centro que tenga:

- Certificado el sistema AUDIT

³² <https://asq.org/>

³³ <http://www.euskalit.net/es/>

³⁴ <http://www.qnavarra.com/>

³⁵ Algunas universidades están avanzando en estas áreas, por ejemplo la Universidad de Sevilla: <http://www.r2h2.us.es/uploads/calidad/PCASUS.pdf>, la Universidad Pública de Navarra: <https://www.unavarra.es/serviciocalidadyorganizacion/gestion-servicios/mejora-gestion> o la Universidad de Oviedo: <http://www.r2h2.us.es/uploads/calidad/PCASUS.pdf>

- Acreditados el 50 % o más de sus títulos de grado y el 50 % o más de sus títulos de máster

puede optar a esta acreditación institucional que implica la acreditación automática de todos sus títulos.

Implantación, evaluación y gestión de las titulaciones

Las titulaciones impartidas en universidades españolas públicas y privadas están sometidas a aprobación previa y a seguimiento posterior por parte de ANECA. En la Tabla 1.2 se detallan los programas de ANECA relevantes para los títulos.

Programa	Función
VERIFICA	Evaluá las propuestas de los planes de estudio
MONITOR	Valoración externa sobre cómo se está realizando la implantación de los títulos
ACREDITA	Evaluación de los títulos universitarios oficiales para la renovación de su acreditación
SIC	Sello Internacional de Calidad (SIC) de reconocido prestigio
AUDIT	Promueve el desarrollo e implantación de sistemas de garantía internos de calidad y reconoce y certifica dichos sistemas

Los programas Verifica, Monitor y Acredita son de seguimiento obligado para la impartición de títulos universitarios oficiales en España. El programa **Verifica** aprueba la Memoria de la Titulación, requisito previo para poder inscribir la titulación en el RUCT³⁶ y empezar a impartirla. El programa **Monitor** es un programa de seguimiento, en el que ANECA revisa las condiciones en las que se está impartiendo un determinado título y emite recomendaciones. El programa **Acredita** evalúa periódicamente los títulos a distancia y de forma presencial y emite informes preceptivos para poder seguir impartiendo una determinada titulación.

El programa **Audit**, como se ha mencionado, no se limita a aspectos relacionados con los títulos, aunque los propios Sistemas de Garantía Interna de la Calidad son imprescindibles para que las titulaciones que imparte un determinado Centro en una Institución puedan superar con éxito el programa Acredita.

Por último, el programa **SIC** es el último en incorporarse a los programas Aneca en octubre de 2017. Este

Tabla 1.2: Programas ANECA relacionados con las titulaciones

³⁶ Registro de Universidades, Centros y Títulos: <https://www.educacion.gob.es/ruct/home>

Programa de Sellos Internacionales de Calidad de ANECA, en el que se integra el anterior Programa ACREDITA PLUS: EURACE® para los títulos de Ingeniería y Euro-Inf para los títulos de Informática, proporciona un reconocimiento internacional a los títulos además del reconocimiento nacional.

Evaluación y acreditación de profesorado

El profesorado en las universidades españolas está sometido a diferentes procesos de evaluación tanto interna como externa en función de su categoría profesional. En primer lugar, existen diferentes procedimientos de acreditación para el acceso a puestos docentes en Universidades Públicas. Estas modalidades se presentan en la Tabla 1.3.

Sin embargo, estas acreditaciones de acceso no son las únicas evaluaciones del profesorado universitario, sino que existen diversos sistemas de evaluación de su desempeño.

Tabla 1.3: Acreditación de Profesorado Universitario

Figura	Tipo	Acr*	Agencia	Programa
Profesor Asociado	Personal laboral	No	-	-
Profesor Ayudante	Personal laboral	No	-	-
Profesor Ayudante Doctor	Personal laboral	Sí	Aneca, Autonómica	PEP
Profesor Visitante	Personal laboral	No	-	-
Profesor Contratado Doctor	Personal laboral	Sí	Aneca, Autonómica	PEP
Profesor Emérito	Personal laboral	No	-	-
Profesor Titular de Universidad	Cuerpos Docentes	Sí	Aneca	ACADEMIA
Catedrático de Universidad	Cuerpos Docentes	Sí	Aneca	ACADEMIA

* Acreditación necesaria para acceder a la figura

No es el propósito de este documento entrar en el detalle de estos sistemas pero sí que citaremos dos de especial relevancia:

- Evaluación de la actividad investigadora: Programa **CNEAI ANECA**

La Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI) realiza la evaluación de la actividad investigadora de los profesores universitarios y del personal de las escalas científicas del CSIC, con el objeto de que les sea reconocido un complemento de productividad (sexenio)³⁷.

- Evaluación de la actividad docente: **DOCENTIA**

El Programa de Apoyo a la Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado Universitario (DOCENTIA) de Aneca apoya el diseño de mecanismos propios en cada universidad para gestionar la calidad de la actividad docente del profesorado universitario y favorecer su desarrollo y reconocimiento³⁸.

³⁷ El profesorado contratado puede someterse a esta evaluación en los casos en los que exista un convenio específico con la institución.

³⁸ Se desarrolla individualmente para cada institución por lo que puede resultar en un proceso diferente en cada universidad

1.2.5 La ética profesional docente y la Responsabilidad Social Universitaria

Como último elemento dentro del contexto general de la docencia en marketing, repasamos algunos aspectos relacionados con la ética profesional docente y la RSU. García López (2006) señala que tras la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) se presentan nuevos retos relacionados con la ética profesional docente. Indica García López (2006) que toma como referencia a Gros & Romañá (2004), que el profesorado universitario ha sido más valorado tradicionalmente por su labor de investigación, pero tras la incorporación al EEES surgen nuevas tareas y necesidades formativas a las que el profesorado debe hacer frente. La forma de hacer frente a estos nuevos retos está muy relacionada con la **ética profesional docente**. Los ámbitos a tener en cuenta en esta ética aplicada, según Martínez Navarro (2010) se resumen en la figura 1.7.

- Aspectos relacionados con el desempeño del profesor como especialista en su área de conocimiento
- Aspectos relacionados con el desempeño del profesor como miembro de un centro educativo
- Aspectos relacionados con la relación del profesor con los compañeros y con la comunidad local

A continuación, se describen de forma breve los elementos de cada uno de estos ámbitos en los que es precisa una reflexión ética en el desempeño docente³⁹.

Aspectos relacionados con el papel del docente como especialista en su área de conocimiento

Algunas cuestiones críticas en este ámbito son:

- La *selección de contenidos curriculares*: ¿qué conviene que aprendan los estudiantes y por tanto, qué debo enseñarles? Esta reflexión debe ir más allá de la mera selección de un manual básico para la materia e implica un diagnóstico tanto de la formación previa de los estudiantes como del entorno profesional en el que se van a desenvolver en el futuro.
- La *adopción de métodos didácticos*: Como se señala en la introducción de este apartado, la introducción de nuevas metodologías ha supuesto un esfuerzo de

ÉTICA DOCENTE



docente como... ESPECIALISTA

Elección contenidos curriculares
Métodos didácticos
Conexión otras áreas de conocimiento
Autonomía profesional y libertad de cátedra
Evaluación y calificación



docente como... MIEMBRO DE CENTRO

Responsabilidad con la estructura general del centro
Responsabilidad en la formación inicial y permanente



docente como... PARTE DE COMUNIDAD

Capacidad para el trabajo en equipo
Retorno a la sociedad

Figura 1.7: Ámbitos a tener en cuenta en la ética profesional docente. Elaboración propia a partir de Navarro (2010)

» La ética profesional de los docentes ha estado tradicionalmente incorporada en las teorías generales de la educación. Más recientemente se ha desarrollado un marco específico de ética aplicada a la profesión docente.

³⁹ » Todos estos aspectos individuales de ética profesional del docente tienen su impacto y su reflejo a nivel institucional en las distintas dimensiones de la denominada **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)** (Domínguez Pachón, 2009). La RSU implica tanto los logros en eficiencia en el cumplimiento de las funciones que tiene encomendada, dimensión muy relacionada con la gestión de la calidad universitaria; y en segundo lugar, tiene que ver con la medida en que esas funciones se desarrollan teniendo en cuenta los requerimientos y de la dinámica de la sociedad, es decir, la pertinencia de su actividad (Gaete Quezada, 2011).

adaptación que está muy relacionado con el compromiso con la profesión. La adopción de las metodologías docentes más adecuadas para el aprendizaje de los contenidos de una determinada materia es otro compromiso ético importante en la labor docente⁴⁰.

- La *conexión con otras áreas de conocimiento*: El docente universitario es un especialista por definición (González Maura, 2001) pero esto no implica que su docencia pueda desarrollarse de manera aislada de otras materias. Es obligación del docente relacionar los contenidos con los de otras materias incluidas en los títulos, de manera que los estudiantes puedan adquirir una visión global. Para esto, es necesario incluir dentro de la labor docente la revisión y actualización de los conocimientos con respecto a otras áreas de conocimiento afines.
- La *autonomía profesional y libertad de cátedra*: La libertad de cátedra es un valor central en la educación superior y afecta a todos los aspectos del trabajo académico⁴¹ (Altbach, 2001; Fossey, 2004). Aún reconociéndose este papel fundamental en la educación universitaria, siguen existiendo divergencias sobre el ámbito de aplicación de esta libertad de cátedra. ¿Debe estar limitado a la protección de la docencia e investigación en un área de conocimiento de una universidad o debe tener un rango de aplicación más amplio?. En España, la libertad de cátedra está reconocida en el artículo 20.1 apartado c de la propia Constitución Española y se concreta en la ya citada LOU, en cuyo artículo 2.3 se recoge:

“La actividad de la Universidad, así como su autonomía, se fundamenta en el principio de libertad académica, que se manifiesta en las libertades de cátedra, de investigación y de estudio”.

Sin embargo, algunos autores (Álvarez González, 2010) han manifestado el posible conflicto entre esta definición libertad de cátedra con la normativa asociada a los sistemas de calidad de las titulaciones y las metodologías en el marco del EEES.

- La *evaluación y calificación* de los estudiantes: Los mecanismos de evaluación han sido siempre uno de los elementos más críticos en el proceso enseñanza-aprendizaje y la educación superior no es una excepción en este

⁴⁰ En el Capítulo 3 se profundizará en estos aspectos metodológicos.

⁴¹ >> Esta **libertad de cátedra** se ha relacionado también con la existencia de figuras académicas permanentes en la educación superior (e.g. Fossey, 2004).

fenómeno (Palomba & Banta, 1999). Existe importante evidencia sobre los sesgos⁴² que pueden presentar los distintos mecanismos de evaluación en función de los rasgos de los estudiantes (Pressley & McCormick, 1995; Richardson, Abraham, & Bond, 2012). Es responsabilidad del docente la selección de los mecanismos de evaluación más adecuados para una determinada materia.

Aspectos relacionados con el papel del docente como miembro de una institución de educación superior

- Responsabilidad en cuanto a la *estructura general del centro*: En las universidades modernas, los propios académicos participan y son responsables de la gestión y el futuro del centro educativo (Keller, 1983). Así, la labor del docente implica de una u otra forma un conocimiento sobre los objetivos del propio centro, su estrategia para alcanzarlos y cuál es el papel que juega cada individuo dentro de esos objetivos generales.
- Responsabilidad en la *formación* inicial y permanente: El *Lifelong learning* o aprendizaje para toda la vida es cada vez más relevante en todas las áreas (Edwards, Raggatt, & Small, 2013) y es especialmente importante en el trabajo académico (Candy, 1996)⁴³. El docente universitario debe estar inmerso en un proceso de aprendizaje permanente, no solo en el ámbito de su área de conocimiento sino necesariamente en otros ámbitos como el ámbito pedagógico o el ámbito de tecnologías de información.

Aspectos relacionados con la relación del docente con la comunidad universitaria y con el entorno

Por último, es necesario señalar otros aspectos relacionados con la implicación con otras personas: el resto de miembros de la comunidad universitaria y el entorno social. Con respecto a los miembros de la comunidad universitaria, según indica García López (2006) la capacidad para el *trabajo en equipo* es un requisito fundamental en el desempeño profesional del docente. La actitud favorable al desarrollo de este trabajo en equipo es por tanto un compromiso exigible al docente universitario.

⁴² » Existen tres tipos de situaciones especialmente sensibles en las que pueden generarse sesgos en los mecanismos de evaluación y a los que se debe, por tanto, prestar especial atención en el diseño de estos mecanismos: los sesgos de género (Centra & Gaubatz, 2000), los sesgos en función de origen étnico (Gipps & Murphy, 1994) y la atención a la evaluación en situación de discapacidad (Hallahan, Kaufman, & Lloyd, 1999)

» The dogma of college as amiable, anarchic, self-correctives of scholars with a small contingent of dignified caretakers at the unavoidable business edge is crumbling. - Keller, 1983

⁴³ Sin embargo, las actitudes hacia esta necesidad de aprendizaje son diversas. (Kane, Sandretto, & Heath, 2002)

» Las capacidades del docente para el trabajo en equipo son todavía más importante en el marco del EEES y con el desarrollo de las competencias transversales, donde esta capacidad para el trabajo en equipo es una competencia que se trabaja en prácticamente todos los estudios oficiales..

Además, con respecto a la relación con la comunidad local, la propia LOU y todas las anteriores incluyen el retorno a la sociedad como una de las funciones básicas de la universidad. Así, el artículo 1 de la LOU indica:

Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:

....

c) La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.

d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Esta función general de la universidad debe completarse no únicamente a nivel institucional, sino a través de la labor de cada uno de sus docentes.

1.3 El entorno específico de la docencia en marketing

A continuación siguiendo el esquema planteado en la Figura 1.2, se va a realizar una breve reflexión sobre los aspectos de contexto que afectan a la docencia en el área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad Pública de Navarra.



1.3.1 La Institución: la Universidad Pública de Navarra

La Universidad Pública de Navarra se fundó hace ahora algo más de 30 años, mediante la Ley Foral 8/1987, de 21 de abril. Es así, una institución relativamente joven, pero que ya ha alcanzado su madurez. Tal como se recoge en su Plan Estratégico (UPNA, 2016), la misión de la UPNA es:

...contribuir al progreso de la sociedad mediante la creación y transmisión de conocimiento y la promoción de la cultura, consiguiendo la formación integral de las personas.

Con respecto a la Visión:

La Universidad Pública de Navarra contribuirá a la formación integral de sus estudiantes, mediante métodos basados en el aprendizaje, con procesos personalizados y tutorizados, adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior. Asimismo, en estrecha colaboración con su entorno socio-económico, impulsará la investigación y, mediante la transferencia de conocimiento, será un agente de referencia en el sistema de innovación de Navarra. Buscará la especialización como seña de identidad que le permita ser un exponente en el ámbito universitario, nacional e internacional. Junto con una comunidad universitaria comprometida con la sociedad, aplicará a toda su actividad criterios de Responsabilidad Social. Generará un entorno de trabajo que posibilite el mejor desarrollo de la vida profesional de su equipo.

En la Figura 1.9 se muestran los valores definidos en su Plan Estratégico.



Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

Figura 1.8: Valores de la UPNA. Plan Estratégico UPNA (2016)

La UPNA tiene dos campus, situados en Pamplona y Tudela y, en el campus de Pamplona, se tienen dos sedes, la de Arrosadía y la sede de Ciencias de la Salud. En el campus de Arrosadía está el edificio de Aulario, los edificios departamentales, la biblioteca, servicios centrales y el rectorado. La docencia del área de Comercialización e Investigación de Mercados se imparte en esta sede de Arrosadía, salvo una asignatura optativa que se imparte en el campus de Tudela. En la Universidad Pública de Navarra existen 6 Centros y 11 Departamentos. La Tabla A.5.3 resume esta estructura.



Figura 1.9: Campus de Arrosadía. Recursos y Espacios

Tipo	Unidades
Centros	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCCEE); Facultad de Ciencias Humanas y Sociales (FHHSS); Facultad de Ciencias Jurídicas (FCJ); Facultad de Ciencias de la Salud (FCS); Escuela Técnica de Ingenieros Agrónomos (ETSIA); Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación (ETSIIT)
Departamentos	Agronomía, Biotecnología y Alimentación; Ciencias; Ciencias de la Salud; Ciencias Humanas y de la Educación; Derecho; Economía; Estadística, Informática y Matemáticas; Gestión de Empresas; Ingeniería; Ingeniería Eléctrica, Electrónica y de Comunicación; Sociología y Trabajo Social

La estructura de departamentos se ha modificado en 2018, partiendo de un número inicial de 22 departamentos que han quedado reducidos a 11. La estructura de centros no se ha modificado.

Tabla 1.4: Estructura en la Universidad Pública de Navarra. Centros y Departamentos

En la figura 1.10 se muestran las titulaciones de grado impartidas en el curso 2017/2018 en cada uno de los centros junto con el número de plazas ofertadas y matriculadas. En la Universidad Pública de Navarra destacan por número las titulaciones en el ámbito de las ingenierías y, por número de plazas ofertadas, el grado en Administración y Dirección de Empresas y el conjunto de las titulaciones de Magisterio. La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales es el tercer centro en tamaño por número de plazas.

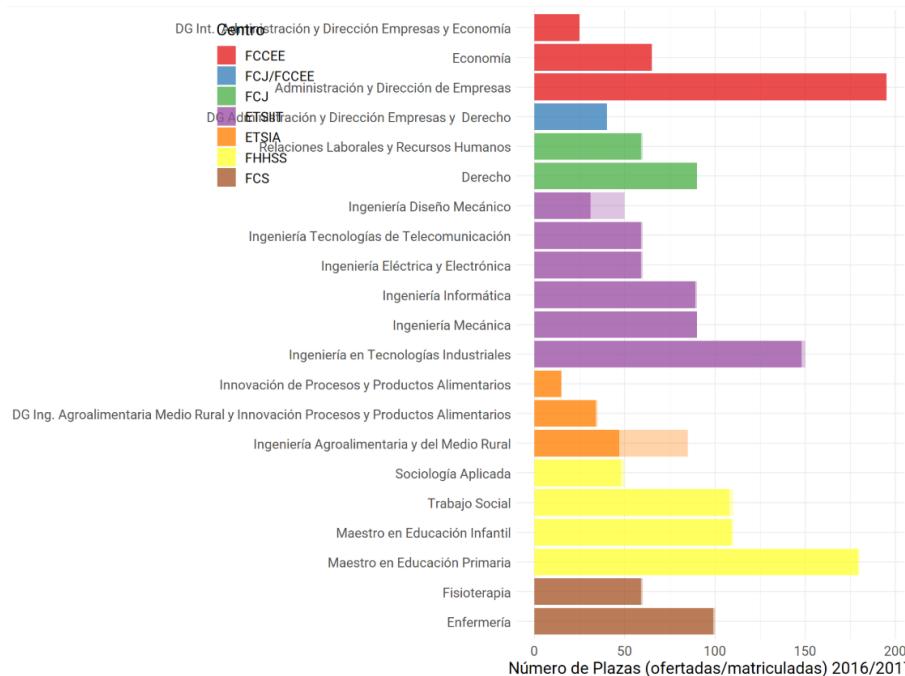


Figura 1.10: Plazas ofertadas y matriculadas en las titulaciones de grado. Curso 2017/2018.-Elaboración Propia con Datos del Portal de Transparencia-

Podemos comprobar que las tasas de ocupación de plazas ofertadas son en general muy altas⁴⁴. En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se ofertan un total de 285 plazas con una ocupación del 100 %.

En el curso 2018/2019 se ponen en marcha cuatro nuevas titulaciones de grado⁴⁵:

- Grado en Biotecnología
- Grado en Ciencias
- Grado en Ciencia de Datos
- Grado en Ingeniería Biomédica

⁴⁴ Solo dos títulos tienen tasas bajas: uno de los títulos de grado en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos con una tasa de ocupación del 55 % y uno de los títulos impartidos en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales que se imparte en el Campus de Tudela.

⁴⁵ Estos nuevos títulos se ofertan desde la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos.

En la tabla 1.5 se muestran los másteres universitarios impartidos en el curso 2017/2018 junto con el número de estudiantes en el curso 2015/2016 y datos provisionales para el curso 2016/2017⁴⁶. Están señalados con un asterisco los másteres interuniversitarios. La Universidad Pública de Navarra oferta un total de 29 títulos de máster oficial, con un total de 720 estudiantes según los datos provisionales para el curso 2016/2017.

En la tabla podemos comprobar como, al igual que sucede con los títulos de grado, son las dos Escuelas Técnicas Superiores las que ofertan un mayor número de títulos de máster. En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se ofrecen dos másteres: el Máster Universitario en Dirección de Empresas y el Máster en Gestión por Procesos con Sistemas Integrados de Información, además de un título en extinción, el Máster Universitario en Análisis Económico y Financiero. Las cifras de estudiantes matriculados en los másteres son en general bajas, salvo en el caso de los másteres profesionalizantes (M.U. en Formación del Profesorado de Educación Secundaria, M.U. en Ingeniería Industrial y M.U. en Acceso a la Abogacía).

⁴⁶ En el caso de los másteres no existe información pública disponible sobre las plazas ofertadas, por lo que no conocemos las tasas de ocupación.

*Tabla 1.5: Oferta Máster Universitario
Curso 2016/2017*

Centro y Titulación	Estudiantes 2015-2016	Estudiantes 2016- 2017(A)
FCS		
M.U. en Gestión de Cuidados de Enfermería	109	91
M.U. en Investigación en Ciencias de la Salud	31	20
M.U. en Promoción de Salud y Desarrollo Social (*)	42	39
FHHSS		
M.U. en Formación del Profesorado de Educación Secundaria	148	125
M.U. en Dinámicas de Cambio en las Sociedades Modernas Avanzadas	95	100
M.U. en Desarrollo de las Capacidades Musicales	11	1
M.U. en Estudios Avanzados en Historia, Espacio y Patrimonio	2	1
M.U. en Intervención Social con Individuos, Familias y Grupos	10	3
FCCEE		
M.U. en Análisis Económico y Financiero	44	53
M.U. en Dirección de Empresas	7	4
M.U. en Gestión por Procesos con Sistemas Integrados de Información	23	20
ETSIA		
M.U. en Tecnología y Calidad en las Industrias Agroalimentarias	14	29
M.U. en Agrobiología Ambiental (*)	30	20
M.U. en Química Sintética e Industrial (*)	5	6
M.U. en Ingeniería Agronómica	2	1
M.U. en Ingeniería de Sistemas de Información Geográfica y Teledetección	30	33
ETSIIT		
M.U. en Comunicaciones	23	17
M.U. en Dirección de Proyectos (*)	297	283
M.U. en Energías Renovables: Generación Eléctrica	12	10
M.U. en Ingeniería Biomédica	30	23
M.U. en Ingeniería de Materiales y Fabricación	26	22
M.U. en Ingeniería Mecánica Aplicada y Computacional	40	35
M.U. en Modelización e Investigación Matemática, Estadística y Computación (*)	23	10
M.U. en Ingeniería Industrial	1	3
M.U. en Ingeniería Informática	125	137
M.U. en Ingeniería de Telecomunicación	15	15
FCJ		
M.U. en Prevención de Riesgos Laborales	22	27
M.U. en Acceso a la Abogacía	123	101
TOTAL	794	720

Fuente:

unavarra.es. Portal de transparencia

* Máster Interuniversitario

1.3.2 Contexto curricular

El área de Comercialización en Investigación de Mercados de la Universidad Pública de Navarra forma parte del Departamento de Gestión de Empresas. La docencia del área en estudios oficiales de grado se muestra en la Tabla 1.6. En la tabla se presentan con un asterisco aquellas asignaturas impartidas al menos en parte por profesorado del área pero que no están asignadas al área de conocimiento.

Título - Asignatura	Código	Curso	Carácter
G. en Administración y Dirección de Empresas			
Dirección Comercial I	172402	2	Obligatoria
Dirección Comercial II	172502	3	Obligatoria
Investigación de mercados	172605	3	Obligatoria
Comportamiento del Consumidor	172709	4	Optativa
Estrategia de Producto y Precio	172725	4	Optativa
Distribución y Logística	172820	4	Optativa
Comunicación y Ventas	172825	4	Optativa
*Sistemas integrados de Gestión	172728	4	Optativa
*Sistemas de información	172821	4	Optativa
Doble G. ADE+Dcho			
Dirección Comercial I	175601	3	Obligatoria
Dirección Comercial II	175812	4	Obligatoria
Investigación de mercados	175822	4	Obligatoria
Marketing Management I	176402	2	Obligatoria
Doble G. Inter. ADE y Economía			
Marketing Management II	176703	4	Obligatoria
Marketing Research	176806	4	Obligatoria
International Trade Management	176842	4	Optativa
G. Ingeniería en Diseño Mecánico			
*Empresa	251104	1	Obligatoria
Marketing	25180	4	Optativa
G. Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Rural			
*Empresa	511106	1	Obligatoria

Fuente:

Elaboración propia a partir de los datos en unavarra.es

* Asignatura compartida con otras áreas de conocimiento

Podemos observar que el área imparte docencia principalmente en tres titulaciones⁴⁷:

- Grado en Administración y Dirección de Empresas⁴⁸
- Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho⁴⁹
- Doble Grado Internacional en Administración y Dirección de Empresas y Economía⁵⁰

Así pues, la docencia del área se concentra en realidad en la titulación en Administración y Dirección de Empresas y en la oferta conjunta de esta titulación con las de

Tabla 1.6: Docencia en Grado asignada al Área de Comercialización e Investigación de mercados

⁴⁷ Además, existe una asignatura optativa del área de conocimiento en cuarto curso del Grado en Ingeniería en Diseño Mecánico y una docencia de menor peso en una asignatura de Empresa en el Grado en Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Rural.

⁴⁸ Enlace en el RUCT: <https://bit.ly/2JcvMOP>

⁴⁹ Enlace al título de derecho en el RUCT: <https://bit.ly/2Kq3F6R>

⁵⁰ Enlace al título de economía en el RUCT: <https://bit.ly/2I46yLX>

Derecho y Economía. Los tres títulos han renovado su acreditación, en el caso de ADE y Economía en 2016 y en el caso de Derecho en 2017.

La mayor parte de las asignaturas impartidas son de carácter obligatorio (11/20). Las asignaturas optativas se concentran en el Grado en Administración y Dirección de Empresas, con un total de 6 asignaturas optativas, ya que en las dobles titulaciones la optatividad es mucho más reducida. Las asignaturas específicas del área de conocimiento aparecen en los planes de estudio a partir del segundo curso⁵¹.

Con respecto al idioma de impartición, todas las asignaturas obligatorias se imparten en grupos de castellano e inglés, de la misma forma que una de las asignaturas optativas. El área de comercialización e investigación de mercados no imparte en este momento asignaturas en euskera, aunque sí que existe oferta en euskera dentro de la titulación⁵². Con respecto a la docencia del área en estudios de Máster Universitario, la Tabla 1.7 recoge las asignaturas y titulaciones. Al igual que en la tabla anterior, se señalan con un asterisco aquellas asignaturas que no están asignadas específicamente al área de Comercialización e Investigación de Mercados.

⁵¹ Memoria del Título: <https://bit.ly/2I2BZXF>

⁵² Listado de asignaturas en euskera:
<https://bit.ly/2raG94E>

Tabla 1.7: Docencia en Máster asignada al Área de Comercialización e Investigación de mercados

Titulación - Asignatura	Código	Carácter
MU Dirección De Empresas		
Dirección de Marketing	72940	Obligatoria
*Negocios internacionales	72941	Obligatoria
MU En Gestión, Organización y Economía de la Empresa (Inter.)		
Marketing	71834	Obligatoria
MU Gestión Por Procesos con Sistemas Integrados de Información (ERP)		
*Procesos Logísticos	73074	Obligatoria
Procesos Comerciales	73077	Optativa
*Extensiones Logísticas	73078	Optativa
MU Ingeniería Industrial		
Marketing	73039	Optativa
MU Profesorado de Educación Secundaria		
*Iniciación a la investigación educativa en Economía y Gestión de Empresas e innovación	73164	Obligatoria
*Propuestas de intervención educativa en Economía y Gestión de Empresas	73166	Optativa

Fuente:

Elaboración propia a partir de los datos en unavarra.es

* Asignatura compartida con otras áreas de conocimiento

Considerando únicamente la docencia específica del área de conocimiento, se observa que la docencia en máster es reducida, con tres asignaturas generales en

tres titulaciones (el máster en Dirección de Empresas, el Máster Interuniversitario en Gestión, Organización y Economía de la Empresa y el Máster Universitario en Ingeniería Industrial) y una asignatura más específica en el Máster en Gestión por Procesos con Sistemas Integrados de Información (ERP).

1.3.3 Profesorado

El área de Comercialización de Mercados está compuesta en este momento (junio 2018) por 15 personas, el 53% son hombres y el 47% mujeres. La distribución por figuras se muestra en la Tabla 1.8.

Figura	Número de Personas	Porcentaje
Catedráticos de Universidad	1	6.7%
Profesores Titulares de Universidad	3	20.0 %
Profesores Contratado Doctor	3	20.0 %
Profesores Contratado Doctor Interino	1	6.7%
Profesores Ayudante Doctor	1	6.7%
Profesores Asociados	6	40.0 %
Total	15	100

1 Fuente: unavarra.es

Como puede verse en la Tabla 1.8, el porcentaje total de profesorado contratado es del 59%. Este porcentaje es del 53% si se calcula como Profesorado Equivalente a Tiempo Completo. En ambos casos, el porcentaje es superior al 49% que marca la LOU⁵³ como límite para el peso del profesorado contratado en el conjunto de la universidad.

Tabla 1.8: Profesorado en el área de Comercialización e Investigación de Mercados

⁵³ Artículo 48 LO 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la LO 4/2007, de 12 de abril, por la Ley 14/2011, de 1 de junio y por el Real Decreto Ley 14/2012, de 20 de abril

1.3.4 Estudiantes

Por último, dentro del contexto específico, es necesario conocer el perfil de los estudiantes a los que se va a impartir la docencia en el área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad Pública de Navarra.

Para describir a los estudiantes, utilizamos los datos publicados en el Portal de Transparencia de la Universidad Pública de Navarra. Comenzando con el perfil de los estudiantes de Grado, se utilizan los datos de las tres titulaciones que tienen un mayor peso en la docencia: el Grado en ADE, el Doble Grado ADE-Derecho y el Doble Grado Internacional ADE-Economía.

Perfil de los estudiantes de nuevo ingreso

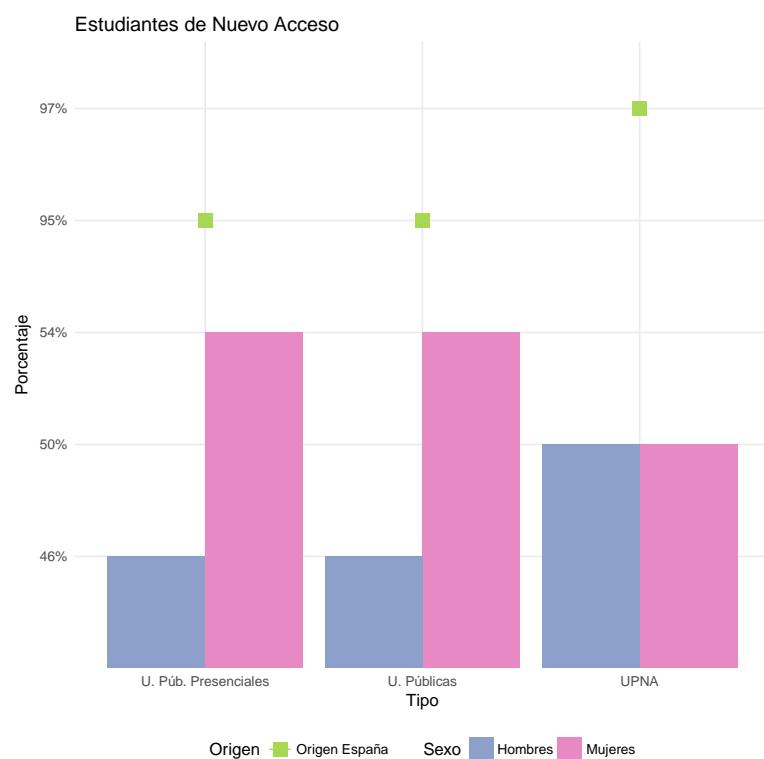


Figura 1.11: Porcentaje de estudiantes por sexo y nacionalidad: UPNA frente a otras universidades. Elaboración propia con datos SIIU

La Figura 1.11 muestra el perfil por sexo y nacionalidad de los estudiantes de nuevo ingreso en la Universidad Pública de Navarra en comparación con la media para todas las universidades públicas y con respecto a las universidades públicas presenciales. En el gráfico podemos

observar como en la Universidad Pública de Navarra el reparto por sexos de los estudiantes de nuevo ingreso es más paritario que en el conjunto de universidades públicas y de universidades presenciales, donde el porcentaje de mujeres es mayor.

Fijándonos ahora en los datos más específicos para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en la Tabla 1.9 se muestra el número de estudiantes matriculados en la facultad según su origen geográfico.

Año	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017a
FCCEE	1.484	1.440	1.366	1.290	1.266
Origen Navarra	1.311	1.258	1.199	1.129	1.109
Origen Resto de España	110	116	109	96	85
Origen Extranjero	63	66	58	65	72
FCCEE/FCJ	98	132	171	208	216
Origen Navarra	77	102	136	167	176
Origen Resto de España	20	27	33	38	38
Origen Extranjero	1	3	2	3	2
Otros centros UPNA	6.106	6.329	6.273	6.346	6.164
Origen Navarra	5.196	5.426	5.396	5.395	5.244
Origen Resto de España	752	738	722	763	738
Origen Extranjero	158	165	155	188	182

Fuente:

Elaboración propia con datos UPNA. Portal de Transparencia a Avance, datos provisionales

La matrícula de estudiantes ha disminuido entre 2011 y 2016 y lo ha hecho en mayor medida en las titulaciones de la FCCEE que en el resto de titulaciones. Por contra, ha aumentado el número de matriculados en el doble grado compartido con la Facultad de Ciencias Jurídicas conforme se han ido implantando los distintos cursos.

En la Figura 1.12 se muestra gráficamente el porcentaje de estudiantes con origen navarro desde 2011 hasta el curso 2016/2017 desglosado también por títulos. Como puede verse, el porcentaje de estudiantes navarros en la FCCEE es ligeramente superior al general en la universidad en todos los cursos académicos, especialmente en el grado en Administración y Dirección de Empresas. Los dos dobles grados, sin embargo, tienen un porcentaje de estudiantes navarros sensiblemente inferior. Con respecto a la evolución temporal, los porcentajes se mantienen

Tabla 1.9: Estudiantes matriculados por origen geográfico

» Los estudiantes en la UPNA y en la FCCEE son muy mayoritariamente de origen navarro aunque el número de estudiantes de origen extranjero está aumentando muy ligeramente.

constante, salvo en el doble grado ADE-ECO en el que los porcentajes parecen ser menores en los tres últimos cursos académicos.

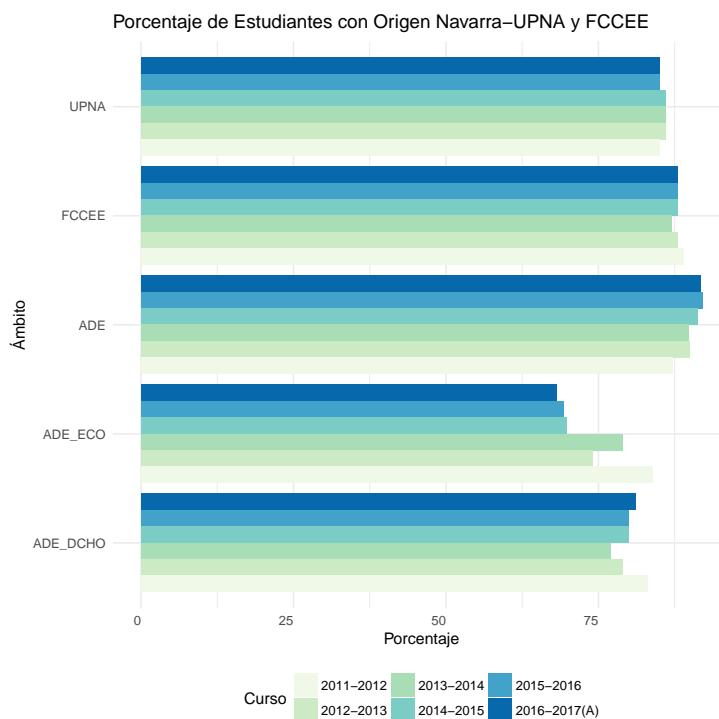


Figura 1.12: Origen de los estudiantes por titulación. Elaboración propia con datos UPNA. Portal de Transparencia

Con respecto a la edad, la Figura 1.13 muestra los porcentajes por grupos de edad. Como cabe esperar, el grupo de edad más numeroso entre los estudiantes de nuevo ingreso es el de 18 a 25 años, pero este efecto es todavía más acusado en la UPNA de lo que lo es en el resto de universidades, incluso solamente entre las presenciales.

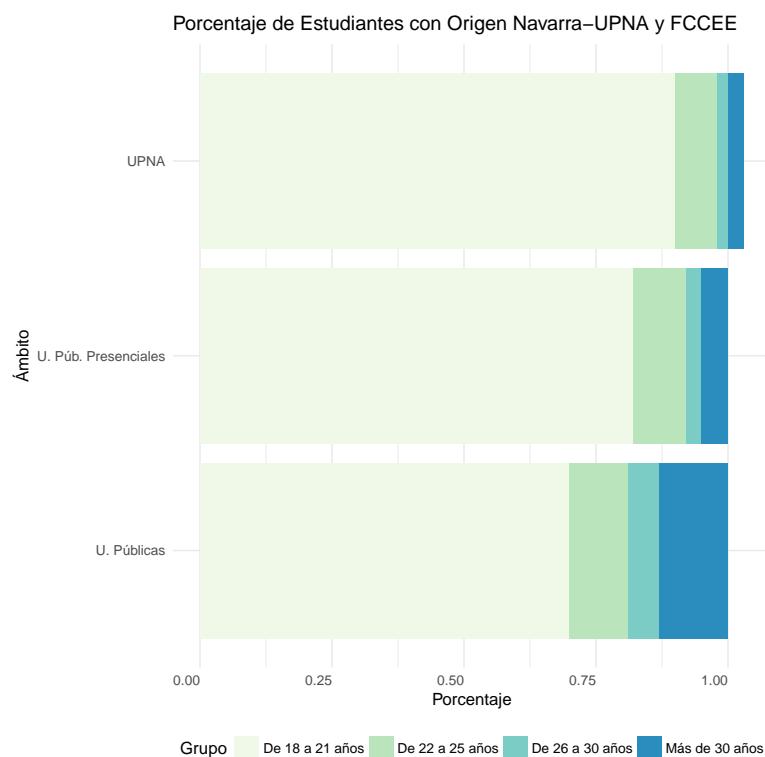


Figura 1.13: Edad de los estudiantes:
UPNA frente a otras universidades.
Elaboración propia con datos SIIU

En la Tabla 1.10 se compara el número de estudiantes del ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas en la Universidad Pública de Navarra con la importancia del ámbito en otras universidades públicas y públicas presenciales a partir de los datos del Sistema Integrado de Información Universitario (SIIU). Los datos se refieren a número de estudiantes matriculados en estudios de Grado, Primer y Segundo Ciclo.

Ámbito	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016
Nacional				
Total Estudiantes Sociales y Jurídicas	1.434.729 487.368	1.416.827 567.630	1.364.023 589.571	1.321.698 598.596
Navarra				
Total Estudiantes Sociales y Jurídicas	12.488 5.328	11.692 6.049	11.071 6.399	10.992 6.572
UPNA				
Total Estudiantes Sociales y Jurídicas	7.057 2.811	7.044 3.426	7.195 3.678	7.065 3.768

Fuente:

Elaboración propia con datos UPNA. Portal de Transparencia

Se observa cómo el número de estudiantes matriculados en estudios de grado ha disminuido también a nivel nacional y en el conjunto de Navarra.⁵⁴

Tabla 1.10: Estudiantes Matriculados Grado, Primer y Segundo Ciclo. Elaboración propia con Datos SIIU

⁵⁴ No podemos saber en qué medida esté efecto se traslada a las titulaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ya que no tenemos datos desagregados a ese nivel para el conjunto de la Comunidad Foral y el conjunto de España.

Para interpretar el peso relativo del ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas, en la Figura 1.14 se muestra el porcentaje de estudiantes matriculados en este grupo de titulaciones. El peso de estas titulaciones en la UPNA es mayor a la media nacional, pero menor al que tienen en el conjunto de la educación superior en Navarra.

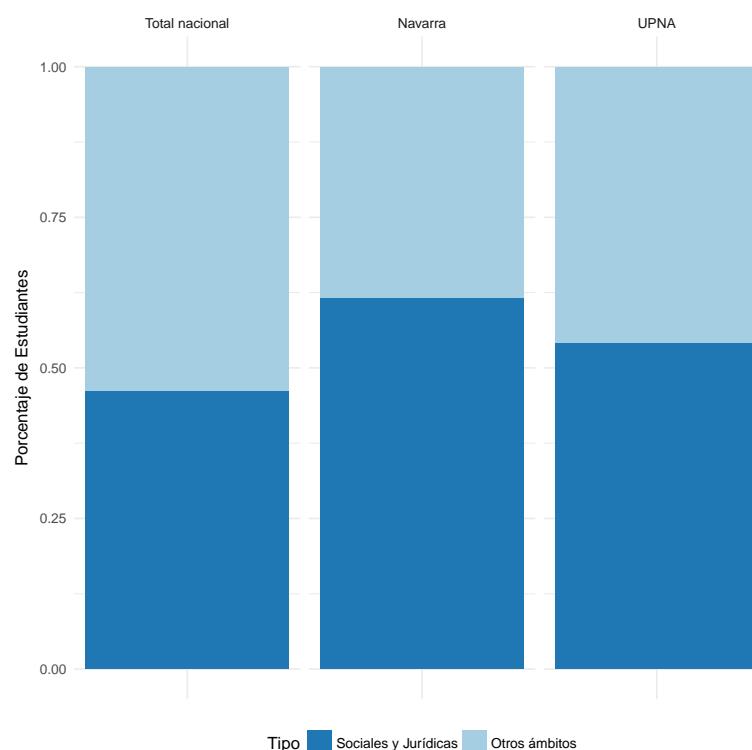


Figura 1.14: Porcentaje de matrícula en Ciencias Sociales y Jurídicas. Elaboración propia con datos SIIU

Así, podemos concluir que los estudiantes en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pública de Navarra con respecto a otras universidades públicas presenciales son:

- más jóvenes
 - con una proporción de hombres ligeramente mayor que la media
 - proceden en mayor medida de la propia región
 - con un peso relativo mayor en la universidad
-

Indicadores en Grado

Para terminar con el contexto específico del proyecto docente, en la Tabla 1.II se presentan algunos indicadores clave de las 3 titulaciones de grado en las que se concentra la docencia en el área de Comercialización e Investigación de Mercados.

Indicador	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017
ADE				
Plazas Ofertadas	215	215	195	195
% Plazas Matriculadas en primera opción	82.3 %	79.9 %	84.7 %	72.8 %
Nota Mínima Admisión	6.54	5.62	6.172	6.31
Tasa de Rendimiento	78.7 %	78.3 %	76.8 %	-
Estudiantes Egresados	127	162	157	-
Duración media de los estudios	4	4.4	4.6	-
Doble Grado ADE+ECO				
Plazas Ofertadas	25	25	25	25
% Plazas Matriculadas en primera opción	100 %	100 %	100 %	100 %
Nota Mínima Admisión	9.703	10.902	10.028	10.85
Tasa de Rendimiento	96.3 %	97.6 %	98.1 %	-
Estudiantes Egresados	0	11	19	-
Duración media de los estudios	0	4.9	5.1	-
Doble Grado ADE+Dcho				
Plazas Ofertadas	40	40	40	40
% Plazas Matriculadas en primera opción	100 %	100 %	100 %	100 %
Nota Mínima Admisión	9.8	10.792	9.907	10.94
Tasa de Rendimiento	98.3 %	98.6 %	98.3 %	-
Estudiantes Egresados	0	0	29	-
Duración media de los estudios	0	0	6	-

* Datos provisionales

Podemos observar importantes diferencias entre las tres titulaciones de Grado. Los dos títulos dobles tienen un cupo de acceso mucho más reducido y una tasa del 100 % de estudiantes que acceden al título en primera opción. El Grado en ADE tiene un acceso en primera opción alto (72 % en el curso 2016/2017) pero hay un número significativo de estudiantes que hubieran preferido otra titulación. Estas diferencias se reflejan también en las notas de admisión, que son mucho más altas en los dos dobles títulos situándose por encima de los 10 puntos, frente a un 6.31 en ADE.⁵⁵

Este perfil de ingreso tiene reflejo en el rendimiento y

Tabla 1.11: Indicadores por titulación.
Fuente: Elaboración propia con datos UPNA. Portal de Transparencia

⁵⁵ De esta forma, los indicadores señalan que los dos dobles grados tienen un perfil de ingreso de estudiantes más motivados en media y con notas de acceso más altas.

la graduación. La tasa de rendimiento (créditos aprobados frente a créditos presentados) es casi del 100 % en los dos dobles títulos y del 76 % en el grado en ADE. Además, la duración de los estudios se corresponde casi exactamente con lo previsto para los dos dobles grados (5 años en el doble ADE-ECO y 6 en el doble ADE-Dcho) y se retrasa en algo más de seis meses en el grado en ADE. En la Figura 1.15 podemos ver la evolución de estos indicadores.

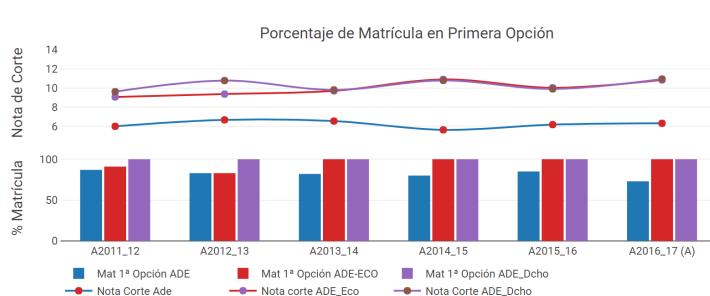


Figura 1.15: Indicadores de los títulos con mayor docencia del área. Fuente: Elaboración propia con datos UPNA. Portal de Transparencia

Podemos ver cómo no existe un patrón definido en cuanto a la evolución del porcentaje de admisión en ADE y a las notas de corte de las tres titulaciones que se mantienen relativamente estables con pequeñas variaciones.

2

El sistema de producción científica y el marketing

COMO SE HA ESTABLECIDO en el Capítulo 1, la docencia universitaria no puede ser un simple ejercicio de transmisión de conocimiento sino que el docente debe actuar como productor y transformador de este conocimiento. En el primer apartado de este capítulo se repasan algunos aspectos críticos del sistema de producción científica en ciencias sociales. Además, un proyecto sobre una materia debe partir de una reflexión sobre la propia disciplina. Esta reflexión se resume en la segunda parte de este capítulo.

2.1 El sistema de producción científica en el siglo XXI

2.1.1 La producción científica en el sistema tradicional

La Figura 2.1 reproduce una ilustración publicada por primera vez en 1966 en *America Scientific* (Harburg, 1966) que muestra el mapa del proceso de investigación. Este mapa tiene una intención satírica pero refleja bien el proceso de investigación científica en general y en ciencias sociales en particular. En este proceso, el conocimiento de la literatura es el primer paso, al que sigue el desarrollo de hipótesis, diseño del estudio y los instrumentos, recogida de datos, análisis y contraste de hipótesis, redacción de manuscritos y finalmente publicación de resultados en la literatura. La figura ilustra también cómo la obtención de financiación es un tema crítico y recurrente

en distintas partes de este proceso.

Como se deduce de este proceso, la comunicación de resultados es un aspecto crítico de la producción científica porque es en esta literatura donde comienza y termina el proceso. En algunos casos incluso se ha señalado que la comunicación es precisamente la esencia de la ciencia (Garvey, 1979).

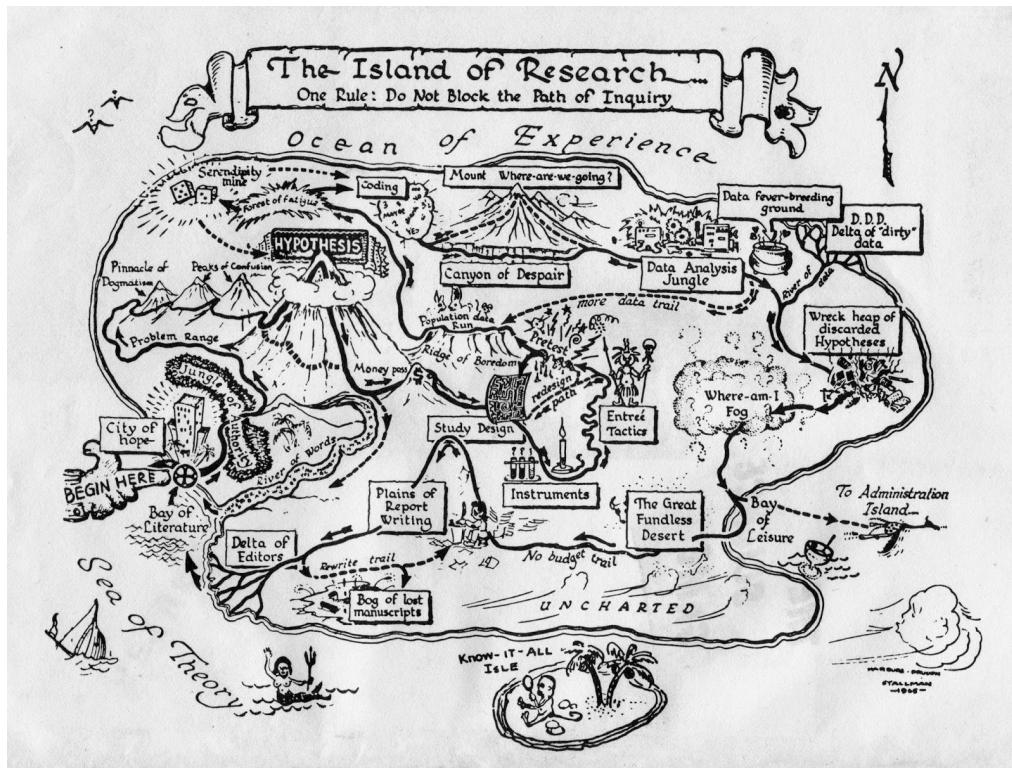


Figura 2.1: Mapa de investigación científica. Reproducido a partir de Harburg (1966) en American Scientist

Las primeras revistas científicas aparecen en el siglo XVII (Wells, 1976) aunque su mayor desarrollo se produce a principios del siglo XIX cuando la Royal Society comienza a publicar sus Proceedings siguiéndoles la francesa Académie des Sciences con los Comptes Rendus. Estas dos publicaciones ya tenían la vocación de ofrecer periódicamente un estado del arte de los avances en la ciencia. Otro hito importante se produce a partir de 1850 cuando se profesionalizan las revistas y se financian también con subvenciones públicas. En 1869 se publica el primer número de *Nature*. El sistema de revisión por pares se establece también en el mismo año 1869, en la revista British Medical Journal (Burnham, 1990).

En el siglo XX aparecen las primeras editoriales pri-



Figura 2.2: Primera edición de *Nature* (1869)

vadas en el sistema. Elsevier, que ya existía anteriormente, publica la primera revista científica en 1947, Springer se funda en 1950, Taylor & Francis Group en 1952 y SAGE Publications en 1965. Estas cinco editoriales controlan en 2013 más del 50 % de las publicaciones científicas en el mundo (Larivière, Haustein, & Mongeon, 2015).

Por último, podemos señalar como otro gran hito en el sistema, la aparición de los mecanismos para evaluar las publicaciones, especialmente el Science Citation Index¹, que surge en 1963 y el Journal Citation Reports² en 1975 (Garfield, 2007).

La Figura 2.3 resume los elementos principales que resultan en este sistema de producción científica.



¹ <https://apps.webofknowledge.com>

² <https://jcr.incites.thomsonreuters.com/>

Figura 2.3: Sistema de Producción Científica. Fuente: Ruiz-de-Luzuriaga (2018)

En este sistema, investigadores y publicaciones colaboran. Los investigadores proporcionan sus publicaciones y colaboran en los comités editoriales y de revisión por pares, mientras que las revistas proporcionan un feedback valioso durante el proceso de revisión que contribuye a la mejora de los trabajos, además de mejorar la visibilidad y el prestigio de los investigadores. Así, un proceso de revisión por pares de calidad juega un papel vital para el éxito del sistema (Csizar, 2016). Además, las universidades y, finalmente, el financiador, proveen una doble financiación: por un lado proporcionando los recursos necesarios para realizar las investigaciones y, por otro lado, contratando el acceso a las publicaciones con el pago a las editoriales.

Sin embargo, en los últimos años se han presentado

dos factores que han erosionado el cierto equilibrio que presentaba este sistema:

- Incremento exponencial en el número de publicaciones: de Solla Price (1963) ya mostraba como el número de publicaciones científicas crecía exponencialmente, duplicándose su número cada 15 años. Larsen & Ins (2010) amplían este estudio hasta el año 2010 y sus resultados muestran como este ritmo de crecimiento no ha disminuído en las publicaciones tradicionales, además de observarse un crecimiento aún mayor en otras publicaciones como proceedings de congresos y páginas web.
- Acceso digital: El acceso electrónico a las publicaciones científicas ha cambiado tanto la forma de acceso a la literatura científica como el uso que se hace de esa literatura (Herring, Ellis, Leckie, & Karen, 2002). El acceso es más rápido y sencillo a una mayor variedad de fuentes de información aunque algunos estudios indican que, contra lo que se pudiera esperar, el rango de artículos y revistas citadas puede estar estrechándose debido a la navegación mediante hiperenlaces, además de citarse únicamente referencias más recientes que no precisan de acceso en papel (Evans, 2008).

Estos dos factores han hecho, además, que las editoriales cambien su forma de contratación con las bibliotecas y universidades, cambiando las suscripciones a revistas individuales por suscripciones por grandes paquetes, denominadas *big deal*, en el que se incluyen un mayor número de títulos que, quizás de otra forma no hubiesen sido contratados y que proporcionan teóricamente un coste por acceso menor (Glasser, 2013).

En este contexto, aparece la denominada Ciencia 2.0. REBIUN (2010) define la Ciencia 2.0 como la *aplicación de las tecnologías de la web social al proceso científico*. La web social, web 2.0 o web participativa se caracteriza por el empleo de tecnologías abiertas, tanto desde el punto de vista de la arquitectura de la información, como de la interconexión de servicios y, sobre todo, del trabajo colectivo que se realiza de forma telemática, colaborativa y desinteresada. (REBIUN, 2010).

Según Zapata-Ros (2016), la ciencia 2.0 es la “*actividad científica y de investigación a la que se aplican los nuevos*

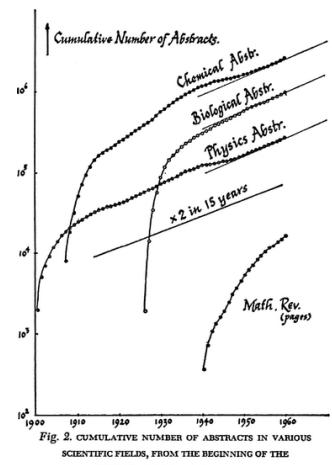


Figura 2.4: Número acumulado de abstracts en distintas disciplinas hasta 1960. Extraído de Little Science, Big Science, Derek J. de Solla Price. Columbia Paperback Edition 1965.

recursos tecnológicos de apoyo con la consiguiente apertura de nuevos posibilidades de comunicación para que los científicos realicen su actividad y para la comunicación de su producción de forma interactiva, participativa y con recursos abiertos”.

En general, en las definiciones se alude a tres elementos clave: acceso abierto, reproducibilidad en la ciencia y ciencia colaborativa mediante herramientas TIC.

2.1.2 Ciencia en Acceso Abierto

El movimiento “Open Access” comenzó en los años 90 al popularizarse el acceso electrónico a las publicaciones y tras el crecimiento de los movimientos “Open Source” para el software y “Open Education” (Laakso et al., 2011).

Dentro de este movimiento, han surgido por un lado revistas que se ofrecen exclusivamente en acceso abierto, el denominado *Golden Open Access* y por otro lado, las prácticas de *Red Open Access* que permiten a los autores que publican en revistas tradicionales almacenar sus propios pre-prints en distintos repositorios³. Así, en el modelo *Golden Open Access* es el editor el que proporciona acceso al contenido, mientras que en el modelo *Red Open Access* son los autores los que proporcionan dicho acceso (Laakso et al., 2011).

Algunas de las editoriales tradicionales están incorporando la opción *Golden Open Access*, permitiendo a los autores pagar una cuota por publicar en abierto en la propia revista, que continúa publicando también artículos sobre los que retiene el copyright. Esta vía genera algunas cuestiones éticas ya que el financiador sigue pagando la suscripción a la revista mediante el *big deal* y además paga la cuota de publicación del artículo individual en Acceso Abierto.

Otra cuestión relacionada con la proliferación de revistas Open Access es el crecimiento de los denominados *predatory journals*, revistas que surgen únicamente con objeto de lucrarse con las tasas de publicación y que no reúnen el mínimo de calidad exigida en los procesos de revisión. La figura 2.5 muestra el crecimiento en los últimos años de este tipo de publicaciones.

Ante este fenómeno han surgido directorios específicos⁴ que tratan de asegurar el cumplimiento de unos mínimos requisitos de calidad por parte de las revistas.

En este movimiento de acceso abierto surge la necesi-

³ Esta vía *Red Open Access* se ha convertido en algo imprescindible en muchos casos ya que los organismos financieros de proyectos de investigación exigen que se publiquen en abierto los resultados de investigaciones financiadas con fondos públicos. No todas las revistas permiten el autoarchivo de los artículos publicados por lo que la política de copyright se ha convertido en un factor adicional a tener muy en cuenta en la publicación académica.

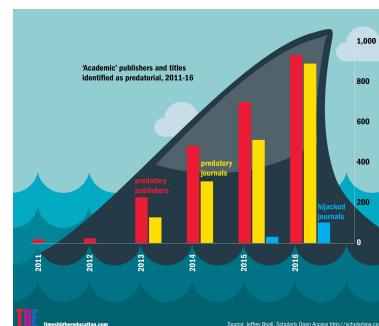


Figura 2.5: Journals and publishers setting sights on the unwary. Matthews, D. (2016). Extraído de <https://shortly.cc/SOA6>

⁴ e.g. <https://doaj.org/>

dad de nuevos modelos de copyright que garanticen el acceso a los contenidos pero retengan al mismo tiempo los derechos de atribución para los autores. Las licencias *Creative Commons*⁵ son las más utilizadas en este ámbito, permitiendo establecer:

- Nivel de reconocimiento del autor
- Posibilidad de uso comercial o no
- Posibilidad de modificación del contenido o no

Así mismo, dentro del movimiento de Acceso Abierto, es cada vez más frecuente el denominado *Open Data*, es decir, dar también acceso a los datos utilizados en las investigaciones de forma que otros investigadores puedan también utilizarlos y otros posibles ámbitos que se describen en la taxonomía de la Ciencia Abierta (Pontika, Knoth, Cancellieri, & Pearce, 2015) que se utiliza en Foster⁶.

⁵ <https://creativecommons.org>

⁶ <https://www.fosteropenscience.eu>

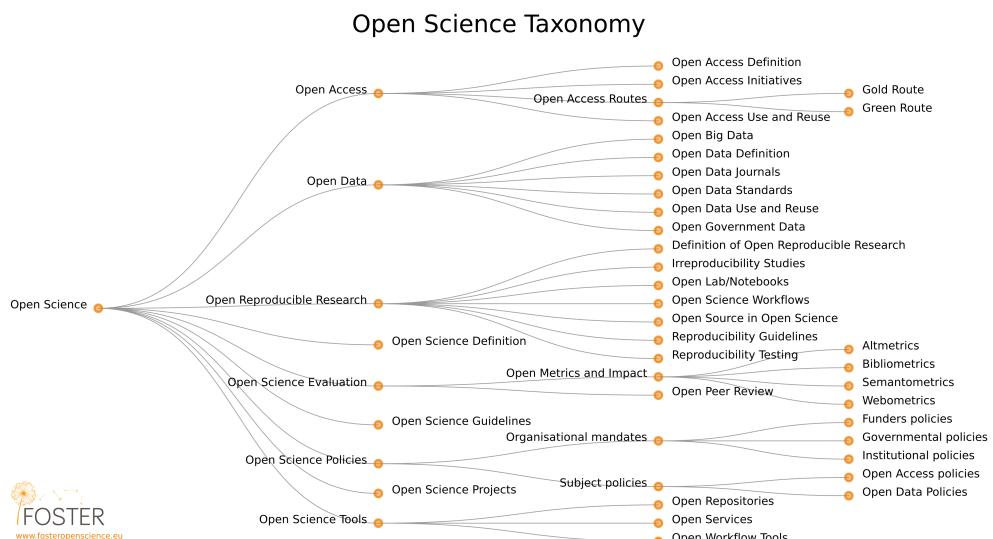


Figura 2.6: Taxonomía del Movimiento Open Science. Fuente: Foster

2.1.3 Ciencia Reproducible

El término *ciencia reproducible* se refiere a la capacidad para replicar los resultados publicados en un determinado estudio por parte de investigadores independientes.

El concepto de ciencia reproducible no se refiere tanto a la capacidad para obtener conclusiones iguales o similares con nuevos estudios independientes a partir de

nuevos datos, sino a la forma en que se validan los resultados de investigación, es decir, a la capacidad para asegurarse que los resultados publicados pueden verificarse por investigadores independientes.

El concepto de reproducibilidad es una condición previa para poder hacer validación posterior y se refiere a poder obtener de nuevo los resultados presentados en una publicación a partir de los datos en bruto originales, es decir, poder mostrar exactamente cómo se han obtenido los resultados publicados, tanto por parte de los autores como por otros investigadores independientes.

Se dice que un estudio es plenamente reproducible cuando satisface, al menos, los siguientes criterios:

- Se reportan completamente todos los métodos utilizados.
- Los datos y archivos utilizados en los análisis están (públicamente) disponibles.
- Los procedimientos utilizados para analizar los datos en bruto están bien reportados y preservados.

Las llamadas a la necesidad de una ciencia reproducible surgieron a principios de los 90 por parte de John Claerbout en su libro *Earth Sounding Analysis* (Claerbout, Karrenbach, & Balog, 1992). Esta llamada se produce en un contexto de preocupación por algunos ejemplos notorios de resultados erróneos o incluso falseados en investigaciones con alta reputación en distintas disciplinas, que pueden en parte estar provocados por la creciente presión para obtener resultados interesantes que publicar en revistas de impacto (Nosek, Spies, & Motyl, 2012).

Por ejemplo, en 2010, cuando dos investigadores contrastaron los resultados de una prueba clínica sobre técnicas de curación del cáncer publicada por la Duke University, encontraron numerosos errores en los análisis provocados por problemas en la alineación de las columnas de las hojas de datos y, como resultado, tuvieron que retirarse cuatro trabajos ya publicados y se cancelaron otras tres pruebas en curso (Kolata, 2011).

Otro ejemplo famoso es el caso de un artículo publicado por dos economistas en Harvard (Coy, 2013). En este artículo, Reinhart & Rogoff (2013) indicaban que aquellos países con una deuda mayor al 90 % de su PIB crecían a un ritmo menor que aquellos con menor deuda. Este resultado fue utilizado con frecuencia por distin-

» Hoy en día, pocos resultados son reproducibles en sentido práctico. Verificarlos requeriría casi tanto esfuerzo como llevó crearlos originalmente. ¡Después de un tiempo, los autores son a menudo incapaces de reproducir sus propios resultados!

—Claerbout, 1992 —

tos políticos para justificar políticas de recortes de gasto público. Sin embargo, cuando un estudiante de posgrado trató de reproducir su resultado encontró un error en la fórmula de Excel que se había utilizado en los cálculos provocando la exclusión de datos clave de Canadá, Nueva Zelanda y Australia, que habían experimentado crecimientos sostenidos pese a que su endeudamiento era alto. Así, una vez corregido este error, el resultado resultó ser no significativo (Konczal, 2013).

Como último ejemplo, en 2016, Ziemann, Eren, & El-Osta (2016) encontraron que el 20 % de los artículos publicados en revistas de genómica que tenían archivos complementarios contenían errores en los nombres de los genomas debido a las opciones de codificación de caracteres utilizadas en Microsoft Excel.

Así, el movimiento por la ciencia reproducible pretende contribuir a aumentar la credibilidad de la investigación académica, haciendo posible la identificación rápida de este tipo de errores, de forma que se garantice la calidad de los resultados publicados (Munafò et al., 2017). En este sentido, también se reclama en ocasiones la *reproducibilidad*, es decir que el proceso de revisión de un artículo antes de su publicación asegure que se puedan contrastar todos los resultados (Stark, 2018).

Las políticas para asegurar la reproducibilidad surgen originalmente en ámbitos de ciencias de la salud, tratando de asegurarse de que los resultados reportados para pruebas clínicas puedan ser contrastados por terceros sin ambigüedades. Así, en 1996, el Consort⁷ publica una primera guía que fija los requisitos que debe cumplir un informe sobre pruebas clínicas para considerarse que sus resultados pueden ser contrastados y solucionar los problemas detectados en informes sobre pruebas randomizadas y, en 2004, el Comité Internacional de Editores de Revistas Médicas⁸ anunciaron que no publicarían ninguna prueba clínica que no hubiera sido registrada previamente y que solo admitirían el registro de aquellas pruebas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Los resultados deben ser de acceso libre y estar públicamente accesibles.
- Deben haber sido realizadas por una organización sin ánimo de lucro.
- Se debe poder acceder a estos resultados electrónicamente.

	B	C	I	J	K	L	M
2					Real GDP growth		
3					Debt/GDP		
4	Country	Coverage	30 or less	30 to 60	60 to 90	90 or above	30 or less
26			3.7	3.0	3.5	1.7	5.5
27	Minimum		1.6	0.3	1.3	-1.8	0.8
28	Maximum		5.4	4.9	10.2	3.6	13.3
30	US	1946-2009	n.a.	3.4	3.3	-2.0	n.a.
31	UK	1946-2009	n.a.	2.4	2.5	2.4	n.a.
32	Sweden	1946-2009	3.6	2.9	2.7	n.a.	6.3
33	Spain	1946-2009	1.5	3.4	4.2	n.a.	9.9
34	Portugal	1952-2009	4.8	2.5	0.3	n.a.	7.9
35	New Zealand	1948-2009	2.5	2.9	3.9	-7.9	2.6
36	Netherlands	1956-2009	4.1	2.7	1.1	n.a.	6.4
37	Norway	1951-2009	3.4	5.1	n.a.	n.a.	5.4
38	Japan	1946-2009	7.0	4.0	1.0	0.1	7.0
39	Italy	1951-2009	3.4	2.1	1.8	1.0	5.6
40	Ireland	1948-2009	4.4	4.5	4.0	2.4	7.9
41	Greece	1970-2009	4.0	0.3	2.7	2.9	13.3
42	Germany	1946-2009	3.9	0.9	n.a.	n.a.	3.2
43	France	1949-2009	4.9	2.7	3.0	n.a.	5.2
44	Finland	1946-2009	3.8	2.4	5.5	n.a.	7.0
45	Denmark	1946-2009	3.5	1.7	2.4	n.a.	5.6
46	Australia	1951-2009	1.9	3.6	4.1	n.a.	2.2
47	Belgium	1947-2009	n.a.	4.2	3.1	2.6	n.a.
48	Austria	1948-2009	5.2	3.3	-3.8	n.a.	5.7
49	Australia	1951-2009	3.2	4.9	4.0	n.a.	5.9
50							
51				4.1	2.8	2.8	=AVERAGE(1:30,14)

Figura 2.7: El error en los cálculos de Reinhart y Rogoff. Fuente Konczal (2013)

» Science should be "show me" not "trust me".

– Stark, 2018 –

⁷ Consorcio para la estandarización de la información sobre pruebas: <http://www.consort-statement.org/>. Es una Organización sin ánimo de lucro creada en el ámbito de las pruebas clínicas para asegurar la transparencia y la calidad de los informes sobre pruebas.

⁸ <http://www.icmje.org/>

mente.

En este contexto, también la *US Food and Drug Administration*⁹ en EEUU se suma a esta tendencia y ha implantado también el requisito de registro público para las pruebas médicas.

En 2009 se produce el primer avance en este sentido en la literatura científica, cuando el *Journal of Biostatistics* incorpora las primeras políticas sobre reproducibilidad en sus criterios de evaluación y asignan puntuaciones a los artículos recibidos en función de los estándares de reproducibilidad que han seguido (Biostatistics, 2018). Así, los artículos reciben una puntuación de¹⁰:

- Nota D: los datos utilizados están disponibles públicamente
- Nota C: el código utilizado por los autores en los análisis está disponible públicamente
- Nota R:
 - tanto los datos como el código están disponibles públicamente.
 - el Editor Asociado para la Reproducibilidad es capaz de reproducir los resultados.
 - los datos y el código están disponibles en la página de la revista como material suplementario.

Sandve, Nekrutenko, Taylor, & Hovig (2013) presentan diez reglas simples para asegurar la reproducibilidad de una investigación:

1. Para cada resultado, guardar el registro de cómo se ha obtenido exactamente.
2. Evitar pasos manuales al manipular los datos (e.g. “corta-pega”).
3. Registrar las versiones exactas de todo el software utilizado para obtener los resultados.
4. Utilizar métodos de control y seguimiento de versiones (e.g. Git y GitHub¹¹) para todos los archivos.
5. Registrar todos los resultados intermedios, a ser posible en formatos estandarizados que puedan compararse entre distintos sistemas operativos y software de tratamiento (e.g. archivos de texto plano como .csv o .txt).
6. Para análisis que requieren semillas aleatorias, registrar cuáles han sido las semillas utilizadas.

⁹ FDA: <https://www.fda.gov/>

¹⁰ Instructions for Authors, Journal of Biostatistics

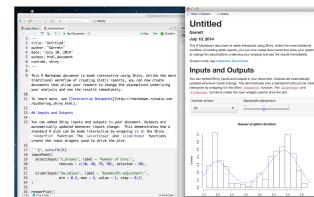


Figura 2.8: Ejemplo de documentación dinámica con R Studio. El código de cálculo se almacena junto con el texto.

¹¹ <https://git-scm.com/>, <https://github.com/>

7. Almacenar siempre los datos en bruto originales utilizados en cada figura y resultados.
8. Generar output de análisis jerarquizados, de forma que si se presentan resultados agregados, estén disponibles también todos los niveles de desagregación.
9. Conectar el texto de interpretación de resultados con los propios análisis, por ejemplo, con la denominada *programación literaria*¹² y la *documentación dinámica*.¹³
10. Permitir el acceso público a los datos originales, los resultados y las órdenes utilizadas para generar estos resultados.

¹² <https://en.wikipedia.org/wiki/WEB>

¹³ <https://rmarkdown.rstudio.com/>

2.I.4 Ciencia en colaboración con otros

Una última cuestión relacionada con la denominada Ciencia 2.0 son los aspectos de ciencia colaborativa facilitados por las herramientas TIC que se resumen en la tabla 2.I:

Etapa	Herramientas
Búsqueda y acceso a la información	Gestores de referencias; Alertas personalizadas; Búsqueda social y recomendaciones
Recogida y análisis de información	Recogida de datos; Plataformas de análisis de datos
Revisión, publicación y Gestión de Impacto	Repositorios para preprints, Open Peer Review, Nuevas métricas (Google Scholar, Altmetrics)

Fuente:

Elaboración propia

Así, en primer lugar, la forma tradicional en que se accede a la literatura ha cambiado, ya que las plataformas electrónicas proporcionan servicios de valor añadido que permiten a los investigadores acceder a información más actualizada. Así, los tradicionales gestores bibliográficos han evolucionado hacia algo más parecido a una Red social científica¹⁴ proporcionando recomendaciones personalizadas en función de los intereses de cada uno. Además, las propias bases de datos científicas y Google Scholar proporcionan estos servicios de suscripción y alertas por palabras clave en los campos de estudio de cada uno¹⁵. Por último, han surgido redes sociales académicas, que permiten a los investigadores interactuar directamente y hacer y recibir recomendaciones personalizadas. Entre estas redes sociales, las más utilizadas son Research

Tabla 2.1: Herramientas colaborativas en las etapas del proceso de investigación

¹⁴ Destacan entre estos gestores-redes Mendeley: <https://www.mendeley.com/> y Zotero: <https://www.zotero.org/>

¹⁵ <https://www.fecyt.es/es/recurso/web-science>, <https://www.fecyt.es/es/recurso/scopus>, <https://scholar.google.es/>

Gate¹⁶ y Academia.edu¹⁷ (sobre todo en Estados Unidos), además de las generalistas como Twitter y LinkedIn.

En segundo lugar, las herramientas TIC también han cambiado la forma de recogida y tratamiento de información para su análisis. Con los servicios online se pueden implementar y distribuir rápidamente cuestionarios mucho más versátiles que los tradicionales a través de servicios como SurveyMonkey, TypeForm o Qualtrics¹⁸, encontrar personas que las respondan a un coste pequeño como Amazon Mechanical Turk¹⁹ pero además, han surgido plataformas colaborativas que permiten además reclutar panelistas para investigaciones académicas a un coste menor²⁰. Con respecto al análisis de la información, también las herramientas online de código abierto permiten los análisis colaborativos, en grupo e interactivos²¹.

Por último, también están cambiando la forma de publicación. Además de la tendencia hacia el Acceso Abierto y los repositorios ya señalada, el propio sistema de revisión por pares ha sido puesto en cuestión y aparecen nuevas formas de evaluación y sistemas de filtros (Tennant, 2018). Han aparecido plataformas colaborativas para la revisión por pares previa²² y posterior²³ a la publicación y también nuevas métricas para el impacto de las publicaciones incluyendo desde las estadísticas proporcionadas por Google Scholar hasta las denominadas *Altmetrics* que pretenden medir otros aspectos de calidad de un trabajo más allá de los tradicionales factores de impacto como son los índices de uso de las publicaciones²⁴ o datos de “conversación online” para las publicaciones²⁵. Estas métricas alternativas tienen como ventaja que son rápidas y fáciles de comprender y muestran atención más allá de las citas, aunque también se cuestiona la validez de este impacto social frente al impacto académico ya que pueden medir más atención y “ruido” que calidad.

Como resumen de este apartado, en la figura 2.9 se resumen algunos de los ya mencionados elementos de esta ciencia 2.0:

¹⁶ <https://www.researchgate.net/>

¹⁷ <https://www.academia.edu/>

¹⁸ <https://es.surveymonkey.com/>; <https://www.typeform.com/>; <https://www.qualtrics.com/es/>

¹⁹ <https://www.mturk.com/>

²⁰ <https://prolific.ac/>, <https://www.surveycircle.com/>

²¹ <http://jupyter.org/>, <https://ropensci.org/>, <https://plot.ly/>

²² <https://publons.com/home/>, <https://www.peerwith.com/>, <https://www.peerageofscience.org/>, <https://www.scienceopen.com/>, <http://academickarma.org/>, <https://www.rubriq.com/>

²³ <http://www.papercritic.com/>, <https://f1000.com/>

²⁴ <http://www.projectcounter.org/code-of-practice-sections/general-information/>

²⁵ <https://www.altmetric.com/>, <https://plumanalytics.com/>



Figura 2.9: Resumen de Elementos en Ciencia 2.0. Elaboración propia

2.2 *La disciplina de marketing*

Antes de hacer una breve revisión del estado del conocimiento en el ámbito del marketing, conviene hacer una breve reseña al propio término *marketing*, que permita avalar su empleo a lo largo de este Proyecto. En este sentido, podemos señalar que, si bien en los medios oficiales universitarios se emplean términos compuestos como “Investigación y Comercialización de Mercados” para denominar al área de conocimiento o “Dirección Comercial”, e incluso “Mercadotecnia” para denominar materias en las memorias de los títulos, lo cierto es que entre la comunidad académica y, sin duda, la empresarial, la denominación “Marketing” está totalmente consolidada. El término se incluye además en Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como sinónimo de *mercadotecnia* desde la XXI edición.

A continuación, se va a presentar el marco de conocimiento del marketing, repasando el origen y la evolución de la disciplina (apartado 2.2.1) y en el apartado 2.2.2 se señalan algunas implicaciones para esta disciplina de los cambios en la sociedad de la información y se reflexiona sobre las tendencias futuras.

2.2.1 *Origen y situación actual de la disciplina de Marketing*

Origen y etapas en la disciplina de marketing

Aunque el marketing concierne a actividades que han estado presentes desde el inicio de la actividad económica o incluso desde que existen intercambios, la mayor parte de autores sitúan el nacimiento de la disciplina como tal a comienzos del siglo XX. Así, Bartels (1988) identifica la génesis de la disciplina en el desarrollo del pensamiento del marketing en las universidades de Ohio State, Pennsylvania y Wisconsin, a principios del siglo XX, cuando comienzan a impartirse los primeros cursos de marketing. Así mismo, se cita como otro hito importante la publicación del libro de Ralph Butler *Marketing Methods* en 1918 (Powers, 2015).

Kumar (2015) hace una revisión de la evolución de la disciplina de marketing y sitúa el origen del marketing

» Mercadotecnia: De mercado y -tecnia:
 1. f. Econ. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
 2. f. Econ. Estudio de la mercadotecnia. marketing (voz ingl.) 1. m. mercadotecnia.

-- RAE --

en la década de los 30 del siglo XX haciéndolo coincidir con el primer número de la revista *Journal of Marketing* en 1936. A partir de este momento, señala distintas características para cada década posterior, basándose en el trabajo de Kerin (1996) hasta 1996 y añadiendo su propia clasificación para el tiempo posterior. Esta evolución se resume en el gráfico 2.10.

Podemos ver el detalle de esta revisión en la tabla 2.2. Se comprueba cómo el enfoque de la disciplina ha cambiado enormemente durante este tiempo, desde unas primeras etapas en la que se cuestiona su naturaleza como disciplina autónoma de la economía o como ciencia, a etapas posteriores de definición conceptual y de ámbito de actuación a, por último, etapas más recientes en las que el interés está, no tanto en la propia disciplina, sino en lo que esta aporta a las organizaciones en un contexto fuertemente marcado por los cambios en el entorno tecnológico.

Así, Kumar (2015) concluye que la disciplina del marketing evoluciona hacia la integración completa con otras actividades de la empresa²⁶ lo que supone también un reto, ya que los estudios de marketing deben tener en cuenta no solo la función de marketing, sino su integración con otras funciones de negocio.

Durante esta evolución histórica podemos distinguir tres paradigmas principales (El-Ansary, Shaw, & Lazer, 2017):

- El paradigma tradicional (1910-finales de los 50): justificación de porqué y para qué existe el marketing
- El cambio de paradigma macro a micro (finales de los 50- finales de los 60): énfasis en la construcción de teoría, micromarketing y sistemas
- La expansión genérica del paradigma (desde 1960 hasta la actualidad): ampliación del concepto de marketing

Sin embargo, estas divisiones temporales no son las únicas que se han planteado. En la tabla 2.3 se relacionan varias de estas clasificaciones, añadiendo a las ya mencionadas las aportaciones de Munuera (1992) y Vargo & Lusch (2004).

EL MARKETING ES...

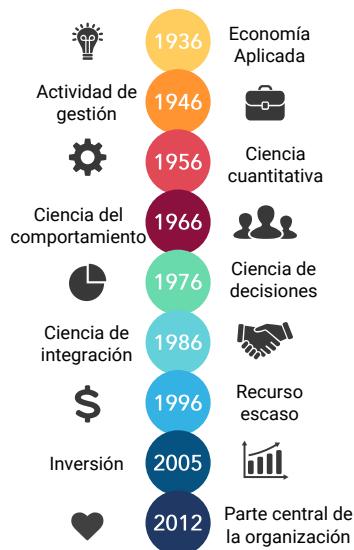


Figura 2.10: Etapas en la historia de marketing. Adaptación propia a partir de Kumar (2015)

²⁶ »The emerging paradigm for marketing seems clear: it must be an integral part of the organization's decision-making framework - Kumar, 2015 -

Tabla 2.2: Evolución histórica de la disciplina de marketing

	Tema	Aspectos principales
1936-1945	Iluminando los principios y conceptos de marketing	Comprensión de principios de marketing con estudios de casos - Comprensión legislación - Investigación de mercados
1946-1955	Mejorando las funciones de marketing y la productividad del sistema	Medición de las funciones de marketing - Crecimiento de la disciplina - Busqueda de definición del Marketing
1956-1965	Midiendo los efectos del marketing mix	Desarrollo de teoría - Transición estudios analíticos - Control de calidad estadístico
1966-1975	Investigando los procesos de compra en las organizaciones	Agendas para la disciplina- Mayor contacto con práctica del marketing
1976-1985	Desarrollando la estrategia de marketing	Técnicas cuantitativas - Comprensión de la estructura de mercado
1986-1995	Identificando contingencias de marketing	Técnicas empíricas sofisticadas - Marcos conceptuales - Conocimiento interdisciplinar
1996-2004	Asignación de recursos y rentabilidad del marketing	Tecnologías de base de datos - Datos y análisis a nivel de individuo
2005-2012	Rendición de cuentas en marketing y centro en el cliente	Avances tecnológicos - Inversión de marketing a nivel de cliente
Emergente: 2013-	Marketing en el centro e influencia de nuevos medios	Cambios en los patrones de uso de medios - Centrado en eficiencia y eficacia del marketing - Consideración de los stakeholders

Fuente:

Traducción y adaptación propia a partir de Kumar (2015)

Tabla 2.3: Evolución histórica de la disciplina de marketing. Comparativa autores

Década	Bartels 1988	Munuera 1992	Vargo y Lusch 2004	Kumar 2015	El Ansary et al 2017
Hasta 1900	1. Antecedentes	1. Identificación	1. Teoría económica		
1900-10	2. Descubrimiento	1. Identificación	1. Teoría económica		
1910-20	3. Conceptual	1. Identificación	1. Teoría económica		
1920-30	4. Integración	2. Funcionalismo	2. Formación del marketing		
1930-40	5. Desarrollo	2. Funcionalismo	2. Formación del marketing	1. Economía aplicada	
1940-50	6. Nueva Estimación	2. Funcionalismo	2. Formación del marketing	2. Actividad directiva	1. Paradigma tradicional
1950-60	7. Reformulación	3. PreConceptual	3. Marketing Management	3. Ciencia cuantitativa	2. Paradigma macro a micro
1960-70	8. Diferenciación	4. Definiciones formales	3. Marketing Management	4. Ciencia conductual	3. Expansión del paradigma
1970-80	9. Socialización	4. Definiciones formales	3. Marketing Management	5. Ciencia de la toma de decisiones	3. Expansión del paradigma
1980-90	10. Concepto actual	4. Definiciones formales	4. Proceso social y económico	6. Ciencia integrada	3. Expansión del paradigma
1990-00				7. Recurso escaso	3. Expansión del paradigma
2000-10				8. Inversión	3. Expansión del paradigma
2010-				9. Parte central de la organización	3. Expansión del paradigma

Fuente:

Traducción y adaptación propia a partir de Bartels (1988), Munuera (1992), Vargo y Lusch (2004), Kumar (2015) y El-Ansary et al (2017)

Desde otra perspectiva, resulta de interés la aportación de Sheth & Sisodia (1999), que argumentan que la formación de las funciones y de la disciplina del marketing a lo largo de la historia, depende de diferentes realidades situacionales. Su enfoque se plasma en la tabla 2.4:

Contexto	Concepto
Separación física entre compradores y vendedores	Conceptos centrados en la localización
Economía de la era industrial	Conceptos centrados en el tiempo
Mercados relativamente homogéneos, bien definidos	Conceptos centrados en el mercado
Aumento de la intensidad competitiva	Conceptos centrados en la competencia

Fuente:
Seth y Sisodia (1999)

Tabla 2.4: Contextos clave en marketing y conceptos resultantes

La evolución de la definición del marketing - AMA 1960-AMA 2013

La evolución de la definición de marketing es un buen reflejo de esta evolución histórica de la disciplina. Aunque hubo algunos intentos de definición previos²⁷, en 1960 se plantea la primera definición formal de marketing por el Comité de Definiciones de la American Marketing Association (AMA) en 1960 que marcará un antes y un después en el debate sobre qué es y no es el marketing.

El marketing es el resultado de la actividad empresarial, que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final o usuario

Committee of Definitions, AMA, 1960

Los aspectos a destacar de esta definición son (Munuera, 1992):

- Representa el paradigma predominante en la época: el marketing como gestión del flujo de productos y servicios (transacción), sin competencia en el diseño de los mismos.
- El marketing no forma parte integrante de la toma de decisiones globales de la empresa, sino que aparece como resultado de esas decisiones.

²⁷ » En 1933, en el primer informe del comité de Definiciones de la National Association of Marketing Teachers, define el marketing como la actividad empresarial de comprar y vender. Quince años más tarde, la AMA, en un nuevo informe, lo define como, el desempeño de actividades empresariales dirigidas hacia, e influenciando el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, ampliando la propuesta anterior y contemplando, tanto el caso de los bienes como de los servicios, todas aquellas actividades relacionadas con la distribución y la comunicación.

- El marketing se circunscribe al ámbito de lo puramente empresarial. No contempla la posibilidad de que resulte aplicable en otras organizaciones.
- No contempla los procesos relativos a la comunicación.

Por todo ello, esta definición generó un alto grado de desacuerdo abriendo una etapa de discusión, en torno a la cual se propusieron otras nuevas como la propuesta por McCarthy (1964)²⁸. De hecho, la mayoría de las teorías del comportamiento del consumidor surgen en esa época, analizando temas muy diversos, como el riesgo percibido (e.g. Cox & Rich, 1964), la implicación del consumidor (e.g Woods, 1960), la influencia de los grupos de referencia (Hyman, 1960) o las actitudes (Hansen, 1969). Además, aparecen las primeras modelizaciones del proceso de compra de los consumidores (Kollat, Engel, & Blackwell, 1970) y comienza la publicación del *Journal of Consumer Research*.

La década de los setenta, se caracteriza por el debate en torno a la ampliación del alcance del marketing en una doble dirección: por un lado, la extensión del área de actuación al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas y por otro, el reconocimiento de las implicaciones y dimensiones sociales del marketing. La consolidación de esta nueva visión del marketing, centrada en el intercambio, llega con la publicación de un número especial del *Journal of Marketing* en 1971, dedicado a los cambios en las dimensiones del marketing. En ese ejemplar, (Kotler & Zaltman, 1971) acuñan el término Marketing Social, definiéndolo como:

... el diseño, la implantación y el control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing

Kotler y Zaltman, 1971

Esta extensión al marketing social, junto con los trabajos anteriores y los apoyos recibidos de varios autores, lleva a Kotler (1972) a articular un concepto general del marketing. En su trabajo, *A Generic Concept of Marketing*, propone que la esencia del marketing es la idea de la transacción, definida como el intercambio de valores entre dos partes.

²⁸ » El marketing es el resultado de la actividad de las empresas, que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas - McCarthy, 1964-

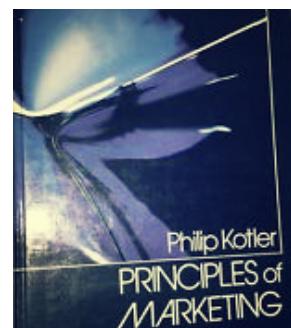
... el marketing está específicamente relacionado con la forma en que las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas.

Kotler, 1972

De acuerdo con Cruz Roche (1990), esta definición se centra en el concepto de transacción, sin considerar el objetivo que persiguen las partes que intervienen en el mismo y permitiendo incluir también todas las transacciones intermedias en las que no interviene el consumidor final. Además, realiza una descripción del proceso a través de las variables clásicas: productos (creadas), promoción (estimuladas), distribución (facilitadas) y precio (valoradas).

Mientras tanto, Luck (1974) plantea un reto a la AMA para que cree una comisión especial que aclare los problemas de definición del marketing y, esta se plantea como objetivo prioritario de la asociación el desarrollo de una definición estándar y consistente de marketing. Pese a esto, durante los diez años siguientes no se emprende ninguna iniciativa al respecto. En ese lapso de tiempo, diferentes autores continúan aportando nuevas definiciones de marketing (Ferrell & Lucas, 1987). Entre ellas destacamos la del Kotler (1980), que en la primera edición de su libro *Principles of Marketing*, define el Marketing como:

... la actividad humana, dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.



Kotler, 1980

Según Cruz Roche (1990), en esta definición se sustituye la palabra transacción, más vinculada a la compraventa, por el concepto más amplio de intercambio; y en cierto sentido, se vuelve a la idea de satisfacción de necesidades, si bien ampliada también a los deseos, queriendo reflejar consumos que no responden a necesidades reales; y sin especificar si estas necesidades y deseos son de los consumidores, o también pueden ser de intermediarios y empresas productoras. Asimismo, el intercambio pasa de ser un fin en sí mismo, a un medio para satisfacer necesidades y deseos humanos.

Por otra parte, durante la década de los ochenta, el debate sobre el dominio del marketing continúa. Se intensifica el interés por el carácter científico del marketing (Arndt, 1985; Deshpande, 1983; Hunt, 1983; Peter & Olson, 1983). Se reclama además la orientación estratégica del marketing, en la que se aboga por la integración del marketing y la planificación estratégica de la empresa (Day & Wind, 1980; Day & Wensley, 1983; Wiersema, 1983).

Por fin, y tras el largo proceso de discusión entre los miembros del comité formado con el propósito de evaluar las definiciones previamente publicadas en libros de texto durante el periodo 1957-1984²⁹ y en un intento por condensar y aunar los elementos conceptuales encontrados en ellas, la American Marketing Association, en 1985, propone una definición en los siguientes términos:

... 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

De esta definición destaca:

- Aspectos Positivos
 - se incluyen objetivos de los individuos y de la organización
 - se identifica la actividad de marketing como un proceso directivo (planificación y ejecución)
 - se explicitan las cuatro actividades de marketing (concepción, precio, comunicación y distribución)
 - se consideran las ideas además de los productos y servicios
 - se consideran todo tipo de organizaciones ya que se elimina la referencia a la empresa
- Limitaciones
 - se enfoca desde el oferente pero no tiene en cuenta el punto de vista del consumidor
 - no hay referencias a las consecuencias sociales de la actividad
 - solo se tienen en cuenta dos partes

²⁹ En Ferrell & Lucas (1987) se recogen las veintisiete definiciones consultadas por el comité de la AMA para establecer la definición de 1985.

- delimita las actividades de marketing solamente a las 4Ps
- se limita a definir el marketing como una actividad, no como concepto o filosofía

Pese a sus limitaciones, esta definición generó un relativo consenso inicial aunque otros autores aportaron definiciones divergentes como la de Anderson (1987)³⁰ que pone el foco en el poder o las de la escuela nórdica de servicios como la de Grönroos (1989)³¹ centradas en poner el foco en la relación más que en la transacción.

Así, la AMA en su conferencia celebrada en Boston en 2004 propone una nueva definición de marketing como:

... una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y gestionar las relaciones con el consumidor de forma que beneficie a la organización y sus grupos implicados

AMA, 2004

En esta definición, los cambios principales son:

- El marketing es una función organizativa, es decir, toma una perspectiva más amplia que en la definición de 1985 en la que se considera un proceso.
- Los procesos de marketing tienen como fin crear *valor para el cliente* independientemente de que se trate de bienes, servicios o ideas.
- Los procesos *crean, comunican y entregan* pero no se hace referencia al ámbito de actuación de las 4Ps
- Se incorpora el concepto de relación como concepto central en lugar de la transacción
- Los resultados deben aplicarse no solo a la propia organización sino a cualquier grupo implicado en sus actuaciones.

Sin embargo, no está exenta de limitaciones (Gundlach & Wilkie, 2009):

- El ámbito del marketing queda acotado de forma bastante estrecha y se limita a la función de marketing y los procesos implicados. Parece referirse más a la gestión de marketing que al concepto de marketing en general.

³⁰ » Marketing es la utilización del *poder* para facilitar y consumar el intercambio de cosas de valor. - Anderson, 1987 -

³¹ » El marketing es establecer, desarrollar y comercializar *relaciones a largo plazo* con el cliente, de forma que los objetivos de las partes involucradas sean alcanzados. Esto se consigue mediante intercambios mutuos y el mantenimiento de las promesas. - Gronroos, 1989-

- Solamente se consideran los grupos implicados con la actividad de marketing pero no la sociedad en su conjunto.

En 2008 se realiza una nueva propuesta que trata de superar estas dos limitaciones. Esta propuesta ha sido revisada y ratificada sin cambios en 2013 y es la definición actualmente vigente:

... Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto.

AMA, 2013

El marketing pasa de ser un proceso a tener un enfoque mayor como *actividad, conjunto de instituciones y procesos*, se elimina la referencia a las relaciones sustituyéndose por la referencia a los socios y clientes y se sustituye la referencia a los grupos de interés por *la sociedad en su conjunto*. La definición parece haber generado mayor consenso (Brunswick, 2014) y se encuentran más problemas en la aplicación de los conceptos que en la propia definición (Sheth & Sisodia, 2015), por lo que no se esperan grandes cambios en la revisión prevista para Agosto de 2018 en la asamblea AMA en Boston.

La tabla 2.5 resume las distintas definiciones AMA.

Tabla 2.5: Definiciones AMA: El marketing es...

Año	Definición
1960	...el resultado de la actividad empresarial, que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final o usuario
1985	...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
2004	...una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y gestionar las relaciones con el consumidor de forma que beneficie a la organización y sus grupos implicados
2008,2013	...la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto

Fuente:

American Marketing Association

»...marketing is supposed to be about aligning company and customers interests...The norm, however is quite different. Marketing has become synonymous with hype, gimmickry, and the primacy of image over substance.

– Sheth y Sisodia (2015)-

No todos los autores comparten sin embargo el consenso sobre esta definición. El-Ansary et al. (2017) llaman la atención sobre la que denominan *crisis de identidad* del marketing y sitúan el origen de dicha crisis en la mencionada definición de Kotler (1972) de marketing y su concepto central de intercambio, lo que El-Ansary et al. (2017) denominan la *expansión de las fronteras del marketing*. Esta referencia es la más reciente dentro de una línea en la literatura que llama la atención sobre los posibles problemas en la precisión de la naturaleza del marketing que surgieron al mismo tiempo que la ampliación del concepto (Bartels, 1974).

Desde que el proceso de intercambio, entendido como *la transferencia de algo tangible o intangible, actual o simbólico entre dos o más actores sociales* (Bagozzi, 1979), fue introducido en la conceptualización de marketing, siempre ha sido propuesto y mayoritariamente aceptado como la perspectiva más adecuada para estudiar las transacciones de marketing, tanto las de naturaleza económica como las de naturaleza no económica (e.g. Alderson, 1965; Bagozzi, 1974, 1979; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Ferrell & Lucas, 1987; Hunt, 1983; Kotler, 1972).

Sin embargo, como señalaba Hirschman (1987) ...*no se han abordado muchos estudios empíricos que hayan utilizado la teoría del intercambio como paradigma deductivo, o que hayan contrastado aspectos sobre los recursos involucrados en el intercambio* y la afirmación sigue siendo válida 30 años después. Algunos autores han puesto en duda que el intercambio sea el concepto central en el dominio del marketing (Achrol, 1997; Luck, 1969, 1974; Webster, 1998). Como hemos visto, en 2004, la referencia al intercambio fue eliminada de la definición de marketing para poner el foco en la creación de valor y algunos autores dieron la bienvenida a este cambio (Sheth & Uslay, 2007; Vargo & Lusch, 2004) que eliminaba, en su opinión, un sesgo hacia los bienes físicos que minusvaloraba el papel de los servicios en la disciplina. Sin embargo, la definición de 2008 de nuevo incorporaba la referencia al intercambio, manteniendo la importancia del valor. Así, incluso el propio Stephen Vargo recupera el concepto de intercambio en Chandler & Vargo (2011), eso sí, entendiéndolo no como un hecho único en un determinado momento de tiempo sino como un proceso continuo que enmarca dentro de su enfoque de lógica dominante de servicios.

»...Literature has become increasingly esoteric, abstract and unintelligible to many business practitioners.

— Bartels (1974)-

»...What is the current state of a general theory of marketing?.... Based on the broadening/generic conception of the discipline there appears no limit to the organizational and individual phenomena that marketing encompasses ... This barely noticed and mostly ignored impediment to developing a general theory is a major consequence of The Identity Crisis in Marketing originally described by Bartels (1974).

— El-Ansary, Shaw y Lazer (2017)-

En mi opinión, la definición AMA es suficientemente explícita definiendo el dominio del marketing, ya que la referencia a “consumidores, clientes y socios”, además de la de “organizaciones” centra el ámbito de actuación del marketing en los intercambios empresariales y el concepto de intercambio puede entenderse en sentido amplio como se señala en Chandler & Vargo (2011).

Cabe preguntarse cuál ha sido el progreso global de la investigación en esta disciplina durante esta evolución. Eisend (2015) realiza un interesante metaanálisis sobre el tamaño de los efectos encontrados en la investigación de marketing desde 1918 hasta 2012, entendiendo que el grado de contribución de los estudios científicos es mayor cuando se encuentran efectos de tamaño sustancial. Sus resultados muestran que en este tiempo se ha generado un importante cuerpo de conocimiento, que es incluso mayor que el encontrado en otras disciplinas más básicas como la psicología.³² Los efectos mayores se encuentran en el área de precios, seguida de la de comportamiento del consumidor. El área de nuevos productos muestra los efectos más débiles. Con respecto a la evolución temporal, la tasa de crecimiento del conocimiento se ralentiza, alcanzando un estado de madurez según Eisend (2015). ¿Qué podemos esperar en el futuro? En el siguiente apartado tratamos de dar respuesta a esta cuestión.

³² » The estimate in this study shows that the field has developed a considerable body of marketing knowledge that is able to explain real-world phenomena. - Eisend, 2015 -

2.2.2 *El futuro de la disciplina marketing*



Hofacker (2018) señala ocho tendencias que muestran cómo el marketing está cambiando en el contexto de la revolución digital:

1. Plataformas en vez de productos: la definición de una

propuesta de valor y la gestión de una plataforma, a veces denominadas también *ecosistemas*, es más compleja que en el caso de los productos tradicionales ya que incluyen decisiones sobre la escalabilidad del sistema³³ y las externalidades en el uso³⁴.

2. Incremento de las relaciones directas: como hemos visto, las relaciones llevan más de 30 años siendo importantes en marketing (Grönroos, 1989), pero tradicionalmente lo eran fundamentalmente en un contexto de relaciones B2B. Las redes sociales han hecho que incluso las empresas en el sector del gran consumo tengan relaciones directas e interactivas con sus consumidores.
3. Centro en los datos: Como también señala Eisend (2015), el marketing es cada vez más empírico y analítico. El tratamiento de la información está cambiando la forma en la que se toman las decisiones, cambiando opiniones por algoritmos (Miller, 2018).
4. Fronteras de las empresas desdibujadas: los consumidores en ocasiones se parecen más a empleados, proporcionando soporte y recomendaciones a otros consumidores por lo que la gestión de estas relaciones también debe ser distinta.
5. Las estrategias *pull* prevalecen sobre las *push* por lo que la comunicación se ha hecho todavía más importante y las promociones tradicionales pierden importancia. La comunicación se hace bidireccional, por lo que en muchos casos son los consumidores los que *tiran* de la comunicación iniciando el contacto con la empresa.
6. Empoderamiento del consumidor: En la misma línea, los consumidores son conscientes de la importancia de las comunicaciones que hacen sobre los productos y utilizan este poder para expresar sus opiniones tanto positivas como negativas.
7. Imperativos éticos: En este empoderamiento, el nivel de exigencia de compromiso social de las empresas es cada vez mayor y las empresas deben ser capaces de cumplir con esos estándares.
8. Tecnología digital como producto: cada vez más propuestas de valor incluyen capacidades de gestión de información digital, desde los sistemas de navegación de los coches hasta los frigoríficos inteligentes y es necesario analizar qué papel cumplen en cada producto los atributos físicos del producto, los servicios y estas

³³ ¿cómo se gestiona con 10.000 usuarios? ¿y con 10 millones?

³⁴ ¿nos interesa tener usuarios gratuitos o solo de pago?

nuevas capacidades digitales.

Así, en este contexto, el Marketing Science Institute (Marketing Science Institute, 2018) ha establecido como prioridades de investigación para el periodo 2018-2020 las cinco áreas que se resumen en la Figura 2.II y se enumeran a continuación.

1. Cultivando el valor del cliente:

- 1.1. Caracterizar el viaje del cliente en el proceso de compra y las estrategias en ese proceso
- 1.2. La interfaz tecnología-cliente
- 1.3. Macrotendencias que influencian la toma de decisiones del consumidor

2. El paisaje cambiante de la tecnología de marketing y la publicidad

- 2.1. Definición del mensaje en la comunicación
- 2.2. Optimización de la estrategia de medios
- 2.3. Fijación del presupuesto publicitario
- 2.4. Medición de la eficacia publicitaria

3. El aumento de la promoción y distribución omnicanal

- 3.1. Gestión de la promoción a través de distintos canales
- 3.2. Gestión de la distribución y demanda a través de distintos canales
- 3.3. Estructura de canales

4. Capturando información para incrementar el crecimiento

- 4.1. Imagen global del cliente
- 4.2. Definición de métricas clave
- 4.3. Estableciendo causalidad
- 4.4. Inteligencia de marketing a partir de datos de cliente

5. Organizaciones ágiles de marketing

- 5.1. Organización interna
- 5.2. Organización externa

Así, en el futuro de la práctica y la investigación en marketing, la clave siguen siendo los clientes pero en

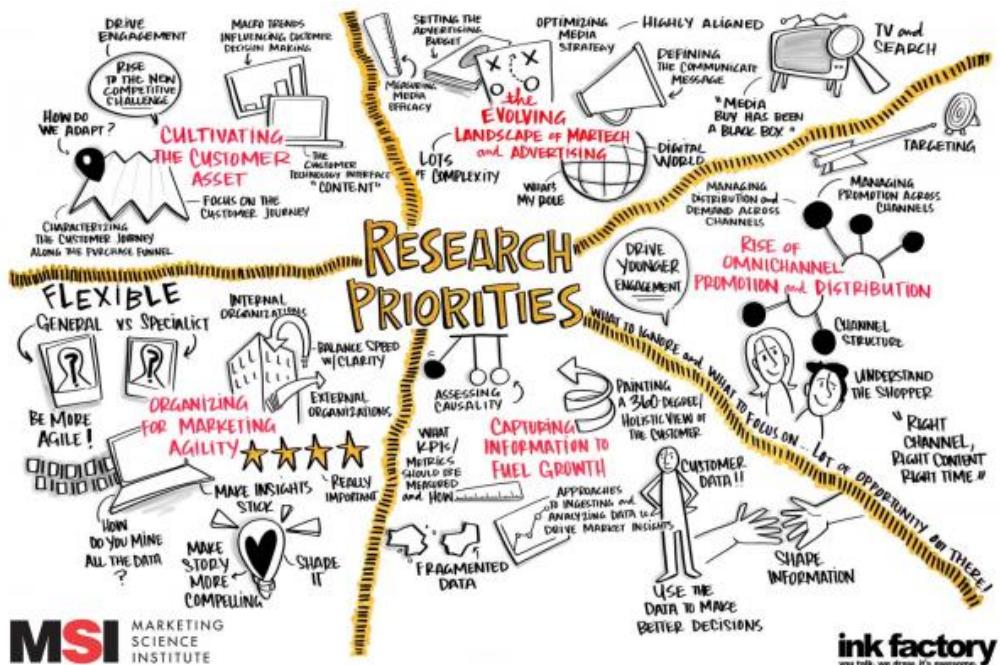


Figura 2.11: Prioridades de investigación en el periodo 2018-2020. Marketing Science Institute. <http://www.msi.org/research/2018-2020-research-priorities/>

el conocimiento y la relación con estos clientes, la tecnología de interacción, los datos generados y las analíticas van a ser aspectos clave.

En el mismo sentido, Kumar (2018) plantea cómo algunos de estos cambios son impulsores que están haciendo que el marketing se convierta en un *marketing transformativo*, que en los próximos 20 años cambiará profundamente la forma en la que las organizaciones se relacionan con sus mercados. El marco conceptual que refleja estos cambios futuros se muestra en la Figura 2.12.

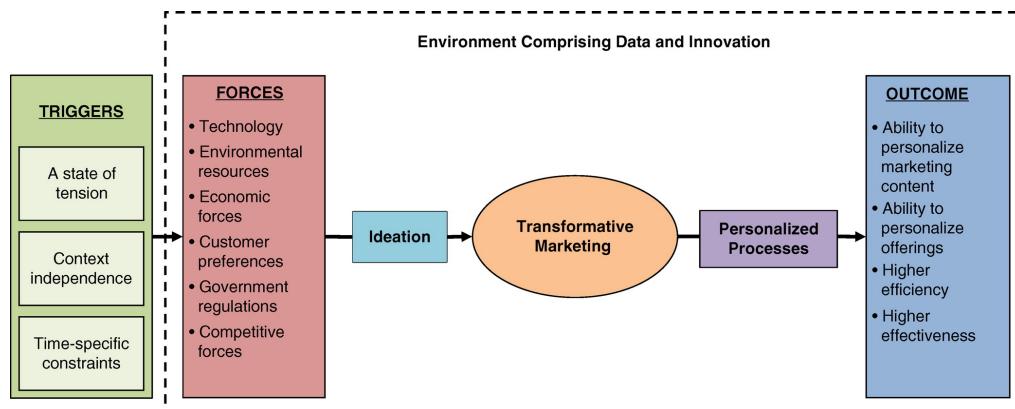


Figura 2.12: Marco conceptual del Marketing Transformativo. (Kumar, 2018)

3

Metodología Docente

EN ESTE CAPÍTULO ABORDAMOS LAS METODOLOGÍAS DOCENTES en el ámbito universitario. Con este fin, entendiendo la docencia como una actividad humana organizada que debe planificarse, decidimos adoptar un proceso de planificación similar al empleado en la actividad empresarial (Nicastro & Jones, 1994).

Así, la figura 3.1 representa las etapas en la planificación docente. Como muestra la figura, la primera etapa en la planificación de la docencia universitaria es el análisis, definiendo la visión del proceso enseñanza-aprendizaje, y considerando el contexto en que desempeñará las tareas docentes¹. Tras esta primera etapa, se estará en disposición de fijar los objetivos docentes. Posteriormente desarrollará las estrategias y acciones docentes, que se deberán concretar en los programas o guías de las asignaturas a impartir. La evaluación del alumno y la evaluación del propio docente, servirán como instrumento de control de la actividad docente y como medio para detectar desviaciones de los objetivos. En este capítulo analizamos los aspectos a tener en cuenta en cada una de estas etapas.

3.1 El proceso Enseñanza-Aprendizaje

La docencia universitaria es un proceso en el que podemos distinguir, por un lado, el proceso de enseñanza, en el que el principal implicado es el docente, por otro lado, el proceso de aprendizaje, protagonizado por el alumno y, por último, el proceso de comunicación, que surge de la interrelación de ambos pero que sólo tiene sentido si es considerado como un todo (Garrison &

Planificación Docente



Figura 3.1: *El proceso de planificación para la docencia en marketing. Adaptado a partir de Nicastro y Jones (1994)*

¹ ➤ Estos aspectos han sido el foco de los dos capítulos anteriores

Archer, 2000).

El análisis del proceso enseñanza-aprendizaje exige considerar el conjunto de oportunidades y condiciones que, organizadas de manera sistemática e intencional, se ofrecen a los estudiantes, que promueven directamente el aprendizaje o propician que ocurra (De Miguel, 2005). En la Tabla 3.1 se muestran los elementos característicos de tres modelos fundamentales en el proceso enseñanza-aprendizaje: el modelo de transmisión-recepción, el modelo de descubrimiento y el modelo constructivista.

En los últimos años se ha producido un cambio en el modelo predominante, desde una concepción más próxima al modelo de transmisión-recepción hacia una docencia más centrada en el alumnado en el marco de los modelos constructivistas y de descubrimiento, con un aprendizaje basado en competencias (López, 2010). Así, el Espacio Europeo de Educación Superior promovió una serie de cambios en la metodología docente que afectaron necesariamente al planteamiento docente universitario a partir de ese momento (López, 2017).

Aún y todo, estos modelos no deben ser considerados como modelos de enseñanza enfrentados. Cada uno de ellos puede ser complementario con otros en la instrucción de una materia. De hecho, algunos autores son muy críticos con la idea de que los modelos constructivistas son netamente superiores al modelo transmisión-recepción en la enseñanza superior. Por ejemplo, Kirschner, Sweller, & Clark (2006) sugieren que los métodos de aprendizaje autónomo son mucho menos eficaces para aprender disciplinas nuevas que el aprendizaje guiado y estructurado por el profesor, ya que este aprendizaje guiado es la forma más eficaz de adquirir conocimientos en campos desconocidos.

Tabla 3.1: Principales Modelos Proceso Enseñanza-Aprendizaje

	Modelo de transmisión-recepción	Modelo de descubrimiento	Modelo constructivista
Fundamentos Psicológicos	El estudiante es una página en blanco. El conocimiento se transmite ya elaborado.	El estudiante aprende lo que descubre. El conocimiento se construye activamente.	Aprendizaje significativo. El conocimiento se construye personalmente.
Fundamentos Epistemológicos	Correspondencia Ciencia y realidad, la ciencia es un cuerpo cerrado de conocimiento.	La Ciencia se caracteriza por el método científico, los conceptos se descubren por inducción.	La Ciencia es la interpretación de la realidad mediante modelos, experimentación condicionada por la teoría.
Aprender es...	Asimilar contenidos.	Dominar procesos del método científico.	Reconstruir conocimientos.
Enseñar es...	Exposición de contenidos.	Coordinación de actividades experimentales.	Planificar y ordenar actividades
Elementos	Programar es listar contenidos, el profesor sólo debe conocer la materia. Lección magistral, experiencias prácticas como ilustraciones de la teoría. Realización de tareas y actividades de forma individual, libro de texto como material de instrucción.	Intereses de alumnos prioritarios, en el programa se recogen destrezas cognitivas y procesos. El profesor debe conocer la materia y técnicas psicopedagógicas, métodos didácticos cooperativos. Se precisan recursos materiales, libro de texto y guiones de trabajo.	Las ideas del alumno, el punto de partida. El programa es un proyecto de actividades. El profesor debe conocer la materia y las técnicas psicopedagógicas, Métodos didácticos cooperativo, Material: Libro de texto, guión de trabajo y guías para el profesorado.

Tabla 3.1: Principales Modelos Proceso Enseñanza-Aprendizaje (cont.)

	Modelo de transmisión-recepción	Modelo de descubrimiento	Modelo constructivista
Sistema Social	<p>El alumno sólo actúa a petición del profesor, profesor como transmisor y autoridad.</p> <p>Poca interacción entre profesor y alumno.</p> <p>Se evalúan el aprendizaje de hechos y conceptos y el grado de aproximación a las del profesor o texto.</p>	<p>Profesor como coordinador, Interacción alumno-profesor y alumno-alumno.</p> <p>Se evalúa la capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos en nuevas situaciones.</p>	<p>El alumno es responsable del aprendizaje.</p> <p>Profesor evalúa y dirige las actividades, interacción alumno-alumno.</p> <p>Se evalúan conceptos y las destrezas, también autoevaluación del aprendizaje.</p>

Fuente:

Adaptado de González, Ibáñez, Casalí, López y Novak (2007)

Por tanto, el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje debe combinar elementos de los tres enfoques didácticos e incorporar los principales cambios en el nuevo contexto educativo, que, según López (2017), son los siguientes :

1. Reconsideración del plan de enseñanza para el trabajo durante el curso
2. Ampliación y mayor especificación de la planificación
3. Reformulación de los objetivos de enseñanza y aprendizaje
4. Mayor especificación de estos objetivos
5. Especificación detallada de las actividades a desarrollar por el alumno
6. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
7. Referencia clara a los sistemas de evaluación

Todas estas tendencias apuntan también en una misma dirección: la correspondencia de alumnado y profesorado en las dinámicas de enseñanza y aprendizaje (Sánchez-Báscones, Ruiz-Esteban, & Pascual-Gómez, 2011). En el nuevo EEES los roles de docente y estudiante ya no se conciben como jerarquizados y unidireccionales como en el modelo de transmisión-recepción, sino como complementarios en la línea de los modelos de descubrimiento y constructivistas. Así, debe existir un marco de diálogo en que el profesorado debe ser capaz de responder a las demandas y necesidades de sus estudiantes, adaptando su práctica según la evolución de los procesos y resultados de cada curso. Así mismo, el alumnado tiene el reto de convertirse en agente dentro de su propio aprendizaje, ganando en autonomía a medida que va superando créditos y asignaturas, hasta convertirse en un profesional con las necesarias habilidades.

3.2 Objetivos docentes

La formulación explícita de objetivos es una tarea fundamental en el proceso de planificación docente. Permite al docente una elección coherente de las estrategias didácticas a seguir, así como de los medios a utilizar, le facilita la elección de los contenidos de los temas, y del nivel al que deben de ser tratados, le obliga a programar de una forma más precisa las actividades a realizar,

le ofrece las bases para la elección del sistema de evaluación más adecuado, constituye una base para la mejora constante del proceso de enseñanza-aprendizaje y facilita la comunicación entre profesores y alumnos (Navarro & Valero-García, 2000). Así, la fijación de objetivos debe ser siempre previa a la elección de métodos docentes o mecanismos de evaluación en la enseñanza de materias complejas (Merriënboer & Kirschner, 2017).

Aunque existen diversas clasificaciones de los objetivos cognitivos, la taxonomía de Bloom es la que se ha utilizado en mayor medida (Bloom, 1956). En la Figura 3.2 se muestran los seis niveles jerárquicos en esta taxonomía, desde los objetivos más simples hasta los más complejos, así como los verbos que típicamente pueden utilizarse al enunciar estos objetivos.

Anderson & Krathwohl (2001), en su libro *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives* facilitan la implementación de la taxonomía, haciendo la clasificación bidimensional, configurando una dimensión de conocimiento y una dimensión cognitiva. Esta taxonomía de Anderson & Krathwohl (2001) se presenta en la Tabla 3.2.

Así, cada objetivo de aprendizaje puede clasificarse en 24 categorías distintas, en función de la combinación de estas dos dimensiones. Esta categorización es útil, no solo para fijar los objetivos de aprendizaje, sino también para seleccionar la metodología más adecuada en cada caso, como vamos a ver en el apartado 3.3. Estrategias y Métodos Docentes

Tabla 3.2: A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing

Conocimiento	Proceso Cognitivo					
	1. Recordar	2. Comprender	3. Aplicar	4. Analizar	5. Evaluar	6. Crear
A. Conocimiento sobre Hechos						
B. Conocimiento Conceptual						
C. Conocimiento Procedimental						
D. Conocimiento MetaCognitivo						

Fuente:

Adaptado de Anderson y Krathwohl, 2001

Taxonomía de Bloom



Figura 3.2: Taxonomía de Objetivos Cognitivos. Adaptado a partir de Bloom (1956)

3.3 Estrategias y métodos docentes

Una vez fijados los objetivos docentes, el profesor debe establecer los pasos para conseguirlos. Para ello, debe seleccionar la estrategia docente, entendida como el conjunto de metodologías docentes que va a utilizar para conseguir los objetivos. Para ello necesitamos conocer cuáles son estos métodos, sus ventajas e inconvenientes². A continuación, sin ánimo de exhaustividad, vamos a comentar las metodologías docentes más utilizadas en la enseñanza superior en España, que permiten una adecuada combinación de enfoques didácticos para abordar distintos objetivos. Estos métodos se recogen, según el número de alumnos a los que van dirigidos, en la tabla 3.3.

Métodos para grupos	Métodos para grupos reducidos	Métodos individuales
Clase Magistral Flipped Classroom	Trabajo por Proyectos El método del caso Simulaciones de Empresa	Tutorías Lectura y discusión de textos

Fuente:
Elaboración propia

A continuación se van a describir en mayor profundidad cada una de estos métodos.

3.3.1 Métodos para grupos grandes

La clase magistral

La lección magistral, es el método docente utilizado por excelencia en la educación superior. Podemos definir la clase magistral como la exposición continua de un tema por parte del profesor, con la intención de que los alumnos comprendan, o al menos adquieran información, sobre dicho tema. En ella, los estudiantes pueden tener la opción de hacer preguntas o participar en pequeñas discusiones, aunque, por lo general, se limitan a atender las explicaciones dadas y tomar apuntes.

Este método educativo ha sido muy criticado, especialmente por los estudiantes, dado que, en la mayor parte de los casos, el alumno adquiere un papel pasivo, reduciéndose el desarrollo de la clase a una mera transmisión de conocimientos por parte del profesor, al contrario de lo que ocurre en otros métodos docentes (realización de tra-

² Existen otras posibilidades como son las conferencias y seminarios, visitas a empresas o clases exclusivamente de ejercicios. Consideraremos estos métodos como actividades puntuales que son un complemento útil para las metodologías generales que se incluyen en la tabla.

Tabla 3.3: Métodos Didácticos

Como ventajas destacables de la clase magistral, podemos encontrar:

- 👉 Su eficacia para hacer llegar la enseñanza a un mayor número de alumnos.
- 👉 La posibilidad de transmitir numerosos conocimientos en un espacio reducido de tiempo.
- 👉 Permite introducir temas de estudio no incluidos en libros de texto.
- 👉 El profesor puede ofrecer una visión más equilibrada y equitativa que la presentada en los libros.
- 👉 Ofrece al estudiante la oportunidad de ser motivados por quienes son expertos en el conocimiento de una determinada materia.
- 👉 Es perfectamente compatible con otras técnicas de enseñanza

bajos, discusión de lecturas...), en los que el alumnado participa de una forma más activa.

La lección magistral exige una exhaustiva preparación, para lo que es imprescindible un profundo conocimiento del tema, así como una adecuada presentación. Para su preparación, el docente deberá de tener en cuenta cuáles son los objetivos de la misma, empleando una adecuada introducción y un claro desarrollo; el tiempo de duración de la clase, programando las ideas a exponer en cada momento de la misma, y adecuando las lecciones a dicho tiempo; introducir breves sintetizaciones para enlazar distintas sesiones así como preparar anticipadamente los medios materiales o audiovisuales.

En lo relativo a la exposición, ésta ha de ser ordenada y clara. De acuerdo con (Amat Salas, 2010), las clases en las que se sigue la lección magistral se estructuran en tres partes: introducción o presentación, exposición o desarrollo del tema y conclusiones.

En la primera parte, introducción o presentación, se justifica el tema, dando una visión general del mismo, estableciendo relaciones con los conocimientos adquiridos en sesiones anteriores.

La segunda parte, exposición o desarrollo, es donde se expone la estructura principal del tema, detallando los conceptos y aspectos más importantes, intentando la participación del alumno mediante reflexiones favorables o contrarias a los planteamientos explicados. La parte final, conclusiones, trata de hacer un resumen de todo lo expuesto en la sesión.

Generalmente, durante el desarrollo de estas clases, el alumno se limita a tomar por escrito lo expuesto en las mismas. No obstante, el alumnado suele solicitar un texto sobre el tema, realizado por el profesor, y que se adapte de una forma exacta a lo expuesto en clase. Esto puede facilitar el aprendizaje del alumno, ya que le ayuda a disponer de un guión de estudio. Pero, por otra parte, incentiva el absentismo en las aulas, propiciando, además, el que los alumnos desechen la lectura de otros textos sobre el tema, centrándose en el estudio de los apuntes facilitados como único contenido exigible en el examen. Por todo ello, es sugerible la realización de un manual-guón, pero, recalmando a los alumnos que éste no se adecua totalmente a lo expuesto en la asignatura, por lo que dicho manual-guón se complementará con una bibliografía

Como desventajas o puntos débiles de la clase magistral, podemos encontrar:

- ➡ Fomenta la actitud pasiva de los alumnos, por lo que se les debe motivar continuamente, y así conseguir mantener su atención.
- ➡ Pueden producirse efectos negativos en el alumno, tales como falta de interés, absentismo o antagonismo hacia el profesor, en el caso de que éste sea un mal expositor.
- ➡ Se crea una falta de contacto entre profesor y alumno.

de referencia. Así los estudiantes se familiarizan con el manejo de distintos textos sobre una misma asignatura, pudiendo comprobar la existencia de distintos puntos de vista sobre la misma.

Pese a ser el método docente más empleado, hay que indicar que no es perfecto, por lo que sólo será útil si el profesor es consciente de los efectos que sus explicaciones producen en los alumnos, realizando las pausas o distensiones necesarias para sacar el máximo aprovechamiento de estas clases. Además, este método debe alternarse y complementarse con otros métodos docentes. Aún así, resulta casi insustituible para transmitir un volumen de información sintético, selecto y ordenado, y dadas las posibilidades de introducir fácilmente un tema a un gran número de alumnos, adecuadamente combinada con otras metodologías docentes más participativas, constituye un pilar fundamental sobre el que edificar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, la utilización de medios audiovisuales a la hora de impartir una lección magistral puede facilitar la comunicación y hacer la exposición oral más atractiva.

Clase invertida o flipped classroom

Según Calvillo & Martín (2017), la metodología conocida como Flipped Classroom (FC) consiste en trasladar determinados procesos de aprendizaje como las explicaciones y la transmisión de contenidos a casa, fundamentalmente a través de vídeos, presentaciones, audios, lecturas, etc., mientras que el trabajo que se realizaba tradicionalmente en casa se realiza en el aula bajo la supervisión del profesorado.

Así, la Flipped Learning Network³ la define como:

“La enseñanza inversa es un enfoque pedagógico en el que la instrucción directa se desplaza del espacio del aprendizaje en grupo al espacio del aprendizaje individual, como resultado de ello, el espacio del grupo se transforma en un ambiente de aprendizaje dinámico e interactivo, en el que el educador guía a los estudiantes mientras estos aplican los conceptos y se implican creativamente en la materia.”

Flipped Learning Network, 2014

En esta metodología, no basta con que los estudiantes vean vídeos o realicen lecturas en casa, sino que lo im-

³ <https://flippedlearning.org/>

Ventajas del Flipped Learning:

- 👉 El alumnado obtiene mayores logros.
- 👉 Hay una mayor participación de los estudiantes.
- 👉 Se produce una mejora de las actitudes hacia el aprendizaje y la enseñanza en general (escuela, profesorado, etc.).
- 👉 Genera una mayor satisfacción del profesorado implicado en el modelo.
- 👉 Produce una mayor interacción del profesorado con los estudiantes.

portante es que se aproveche el tiempo de clase para hacer actividades que de otra forma no hubieran tenido lugar, para que tenga lugar un aprendizaje profundo y significativo (Tucker, 2012). La evidencia recogida hasta el momento muestra resultados positivos en cuanto a la recepción de este método por los estudiantes pero sin embargo, no existen hasta el momento evidencia sólida en la literatura de diferencias significativas en el aprendizaje mediante esta metodología (Lowell, Utah, Verleger, & Beach, 2013).

En este modelo, el problema puede surgir si no se toma en consideración que tanto el docente como el alumno han de asumir roles distintos a los que han venido desempeñando tradicionalmente en el aula. ¿Cuáles son estos nuevos roles? Para el docente, el cambio supone desplazarse desde el lugar de quien tiene el conocimiento y el poder, de quien que decide qué, cómo y cuándo hay que hacer, al de un facilitador o coach que ayuda a los estudiantes a adquirir el control de su propio proceso de aprendizaje (Schlairet, Green, & Benton, 2014).

Para los estudiantes, el aprendizaje invertido exige abandonar el lugar de quien obedece, reproduce y hace lo que le dicen, para ocupar el de quien se hace responsable de su propio aprendizaje y aplica sus conocimientos y habilidades en diversas actividades.

El modelo flipped-learning exige también una cuidadosa planificación que permita la improvisación en clase, ajustando, por ejemplo, el nivel de dificultad de las actividades a la comprensión alcanzada por los estudiantes en el tiempo fuera de clase y puede presentar problemas para estudiantes con algún tipo de discapacidad (Halili & Zainuddin, 2015).

3.3.2 Métodos para grupos reducidos

Trabajo por proyectos (PBL)

El *Aprendizaje basado en Proyectos* o *Project Based Learning* (Blumenfeld et al., 1991) es una metodología didáctica dentro del enfoque constructivista en el que se trata de incentivar la motivación de los estudiantes presentándoles problemas reales, que tienen que resolver. Esta metodología permite el aprendizaje más significativo me-

Desventajas del Flipped Learning:

- ➡ Es más complejo de implementar que el modelo tradicional para el profesorado novel.
- ➡ La reacción inicial de los estudiantes puede ser de resistencia al cambio.
- ➡ Requiere mayor seguimiento y feedback por parte del profesor para no desmotivar a los estudiantes.
- ➡ Presenta retos en la evaluación de estas actividades.

- Halili y Zainuddin, 2015

diente la mayor implicación del estudiante en el proceso (Krajcik & Blumenfeld, 2013).

El objetivo de la realización de trabajos es capacitar a los alumnos para analizar por sí mismos un tema de interés, vinculado con el contenido de la asignatura (la elección del tema puede realizarla el propio alumno o también el profesor puede proponer una lista con los temas más relevantes de la materia). Se trata de que los alumnos profundicen en la comprensión de dicho tema y aborden por sí mismos la resolución de las tareas propias que conlleva la realización de un trabajo: conocer y utilizar las distintas fuentes bibliográficas y aprender a buscar sus propias fuentes, desarrollar sus capacidades analíticas y sintéticas, entrenarse en el estudio sistemático de cada asunto, manejar técnicas de análisis y aumentar la capacidad de iniciativa. Si el trabajo se realiza en grupo, el alumno además aprende a trabajar bajo esta dinámica (división de las tareas, respeto hacia los demás miembros del grupo, etc.).

Este trabajo por proyectos normalmente se realiza en grupos, combinándolo así con el llamado *aprendizaje cooperativo* que es una metodología de enseñanza-aprendizaje grupal, centrada en el estudiante, bajo la cual se organiza a los alumnos en pequeños grupos de trabajo para la consecución de las tareas que el profesor asigna, de forma que se optimice o maximice su propio aprendizaje y el de los otros miembros del grupo (Benito Capa & Cruz Chust, 2011, @ReverteBernabeu2007).

Esta metodología favorece el intercambio de distintos puntos de vista entre los miembros del grupo, se basa en el logro de los resultados del grupo (y no tanto en el resultado individual), y permite el desarrollo de habilidades tales como la escucha, la participación, la comunicación, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el liderazgo (Benito Capa & Cruz Chust, 2011).

En esta línea se pueden encuadrar también los proyectos de Aprendizaje-Servicio, con los que se une el aprendizaje con el compromiso social (Martínez, 2010).

El estudio de casos

Es una de las técnicas más empleadas, junto con la clase magistral, en las escuelas de negocios y se considera como uno de los más eficaces para situar a los alumnos en

Ventajas del Aprendizaje por Proyectos:

- ➔ Desarrolla la autonomía de los estudiantes
- ➔ Fomenta la cooperación
- ➔ Mayor motivación por partir de los intereses de los estudiantes
- ➔ Se trabajan competencias básicas
- ➔ Permite basar el aprendizaje en distintas estrategias y tipos de inteligencia

- Reverte et al, 2007

Desventajas del Aprendizaje Basado en Proyectos

- ➡ Exige cambios fundamentales en la forma de enseñar por parte del profesor
- ➡ Puede requerir más tiempo para conseguir los mismos resultados de aprendizaje
- ➡ Es necesario gestionar conflictos potenciales en los grupos

- Reverte et al, 2007

situaciones de la vida real, y para concentrar las asignaturas en problemas prácticos y concretos.

El estudio de casos une la teoría y la práctica y conlleva un aprendizaje significativo ya que muestra y analiza cómo los expertos han resuelto o pueden resolver sus problemas, las decisiones que han tomado o podrían tomar y los valores, técnicas y recursos implicados en cada una de las posibles alternativas.

El supuesto pedagógico fundamental de este método está basado en que cada práctica comercial puede sostenerse en una teoría. Dada la diversidad de situaciones de marketing y las distintas formas personales de actuación que es posible encontrar en la realidad, se hace necesario el conocimiento de numerosos y variados casos para poder llegar a dicha teoría. Con este método se facilita el análisis de un hecho o problema real para que los alumnos se enfrenten con situaciones que no se pueden resolver sólo con la formación teórica, y sean capaces de abordar el problema y de plantear soluciones viables (Benito Capa & Cruz Chust, 2011; De Miguel, 2005). De esta forma, el alumno reflexiona sobre las posibilidades de aplicación de los conocimientos adquiridos en situaciones más abiertas y complejas que las de tipo estandarizado que se pueden plantear en las clases teóricas y prácticas de ejercicios y problemas. En conclusión, se crean situaciones similares a las que el alumno tendrá que enfrentarse de manera profesional al finalizar sus estudios.

Las características básicas que un caso debe presentar son:

- Ser una situación concreta producida en la realidad, en la vida profesional.
- Ser un problema que exige un diagnóstico, una decisión o ambos.
- Suministrar información suficiente que permita al alumno un enfoque correcto del problema.
- Ser una situación total en el sentido de que la información anterior más otras eventuales sean la base completa para el desarrollo del caso.
- Ilustrar la utilización de nuevas técnicas y el desarrollo de nuevos conceptos y conocimientos.
- No ser excesivamente largo.
- Permitir generalizaciones posteriores en base a los resultados producidos.

Ventajas del Método del Caso:

- ➔ El acercamiento del alumno al mundo comercial real, los casos elegidos, en la medida de lo posible, estarán relacionados con el entorno social del alumno.
- ➔ Fomenta la participación activa del alumno y su compromiso con el aprendizaje propio.
- ➔ Obliga al alumno a considerar otras disciplinas, le exige un esfuerzo de visión global de los problemas.
- ➔ Orienta a los alumnos hacia su futura actuación en la vida empresarial.
- ➔ Como norma general, no existe una única solución, por lo que se posibilita la evaluación de las soluciones individuales aportadas.
- ➔ Los estudiantes toman conciencia de que, en ocasiones, en la realidad empresarial no existen verdades o soluciones absolutas.

Desventajas del Método del Caso

- ➔ El tiempo requerido para su análisis y examen es prolongado
- ➔ Es complicado incluir todos los hechos necesarios para una solución satisfactoria
- ➔ Es un método que no proporciona modelos extrapolables o soluciones generalizadas
- ➔ El profesor debe tener ciertas dotes de moderador, y el número de alumnos participantes no debe ser muy alto.

- Reverte et al, 2007

La Figura 3.3 presenta la estructura operativa para organizar y dirigir casos (García del Junco & Castellanos-Verdugo, 1998):

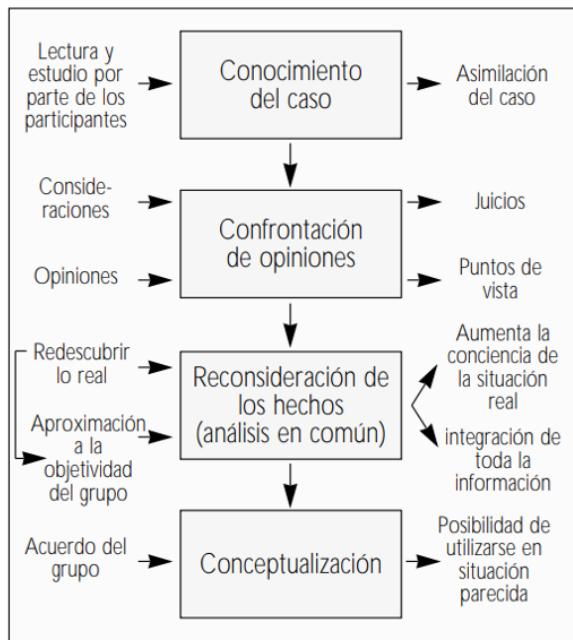


Figura 3.3: Estructura Operativa del Método del Caso. García del Junco y Castellanos-Verdugo (1998)

Además, en la docencia mediante casos resulta útil seguir las etapas planteadas por Sánchez Pérez (coord.) (2006). Estas etapas se resumen en la tabla 3.4.

Condición	Definición
Leer el caso ¿Hay información suficiente	Es aconsejable leerlo varias veces Se puede buscar información adicional.
¿Cómo podemos aprender más?	Discusión, participación de todos, rol-playing...
Realizar análisis de la situación	Utilizar DAFO u otras herramientas de análisis estratégico
Diagnóstico de problemas planteados	Se trata de definir exactamente cuales son los problemas planteados
Analizar aspectos más significativos	Cómo se descompone el problema general en problemas más específicos
Desarrollar alternativas	Lista de alternativas posibles
Evaluuar las alternativas	Evaluación sobre la evidencia disponible, ventajas e inconvenientes Lógica, razonada y posible
Realizar una recomendación	Formular cómo podría llevarse a la práctica la recomendación
Implementar la recomendación	Comprobar si se puede encontrar feedback adicional sobre la solución planteada.
Feedback	

Tabla 3.4: Proceso de resolución de un caso estratégico de marketing.

Fuente:

Adaptado de Sánchez et al, 2006

Simuladores empresariales

La llamada “gamificación” como mecanismo de aprendizaje se ha hecho muy popular en los últimos años (e.g. Lee & Hammer, 2011), pero ya en 1975, Rodríguez publicó un libro de análisis sobre *Juegos de Empresa* (Rodríguez Carrasco, 1975) en el que se definía el juego de empresa como:

“una situación imaginada que pone a los jugadores en un entorno empresarial simulado, en el que periódicamente deben tomar decisiones de alta dirección.”

Rodríguez, 1975

Durante este tiempo, obviamente, los simuladores han evolucionado enormemente, gracias al avance experimental en la informática, permitiendo el manejo de numerosa información y de generar entornos visuales más atractivos; y, por otra, debido al avance de las metodologías de simulación, que facilitan simular entornos cada vez más complejos y similares a los que las empresas pueden encontrarse en la vida real.

Principalmente existen dos tipos de juegos. En el primer tipo, los estudiantes por grupos gestionan las empresas, las cuales compiten entre sí, determinando de esta manera los niveles de competición del juego. Así, los estudiantes compiten directamente entre ellos. En el otro tipo, el competidor del alumno es un ordenador al que se le han introducido unos parámetros relevantes o incluso equipos distantes geográficamente. El carácter dinámico de esta técnica está garantizado en ambos casos. Los jugadores deben tomar decisiones en base a sus conocimientos, observando las consecuencias de las decisiones tomadas en relación a sus rivales y así tomar nuevas decisiones, repitiendo todo el proceso hasta la finalización del juego.

En general, la satisfacción de los estudiantes con los simuladores es muy alta (Blázquez Jiménez, 2014; Chamorro Mera, Miranda González, & García Gallego, 2015; Liébana-Cabanillas & Martínez-Fiestas, 2013).

Existen multitud de juegos de simulación que han surgido debido que cada vez se utilizan en mayor medida en la enseñanza de las materias relacionadas con la empresa. Para la enseñanza del marketing, destacan entre

Ventajas de los Juegos de Empresa:

- ➔ Desarrolla la habilidad del alumno para reconocer nuevas situaciones y tomar iniciativas.
- ➔ Desarrolla la capacidad de analizar, organizar y usar la información proveniente de un entorno de incertidumbre, complejo y cambiante.
- ➔ Estimula al estudiante para marcar y definir objetivos.
- ➔ Enseña a los estudiantes a buscar las fuentes de información y a extraer de ellas la información precisa y necesaria.
- ➔ Permite que los estudiantes conozcan y comprendan las relaciones que existen entre las distintas actividades de la empresa.
- ➔ Promueven la capacidad de predecir en base a informaciones anteriores y a planificar en función de las predicciones realizadas.
- ➔ Aumentan la motivación, al plantear una situación competitiva y similar a un juego.

Desventajas de los Juegos de Empresa

- ➡ Puede existir un grado de disparidad entre el modelo y la realidad representada.
- ➡ El riesgo percibido en la toma de decisiones no es real por lo que se puede tender a tomar decisiones más arriesgadas de las que se tomarían en otras circunstancias.
- ➡ Los estudiantes toman en ocasiones decisiones irrationales con resultados en el corto plazo impulsados por la motivación de ganar y quedan insatisfechos cuando pierden.
- ➡ El hecho de perder o ganar no garantiza que se haya producido un aprendizaje sobre las causas de los resultados.

ellos la simulación MarkStrat⁴, desarrollada por los profesores Larreché de INSEAD y Gatignon de la Universidad de Pensylvania en 1977, el MarkOps⁵, igualmente desarrollado por los profesores anteriormente citados, Marketplace Simulations⁶ desarrollado por Ernest R. Cadotte o el juego Quantum⁷ de los profesores Esteban, Lado y Vidal.

Algunos de estos juegos, como Marketplace y las últimas versiones de Markstrat se desarrollan en un entorno online, en el que las simulaciones de las decisiones se realizan en servidores del juego, mientras que en otros es el instructor el encargado de llevar a cabo las simulaciones y presentar los resultados a los estudiantes.

3.3.3 Métodos de trabajo individual

Las tutorías

Las tutorías son el tiempo de interacción individual por excelencia en la enseñanza superior. Tutoría es el tiempo que el profesor se encuentra a disposición del alumno para que éste realice consultas, plantee y resuelva posibles dudas sobre la asignatura, trabajos encomendados u otras cuestiones de la vida universitaria. También permiten al alumno recibir orientación sobre metodologías de estudio, bibliografías a emplear, elección de asignaturas (optativas o de libre elección), especialidad, prácticas en empresas...

Preferentemente se fijan en distintas horas de la semana, solapándose lo menos posible con el horario de clases de otras asignaturas. La ventaja de esta técnica radica en que es la más personal de todas las mencionadas. El profesor intenta adaptarse a las necesidades individuales de cada alumno, favoreciendo la fluidez en la comunicación y las relaciones docente-alumno. Permite al profesor conocer los resultados de la transmisión de conocimientos y la captación de los mismos por parte del alumno, y valorar la revisión del desarrollo y contenido de la asignatura.

El inconveniente detectado es el escaso uso que el alumno hace de él, salvo en las fechas próximas de exámenes, que es cuando se produce un uso extenso y generalizado de la tutoría, incluso fuera del horario de la misma.

⁴ <https://web.stratxsimulations.com/simulation/>

⁵ <https://web.stratxsimulations.com/simulation/a-marketing-mix-simulation-software/>

⁶ <https://www.marketplace-simulation.com/es/>

⁷ <http://quantrack.net>

La lectura y discusión de textos

La lectura y discusión de textos permite al alumno profundizar en temas concretos, familiarizarse con la literatura relevante y desarrollar una participación activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta forma, el alumno puede desarrollar la capacidad de comprensión global de un texto, la capacidad de síntesis, y comprender y afianzar los contenidos teóricos aprendidos en la asignatura.⁸ Así, se desarrollan también competencias relacionadas con la expresión escrita y se pueden desarrollar habilidades relacionadas por ejemplo con el manejo y cita de bibliografía.

El docente debe seleccionar y estimular la lectura de textos de manuales, libros, revistas especializadas y noticias de la prensa económico-empresarial que considere de interés y que permitan completar los contenidos teóricos explicados. También puede proponer a los alumnos que ellos mismos seleccionen textos, en especial noticias de actualidad, relacionados con el contenido de la asignatura. Es conveniente que se trate de un texto controvertido y que despierte el interés del alumnado, que sea lo más reciente posible, que se haya publicado en alguna revista profesional o especializada y que se base en hechos reales de empresas, con el fin de que el alumno observe que lo explicado en el aula tiene un reflejo en el mundo empresarial.

⁸ » La discusión de textos se puede producir de forma presencial y en grupo o mediante la elaboración de informes.

3.4 *El programa de la asignatura: La guía docente*

De acuerdo con la Declaración de Bolonia (European Ministers of Education, 1999), la guía docente supone una herramienta básica del Sistema Europeo de Transferencia de créditos para promover la cooperación europea mediante el desarrollo de metodologías y criterios que sean comparables. En otras palabras, es un documento público donde se concreta la oferta docente asociada a la asignatura. Es, por lo tanto, un instrumento transparente, fácilmente comprensible y comparable, entre las distintas universidades. Una de sus finalidades es ofrecer al alumnado los elementos informativos relativos a qué conocimientos, capacidades y competencias se pretende que adquiera, cómo se va a producir esa adquisición y cómo va a ser evaluado (Sánchez-Báscones et al., 2011).

La elaboración de la guía docente de una asignatura debe tener como referente el plan de estudios de la titulación a la que pertenece, ya que el mismo recoge el conjunto de objetivos, estrategias, actividades, contenidos y criterios de evaluación para que el alumnado tenga una información específica previamente determinada, así como el conocimiento de las competencias a adquirir en cada uno de los perfiles académicos-profesionales del grado.

Las guías docentes son, siguiendo el documento de Buenas Prácticas de la Universidad Pública de Navarra (Vicerrectorado de Enseñanzas, 2018), .. un “*contrato*” entre el estudiante y la Universidad y deben contener los siguientes aspectos:

1. Descriptores
2. Competencias genéricas
3. Competencias específicas
4. Resultados aprendizaje
5. Metodología docente – Actividades Formativas
6. Relación actividades formativas–competencias
7. Idiomas
8. Sistemas de evaluación
9. Contenidos
10. Temario
11. Bibliografía

El modelo de guía docente de la Universidad Politécnica de Valencia (Vicerrectorado de Estudios y Convergencia Europea, 2006) indica como pasos en la elaboración de la guía docente los que se muestran en la Figura 3.4

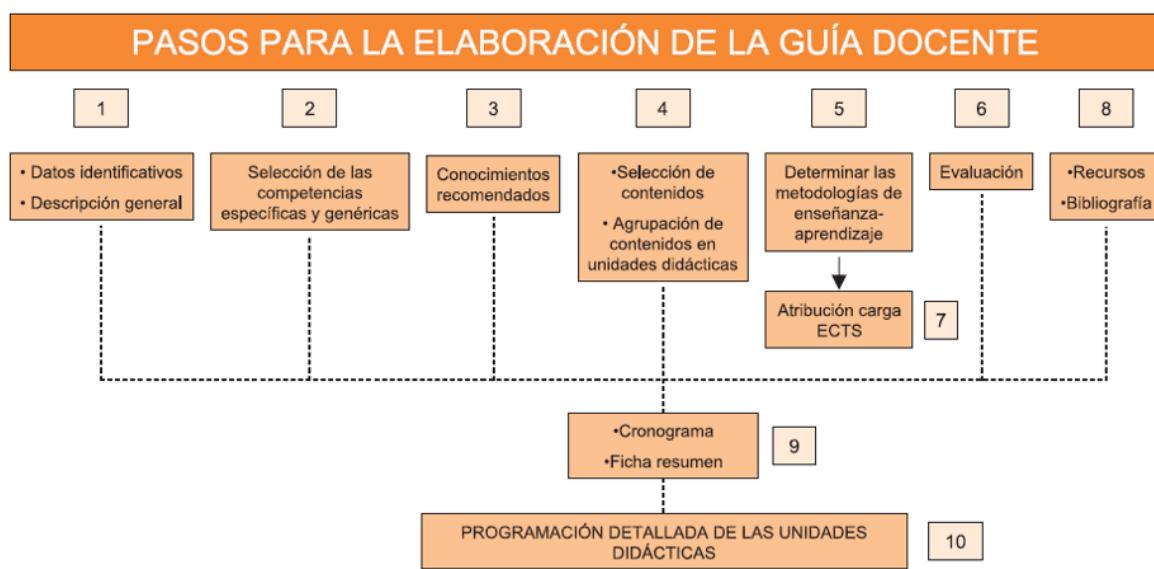


Figura 3.4: Pasos en la elaboración de la Guía Docente. Universidad Politécnica de Valencia (2006)

3.5 Evaluación del proceso de Enseñanza-Aprendizaje

La evidencia muestra cómo los mecanismos de evaluación no son únicamente un medio de certificación de la forma en la que se han alcanzado unos determinados objetivos, sino que evaluar a los alumnos propicia un mejor aprendizaje y recuerdo posterior de lo aprendido (Adesope, Trevisan, & Sundararajan, 2017; Bangert-Drowns, Kulik, & Kulik, 1991; Phelps, 2012). Así, la investigación académica ha demostrado desde los años 70 que uno de los factores que influyen el aprendizaje en mayor medida es, no tanto cómo se enseña, sino cómo se evalúa (Miller & Parlett, 1974; Snyder, 1970). Así, establecer mecanismos de evaluación que incentiven el aprendizaje deseado es una actividad fundamental en la planificación docente.

Gibbs & Simpson (2004) establecen 10 condiciones bajo las cuales un sistema de evaluación favorece el aprendizaje significativo. Estas condiciones se presentan en la tabla 3.5:

Tabla 3.5: Requisitos de un sistema de evaluación efectivo.

Condición	Definición
Condición 1	Se han asignado tareas a los estudiantes que aseguren que se dedica suficiente tiempo al estudio
Condición 2	Estas tareas comprometen a los estudiantes hacia asignar el tiempo y esfuerzo adecuado a los aspectos más importantes del curso.
Condición 3	Las tareas llevan a los estudiantes a actividades de aprendizaje productivo.
Condición 4	Se proporciona suficiente feedback tanto en frecuencia como en detalle.
Condición 5	El feedback se centra en el rendimiento del estudiante, en su aprendizaje y en acciones bajo su control y no en el estudiante en sí mismo o sus características.
Condición 6	El feedback se proporciona a tiempo y cuando todavía existen posibilidades para mejorar en su aprendizaje o recibir más apoyo.
Condición 7	El feedback es adecuado para el propósito de la tarea y sus criterios de éxito.
Condición 8	El feedback es apropiado en relación con lo que los estudiantes entienden que deberían estar haciendo
Condición 9	El feedback se recibe y se le presta atención.
Condición 10	El feedback es utilizado por el estudiante, por lo que se deben cumplir las condiciones anteriores y, además, debe ser útil en tareas posteriores.

Fuente:

Adaptado de Gibbs y Simpson, 2004

» En el libro de Snyder (1970) se analiza el denominado "*Hidden Curriculum*" por el que los estudiantes centran sus esfuerzos en averiguar la forma más sencilla de aprobar.

» El libro de Miller y Parlett (1974) "*Up to the mark: A study of the examination game*" con un enfoque similar, ilustra cómo los estudiantes buscan pistas sobre cuáles son los requisitos reales para superar las asignaturas.

De estas condiciones podemos extraer algunas conclusiones para la planificación docente. En primer lugar, la definición del sistema de evaluación es un aspecto crítico en la planificación, ya que la definición de qué tareas se evalúan y cómo se realiza esta evaluación va a ser determinante en el aprendizaje de los estudiantes.⁹ En segundo lugar, el feedback que se proporciona es fundamental para que los estudiantes puedan progresar¹⁰. Este feedback puede ser cuantitativo o cualitativo o de ambos tipos pero tiene que estar disponible cuando existen posibilidades para mejorar¹¹.

Así, para cumplir estas condiciones es necesario establecer un sistema adecuado de evaluación continua a lo largo del curso, porque permite ir observando la evolución del alumno a lo largo de todo el periodo de formación. De forma general, suele ser el resultado de ponderar trabajos individuales, en grupo, participaciones, así como distintas pruebas teóricas o prácticas en relación a los conocimientos adquiridos. En ella se produce una comunicación bidireccional, de manera que tal información pueda retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje que se está llevando a cabo.

En cuanto al tipo de pruebas que se pueden utilizar para realizar la evaluación de contenidos, las más frecuentes son las pruebas escritas y las pruebas orales. Las primeras son las más utilizadas actualmente, debido a las condiciones, ya mencionadas que mediatizan la enseñanza en la universidad, sobre todo, el elevado número de alumnos que componen habitualmente los grupos. Éstas, a su vez, pueden ser (Brookfield, 2015):

- Pruebas tipo test, también conocidas como pruebas objetivas o pruebas de respuesta múltiple. En ellas se ofrece al alumno un enunciado sobre el que se muestran una serie de alternativas, entre las que el alumno debe elegir aquella, o aquellas, que crea son correctas. Son útiles para averiguar el grado de cumplimiento de algunos objetivos cognoscitivos. Se caracterizan por su sencillez y rapidez en la corrección, porque permiten considerar una muestra amplia del contenido de la materia y porque no da lugar a interpretaciones sobre la respuesta del alumno. En cambio, tiene ciertos inconvenientes como son la complejidad de la redacción de las preguntas y el tiempo que requiere su planificación

⁹ » Por ejemplo, podríamos plantear la evaluación de un tema a partir de preguntas de test extraídas de una batería. Sin embargo, memorizar una batería de preguntas sobre el tema más importante podría satisfacer la condición de tiempo y centrarse en el tema adecuado (condición 2) pero puede implicar un aprendizaje poco adecuado.

¹⁰ » Una condición previa es que los estudiantes entiendan la tarea y sus requisitos

¹¹ » A veces puede ser necesario incentivar la atención al feedback, por ejemplo, solicitando autoevaluación y comparación con la del profesor o proporcionando primero solo feedback y posteriormente nota.

» En las evaluaciones de test es habitual utilizar penalizaciones por respuestas incorrectas, que eliminan sesgo por respuestas correctas de forma aleatoria pero que tiene como inconvenientes (Nicol, 2007; Lesage, Valcke y Sabbe, 2013):

👎 Se introducen sesgos en la calificación. Los estudiantes tienen distinta propensión a responder a las preguntas sobre las que no tienen absoluta seguridad.

👎 Se introduce un elemento de cálculo adicional en el examen, por lo que los estudiantes pierden tiempo decidiendo cuál es la mejor estrategia, si contestar o no contestar.

y diseño. Además, estas pruebas no dan a los estudiantes libertad para expresarse ni permiten valorar la capacidad de comprensión de algunos temas concretos.

- Pruebas con cuestiones de respuesta breve, que son más fáciles de diseñar, aunque su corrección es más lenta.
- Pruebas con cuestiones de respuesta abierta o de desarrollo, donde el alumno debe exponer un determinado tema. En éste tipo de pruebas es más sencillo evaluar el nivel de conocimientos y la capacidad de síntesis aunque la subjetividad en la corrección de las preguntas puede aumentar. Estas pruebas son generalmente tildadas de puramente memorísticas y con poca capacidad para mostrar el verdadero aprendizaje del alumno. Sin embargo, la inclusión en el examen de preguntas teórico-prácticas que hagan al estudiante reflexionar y razonar sobre los conceptos y sus relaciones, puede mitigar en parte dicho problema.
- Pruebas con cuestiones prácticas, que consiste en la resolución de un supuesto, o varios, acorde a los conocimientos teóricos suministrados en el período considerado.
- Las pruebas orales consisten en la evaluación verbal de las cuestiones requeridas de forma individual y personaliza a cada alumno. Para llevar a cabo este tipo de evaluación, es recomendable dejar un espacio de tiempo para que el alumno reflexione la pregunta y esquematice la respuesta que vaya a dar posteriormente. Este tipo de pruebas, permiten al profesor conocer con mayor precisión el grado de conocimiento alcanzado por el estudiante, además de su capacidad de expresión oral y de comunicación.

Además, es necesario establecer mecanismos de evaluación de la adquisición de competencias, que en algunos casos, no pueden medirse con las pruebas de evaluación. Así, para medir determinadas competencias puede ser necesario establecer exposiciones orales o rúbricas de trabajo en grupo, por ejemplo (García Sanz, 2014).

» Una alternativa para la puntuación de test es el método de **fijación de estándar** o **fijación de nuevo umbral**. En este caso es necesario responder más de la mitad de las preguntas correctamente para superar la prueba que tiene como ventajas (Nicol, 2007; Lesage, Valcke y Sabbe, 2013):

 Con respecto a la suma sin penalización, elimina el efecto adicional de respuestas correctas debido al azar.

 Con respecto a la puntuación negativa de respuestas incorrectas:

- Un examen nunca puede tener una puntuación negativa
- Se eliminan los cálculos sobre la mejor estrategia y el estudiante solo tiene que preocuparse sobre la mejor forma de responder a **todas** las preguntas
- Se eliminan los sesgos ante el "miedo" a equivocarse

3.6 *Medios didácticos: las TIC en la educación superior*

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación pueden jugar un papel clave en el desarrollo del proceso Enseñanza-Aprendizaje, ofreciendo nuevos contextos y posibilidades para potenciar el papel más activo del estudiante, la iniciativa y el pensamiento crítico (Esteve, 2009). Así, las herramientas Web 2.0 pueden modificar de forma drástica los contextos de aprendizaje (Bower, Hedberg, & Kuswara, 2009). En este último apartado del capítulo se van a repasar algunas herramientas TIC que pueden ser útiles en su integración en las distintas metodologías docentes y mecanismos de evaluación. Aunque se presentan las herramientas separadas por metodología, hay que tener en cuenta que muchas pueden utilizarse para múltiples metodologías.

Herramientas TIC en la clase magistral

La clase magistral en la educación superior no necesariamente debe consistir en un discurso oral unidireccional del docente a los estudiantes. En primer lugar, con respecto a los medios de transmisión del discurso, tradicionalmente este discurso oral se ha apoyado en imágenes o textos, inicialmente en una pizarra, posteriormente con proyectores de transparencias.

La introducción de las TIC ha facilitado y ampliado el tipo de elementos que se pueden incorporar incluyendo posibilidades de vídeo, sonido y contenido web, por un lado, con la inclusión generalizada en las aulas de ordenadores y cañones de proyección o pizarras digitales y, por otro lado, con presentaciones más sofisticadas con el software disponible.

Por otro lado, con respecto a la unidireccionalidad del discurso, desde que surgen las primeras teorías sobre el aprendizaje activo, se han ido introduciendo herramientas de interactividad en la clase tradicional, por ejemplo, con preguntas abiertas a los estudiantes o con las denominadas *One minute papers* (Stead, 2005) para comprobar el aprendizaje al final de una clase y poder además tener un registro de asistencia poco invasivo, pero las TIC también han facilitado esta interacción haciéndola más rápida y cómoda para grupos grandes. Así, existen distin-

- Podemos distinguir tres tipos de posibilidades para crear presentaciones:
 - » Software tradicional: principalmente PowerPoint para PC y KeyNote para iOS
 - » Herramientas online: e.g. Google Slides, Prezi, eMaze, HaikuDeck
 - » Herramientas basadas en código: e.g. Beamer, Reveal.js, Slidy, WebSlides, ioslide

tas herramientas online que permiten lanzar preguntas y recoger feedback de los estudiantes de forma inmediata.

De esta forma, el docente puede comprobar la comprensión de los conceptos y ajustar la clase, y los estudiantes pueden hacer una autoevaluación de su comprensión. Además, estas herramientas permiten cambiar el ritmo de la clase, haciendo que posteriormente se puedan recuperar los niveles de atención. Entre estas herramientas online destacan Socrative¹², Kahoot¹³ y Mentimeter¹⁴.

Por último, las herramientas TIC también han cambiado la forma en que se proporciona el material de apoyo a la clase magistral. Tradicionalmente el material de apoyo consiste en uno o varios manuales de referencia, unos apuntes elaborados por el profesor o una combinación de ambos. Las TIC permiten la distribución de material bibliográfico a los estudiantes de manera mucho más rápida y sencilla, ya sea a través de las plataformas que se proporcionan en cada universidad¹⁵ o a través de otras herramientas online como blogs o páginas web.



Figura 3.5: Las herramientas TIC permite proporcionar feedback en tiempo real en la clase tradicional. Ejemplo con Kahoot

¹² <https://www.socrative.com/>

¹³ <https://kahoot.com/>

¹⁴ <https://www.mentimeter.com/>

¹⁵ En la Universidad Pública de Navarra la plataforma online se denomina MiAulario y se basa en el software de código abierto Sakai (<https://sakaiproject.org/>). Otras universidades utilizan plataformas distintas, entre las que destacan por su popularidad Moodle (<https://moodle.org>) y Edmodo (<https://www.edmodo.com/>). También Google (<https://edu.google.com/>) y Microsoft (<https://education.microsoft.com/>) han desarrollado sus propias plataformas para educadores.

Herramientas TIC en el aprendizaje invertido

Como ya hemos señalado en el apartado 3.3.1, para implantar métodos de aprendizaje invertido no es estrictamente necesario utilizar herramientas TIC, aunque normalmente sí que se utilizan ya que mejoran enormemente las posibilidades de hacer efectiva la parte no presencial del aprendizaje. Entre las herramientas que se utilizan para la clase invertida, podemos destacar:

- Plataformas para compartir materiales: en la clase invertida es todavía más importante que en la tradicional tener una plataforma donde los materiales de cada actividad estén organizados y accesibles a distancia. Así, las plataformas mencionadas en el punto anterior (Moodle, Sakai, Google for Educators) son casi un requisito para poder desarrollar correctamente este tipo de enseñanza.
- Herramientas para crear materiales: Además de las herramientas ya señaladas para crear presentaciones, en el aprendizaje invertido se utilizan frecuentemente videos creados específicamente, que sustituyen a la tradicional exposición en la lección magistral. Estos vídeos deben ser de duración muy inferior a ésta, por lo que el contenido se debe condensar en una duración entre 10 y 20 minutos como máximo.
- Herramientas para introducir elementos interactivos en vídeo: si en las clases magistrales es importante introducir elementos interactivos para aumentar la atención, ésto es todavía más importante en los vídeos que se utilizan en la clase invertida. EdPuzzle¹⁶ y PlayPosit¹⁷ son herramientas que permiten incluir preguntas de test dentro de cualquier vídeo, de forma que los estudiantes puedan autoevaluarse y que, además, el docente tenga un registro de quién y cómo ha visto estos vídeos.

 Entre las herramientas de video más populares destacan la herramienta de grabación de transparencias de Microsoft PowerPoint, Camtasia <https://discover.techsmith.com/>, Panopto <https://www.panopto.com/>, Screencastomatic <https://screencast-o-matic.com/education> o ScreenFlow <https://www.telestream.net/screenflow/overview.htm> para iOS.

¹⁶ <https://edpuzzle.com/>

¹⁷ <https://learn.playposit.com/learn/>



Figura 3.6: Incrustar una pregunta en video con EdPuzzle

Herramientas TIC para el trabajo en grupos

Además de las ya mencionadas, hay otros dos tipos de herramientas especialmente adecuadas para el trabajo por proyectos (ABP) y para todo tipo de proyectos colaborativos y en grupo como la preparación de casos prácticos y la elaboración de informes y presentaciones que se elaboran en la participación en juegos de simulación. Estas herramientas son las herramientas para la preparación de documentos en grupos y las herramientas para la organización del trabajo y *curación de contenidos*¹⁸.

- Herramientas para la escritura en grupo: las wikis son páginas web con formatos predefinidos que facilitan la publicación de contenidos pensadas para escribir de forma cooperativa, con varios usuarios publicando información y modificándola. Las principales ventajas de las wikis para la docencia son el facilitar la escritura conjunta por grupos, permitiendo al profesor observar la evolución del informe en el tiempo y por miembro de grupo y el posibilitar comparar las distintas versiones de un determinado informe. Se pueden utilizar páginas públicas como Wikipedia o las propias herramientas de Wiki implantadas en Sakai o Moodle. Las Wikis fueron muy populares en la web 1.0 pero en los últimos años están desapareciendo en favor de otras alternativas para la gestión de documentos como Google Docs o Dropbox o sitios web especializados en escritura colaborativa.
- Herramientas para la organización del trabajo y curación de contenidos: Durante el trabajo por proyectos es habitual que los miembros del grupo consulten muchas fuentes diferentes, se asignen diferentes tareas y vayan organizando y estructurando el contenido conforme se avanza en el proyecto. Las herramientas de organización y curación de contenidos permiten recoger y organizar toda esa información para poder en todo momento conocer cual es el estado del proyecto. Entre estas herramientas destacan Trello¹⁹, Slack²⁰ y Padlet²¹.

¹⁸ ➤ Selección y organización de recursos para una determinada temáticas.

☞ Ejemplos de sitios especializados en escritura colaborativa:

➤ PenFlip <https://www.penflip.com/>
 ➤ TypeWrite <https://typewrite.io/>
 ➤ Overleaf <https://www.overleaf.com/>

¹⁹ <https://trello.com/>

²⁰ <https://slack.com/>

²¹ <https://es.padlet.com>

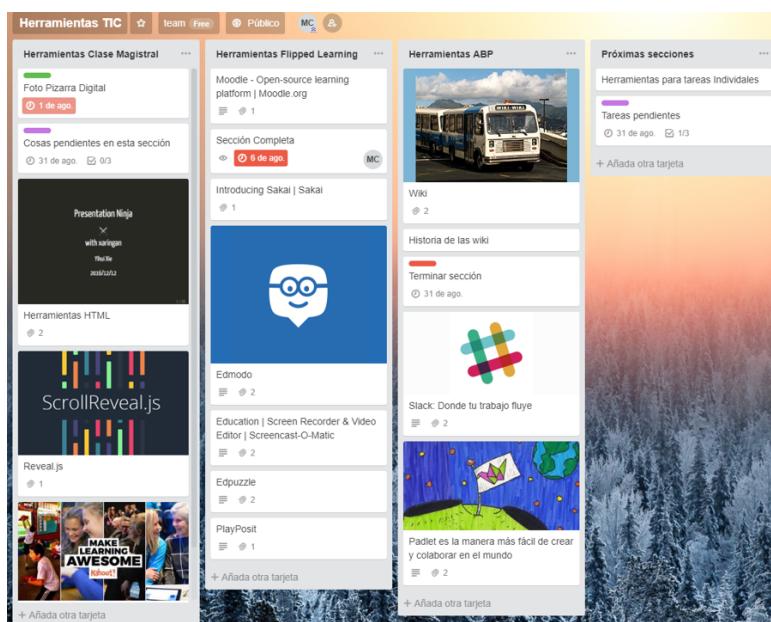


Figura 3.7: Ejemplo de Curación de contenidos con Trello

Herramientas TIC para el trabajo con individuos

Por último, las herramientas TIC también pueden ser muy útiles en los métodos didácticos que implican trabajar uno a uno con cada estudiante. Por un lado, en la labor de tutoría del docente tiene cada vez más peso el correo electrónico ya que reduce los costes psicológicos para el estudiante de acudir a tutorías. Esto tiene la ventaja de aumentar el número de estudiantes que consultan con el profesor, pero también la desventaja de ser un método poco adecuado e ineficiente para consultas sobre aspectos complejos del contenido del temario o de las tareas. Otras herramientas como Skype²² para videoconferencias son más eficaces para sustituir a la tutoría presencial en estos casos.

Para finalizar, las plataformas educativas como Moodle, Sakai, etc... son obviamente muy útiles en la gestión de tareas y entregas individuales de los estudiantes y para proporcionar el necesario feedback. La gestión digital de las entregas y evaluaciones:

- facilita comunicar a los estudiantes los calendarios, requisitos y condiciones de cada tarea
- facilita recoger el cumplimiento de plazos de entrega
- permite almacenar mejor los documentos para referencia futura
- facilita la posterior evaluación global

Además, estas plataformas pueden ser útiles para implementar una forma alternativa de evaluación de trabajos individuales la *evaluación por pares* (Moore & Teather, 2012), habitual en el mundo académico pero todavía poco utilizada en la evaluación de los estudiantes. La evaluación por pares permite a los estudiantes, por un lado, desarrollar su capacidad crítica cuando actúan como evaluadores y, por otro lado, recibir una evaluación que pueden percibir como menos sesgada. Las plataformas de e-learning permiten la asignación anónima de tareas de forma que se pueda implementar esa evaluación de forma sencilla. Además, permiten al docente tener un input adicional en la propia tarea de evaluación de trabajos.

Ahora bien, la evaluación por pares necesita de una cuidadosa planificación para desarrollarse sin problemas ya que los estudiantes no tienen normalmente experiencia previa en la tarea. Para ello es necesario²³:

²² <https://www.skype.com/es/>

²³ » El Teaching Center de la Washington University, St. Louis tiene buenos recursos para implantar la evaluación por pares:
<https://bit.ly/2nfFKfQ>

- Redactar y explicar cuidadosamente las rúbricas que deben seguir los evaluadores al evaluar cada trabajo .
- Dedicar tiempo a “entrenar” a los estudiantes en tareas de evaluación por ejemplo, haciendo evaluaciones conjuntas por consenso en clase.
- Evaluar también la propia evaluación de forma que los evaluadores poco competentes sepan que ese comportamiento se reflejará en sus propias calificaciones.

4

Propuesta Docente: Dirección Comercial I

EN ESTE CAPÍTULO se presenta la planificación de la asignatura “Dirección Comercial I”, del plan de estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas impartido en la Universidad Pública de Navarra¹.

4.1 Datos descriptivos y situación de la asignatura en el Plan de Estudios

La Tabla 4.1 presenta los datos básicos de la asignatura:

Datos básicos	
Titulación	Graduado o Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pública de Navarra
Código RUCT	2501666
Centro	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Rama de Conocimiento	Ciencias Sociales y Jurídicas
Créditos ECTS del Título	240.00
Última memoria verificada	10/10/2017
Nivel 1: Módulo	Marketing
Nivel 2: Materia	Fundamentos de Marketing
Datos básicos Materia	Obligatoria. 18 ECTS
Nivel 3: Asignatura	Dirección Comercial I
Datos básicos Asignatura	Obligatoria. 6 ECTS. Semestre 4
Otras Asignaturas en la materia	Dirección Comercial II Investigación de Mercados

¹ ➤ Registro de Universidades, Centros y Títulos: <https://www.educacion.gob.es/ruct/estudio.action?codigoCiclo=SC&codigoTipo=G&CodigoEstudio=2501666>

Tabla 4.1: Dirección Comercial I. Información básica

Como se indica en la tabla 4.1, la asignatura se imparte en el cuarto semestre de la titulación, es decir en el semestre de primavera del segundo curso. La Tabla 4.2 presenta el plan de estudios completo de la titulación de Administración y Dirección de Empresas con el fin de enmarcar los objetivos y contenidos de esta asignatura. Todas las asignaturas tienen 6ECTS y son básicas u obligatorias, salvo las asignaturas del cuarto curso que son optativas. Están subrayadas las tres asignaturas que forman parte de la materia “Fundamentos de Marketing”.

Semestre Otoño	Semestre Primavera
Primer Curso	
Economía de la Empresa	Contabilidad Financiera I
Introducción a la Economía	Economía Aplicada
Introducción al Derecho	Estadística I
Privado	
Matemáticas	Microeconomía Básica
Operaciones Financieras	Derecho Mercantil
Segundo Curso	
Contabilidad Financiera II	Historia Económica de la Empresa
Diseño y Comport. Organiz.	<u>Dirección Comercial I</u>
Estadística II	Econometría
Macroeconomía	Gestión de Recursos Humanos
Métodos Cuant. para Gestión	Mercados e Instrumentos
Emp.	Financieros
Tercer Curso	
Análisis de Inf. Contable	Contabilidad de Gestión I
<u>Dirección Comercial II</u>	Dirección Estratégica
Dirección Financiera I	Dirección Financiera II
Dirección de Operaciones	Sistema Fiscal de la Empresa
Org. Industrial y Comp.	<u>Investigación de Mercados</u>
Estrat.	
Cuarto Curso	
Optativas	Optativas

Nota: Las asignaturas subrayadas forman Fundamentos de Marketing

Así, en el tercer curso se imparten las otras dos asignaturas que forman parte de la materia. En el cuarto curso se concentra toda la optatividad de la titulación. Los estudiantes pueden optar por una de las cuatro menciones ofertadas o por cursar las asignaturas que más les interesen, incluyendo la posibilidad de hacer prácticas curriculares de 24 ECTS en el último semestre. Para obtener una mención en su certificación académica, los estudiantes deben cursar 54ECTS de mención² en los semestres 5 y 6, de los cuales 24 ECTS son obligatorios de mención y

Tabla 4.2: Plan de Estudios Administración y Dirección de Empresas

² » 12 ECTS de la mención pueden completarse con cualquier asignatura optativa de la bolsa de optatividad, asignaturas de otras titulaciones que se abren al Grado en ADE en otros grados de la Facultad y por participar en actividades culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidaridad y cooperación.

además, deberán cursar tres asignaturas (18 ECTS) del paquete de asignaturas optativas asignadas a cada mención.

Entre las cuatro menciones está la *Mención en Marketing* que avanza en las competencias y los resultados de aprendizaje desarrollados en la materia Fundamentos de Marketing y además, la *Mención en Organización de empresas*, la *Mención en Contabilidad y Auditoría* y la *Mención en Banca y Finanzas*.

La tabla 4.3 muestra las asignaturas obligatorias y optativas para obtener la *Mención en Marketing*.

Semestre Otoño	Semestre Primavera
Asignaturas Obligatorias de Mención (24ECTS)	
Comportamiento del Consumidor	Distribución y Logística
Estrategia de Producto y Precio	Comunicación y Ventas
Asignaturas Optativas de Mención (18ECTS a elegir de 36ECTS)	
International Trade Management	Innovación y Creación de Empresas
Sistemas Integrados de Gestión (SAP)	Métodos Avanzados en Tratamiento de Datos
Finanzas Internacionales	Derecho del Consumo

Tabla 4.3: Asignaturas de cuarto curso para obtener la *Mención en Marketing* (42ECTS +12 ECTS a elegir de la bolsa general de optatividad, de otros grados o de actividades de extensión.)

Como conclusión, para planificar la asignatura Dirección Comercial I es necesario tener en cuenta:

1. Los estudiantes están en el tercer semestre de la titulación por lo que las competencias transversales del título todavía no están muy desarrolladas y es necesario elaborar estrategias para trabajarlas.
2. Es el primer contacto en el título relacionado con contenidos de marketing.
3. La planificación debe tener muy en cuenta la planificación de las otras dos asignaturas de la materia que se imparten en el tercer curso: Dirección Comercial II e Investigación de Mercados para evitar vacíos y duplicidades.
4. También es necesario tener en cuenta que algunos estudiantes cursarán más contenidos de marketing en cuarto curso, mientras que otros cursarán solamente esta materia. Es necesario asegurar unos resultados de aprendizaje mínimos para todos los graduados.

4.2 Objetivos: Competencias y Resultados de Aprendizaje

Para planificar adecuadamente la asignatura, como se ha descrito en el capítulo 3 de Metodología Docente, partimos de la definición de competencias y resultados de aprendizaje establecidos en la memoria del título. A partir de esta definición, enmarcaremos este conjunto de objetivos en la taxonomía de Anderson & Krathwohl (2001) con el fin de planificar las metodologías, desarrollo de contenidos y mecanismos de evaluación a utilizar.

4.2.1 Competencias básicas

La memoria del título establece las competencias básicas, generales (transversales) y específicas de la materia Fundamentos de Marketing. En primer lugar, con respecto a las competencias básicas, estas son generales para la titulación y no se relacionan específicamente con las actividades desarrolladas en una determinada asignatura, por lo que se presentan en la Tabla 4.II como marco general.

Competencia	
CB1	Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio
CB2	Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio
CB3	Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética
CB4	Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado
CB5	Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía

Tabla 4.4: Competencias Básicas en la Titulación de Administración y Dirección de Empresas

Podemos observar cómo estas competencias pueden desarrollarse con las actividades que se van a planificar

para las competencias generales y específicas, por lo que no requieren de planificación de actividades y mecanismos de evaluación específicos.

4.2.2 Competencias genéricas y específicas de Fundamentos de Marketing

Las competencias genéricas³ y específicas de la materia Fundamentos de Marketing se presentan en la Tabla 4.5.

³ » Las competencias genéricas también se denominan transversales

Competencia	
CG01	Capacidad de análisis y síntesis
CG02	Capacidad de organización y planificación
CG03	Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
CG04	Comunicación oral y escrita de una lengua extranjera
CG05	Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
CG06	Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas
CG07	Capacidad para la resolución de problemas
CG08	Capacidad de tomar decisiones
CG09	Capacidad para trabajar en equipo
CG12	Habilidad en las relaciones personales
CG14	Capacidad crítica y autocritica
CG15	Compromiso ético en el trabajo
CG16	Capacidad para trabajar en entornos de presión
CG17	Capacidad de aprendizaje autónomo
CG19	Creatividad
CG24	Respeto de los derechos humanos
CE02	Identificar las fuentes de información económica relevantes para la empresa y su contenido
CE03	Derivar de los datos, información relevante para la empresa imposible de reconocer por no profesionales
CE04	Aplicar al análisis de los problemas de gestión empresarial, criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos
CE05	Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados
CE06	Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa
CE07	Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de una empresa
CE13	Identificar la empresa como sistema y reconocer las interdependencias entre las distintas áreas funcionales
CE14	Implementar políticas y prácticas encaminadas a una mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial
CE18	Desarrollar políticas de marketing que mejoren el conocimiento de las necesidades de los consumidores y eleven su nivel de satisfacción

Tabla 4.5: Competencias Genéricas y Específicas de Fundamentos de Marketing

La memoria de la titulación establece estas competencias para el conjunto de la materia Fundamentos de Marketing, pero no establece cómo deben dividirse entre las

distintas asignaturas que se describen en los contenidos:

Con esta definición, es necesario atribuir estos objetivos a las tres asignaturas que componen la materia. La propia memoria también define los contenidos de estas tres asignaturas:

Dirección Comercial I: El marketing en la actualidad. Planificación y gestión del proceso de marketing. Análisis del entorno del marketing. El comportamiento del consumidor. Segmentación de mercados. Investigación comercial. Nuevos productos y ciclo de vida del producto. Selección del público objetivo, diferenciación y posicionamiento. Crecimiento en productos y mercados. Marketing en mercados maduros. Temas actuales de marketing.

Dirección Comercial II: Productos y servicios. Estrategias de marca. Decisiones sobre precios. Canales de comercialización. Dirección y gestión de los canales de distribución. El mix de comunicación. Estrategias de comunicación de masas: publicidad, promoción y relaciones públicas. Estrategias de comunicación personal: fuerza de ventas y marketing directo.

Investigación de Mercados: La investigación de mercados en la empresa. Planificación de la investigación de mercados. Fuentes de información secundarias. Fuentes de información primarias. Diseño de un cuestionario. Muestreo. Análisis de datos. Aplicaciones de las técnicas de análisis de datos en investigaciones de mercados orientadas a las decisiones comerciales. Presentación de resultados e informes.

— Memoria del Título

En este proyecto docente consideramos que cada una de las asignaturas dentro de esta materia debe contribuir al desarrollo todas de las competencias generales por lo que todas se van a tener en cuenta en la planificación de Dirección Comercial I. También se incluyen todas las competencias específicas salvo dos⁴.

4.2.3 Resultados de aprendizaje

Por último, la memoria del título establece los resultados de aprendizaje para la materia *Fundamentos de marketing* que se presentan en la Tabla 4.6.

Si tenemos en cuenta la definición de contenidos para cada asignatura que hace la memoria de la titulación,

⁴ ➤ Con respecto a las competencias específicas, consideramos que la Competencia Específica 6 (*Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa*) puede enmarcarse de forma más adecuada en la asignatura Dirección Comercial II y la Competencia Específica 7 (*Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de una empresa*) encaja mejor en la asignatura Investigación de Mercados, por lo que no se van a tener en cuenta en la definición de objetivos para Dirección Comercial I.

Resultado	Enunciado
R_MK_01.	Entender qué es marketing, sus conceptos más importantes y su importancia en las organizaciones y en la economía.
R_MK_02.	Comprender la función del marketing en la organización y su relación con otras funciones.
R_MK_03.	Comprender las distintas decisiones estratégicas que puede tomar una organización en el proceso de planificación de marketing.
R_MK_04.	Comprender las distintas decisiones operativas que puede tomar una organización en el proceso de planificación de marketing.
R_MK_05.	Ser capaz de analizar el entorno del marketing, en particular el mercado y el comportamiento de los consumidores y clientes.
R_MK_06.	Ser capaz de tomar decisiones de marketing en las organizaciones.
R_MK_07.	Entender la importancia de la información y de la investigación de mercados en los procesos de toma de decisiones emprendidos por las organizaciones.
R_MK_08.	Comprender el proceso de planificación y ejecución de una investigación de mercados.
R_MK_09.	Ser capaz de planificar y ejecutar una investigación de mercados.

Tabla 4.6: Resultados de Aprendizaje en la Materia Fundamentos de Marketing

podemos asignar a cada asignatura los nueve resultados de aprendizaje que presentan en la Tabla 4.6 de la forma que se presenta en la tabla 4.7.

Tabla 4.7: Resultados de Aprendizaje en cada asignatura

Resultado	Enunciado	Asignatura
R_MK_o1.	Entender qué es marketing, sus conceptos más importantes y su importancia en las organizaciones y en la economía.	Dirección Comercial I
R_MK_o2.	Comprender la función del marketing en la organización y su relación con otras funciones.	Dirección Comercial I
R_MK_o3.	Comprender las distintas decisiones estratégicas que puede tomar una organización en el proceso de planificación de marketing.	Dirección Comercial I
R_MK_o4.	Comprender las distintas decisiones operativas que puede tomar una organización en el proceso de planificación de marketing.	Dirección Comercial I y Dirección Comercial II
R_MK_o5.	Ser capaz de analizar el entorno del marketing, en particular el mercado y el comportamiento de los consumidores y clientes.	Dirección Comercial I e Inv. de Mercados
R_MK_o6.	Ser capaz de tomar decisiones de marketing en las organizaciones.	Dirección Comercial II
R_MK_o7.	Entender la importancia de la información y de la investigación de mercados en los procesos de toma de decisiones emprendidos por las organizaciones.	Dirección Comercial I e Inv. de Mercados
R_MK_o8.	Comprender el proceso de planificación y ejecución de una investigación de mercados.	Inv. de Mercados
R_MK_o9.	Ser capaz de planificar y ejecutar una investigación de mercados.	Inv. de Mercados

Nota: Elaboración propia a partir de la memoria de la titulación.

4.2.4 Definición de Objetivos

La definición de objetivos de Dirección Comercial I debe incluir tanto las competencias genéricas y específicas que deben desarrollar los estudiantes, como los resultados de aprendizaje que estos estudiantes deben alcanzar.

Esta definición que procede de la memoria incluye por tanto 21 enunciados de competencias y resultados a partir de los cuales desarrollar la planificación de contenidos, metodología y evaluación. Dada la complejidad de establecer actividades específicas para cada uno de estos objetivos y que muchos de ellos son complementarios entre sí, utilizamos la taxonomía de Anderson & Krathwohl (2001) para clasificar este conjunto de objetivos. Esta clasificación se muestra en la Tabla 4.8.

Así, podemos observar cómo los objetivos de la asignatura incluyen en la mayor parte de los casos funciones cognitivas de orden superior a la simple identificación y recuerdo de hechos o conceptos, por lo que la metodología y sistemas de evaluación deberán ser capaces de incentivar y evaluar ese tipo de aprendizaje.

Los resultados de aprendizaje de la asignatura se relacionan sobre todo con conocimiento conceptual y de hechos, mientras que las competencias genéricas tienen que ver con aplicación del conocimiento sobre procedimientos en la mayor parte de los casos y también con el denominado “conocimiento metacognitivo”, que tiene que ver con el conocimiento sobre los propios ámbitos de conocimiento en general y con el análisis de las capacidades propias.

◆ Así, como prescribe la memoria del título, los objetivos de la asignatura deben incluir:

- Contribuir a adquirir las 7 competencias genéricas listadas en la Tabla 4.5.
- Contribuir a adquirir las 9 competencias específicas en la Tabla 4.5, con la excepción de las competencias específicas 6 y 7.
- Alcanzar los 6 resultados de aprendizaje seleccionados entre los de la Tabla 4.7.

Tabla 4.8: Objetivos para Dirección Comercial I enmarcados en la taxonomía de Anderson y Krathwohl

Conocimiento	Proceso Cognitivo					
	1. Recordar	2. Comprender	3. Aplicar	4. Analizar	5. Evaluar	6. Crear
A. Conocimiento sobre Hechos	CEo2	CE13, RMko2			CEo3	
B. Conocimiento Conceptual		RMk01, RMk03, RMk04	CE04, CE14	RMk05		CE05, CE18
C. Conocimiento Procedimental		CGo5, RMko7	CGo2, CGo3, CGo4, CGo6, CGo9, CG12, , CG16		CGo7	CGo8, CG17
D. Conocimiento MetaCognitivo			CG15, CG24	CG01, CG14		CG19

Fuente:

Elaboración propia a partir de la memoria del título

4.3 Contenidos

Como es prescriptivo, en este Proyecto Docente se toman como referencia para la definición de los contenidos de la asignatura aquellos que se establecen en la memoria de la titulación. A partir de esta definición, estructuramos una programación con cuatro unidades didácticas:

- **Unidad 1. Definición del marketing y su ámbito de actuación:** El marketing en la actualidad. Planificación y gestión del proceso de marketing.
- **Unidad 2. La relación de la empresa con su mercado:** Análisis del entorno del marketing. El comportamiento del consumidor. Investigación comercial.
- **Unidad 3. Los objetivos y estrategias de marketing:** Segmentación de mercados. Selección del público objetivo, diferenciación y posicionamiento. Crecimiento en productos y mercados. Marketing en mercados maduros.
- **Unidad 4. Temas actuales de marketing:** marketing digital o e-marketing.

Así, hemos agrupado los contenidos listados en la memoria en cuatro unidades didácticas que tienen una mayor relación entre sí y que reflejan en parte el proceso de creación y entrega de valor al cliente. En la primera unidad, se define el marketing y se describe en detalle este proceso de entrega de valor, incluyendo también la definición de los conceptos básicos de marketing. En la segunda unidad se incluye tanto el análisis del entorno de marketing como el del comportamiento del consumidor, incluyendo también los mercados B2B y se incluye una somera introducción a la investigación comercial, ya que este contenido se desarrolla en la asignatura obligatoria Investigación de Mercados. En la tercera unidad, el foco son los objetivos específicos de marketing y las estrategias para alcanzarlos. Además, se incluye en esta unidad algunas especificidades de las estrategias en mercados nuevos y maduros. Por último, la memoria de la titulación recoge una referencia genérica a Temas Actuales de Marketing. En este proyecto se desarrolla ese contenido con un tema específico sobre marketing digital y mercados digitales.

El detalle de los contenidos de cada una de estas unidades

“ Contenidos de Dirección Comercial I:

El marketing en la actualidad. Planificación y gestión del proceso de marketing. Análisis del entorno del marketing. El comportamiento del consumidor. Segmentación de mercados. Investigación comercial. Nuevos productos y ciclo de vida del producto. Selección del público objetivo, diferenciación y posicionamiento. Crecimiento en productos y mercados. Marketing en mercados maduros. Temas actuales de marketing.

—Memoria de la Titulación

se realiza en la sección 4.6.

4.4 Metodología de enseñanza

De entre los distintos métodos didácticos presentados en el Capítulo 3 *Metodología Docente* y, dados los objetivos docentes planteados, en este proyecto planteamos como metodología docente una combinación de⁵:

- Clases magistrales con herramientas de dinamización
- Actividades de aprendizaje cooperativo:
 - Casos prácticos
 - Aprendizaje por proyectos: elaboración de informe de empresa
- Actividades individuales
 - Informes sobre Lecturas
 - Tutorías

Esta combinación permite alcanzar objetivos de conocimiento de distinto tipo. Las clases magistrales permiten transmitir de forma más efectiva el conocimiento que sea preciso recordar y, sobre todo, comprender. Además, las herramientas de dinamización en cada una de estas clases permiten, por una lado, mantener la atención durante estas clases y, por otro lado, incentivar la asistencia de los estudiantes proporcionando experiencias que no pueden sustituirse por la lectura autónoma de los materiales de referencia.

Otros objetivos implican desempeño en procesos cognitivos más complejos como la aplicación de conocimientos, el análisis, la evaluación o creación de contenidos nuevos. En estos casos es preciso la utilización de otras metodologías de aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollar estas competencias y al docente, evaluar los resultados alcanzados. Así, se plantean actividades tanto grupales (dado que la capacidad de trabajo en equipo es una competencia genérica de la asignatura) como individuales. Dentro de las actividades grupales consideramos especialmente adecuados para la adquisición de conocimientos relacionados con la estrategia de marketing los casos prácticos que favorecen la capacidad de análisis y crítica. Con el fin de alcanzar los objetivos relacionados con la creación de conocimiento nuevo, incluimos también la elaboración de un informe de empresa.

⁵ ➤ Se ha considerado también la inclusión de un juego de empresa, pero se considera más adecuado impartirlo, como efectivamente sucede, en la asignatura Dirección Comercial II, cuando los estudiantes ya han adquirido algunas competencias básicas en esta disciplina. Así, el juego de empresa refuerza los conceptos de marketing estratégico adquiridos en Dirección Comercial I y los conecta con su aplicación al marketing operativo. El juego de empresa que se imparte en la actualidad en Dirección Comercial II es la simulación Quantum.

Por último, con el fin de profundizar en el conocimiento metacognitivo y las capacidades de análisis y crítica, se incluyen actividades individuales de informes sobre lecturas, en las que se realizarán revisión por pares. En estas metodologías de aprendizaje activo y también en el estudio autónomo es importante la labor de tutoría del profesor, por lo que ésta es la última metodología propuesta.

El detalle de la metodología que se aplica en el desarrollo de los contenidos de cada unidad se realiza en la sección 4.6.

Además, el Anexo A incluye la **Guía para el Estudiante** y en el Anexo B la **Guía para el docente** que concretan los detalles de la implementación de todas las actividades.

4.5 *Medios didácticos*

4.5.1 *Manual de la asignatura*

Para apoyar la adquisición de contenidos, consideramos adecuado seleccionar un manual básico de referencia para los estudiantes.

Dadas las ventajas del uso de un manual y para superar sus inconvenientes, se va a combinar la utilización de un manual de referencia básico complementándolo con bibliografía adicional cuando sea requerido. Para seleccionar el manual, se tienen en cuenta los siguientes requisitos:

- El contenido del manual debe ajustarse en la medida de lo posible a los contenidos de las asignaturas Dirección Comercial I y Dirección Comercial II así como al nivel de los estudiantes de segundo curso del grado.
- El manual debe presentar retos de distinta complejidad y preguntas abiertas que permitan la comprensión y aplicación de conceptos complejos a los estudiantes.
- Los materiales complementarios deben permitir realizar actividades de autoaprendizaje de manera que cada estudiante pueda progresar según su nivel.
- El manual debe ser de amplia distribución de forma que se pueda consultar en bibliotecas y adquirir también en librerías de segunda mano.
- Es deseable que el manual tenga una versión en castellano y una en inglés, ya que la docencia se imparte

Entre las ventajas de un manual de referencia destacan:

- ➔ Permite dar a los estudiantes una perspectiva global de los contenidos de la materia de una forma organizada.
- ➔ Proporciona una fuente de información más fiable a los estudiantes que la interpretación que ellos pueden hacer del discurso durante la clase, que puede contener errores.
- ➔ Proporciona mayor detalle en los contenidos y puede complementar puntos que se han tocado más superficialmente en la exposición.
- ➔ A menudo se incluyen materiales multimedia complementarios y guías del profesor que facilitan la planificación y el desarrollo de la docencia.
- ➔ En este caso, la selección de un único manual para Dirección Comercial I y Dirección Comercial II permite a los estudiantes comprender la interrelación de los contenidos y avanzar o repasar contenidos de una u otra asignatura según sea necesario.

Sin embargo, la selección de un único manual de referencia también tiene inconvenientes:

- ➡ Su contenido puede no ajustarse exactamente a los contenidos a desarrollar en la asignatura.
- ➡ Las preguntas que presentan suelen requerir respuestas de bajo nivel o factuales lo que lleva a pensar a los estudiantes que el contenido es simple y poco complejo.
- ➡ No se adaptan a posibles diferencias de nivel de partida entre los estudiantes.
- ➡ Obliga a un desembolso por parte de los estudiantes si se plantea como material requerido.

también en el Grado Internacional en Administración y Dirección de Empresas y en el Doble Grado en Administración de Empresas y Economía en inglés.

Para establecer el listado de posibles textos, se ha hecho una revisión de los manuales que se emplean en las universidades más prestigiosas en el área de marketing⁶ y las principales universidades españolas en el área de empresa.⁷

En estas universidades, se han localizado los cursos introductorios de marketing de nivel de grado en las páginas web y el manual básico recomendado. En muchos casos esta información no está públicamente disponible y en otros no se utiliza un manual pero hemos recopilado una lista de los manuales en los casos en los que se ha encontrado la información. En los casos en los que se recomienda más de un manual como bibliografía básica se presenta solamente el primero. En algunos casos se recomiendan distintas ediciones del mismo manual, pero en la tabla se presenta únicamente la última edición disponible.

El manual recomendado en este momento en la Universidad Pública de Navarra es *Principios de Marketing* de Philip Kotler en su 12^a edición.

⁶ Para ello, tomamos como referencia el listado University Research Productivity in the Premier AMA Journals (2007-2016): <https://www.ama.org/academics/Documents/University-Productivity-AMA-Journals-2016.pdf>

⁷ Se ha considerado el índice U-Multirank: <https://www.umultirank.org/>

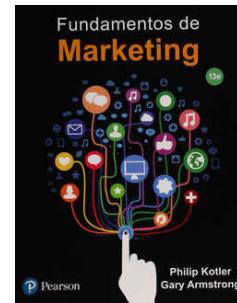
Tabla 4.9: Manuales utilizados en la docencia de cursos de introducción al marketing en distintas universidades

Universidad	Manual
Pennsylvania Wharton School	Chernev, A. (2014). Strategic marketing management (8th ed.). Cerebellum Press
Northwestern University. Kellogg	Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing. Pearson Education Limited (17th ed.). Pearson
University of Maryland	Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). MKTG12: Principles of Marketing (12th ed.). Cengage Learning
New York University. Stern	Kerin, R. A., Berkowitz, E., Rudelius, W., & Hartley, S. (2018). Marketing (13th ed.). McGraw-Hill
Tilburg University	Armstrong, G., & Kotler, P. (2016). Marketing: An Introduction (13th ed.). Pearson
University of Minnesota	Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). MKTG12: Principles of Marketing (12th ed.). Cengage Learning
University of Texas. McCombs	Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). MKTG12: Principles of Marketing (12th ed.). Cengage Learning
University of Florida	Chernev, A. (2014). Strategic marketing management (8th ed.). Cerebellum Press.
British Columbia	Grewal, D., & Levy, M. (2017). M: Marketing (5th ed.). McGraw-Hill Education.
University of Pittsburg	Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). MKTG12: Principles of Marketing (12th ed.). Cengage Learning
UCLA	Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2014). Essentials of marketing (14th ed) McGraw-Hill Education.
Hong Kong University	Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing. Pearson Education Limited (17th ed.). Pearson
Universitat Pompeu Fabra	Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
Universidad Autónoma de Barcelona	Esteban, A., Lorenzo, C., & Millán, A. (2013). Dirección comercial. ESIC.
Universidad Carlos III	Lambin, J.J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven Management. Palgrave Macmillan.
Universidad Autónoma de Madrid	Kotler, P., Armstrong, Nogales, F. y Rubio, N. (2013): Marketing Mercado y Demanda. Pearson/Prentice Hall.
Universidad de Barcelona	Kotler, P., Keller, K. L. y otros (2016). Dirección de marketing. Pearson.
Universidad Pública de Navarra	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. (17th ed.). Pearson
Universitat Rovira i Virgili	Kotler, P., Keller, K. L. y otros (2016). Dirección de marketing. Pearson.
Universidad Comp. de Madrid	Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Introducción al marketing. Prentice Hall.
Universidad de Granada	Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Introducción al marketing. Prentice Hall.
Universidad Pol. de Valencia	Rivera Vilas, L. M. (2015). Decisiones en marketing: cliente y empresa (3a). Universidad Politécnica de Valencia.
Universidad de Valencia	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. (17th ed.). Pearson
Universidad de Alcalá	Santosmases Mestre, M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide

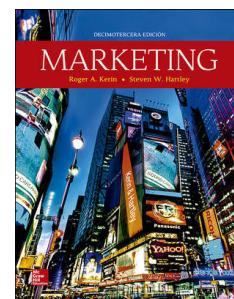
En función del idioma en el que se va a impartir la docencia podemos considerar las siguientes opciones.

- Manuales para impartir docencia en castellano y en inglés:

- Armstrong & Kotler (2017) *Marketing: An Introduction*, 13th Edition/ *Fundamentos de marketing*, 13e, Pearson: Este es un manual de introducción que cubre los contenidos básicos de forma somera. Como punto débil, puede ser adecuada para cursos más cortos, pero es escaso si se utiliza como material único para dos asignaturas de 6ECTS. En España se han publicado también versiones anteriores de este manual en inglés con el título “Introducción al marketing”. Como puntos fuertes, está bien condensado, tiene un coste económico Reducido, tiene buenos materiales complementarios online y se puede utilizar en combinación con otros materiales como lecturas. Los contenidos se solapan bien con la definición de contenidos de Dirección Comercial I y II.
- Kotler & Armstrong (2018) *Principles of Marketing*, 17th Edition / *Principios de marketing* 17ed. Como puede observarse en la tabla, este es el manual más popular en los grados en universidades españolas. Aunque tiene la misma estructura y contenidos básicos que el libro de introducción, es bastante más extenso y sobre todo tiene muchos más ejemplos y casos complementarios. Este manual es muy adecuado para utilizarse como material en exclusiva durante la asignatura. Al igual que en el caso anterior, este manual cubre bien los contenidos de las dos asignaturas.
- Kotler & Keller (2016) *Marketing Management*, 15th Edition / *Dirección de Marketing*, 15ed. Este manual que también se utiliza en universidades españolas y extranjeras es el más avanzado de los tres que tienen a Kotler por autor, ya que, aunque es algo más extenso que el anterior, la diferencia principal está en el enfoque, de dirección y más analítico que los anteriores. Puede ser muy adecuado en curso de máster, por ejemplo, pero, en mi opinión, no es adecuado para su uso en un segundo curso.
- Kerin & Hartley (2017) *Marketing*, 17th Edition /



—Los tres manuales de Kotler



—El manual de Kerin y Hartley

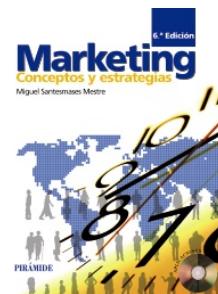
Marketing, 13 Ed., Mc Graw Hill. Por contenido y por profundidad, este manual se adapta bien a las dos asignaturas y puede ser comparable a *Principios de marketing*. Destaca por tener contenidos quizás más atractivos. Como inconveniente, la traducción no es específica para España y los ejemplos, por tanto, pueden resultar más ajenos a los estudiantes.

- Otros manuales para impartir docencia solo en castellano

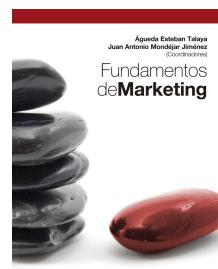
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. 6 edición. Ediciones Pirámide. Esta es la sexta edición de este manual que cubre con amplitud todos los contenidos de las dos asignaturas. El manual tiene un nivel asequible y adecuado para estudiantes de segundo curso. Como inconveniente, además del hecho de que no exista versión en inglés, podemos indicar que la última edición tiene ya seis años.
- Esteban, A., Mondéjar, J.A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Esta es la primera edición de este manual cuyos contenidos se adecúan quizás bien a los previstos en Dirección Comercial I, pero dejan más de lado a los previsto en Dirección Comercial II, por lo que habría que complementarlo con otro manual más centrado en la parte operativa. Para ello está disponible también el manual Esteban, A., Lorenzo, C., & Millán, A. (2013) Dirección Comercial.
- Rivera Vilas, L. M. (2015). *Decisiones en marketing: cliente y empresa*. (3a). Universidad Politécnica de Valencia. Manual muy práctico y aplicado, disponible también de forma muy asequible como ebook. El enfoque puede ser demasiado operativo para los contenidos de Dirección Comercial I.

- Otros manuales para impartir docencia solo en inglés:

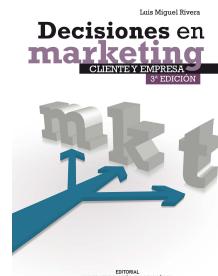
- Lamb, Hair, & McDaniel, (2019). *MKTG12: Principles of Marketing* (12th ed.). Cengage Learning. De la observación de la Tabla 4.9 podemos concluir que este manual es bastante popular entre las escuelas de negocio más prestigiosas del mundo. EL manual tiene una traducción en México pero puede ser poco adecuada para impartir clase en castellano en España.



—El manual de Santesmases



—El manual de Esteban y Mondejar



—El manual de Rivera



—El manual de Lamb

Este manual es introductorio y visualmente atractivo y cubre los contenidos de las dos asignaturas de manera adecuada. Tiene abundantes materiales complementarios y está pensando para poderse utilizar como único material en la asignatura.

- Otras opciones: En la tabla 4.9 podemos ver que algunas escuelas usan otros manuales como el Chernev (2014) o Lambin & Schuiling (2012). Estos manuales son más analíticos y pueden ser menos adecuados en segundo curso.

Tras esta revisión y dados los requisitos planteados, en este proyecto docente se plantea como manual básico de la asignatura el manual **Principios de Marketing**, ed. 17 de Kotler y Armstrong. Las razones de esta elección son:

- Sus contenidos se adaptan bien a las asignaturas Dirección Comercial I y Dirección Comercial II.
 - Sus contenidos se adaptan bien al enfoque de entrega de valor de las últimas definiciones AMA y el enfoque actual de la disciplina que se describen en la sección 2.2.1 de este proyecto.
 - Tiene ediciones frecuentemente actualizadas en castellano y en inglés.
 - Tiene abundantes ejemplos cercanos al entorno del estudiante por tener una traducción específica para España por lo que se transmiten con mayor rapidez y eficacia los conceptos claves para ayudar en su *recuerdo y comprensión*.
 - Otros resultados de aprendizaje más complejos como la *aplicación* o el *análisis* se adquieren mejor con otras metodologías activas como las que se plantean en este proyecto docente.
 - La utilización de un manual más la inclusión de actividades de fuentes diversas permite actualizar estas actividades más frecuentemente (cada curso, por ejemplo) y que los estudiantes puedan usar ediciones distintas del mismo texto para la adquisición de contenidos.
 - Tiene versión en papel y digital.

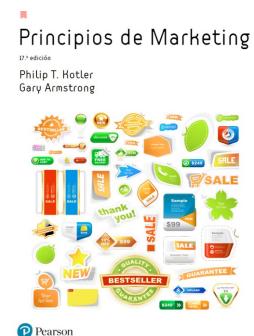
Ficha biliográfica

Título: Principios de marketing

Edición: 17a edición

Autores: Kotler, Philip; Armstrong, Gary

Año de publicación: 2018



–Manual básico de la asignatura

Editorial: Pearson

ISBN: 9788490356128

ISBN eBook: 9786073238465

La elección de este manual como manual básico no implica que no se utilicen y consulten otros manuales de forma complementaria. En la sección 4.6 se describe para cada tema, la bibliografía complementaria para el profesor y para los estudiantes.

4.5.2 Sitio Web y Materiales de apoyo

Como punto de apoyo para la comunicación e intercambio de información de la asignatura se utiliza la plataforma institucional MiAulario basada en Sakai. Esta plataforma tiene como ventaja principal que los estudiantes ya están muy familiarizados con ella y que permite utilizar una variedad de herramientas para las distintas actividades docentes. Así, las herramientas que se implementan se muestra en la Figura 4.1.

1	Calendario: Cronograma de actividades
2	Programa: Guía detallada (Anexo A)
3	Contenidos: Transparencias y actividades para cada tema
4	Proyecto Grupal: Materiales y actividades
5	Avisos importantes
6	Recursos para el resto secciones (oculto)
7	Tareas individuales y casos prácticos
8	Examen final
9	Evaluación: todas las notas y feedback
10	Enlaces con bibliografía en biblioteca
11	Correo Interno
12	Uso del sitio por participante (oculto)
13	Gestión de estudiantes
14	Gestión de grupos

Figura 4.1: Estructura del Sitio Web de la Asignatura Dirección Comercial I

De esta estructura destacan las siguientes herramientas:

- Calendario: para tener el cronograma de actividades permanentemente actualizado.
- Programa: Incluye la guía detallada de la asignatura en el Anexo A.
- Contenidos: Pestaña que desarrolla el programa: se incluye en una misma pestaña las transparencias, la

bibliografía de cada tema y los enlaces a las tareas, lo que facilita su localización.

- Proyecto Grupal: Pestaña con la guía para la realización del proyecto y las tareas a las que subir los materiales de cada etapa.
- Tareas: Pestaña con las tareas para los casos prácticos y las lecturas individuales.
- Libro de evaluación: permite acceder al contenido de evaluación permanentemente actualizado, de forma que el feedback proporcionado pueda ser efectivo.
- Estadísticas: esta herramienta proporciona estadísticas de uso de herramientas para cada participante, lo que en algunos casos puede ser un indicador interesante de seguimiento de la asignatura durante el curso.

4.5.3 Otras herramientas

El manual básico y la bibliografía recomendada así como el sitio en MiAulario proporcionan todos los recursos necesarios para adquirir los resultados de aprendizaje relacionados con los contenidos de la asignatura y, al tratarse de herramientas con las que los estudiantes están ya familiarizados, no precisan de un aprendizaje específico.

Sin embargo, con el fin de trabajar la autoevaluación y algunas competencias transversales, se incorporan en esta programación dos de las herramientas TIC mencionadas en el capítulo 3:

- **Socrative⁸:** Esta herramienta permite introducir pequeñas baterías de preguntas de tipo test durante las clases magistrales consiguiendo:
 - Dinamizar la clase haciendo pequeñas pausas para mejorar la atención.
 - Evaluar “en directo” el grado de comprensión de los estudiantes, pudiendo repasar los conceptos si no se han entendido bien.
 - Fomentar la autoevaluación de los estudiantes, comparando su grado de cumplimiento con los datos globales que se presentan en vivo.
 - Recoger un registro de asistencia complementario para la evaluación continua.
- **Trello⁹:** Esta herramienta se plantea como recurso para trabajar las competencias de Capacidad de organización y planificación [CGo2], Habilidad para analizar

⁸ <https://www.socrative.com/>

⁹ <https://trello.com/>

y buscar información proveniente de fuentes diversas [CGo6] y Capacidad para trabajar en equipo [CGo9]. Así, en el proyecto grupal cada equipo deberá llevar un panel Trello que complementa el trabajo final. Esto permite:

- Planificar el trabajo en equipo temporalizando tareas durante el semestre.
- Recoger de forma organizada información de distintas fuentes para incorporarla posteriormente.
- Tener un registro en vivo de quién y cuando ha realizado las tareas asignadas.

4.6 *Programación didáctica de la materia*

4.6.1 *Propuesta de programa sintético*

- **Unidad 1. Definición del marketing y su ámbito de actuación:**
 - Tema 1: El marketing en la actualidad
 - Tema 2: Planificación y gestión del proceso de marketing
- **Unidad 2. La relación de la empresa con su mercado:**
 - Tema 3: Análisis del entorno del marketing
 - Tema 4: La gestión de la información sobre el mercado
 - Tema 5: El comportamiento del consumidor
 - Tema 6: El comportamiento de las organizaciones
- **Unidad 3. Los objetivos y estrategias de marketing:**
 - Tema 7: Segmentación de mercados
 - Tema 8: Selección del público objetivo, diferenciación y posicionamiento
 - Tema 9: Crecimiento en productos y mercados. Marketing en mercados maduros
- **Unidad 4. Temas actuales de marketing:**
 - Tema 10: Marketing digital o e-marketing

4.6.2 Propuesta de programa desglosado

Tema 1: El marketing en la actualidad

■ Contenidos

1. Definición del marketing y su ámbito de aplicación
 - 1.1. Definición del marketing
 - 1.2. El proceso de marketing
2. Comprensión del mercado y las necesidades de los clientes
 - 2.1. Necesidades, deseos y demandas
 - 2.2. Oferta de valor
 - 2.3. Valor para el cliente y Satisfacción
 - 2.4. Intercambios, relaciones y mercados
3. Diseño de la estrategia de marketing basada en el valor al cliente
 - 3.1. Estrategia de marketing basada en valor
 - 3.2. Plan de marketing integrado
4. Gestión de las relaciones con los clientes y captura de valor
 - 4.1. Gestión de relaciones con los clientes
 - 4.2. Captura del valor del cliente
5. Marketing Sostenible: Responsabilidad Social y Marketing

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Tres sesiones de dos horas
- Clases Prácticas: Caso práctico

■ Actividades

Como refleja la Tabla 4.10, el tema se estructura en tres sesiones en grupo grande, además de un caso práctico, dado que los estudiantes no tienen en un primer momento ningún conocimiento de los contenidos. En primer lugar, se realiza la presentación de la asignatura a través del repaso de la Guía del Estudiante (Anexo A). A continuación, y antes del punto 1 del temario sobre la definición del marketing, se realiza la Actividad I (Anexo B) que tiene como objetivo conocer las impresiones de los estudiantes sobre la profesión y los profesionales de marketing. Después, se exponen los contenidos del punto

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- definir del marketing y los pasos en el proceso de marketing.
- explicar cómo el marketing descubre y satisface necesidades de los clientes.
- identificar los cinco conceptos centrales en el mercado.
- identificar los elementos en una estrategia centrada en el valor al cliente.
- explicar en qué consiste la gestión de relaciones con los clientes.
- discutir las orientaciones de la dirección de marketing para la estrategia de marketing.
- identificar las estrategias para crear valor a los clientes y captar valor de estos clientes.

1 y 2. Dado que el punto 2 implica definiciones de conceptos, se introduce como actividad final en la primera sesión un test de repaso de estos conceptos (Anexo B) para poder valorar el nivel de comprensión de los estudiantes.

En la segunda sesión, se expone en primer lugar el punto 3. Tras esta exposición, los estudiantes tienen una mayor comprensión del proceso de marketing que van a describir en el proyecto grupal, por lo que en este momento se presentan los contenidos del trabajo. A continuación, se expone el punto 4.

La tercera sesión se dedica a la exposición del punto 5: Marketing sostenible, responsabilidad social y marketing a la Actividad II cuyo objetivo es profundizar en los aspectos éticos en las relaciones de intercambio (Anexo B).

Por último, en la sesión en grupo pequeño se realiza el primer caso práctico, que repasa los conceptos analizados y es útil al mismo tiempo como introducción a los contenidos del Tema 2. Este caso práctico se refiere a una empresa conocida y cercana a los estudiantes y es relativamente corto, por lo que se puede cubrir en el tiempo que dura la sesión.

Con respecto a las actividades no presenciales, la lectura seleccionada discute el papel de la satisfacción en la formación de relaciones con los clientes, los problemas en su medición y sus límites como objetivo específico de marketing.

Además, dentro del Proyecto Grupal, tras la formación de los grupos y la elección de temas, está prevista una tutoría grupal de discusión de estos temas.

Tabla 4.10: Programación Tema 1

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Presentación y Repaso de la Guía del Estudiante 2. Actividad de aplicación I: Percepciones sobre el marketing. 3. Contenidos: exposición puntos 1 y 2 Tema 1 4. Test Socrative: Repaso de Conceptos básicos en el Mercado.
Sesión 2 GG	1. Contenidos: exposición punto 3 Tema 1 2. Presentación de Estructura del Proyecto Grupal
Sesión 3 GG	3. Contenidos: exposición punto 4 Tema 1 1. Contenidos: exposición punto 5 Tema 1 2. Actividad de aplicación 2: Ética en marketing; Medelinked
Sesión GP	Caso Práctico I: Inditex y Zara: El Ejemplo Paradigmático de Orientación al Mercado
No Presencial	1. Lectura I: El alto precio de la satisfacción del cliente 2. Tutoría de discusión de tema elegido para el proyecto (grupal).

■ Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 1 - Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., y Buoye, A. (2014). El alto precio de la satisfacción del cliente. Hardvard Deusto Marketing y Ventas, 125, 6–17.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A. I. (2012). Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC - Solomon, M. R., Marshall, G. W., y Stuart, E. W. (2016). Marketing: real people, real choices. Pearson. Tema 1 - González Vázquez, E., Alén González, E. y Cerviño Fernández, J. (2005). Casos de dirección de marketing. Prentice Hall - Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing. McGraw-Hill Interamericana. Tema 1 - Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. Cengage learning. -
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> Fripp, G. (2017). The practical marketing workbook (2E): Activity 1 - Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2018). MKTG12 : Marketing (12E). Tema 3

Tabla 4.11: *Bibliografía básica y complementaria. Tema 1*

Tema 2: Planificación y gestión del proceso de marketing

■ Contenidos

1. La planificación estratégica en la empresa

1.1. Proceso de planificación estratégica

1.2. El papel del marketing en la planificación estratégica

2. Planificación de marketing

2.1. Estrategia de marketing

2.2. Marketing mix

3. Gestión del esfuerzo de marketing y medición y gestión del ROI

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Una sesión de dos horas

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- ▶ Explicar en qué consiste el proceso global de planificación estratégica y sus etapas.
- ▶ Analizar cómo se diseñan las carteras de negocio y cómo se desarrollan las estrategias de crecimiento.
- ▶ Explicar el papel del marketing en la planificación estratégica y cómo colabora el marketing con sus socios para crear y proveer valor al cliente.
- ▶ Describir los elementos de una estrategia de marketing y un marketing mix basados en el cliente y qué fuerzas influyen sobre ellos.
- ▶ Listar las funciones de la dirección de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y argumentar la importancia de medir y gestionar el ROI de marketing.

Tabla 4.12: Programación Tema 2

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición puntos 1, 2 y 3 Tema 2 2. Actividad III: Niveles en la estrategia 3. MiniTest Socrative
No Presencial	1. Lectura II: ¿Su empresa necesita realmente un departamento de Marketing?

Como refleja la Tabla 4.12, la exposición de contenidos se plantea en una única sesión, dadas las restricciones de tiempo para el conjunto de la materia y que este tema tiene solapamientos en el punto 1 con contenidos que los estudiantes han visto ya en la asignatura de primer curso *Economía de la Empresa* y, en menor medida, en la asignatura de primer semestre de segundo curso *Diseño y Comportamiento Organizativo*.

Así, en la sesión en Grupo Grande, se realiza la exposición de los puntos 1, 2, y 3 y se realiza la Actividad III (Anexo B) que permite reflexionar sobre los distintos niveles estratégicos en la toma de decisiones corporativas. Además, se realiza un minitest final de repaso aplicado de los elementos de marketing mix en Socrative (Anexo B)

Con respecto a las actividades no presenciales, la lectura seleccionada reflexiona sobre la integración de funciones de marketing con el resto de funciones de la empresa y la necesidad o no de un departamento específico en la toma de decisiones estratégicas de marketing. En esta semana, los estudiantes pueden empezar a trabajar en la descripción de la industria elegida.

- Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 2 - Kotler, P., y Reibstein, D. (2014). ¿Su empresa necesita realmente un departamento de Marketing? Harvard Deusto Marketing y Ventas, 122, 6–9.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Rivera Vilas, L. M. (2015). Decisiones en marketing : cliente y empresa (3E). Universidad Politécnica de Valencia. Tema 2
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Levens, M. (2012). Marketing: Defined, Explained, Applied (2E). Pearson. Tema 2. - Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Pearson Prentice Hall . - Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., y Gutiérrez Villar, B. (2006). Fundamentos de marketing : ejercicios y soluciones. McGraw Hill Interamericana.

Tabla 4.13: Bibliografía básica y complementaria. Tema 2

Tema 3: Análisis del entorno de marketing

■ Contenidos

1. El macroentorno de la empresa
2. El microentorno de la empresa
3. La respuesta al entorno de la empresa

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Dos sesiones de dos horas
- Clases Prácticas: Caso práctico

■ Actividades

Como refleja la Tabla 4.14, el tema se estructura en dos sesiones en grupo grande, además de un caso práctico. En la primera sesión se exponen los contenidos del punto 1, el macroentorno de la empresa. Además, se realiza una actividad de análisis de tendencias basada en el informe *Nielsen Nueva Era, nuevo consumidor: Cómo y porqué compramos al Rededor del mundo* (The Nielsen Company, 2013). Esta actividad se describe en el Anexo B. En la segunda sesión se presentan los puntos 2 y 3 del programa además de realizar la actividad *Superjoya*, implementada en Socrative que resulta muy adecuada para comprender las diferencias entre factores de micro y macroentorno (Anexo B). En ambas sesiones se plantean dos test de comprensión. Por último, el tema se completa con el caso *Fitbit: cabalgando la ola del fitness hacia la gloria* (Kotler & Reibstein, 2014).

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- Describir las fuerzas del entorno que afectan a la capacidad de la empresa para atender a su mercado.
- Explicar cómo afectan a las decisiones de marketing los cambios en el entorno inmediato de la empresa.
- Identificar las principales tendencias del entorno demográfico, económico, natural y tecnológico.
- Explicar los cambios principales del entorno político y cultural.
- Analizar cómo pueden reaccionar las empresas frente al entorno de marketing.

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición punto 1 Tema 3 2. Actividad de Aplicación IV: Análisis Informe Nielsen 3. Test Socrative
Sesión 2 GG	1. Exposición punto 2 2. Actividad de Aplicación V: Superjoya 3. Exposición punto 3 4. Test Socrative
Sesión 1 GP	1. Caso práctico 2: Fitbit: cabalgando la ola del fitness hacia la gloria

Tabla 4.14: Programación Tema 3

■ Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 3 - Matzler, K., y Kathan, W. (2015). Adapting to the Sharing Economy. <i>MIT Sloan Management Review</i>, 56(2), 71–77.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Esteban Talaya, A. y Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). Fundamentos de marketing (2E). ESIC. - Kerin, R. A., Berkowitz, E., Rudelius, W., y Hartley, S. (2018). Marketing (13E). McGraw-Hill Education. Tema 3.
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing. McGraw-Hill Interamericana. Tema 2 - Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., y Gutiérrez Villar, B. (2006). Fundamentos de marketing : ejercicios y soluciones. McGraw Hill Interamericana

Tabla 4.15: *Bibliografía básica y complementaria. Tema 3*

Tema 4: La gestión de la información sobre el mercado

■ Contenidos

1. La información de marketing y el conocimiento sobre el mercado
 - 1.1. La información y el big data
 - 1.2. la gestión de la información de marketing
2. Evaluación de necesidades de información y el desarrollo de los datos
 - 2.1. Evaluación de necesidades de información
 - 2.2. Desarrollo del Sistema de Información de Marketing
3. La investigación de mercados
 - 3.1. Definición del problema y objetivos
 - 3.2. Desarrollo del plan de investigación
 - 3.3. Recogida de datos secundarios
 - 3.4. Recogida de datos primarios
 - 3.5. Implementación e informes en el plan de investigación
4. Análisis y uso de la información del mercado
 - 4.1. Sistemas CRM
 - 4.2. Big Data y Analytics
 - 4.3. Distribución y uso de la información de marketing
5. Otras consideraciones relacionadas con la información de marketing
 - 5.1. La investigación de marketing en pequeñas empresas y organizaciones sin ánimo de lucro
 - 5.2. La investigación de marketing internacional
 - 5.3. Aspectos éticos en la investigación de marketing

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Dos sesiones de dos horas
- Clases Prácticas: Ninguna

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- explicar la importancia de la información para comprender el mercado y los consumidores.
- definir el sistema de información de marketing y discutir sus componentes.
- señalar los pasos en el proceso de investigación de mercados.
- identificar los elementos en una estrategia centrada en el valor al cliente.
- explicar cómo usan las empresas la información de marketing.
- discutir las orientaciones de la dirección de marketing para la estrategia de marketing.
- discutir los aspectos éticos y de políticas públicas relacionadas con la investigación de marketing.

Como refleja la Tabla 4.16, el tema se estructura en dos sesiones en grupo grande. En la primera sesión se exponen los contenidos del punto 1, 2 y los tres primeros subapartados del punto 3. Además, se realiza la actividad VI relacionada con la selección de los tipos de investigación (Anexo B). En la segunda sesión se presentan los puntos 3.4 y 3.5 y los puntos 4 y 5. Se realiza también la actividad VII de la interpretación de los resultados de una investigación. Los contenidos del tema se completan con la lectura *La revolución analítica: el Big Data en la práctica*.

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición puntos 1, 2 y 3.1 Tema 4 2. Actividad de Aplicación VI: Tipos de Investigación 3. Exposición puntos 3.2 y 3.3
Sesión 2 GG	1. Exposición puntos 3.3,3.4,3.5 2. Actividad de Aplicación VII: Interpretación de resultados 3. Exposición punto 4 y 5

Tabla 4.16: Programación Tema 4

- Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	- Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 4 - Casado, J. L. (2015). La revolución analítica: el Big Data en la práctica. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 133, 28–37.
Complementaria Estudiantes	- Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias (6th ed.). Pirámide. Tema 8. - Grande Esteban, I., y Abascal, E. (2017). Fundamentos y técnicas de investigación comercial (13E e)d.
Complementaria Profesor	- Kerin, R. A., Hartley, S. W., y Rudelius, W. (2014). Marketing (11E). McGrawHill Education. Tema 8. - Malhotra, N. K. (2016). Investigación de mercados. Pearson Educación - González Vázquez, E., López Miguens, M. J., y Otero Neira, M. C. (2014). Manual práctico de marketing. Pearson Educación - Fripp, G. (2017). The practical marketing workbook (2E)

Tabla 4.17: Bibliografía básica y complementaria. Tema 4

Tema 5: El comportamiento del consumidor

■ Contenidos

1. Modelo general de comportamiento del consumidor
2. Características que afectan al comportamiento del consumidor
 - 2.1. Factores culturales
 - 2.2. Factores sociales
 - 2.3. Factores personales
 - 2.4. Factores psicológicos
3. Comportamiento de compra
 - 3.1. Tipos de decisión
 - 3.2. El proceso de decisión de compra

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Tres sesiones de dos horas

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- definir los mercados de consumo y construir un modelo simple de comportamiento del consumidor.
- nombrar los cuatro principales factores de comportamiento del consumidor.
- listar y definir los principales tipos de decisión y las etapas en el proceso de decisión de compra.

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición Punto 1 2. Actividad de Aplicación VIII: Modelo de Comportamiento 3. Exposición Puntos 2.1 y 2.2. 2. Actividad de Aplicación IX: Grupos de referencia
Sesión 2 GG	1. Exposición Puntos 2.3 y 2.4 2. Minicaso: Las infusiones de Sara Lee España. 3. Test Socrative
Sesión 3 GG	1. Exposición punto 3 2. Actividad de Aplicación X: Ejercicios

Tabla 4.18: Programación Tema 5

Este tema se estructura en tres sesiones en grupo grande. En la primera sesión, se expone primero el modelo general de comportamiento del consumidor y se realiza una actividad de aplicación que consiste en la identificación de los elementos del modelo en el caso de la categoría concreta (Anexo B). A continuación, se exponen los dos factores grupales de comportamiento y se termina con una actividad de identificación de grupos de referencia (Anexo B). En la segunda sesión, se comienza con la exposición de los puntos 2.3 y 2.4, incluyendo la realización

y evaluación de la encuesta VALS por parte de los estudiante. Dado que en este tema no hay sesión en grupo pequeño (se plantea una para los temas 5 y 6 en el tema 6), se discute en esta sesión un minicaso extraído de González Vázquez, Alén González, & Cerviño Fernández (2005). Se termina con un test en Socrative de repaso de conceptos.

En la tercera sesión, se expone en primer lugar el punto 3 del programa y el resto de la sesión se dedica a la realización de ejercicios sobre los procesos de decisión de compra (Anexo B. El tema se completa con la lectura *La gestión de la experiencia del cliente como primera palanca del “branding”* que es muy adecuada para ilustrar la importancia de comprender el *customer journey* y la experiencia del cliente y complementa muy bien el punto 3 del programa.

■ Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias	<i>Tabla 4.19: Bibliografía básica y complementaria. Tema 5</i>
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 5 - Sancho, E. L. (2018). La gestión de la experiencia del cliente como primera palanca del “branding.” Harvard Deusto Business Review, 279, 6–16. 	
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Sellers, R. R., y Casado, D. A. B. (2013). Introducción al marketing. Tema 4 - Alonso Rivas, J. y Grande Esteban, I. (2015). Comportamiento del consumidor : decisiones y estrategia de marketing. (8E) ESIC. - Lilien, G. L., Rangaswamy, A., y De Bruyn, A. (2017). Principles of marketing engineering and analytics. 	
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - González Vázquez, E., Alén González, E., y Cerviño Fernández, J. (2005). Casos de dirección de marketing. Pearson - Hawkins, D. I., y Mothersbaugh, D. L. (2016). Consumer behavior : building marketing strategy. - Lilien, G. L., Kotler, P., y Moorthy, K. S. (2009). Marketing models. Trafford. - Levens, M. (2012). Marketing: Defined, Explained, Applied (2E). Pearson. Tema 8 - Solomon, M. R., Marshall, G. W., y Stuart, E. W. (2016). Marketing: real people, real choices. Pearson. Tema 4 	

Tema 6: El comportamiento de las organizaciones

■ Contenidos

1. Los mercados corporativos

- 1.1. Estructura y demanda del mercado
- 1.2. Naturaleza de la unidad compradora
- 1.3. Tipo de decisiones

2. Comportamiento de compra organizacional

- 2.1. Principales situaciones de compra
- 2.2. Los participantes en el proceso de compra

3. El proceso de decisión corporativo

4. Los mercados institucionales y gubernamentales

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Una sesión
- Clases en grupo pequeño: Caso práctico

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- Definir el mercado organizacional y explicar en qué difieren los mercados de consumo de los organizacionales.
- Identificar los principales factores que influyen en el comportamiento de compra corporativo.
- Definir los pasos en el proceso de decisión de compra corporativo.
- Explicar las decisiones de compra en los mercados gubernamentales e institucionales.

Tabla 4.20: Programación Tema 6

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición punto 1. 2. Test Socrative Tipos de compra 3. Exposición Puntos 2, 3 y 4 4. Actividad XI. Decisiones de compra conjunta
Sesión 1 GP	Caso Práctico: Airbus, Empresa Europea que ha volado de éxito en éxito.

Este tema se estructura en una sesión magistral además de una sesión en grupo práctico. Este tema no es muy extenso en contenidos, pero necesita más apoyo en actividades prácticas y de comprensión de conceptos que otros, ya que los estudiantes de segundo curso están generalmente poco familiarizados con las relaciones B2B y les resulta más complejo comprender los contenidos.

Así, en la sesión en grupo grande se incluye un test de aplicación sobre los tipos de compra y una actividad en la que los estudiantes tienen que realizar una compra conjunta (Anexo B).

El caso práctico analiza el proceso de compra y el análisis del mercado de los clientes de Airbus. Por último, la lectura seleccionada, además de completar los contenidos del tema, complementa la reflexión sobre competencias transversales incluídas en la asignatura como *Capacidad para trabajar en equipo, Habilidad en las relaciones personales* y *Capacidad crítica y autocritica*.

- Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 6 - Peterson, R. S. (2017). ¿Qué tipo de negociador eres ? Harvard Deusto Business Review, 264, 62–66.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Esteban Talaya, A., y Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). Fundamentos de marketing (2E). ESIC. Tema 5 - Lilien, G. L., Rangaswamy, A., y De Bruyn, A. (2017). Principles of marketing engineering and analytics. - González Vázquez, E., Alén González, E. y Cerviño Fernández, J. (2005). Casos de dirección de marketing. Prentice Hall
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Lilien, G. L., Kotler, P., y Moorthy, K. S. (2009). Marketing models. Trafford. - Kerin, R. A., Hartley, S. W., y Rudelius, W. (2017). Marketing (13E). McGrawHill Education. - Lambin, J.J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2008). Dirección de Marketing (2E). Tema 4

Tabla 4.21: Bibliografía básica y complementaria. Tema 6

Tema 7: Segmentación de mercados

■ Contenidos

1. La estrategia de marketing
2. Segmentación del mercado
 - 2.1. La segmentación de los mercados de consumo
 - 2.2. La segmentación de los mercados de empresas
 - 2.3. La segmentación de los mercados internacionales
 - 2.4. Requisitos de una segmentación eficaz
3. Selección de mercados objetivo
 - 3.1. Evaluación de los mercados objetivo
 - 3.2. Elección de los segmentos objetivo en el mercado

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Dos sesiones
- Clases en grupo pequeño: No hay

■ Actividades

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición puntos 1 y 2 2. Test Socrative criterios de segmentación 3. Actividad de Aplicación XII
Sesión 2 GG	1. Exposición punto 3 2. Actividad de Aplicación XIII

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- Definir las etapas principales en el diseño de una estrategia de mercado orientada al cliente.
- Describir y analizar los criterios principales para segmentar los mercados de consumidores y empresas.
- Explicar cómo identifican las empresas a los segmentos del mercado más atractivos y cómo eligen una estrategia de selección de mercados objetivo.

Tabla 4.22: Programación Tema 7

En el primero de los dos temas dedicados a la estrategia de marketing se realizan dos sesiones en grupo grande. En la primera sesión se exponen en primer lugar los dos primeros puntos del temario para, a continuación hacer un test de repaso de los distintos criterios de segmentación, tratando de incidir en aspectos como la diferencia entre criterios demográficos y aspectos psicográficos o las distintas dimensiones de los criterios psicográficos.

A continuación, se realiza una actividad de aplicación que plantea un ejercicio de segmentación con el método de Belson que complementa este punto.

En la segunda sesión, el contenido teórico se centra en la evaluación del atractivo de los segmentos. Se realiza la actividad de aplicación XIII que relaciona el concepto

de *Customer Lifetime Value* con las estrategias de segmentación.

La lectura en este tema se centra en la sostenibilidad como elemento de diferenciación basándose en una estrategia de segmentación por estilo de vida.

- Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 7 - AlbaReda Vivo, L., y González Bree, F. (2015). Innovación sostenible nuevo espacio de marketing y competitividad. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 133, 6–14.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Esteban Talaya, A., y Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). Fundamentos de marketing (2E). ESIC.
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Kerin, R. A., Hartley, S. W., y Rudelius, W. (2017). Marketing (13E). McGrawHill Education. - Lambin, J.J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2008). Dirección de Marketing (2E) - Lilien, G. L., Kotler, P., y Moorthy, K. S. (2009). Marketing models. Trafford. - Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., y Gutiérrez Villar, B. (2006). Fundamentos de marketing : ejercicios y soluciones. McGraw Hill Interamericana

Tabla 4.23: Bibliografía básica y complementaria. Tema 7

Tema 8: Selección del público objetivo, diferenciación y posicionamiento

■ Contenidos

1. Mapas de posicionamiento
2. Elección de la estrategia de diferenciación y posicionamiento
3. Comunicación y aplicación del posicionamiento elegido

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Dos sesiones
- Clases en grupo pequeño: No hay

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- Analizar cómo diferencian y posicionan las empresas sus productos para lograr la máxima ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 4.24: Programación Tema 8

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición Punto 1. 2. Actividad de Aplicación XIV. Construcción de mapas de posicionamiento
Sesión 2 GG	1. Exposición puntos 2 y 3. 2. Actividad de Aplicación XV. Diagnóstico de posicionamiento

En la primera sesión del tema se expone el concepto de mapas de posicionamiento que se desarrolla principalmente con la actividad de aplicación. Esta actividad tiene una tarea primero conceptual, de identificación de dimensiones relevantes y posicionamiento en el mapa. Para esta tarea se utilizan las materias impartidas en el grado la familiaridad de los estudiantes con estas materias. A continuación, se realiza una aplicación cuantitativa mediante un ejercicio de ejemplo.

En la segunda sesión se exponen los puntos 2 y 3 del temario y se realiza otra actividad de aplicación centrada en la identificación de estrategias de posicionamiento. La actividad se centra en el sector del automóvil y, tras ilustrar la situación con un video de ejemplo del caso reposicionamiento de Mercedes-Benz, se pide la aplicación al segmento de coches urbanos. La lectura amplía el conocimiento sobre el mismo sector, ilustrando el caso de BMW. La elección de un mismo sector para la actividad de aplicación y para la lectura permite en este caso conseguir un grado de profundidad mayor permitiendo integrar las distintas perspectivas que se ofrecen.

■ Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 7 - Gómez Moreno, J., Gallo, I., y Foncillas, P. (2018). Caso BMW de “poseer” a “vivir”: veinte años experiencias. Harvard Deusto Márketing y Ventas, 150, 42–49.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de Marketing (15E). Pearson.
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Kerin, R. A., Berkowitz, E., Rudelius, W., y Hartley, S. (2017). Marketing (13E). McGraw-Hill Education - Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing, Cengage learning. - Fripp, G. (2017). The practical marketing workbook (2E)

Tabla 4.25: *Bibliografía básica y complementaria. Tema 8*

Tema 9: Crecimiento en productos y mercados.

Marketing en mercados maduros

■ Contenidos

1. El proceso de decisión ante productos nuevos
 - 1.1. Etapas en el proceso de adopción
 - 1.2. Diferencias individuales en la capacidad de innovación
 - 1.3. Influencia de las características del producto sobre la tasa de adopción
2. Estrategias en el ciclo de vida del producto
 - 2.1. El ciclo de vida del producto
 - 2.2. Estrategias en el ciclo de vida del producto
3. Etapas en el proceso de desarrollo de productos nuevos

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Tres sesiones
- Clases en grupo pequeño: Una sesión de caso para el conjunto de la Unidad 3: *Yatekomo: Aquí te pillo y aquí te como*

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- Describir el proceso de adopción y difusión de productos nuevos.
- Describir las etapas del ciclo de vida del producto y cómo cambian las estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida.
- Enumerar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición Punto 1 2. Test Socrative 3. Actividad de Aplicación XV: Elige tu posicionamiento
Sesión 2 GG	1. Exposición Punto 2 2. Test Socrative
Sesión 3 GG	1. Exposición Punto 3 2. Actividad de Aplicación XVI: Tacones Convertibles
Sesión 1 GP	Caso Práctico: Yatekomo: Aquí te pillo y aquí te como, Kotler (2018)

Tabla 4.26: Programación Tema 9

En la primera sesión se expone el punto uno relacionado con el proceso de adopción de nuevos productos y se completa la exposición con un test de repaso de la clasificación de individuos en función del proceso de adopción de nuevos productos. La sesión termina con una actividad de aplicación de selección de posicionamiento en el

lanzamiento de un nuevo producto que complementa y repasa también la definición de la estrategia de marketing que se ha estudiado en los temas 7 y 8 (Anexo B).

La segunda sesión comienza con la exposición del punto relativo a las estrategias en el ciclo de vida del producto. La parte expositiva en este tema es bastante extensa ya que se incluyen vídeos y ejemplos de discusión de distintos productos y marcas en momentos del ciclo de vida del producto. Para terminar la sesión, se realiza un test de aplicación en Socrative (Anexo B).

Por último, en la tercera sesión se presenta el punto 3, etapas en el desarrollo de productos nuevos y se realiza un caso en video de repaso de todo el tema, el caso de los tacones convertibles, que se describe en el B y que está incluido en los materiales del instructor del manual de la asignatura (Kotler & Armstrong, 2018).

El tema se completa con el caso *Yatekomo* seleccionado entre los incluidos en el manual porque une bien los contenidos de este tema con los de la estrategia de marketing de los temas 7 y 8 y sirve por tanto de cierre para este bloque. Además, como material complementario, se incluye la lectura "Why Great New Products Fail" (Simester, 2016)

■ Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson: Tema 5 (última parte), Tema 9 - Simester, D. (2016). Why Great New Products Fail. MIT Sloan Management Review, 57(3), 33–39
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias (6E). Pirámide (Tema 10). - Esteban Talaya, A. (2008). Principios de marketing. Esic Editorial. Tema 12
Complementaria Profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Lilien, G. L., Kotler, P., y Moorthy, K. S. (2009). Marketing models. Trafford. - Kerin, R. A., Berkowitz, E., Rudelius, W., y Hartley, S. (2018). Marketing (13E.). McGraw-Hill Education. - Levens, M. (2012). Marketing: Defined, Explained, Applied (2E). Pearson.

Tabla 4.27: Bibliografía básica y complementaria. Tema 9

Tema 10: Marketing digital o e-Marketing

■ Contenidos

1. La economía de la información
2. Modelos de negocio en la economía digital
3. Clientes digitales
4. La estrategia de marketing en la economía digital

■ Sesiones

- Clases Magistrales: Tres sesiones
- Clases en grupo pequeño: No hay

■ Actividades

Objetivos Específicos: tras este tema, los estudiantes deberán ser capaces de...

- Conocer, comprender y evaluar el efecto de la economía de la información en la dirección de marketing.
- Conocer y analizar los distintos Modelos de Comercio y Negocio electrónico, sus características y posible evolución.
- Explicar los cambios que ha producido Internet en el comportamiento del consumidor.
- Explicar las dificultades y oportunidades que implica para la estrategia de marketing la economía de la información.

Tabla 4.28: Programación Tema 10

Sesión	Actividad
Sesión 1 GG	1. Exposición Puntos 1 y 2 2. Test Socrative 3. Actividad de Aplicación XVII
Sesión 2 GG	1. Exposición Punto 3 2. Actividad de Aplicación XVIII
Sesión 3 GG	1. Exposición Punto 4 2. Actividad de Aplicación XIX 3. Test Socrative

En la primera sesión se exponen los puntos uno y dos del contenido, incluyendo la descripción de los efectos de las tecnologías de la información en la economía y los mercados y la exposición de los distintos modelos de negocio en la economía digital. Este contenido se completa con un repaso de conceptos en Socrative y la actividad XVII que se centra en el análisis del modelo de negocio de una de las empresas de la llamada *nueva economía*, Lime, la empresa de uso compartido de patinetes eléctricos (Anexo B). En la segunda sesión expositiva se presenta el punto tres, que analiza el comportamiento del consumidor y las organizaciones en un entorno digital. En esta sesión se realiza una actividad de aplicación centrada en los aspectos de privacidad del consumidor en entornos online (Anexo B). Por último, en la tercera sesión del tema se expone el punto 4 que desarrolla las implicaciones de la economía digital en las distintas etapas de la planificación estratégica de marketing. El tema termina con un test de conceptos en Socrative y una actividad de resumen centrada en marketing móvil (Anexo B). Los

contenidos del tema se completan con la última lectura que incide en las particularidades de las plataformas de la nueva economía: *¿Por qué valen tanto las “startups” digitales que solo pierden dinero?* (2018) - Bibliografía básica y complementaria

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing. McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 22 - Somalo, N. (2018). Modelos de negocio digitales. <i>¿Por qué valen tanto las “startups” digitales que solo pierden dinero?</i> Harvard Deusto Business Review, 276, 20–28.
Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Laudon, K. C., y Guercio Traver, C. (2014). E-commerce 2013 (español). Pearson Educación - Hofacker, C. F. (2018). Digital marketing : communicating, selling and connecting. Edward Elgar. - Ministerio de Industria Energía y Turismo. (2015). Libro Blanco para el diseño de las Titulaciones Universitarias en el Marco de la Economía Digital. - Shapiro, C., y Varian, H. R. (1999). Information rules: a strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press. - Chaffey, D., y Smith, P. R. (2017). Digital marketing excellence : planning, optimizing and integrating online marketing. Routledge. - Strauss, J., Frost, R., y Sinha, N. (2016). E-marketing. Routledge. - Laudon, K. C., y Traver, C. G. (2018). E-commerce 2018 (14th ed.). Pearson. - Ryan, D., y Jones, C. (2009). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page
Complementaria Profesor	

Tabla 4.29: Bibliografía básica y complementaria. Tema 10

4.7 *Cronograma*

A continuación, en la Tabla 4.30 se resume la programación propuesta¹⁰.

Este cuadro o cronograma de la asignatura, adaptado a las fechas adecuadas en cada semestre, se les proporciona a los alumnos el primer día de clase y también está disponible en la plataforma virtual.

El conocimiento de los contenidos y las tareas que se llevarán a cabo a medio y largo plazo posibilita al alumnado una planificación personal más efectiva de dedicación a la asignatura.

¹⁰ En el Anexo A, guía del estudiante, se muestra la adaptación de este cronograma genérico al supuesto del calendario del grupo 3 de la asignatura Dirección Comercial I para el curso 2018/2019

Tabla 4.30: Cronograma de la asignatura

Semana	Sesión	Tipo	Contenido	Materiales	Tareas	Carga Horaria	
						Presenciales	No Presenciales
1	1	Sesión GG	Tema 1	Guía del estudiante Manual Cap 1		2	0
1	2	Sesión GG	Tema 1	Manual Cap 1		2	0
2	1	Sesión GG	Tema 1	Manual Cap 1		2	0
2	2	Sesión GP	Caso 1	Caso 1	Caso 1	2	0.5
2	-	No presencial	Proyecto Grupal	Guía del estudiante	Formación grupos	0	0.5
2	-	No presencial	Lecturas	Lectura I	Lectura I	0	2
3	1	Sesión GG	Tema 2	Manual Cap 2		2	0
3	2	Sesión GG	Tema 3	Manual Cap 3		2	0
3	-	No presencial	Proyecto Grupal	Guía del estudiante	Elección de Industria	0	1
3	-	No presencial	Proyecto Grupal	Guía del estudiante	Tutoría Grupal	0	0.5
4	1	Sesión GG	Tema 3	Manual Cap 3		2	0
4	2	Sesión GP	Caso 2	Caso 2	Caso 2	2	0.5
5	1	Sesión GG	Tema 4	Manual Cap 4		2	0
5	2	Sesión GG	Tema 4	Manual Cap 4		2	0
6	1	Sesión GG	Tema 5	Manual Cap 5		2	0
6	2	Sesión GP	Proyecto Grupal: reunión 1	Guía del estudiante	Entrega 1	2	20
7	1	Sesión GG	Tema 5	Manual Cap 5		2	0
7	2	Sesión GG	Tema 5	Manual Cap 5		2	0

Tabla 4.30: Cronograma de la asignatura (cont.)

Semana	Sesión	Tipo	Contenido	Materiales	Tareas	Carga Horaria	
						Presenciales	No Presenciales
8	1	Sesión GG	Tema 6	Manual Cap 6		2	0
8	2	Sesión GP	Caso 3	Caso 3	Caso 3	2	0.5
9	1	Sesión GG	Tema 7	Manual Cap 7		2	0
9	2	Sesión GG	Tema 7	Manual Cap 7		2	0
10	1	Sesión GG	Tema 8	Manual Cap 7		2	0
10	2	Sesión GP	Proyecto Grupal: reunión 2	Guía del estudiante	Entrega 2	2	20
II	1	Sesión GG	Tema 8	Manual Cap 7		2	0
II	2	Sesión GG	Tema 9	Manual Cap 5 y 9		2	0
12	1	Sesión GG	Tema 9	Manual Cap 9		2	0
12	2	Sesión GG	Tema 9	Manual Cap 9		2	0
12	-	No presencial	Lecturas	Lectura II	Lectura II	0	2
13	1	Sesión GG	Tema 10	Stanton Cap 22		2	0
13	2	Sesión GP	Caso 4	Caso 4		2	0.5
14	1	Sesión GG	Tema 10	Stanton Cap 22		2	0
14	2	Sesión GG	Tema 10	Stanton Cap 22		2	0
15	1	Sesión GP	Exposición	Guía del estudiante	Informe Final	2	12
15	2	Examen	Examen	Manual, Lecturas, Transparencias		2	30
					TOTAL	60	90

4.8 Evaluación y retroalimentación del aprendizaje

La evaluación en la enseñanza, debe entenderse como el proceso mediante el cual se juzga el grado de consecución de los objetivos propuestos en la actividad de enseñanza-aprendizaje y, al mismo tiempo, permite analizar las posibles desviaciones observadas y estudiar las modificaciones a introducir para conseguir los fines establecidos.

Así, la evaluación final al alumno pretende incorporar todos los elementos mencionados en la metodología docente y los objetivos planteados.

La Tabla 4.31 muestra los elementos generales en la evaluación y su ponderación:

 El sistema de evaluación de la asignatura se describe también, desde el punto de vista del estudiante, en el Anexo A Guía del Estudiante.

Instrumento	Ponderación
Evaluación Individual	
a.1. Trabajo durante el curso	5%
a.2. Entregas para las lecturas	5%
a.3. Desempeño en el examen final	50%
Evaluación Grupal	
b.1. Proyecto de Análisis	20%
b.2. Casos en grupo	20%

Con estos cinco elementos básicos, se van a evaluar las competencias genéricas y específicas y los resultados de aprendizaje¹¹. En la tabla 4.32 se presenta cómo se relacionan estos cinco mecanismos de evaluación con los objetivos de la asignatura.

Tabla 4.31: Resumen de elementos en la evaluación

¹¹ ➤ Excluimos las competencias básicas de esta tabla, dado que todas las actividades de la asignatura contribuyen para su mejora.

Tabla 4.32: Relación objetivos de la asignatura y mecanismos de evaluación

Competencia	Enunciado	Mecanismo
CG01	Capacidad de análisis y síntesis	Lecturas, Proyecto Grupal
CG02	Capacidad de organización y planificación	Trabajo durante el curso, Proyecto Grupal
CG03	Comunicación oral y escrita en la lengua nativa	Trabajo durante el curso, Proyecto Grupal
CG04	Comunicación oral y escrita de una lengua extranjera	Lecturas
CG05	Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio	Trabajo durante el curso, Proyecto Grupal
CG06	Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas	Proyecto Grupal

Tabla 4.32: Relación objetivos de la asignatura y mecanismos de evaluación
(cont.)

Competencia	Enunciado	Mecanismo
CG07	Capacidad para la resolución de problemas	Trabajo durante el curso, Examen, Casos prácticos
CG08	Capacidad de tomar decisiones	Examen, Proyecto Grupal
CG09	Capacidad para trabajar en equipo	Proyecto Grupal, Casos prácticos
CG12	Habilidad en las relaciones personales	Proyecto Grupal, Casos prácticos
CG14	Capacidad crítica y autocrítica	Lecturas
CG15	Compromiso ético en el trabajo	Proyecto Grupal, Lecturas
CG16	Capacidad para trabajar en entornos de presión	Examen
CG17	Capacidad de aprendizaje autónomo	Examen
CG19	Creatividad	Casos prácticos, proyecto grupal
CG24	Respeto de los derechos humanos	Trabajo durante el curso
CE02	Identificar las fuentes de información económica relevantes para la empresa y su contenido	Proyecto Grupal
CE03	Derivar de los datos, información relevante para la empresa imposible de reconocer por no profesionales	Proyecto Grupal
CE04	Aplicar al análisis de los problemas de gestión empresarial criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos	Proyecto Grupal, Casos prácticos, Examen
CE05	Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados	Proyecto Grupal
CE06	Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa	Proyecto Grupal
CE07	Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de una empresa	Proyecto Grupal
CE13	Identificar la empresa como sistema y reconocer las interdependencias entre las distintas áreas funcionales	Proyecto Grupal
CE14	Implementar políticas y prácticas encaminadas a una mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial	Casos prácticos, Trabajo durante el curso
CE18	Desarrollar políticas de marketing que mejoren el conocimiento de las necesidades de los consumidores y eleven su nivel de satisfacción	Todos
R_MK_01	Entender qué es marketing, sus conceptos más importantes y su importancia en las organizaciones y en la economía	Examen, Lecturas, Trabajo durante el curso

Tabla 4.32: Relación objetivos de la asignatura y mecanismos de evaluación
(cont.)

Competencia	Enunciado	Mecanismo
R_MK_02	Comprender la función del marketing en la organización y su relación con otras funciones	Casos prácticos, Proyecto Grupal
R_MK_03	Comprender las distintas decisiones estratégicas que puede tomar una organización en el proceso de planificación de marketing	Examen, Casos prácticos, Proyecto Grupal
R_MK_04	Comprender las distintas decisiones operativas que puede tomar una organización en el proceso de planificación de marketing	Examen
R_MK_05	Ser capaz de analizar el entorno del marketing, en particular el mercado y el comportamiento de los consumidores y clientes	Proyecto Grupal
R_MK_06	Ser capaz de tomar decisiones de marketing en las organizaciones	Casos prácticos, Trabajo durante el curso
R_MK_07	Entender la importancia de la información y de la investigación de mercados en los procesos de toma de decisiones emprendidos por las organizaciones	Examen
R_MK_08	Comprender el proceso de planificación y ejecución de una investigación de mercados	Examen, Trabajo durante el curso
R_MK_09	Ser capaz de planificar y ejecutar una investigación de mercados	Examen

Una vez definidos los objetivos de cada mecanismo, podemos diseñarlos y establecer cómo se llevará a cabo el feedback.

4.8.1 Trabajo durante el curso

Objetivos del instrumento: Medir la adquisición de competencias relacionadas con la capacidad de organización y planificación, la comunicación oral y escrita en la lengua nativa, conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio, capacidad para la resolución de problemas, respeto de los derechos humanos, implementar políticas y prácticas encaminadas a una mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial, además de entender qué es marketing, sus conceptos más importantes y su importancia en las organizaciones y en la economía y ser capaz de tomar decisiones de marketing

en las organizaciones.

Diseño del instrumento: Para medir el trabajo durante el curso, se evaluará la participación y resultados en las actividades realizadas en las sesiones expositivas (actividades de aplicación y test Socrative en el anexo B) además del trabajo realizado en MiAulario durante el periodo.

Indicadores de desempeño y fuentes de información:

- Número de test Socrative en los que ha participado (registros para cada estudiante en la aplicación)
- Resultados en las actividades de aplicación de conceptos realizadas en clase (entregas en clase y registro del profesor)
- Resultados en las estadísticas de utilización de MiAulario (resultados de la herramienta *Estadísticas* en MiAulario)

Criterios de evaluación

Criterios	Puntuación
El estudiante no ha participado al menos en el 50 % de las actividades propuestas ni ha accedido regularmente a los materiales en MiAulario	Menos de 5 puntos sobre 10
El estudiante ha participado regularmente en las clases y ha accedido a los materiales, aunque la participación oral ha sido escasa y/o el nivel de desempeño en las actividades y test ha sido bajo	Entre 5 y 7 puntos sobre 10
El estudiante ha participado en la mayor parte de las clases y ha utilizado el material regularmente, con buenos resultados en las actividades	Más de 7 puntos sobre 10

Tabla 4.33: Criterios de evaluación del trabajo durante el curso

Ponderación y carácter recuperable o no

El trabajo durante el curso tiene una ponderación en la nota final de la asignatura del 5 % del total. La normativa en la UPNA requiere especificar el carácter recuperable o no de la parte de la nota correspondiente a cada actividad. En este caso, dado que se evalúa el trabajo a lo largo de un semestre, esta parte de la evaluación es **no recuperable**.

Mecanismos de feedback al estudiante

Esta parte de la nota tiene feedback continuo a lo largo de la asignatura, ya que los estudiantes saben si están accediendo o no a las actividades de MiAulario o si participan en las actividades en clase. La nota final se publica con las notas generales de la asignatura.

4.8.2 Entregas de informes de lectura

Objetivos del instrumento: Los informes sobre las lecturas contribuyen a la capacidad de análisis y síntesis, la comunicación oral y escrita en una lengua extranjera, la capacidad crítica y autocritica y el compromiso ético en el trabajo además de entender qué es marketing, sus conceptos más importantes y su importancia en las organizaciones y en la economía.

Diseño del instrumento: Para medir el desempeño en los informes de lectura se plantean dos lecturas evaluables en las que los estudiantes:

- Entregan en una fecha determinada un informe respondiendo a cuestiones de análisis de las dos lecturas seleccionadas
- Evalúan los informes de lectura de dos compañeros a partir de la rúbrica proporcionada por el profesor.

Este sistema pretende fomentar las competencias de capacidad crítica y autocritica así como el compromiso ético en el trabajo.

Indicadores de desempeño y fuentes de información:

- Nota recibida en la evaluación por pares e informe de los pares (MiAulario)
- Evaluaciones por pares realizadas (MiAulario)
- Informe presentado en cada lectura (MiAulario)

Criterios de evaluación

Criterios	Puntuación
Grado en el que el estudiante responde correctamente a las preguntas	Hasta 5 puntos
Grado de aportación personal en la solución propuesta	Hasta 1.5 puntos
Calidad de la Redacción y presentación adecuada	Hasta 1.5 puntos
Calidad de la evaluación por pares realizada y ajuste a la rúbrica	Hasta 2 puntos
Hasta 10 puntos	

Tabla 4.34: Criterios de evaluación de los informes de lectura

Ponderación y carácter recuperable o no

Los informes de las dos lecturas tienen una ponderación en la nota final de la asignatura del 5% del total. En este caso, esta parte de la evaluación es **recuperable** solamente en parte, dado que la evaluación por pares no se puede recuperar.

Mecanismos de feedback al estudiante

El feedback de esta actividad se efectúa en primer lugar, a través de la propia evaluación de los estudiantes, una semana después de la entrega inicial y, por otro lado, con la evaluación final del profesor. Esta evaluación se entrega en un plazo de **dos semanas** tras la revisión por pares, de manera que el aprendizaje de la primera lectura pueda aplicarse en la segunda entrega. La nota final de la entrega se acompaña de un comentario breve con el punto más fuerte y el punto más débil de la entrega.

4.8.3 Desempeño en el examen final

Objetivos del instrumento: Como se observa en la Tabla 4.32, el examen final tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de muy diversos objetivos, desde la capacidad para la resolución de problemas, de tomar decisiones, de trabajar en entornos de presión y la capacidad de aprendizaje autónomo, hasta los diversos resultados de aprendizaje de contenidos.

Diseño del instrumento: Dado que los objetivos a conseguir con el instrumento son de distintos niveles de complejidad (desde los más simples como entender o reproducir hasta más complejos como aplicar o decidir), el examen final se estructura en dos partes, con una primera parte de preguntas tipo test y con un tiempo más restringido y una segunda parte de preguntas cortas de resolución de problemas y una pregunta aplicada.

Indicadores de desempeño y fuentes de información:

- Examen Final (MiAulario)

Criterios de evaluación

Criterios	Puntuación
Nota obtenida en la parte tipo test	Hasta 5 puntos
Nota obtenida en la resolución de problemas	Hasta 5 puntos
Total	Hasta 10 puntos

Tabla 4.35: Criterios de evaluación del examen

Ponderación y carácter recuperable o no

El examen final tiene una ponderación en la nota final de la asignatura del 50 % del total. En este caso, esta parte de la evaluación es **recuperable**.

Mecanismos de feedback al estudiante

El feedback de esta actividad se efectúa para la primera parte, a través de la propia herramienta una vez enviado el examen. La corrección de la segunda parte se produce en la semana siguiente a la entrega.

4.8.4 *Proyecto de Análisis*

Objetivos del instrumento: Los objetivos del instrumento son la capacidad de análisis y síntesis, la capacidad de organización y planificación, la comunicación oral y escrita en la lengua nativa, conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio, la habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas, la capacidad de tomar decisiones, la capacidad para trabajar en equipo, habilidad en las relaciones personales, compromiso ético en el trabajo, creatividad, la identificación de las fuentes de información económica relevantes para la empresa y su contenido, la capacidad de derivar de los datos información relevante para la empresa y de aplicar al análisis de los problemas de gestión empresarial criterios profesionales y la habilidad para emitir informes de asesoramiento entre otros. instrumentos técnicos

Diseño del instrumento: La evaluación del proyecto grupal pretende evaluar al adquisición de estas competencias incorporando elementos de evaluación:

- sobre el proceso de elaboración del proyecto
- sobre el resultado del proyecto plasmado en el informe escrito
- sobre el resultado del proyecto plasmado en la presentación oral

Indicadores de desempeño y fuentes de información:

- Trabajo durante el curso: reuniones de trabajo (registro del profesor) y panel Trello (indicadores por participante en la aplicación).
- Informe escrito (MiAulario)
- Presentación (Exposición en clase)

Criterios de evaluación

Criterios	Puntuación
Capacidad de organización y trabajo durante el curso	Hasta 3 puntos
Informe Escrito: aspectos formales, contenido adecuado, capacidad de análisis y síntesis, bibliografía, creatividad en las propuestas presentadas	Hasta 4 Puntos
Presentación: materiales, uso del lenguaje y control corporal, contenido, control del tiempo	Hasta 3 Puntos
Total	Hasta 10 puntos

Tabla 4.36: Criterios de evaluación del proyecto grupal

Ponderación y carácter recuperable o no

El proyecto grupal tiene una ponderación en la nota final de la asignatura del 20 % del total. La nota del trabajo es la misma para todos los componentes del grupo, salvo posibles correcciones en la parte de trabajo durante el curso en base al registro Trello y las tutorías parciales. Esta parte de la evaluación es **no recuperable**.

Mecanismos de feedback al estudiante

Se proporciona a los estudiantes feedback cualitativo y cuantitativo sobre el estado del proyecto en las dos tutorías parciales y la nota final se publica en el plazo de una semana tras las presentaciones finales.

4.8.5 Casos Prácticos

Objetivos del instrumento: La evaluación de los casos prácticos tiene como objetivo medir el desempeño en la capacidad para la resolución de problemas, la capacidad para trabajar en equipo, la habilidad en las relaciones personales, creatividad, la aplicación al análisis de los problemas de gestión empresarial de criterios profesionales, la implementación de políticas y prácticas encaminadas a una mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial, además de otros resultados de aprendizaje.

Diseño del instrumento: Se han planteado cuatro casos cortos que, tras haberlos leído antes de la clase, se resuelven por grupos en la primera parte de la clase y se discuten en la última parte de la clase. En la evaluación de los casos prácticos se tiene en cuenta:

- el informe escrito presentado
- la participación y exposición en la discusión en clase

La nota de los casos, como norma general, se asigna a todos los componentes del grupo presentes el día de la clase. Puede haber penalizaciones en esta nota en función de la participación individual en la fase de discusión

Indicadores de desempeño y fuentes de información:

- el informe escrito presentado (MiAulario)
- la participación y exposición en la discusión en clase (registro del profesor)

Criterios de evaluación

Criterios	Puntuación
Informe Escrito: aspectos formales, contenido adecuado, capacidad de análisis y síntesis, creatividad en las propuestas presentadas	Hasta 6 puntos
Presentación Oral: Uso del lenguaje y control corporal, contenido	Hasta 4 puntos
Total	Hasta 10 puntos

Tabla 4.37: Criterios de evaluación de los casos

Ponderación y carácter recuperable o no

Los cuatro casos prácticos ponderan un 20 % de la nota

de la asignatura. En este caso, esta parte de la evaluación es **no recuperable**.

Mecanismos de feedback al estudiante

La evaluación de los casos prácticos se proporciona a lo largo del semestre, de forma que los estudiantes puedan conocer su desempeño y tomar medidas correctoras. Se establece como norma general que la evaluación de cada caso debe proporcionarse al Rededor de una semana más tarde de cada sesión, y no más tarde de dos semanas tras la entrega.

4.9 *Evaluación y revisión de la asignatura*

Por último, en la planificación de la asignatura es necesario incluir los mecanismos previstos para recibir feedback de los estudiantes y poder introducir mejoras para cada curso. En este caso se plantean los siguientes elementos de feedback:

- Los resultados de la asignatura: se preve una tasa de éxito entre los estudiantes en torno al 80-90 % de los estudiantes matriculados. Resultados globales superiores o inferiores a este umbral indican la necesidad de revisar la programación y los mecanismos de evaluación.
- Los resultados de las Encuestas de Satisfacción de Estudiantes programadas por el Servicio de Organización, Calidad y Procesos de la Universidad Pública de Navarra. Se espera que los resultados de las encuestas en sus tres dimensiones (Planificación, Desarrollo y Resultados) sean adecuados y, como mínimo, igualen las valoraciones medias para el curso y departamento. Resultados por debajo de estas medias requieren de un diagnóstico de sus causas así como de medidas correctoras para el siguiente curso. Por otro lado, las encuestas contienen además información cualitativa muy valiosa en los comentarios de los estudiantes, que proporcionan un buen feedback sobre cómo se han desarrollado las clases.
- La propia experiencia del profesor al impartir la asignatura y los comentarios de los estudiantes durante las clases pueden indicar la necesidad de introducir cambios en el temario, metodologías, etc...
- Encuesta específica a los estudiantes al final de la asignatura: aunque las encuestas generales de satisfacción de la universidad proporcionan una buena información sobre la satisfacción general con la asignatura y, sobre todo, un punto de referencia comparativo con el resto de asignaturas y materias, su carácter generalista hace que sean poco adecuadas para valorar actividades y contenidos específicos de la materia. Al final del semestre, se implementa una encuesta en MiAulario que valora cada una de las actividades realizadas.

4.10 Bibliografía

En la Tabla 4.38 se presenta agrupada la bibliografía de la asignatura incluyendo la lista completa de lecturas por tema. Este listado incluye en primer lugar, el manual recomendado seleccionado según los criterios mencionados en el Apartado 4.5.1 y las lecturas de cada tema. En segundo lugar se incluye la bibliografía complementaria para publicar a los estudiantes y, por último, se incluye, sin ánimo de ser exhaustivos, otra bibliografía útil para al profesor en la preparación de los temas.

Tabla 4.38: Listado bibliográfico de la asignatura

Tipo	Referencias
Bibliografía Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principios de Marketing (17E), Pearson
Lecturas	<ul style="list-style-type: none"> - Tema 1: Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., y Buoye, A. (2014). El alto precio de la satisfacción del cliente. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 125, 6–17. - Tema 2: Kotler, P., y Reibstein, D. (2014). ¿Su empresa necesita realmente un departamento de Marketing? Harvard Deusto Marketing y Ventas, 122, 6–9. - Tema 3: Matzler, K., y Kathan, W. (2015). Adapting to the Sharing Economy. MIT Sloan Management Review, 56(2), 71–77. - Tema 4: Casado, J. L. (2015). La revolución analítica: el Big Data en la práctica. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 133, 28–37. - Tema 5: Sancho, E. L. (2018). La gestión de la experiencia del cliente como primera palanca del “branding.” Harvard Deusto Business Review, 279, 6–16. - Tema 6: Peterson, R. S. (2017). ¿Qué tipo de negociador eres? Harvard Deusto Business Review, 264, 62–66. - Tema 7: Albareda Vivo, L., y González Bree, F. (2015). Innovación sostenible nuevo espacio de marketing y competitividad. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 133, 6–14. - Tema 8: Gómez Moreno, J., Gallo, I., y Foncillas, P. (2018). Caso BMW de “poseer” a “vivir”: veinte años experiencias. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 150, 42–49. - Tema 9: Simester, D. (2016). Why Great New Products Fail. MIT Sloan Management Review, 57(3), 33–39. - Tema 10: Somalo, N. (2018). Modelos de negocio digitales. ¿Por qué valen tanto las “startups” digitales que solo pierden dinero? Harvard Deusto Business Review, 276, 20–28.

Tabla 4.38: Listado bibliográfico de la asignatura (cont.)

Tipo	Referencias
Bib. Complementaria Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias (6th ed.). Pirámide. - Solomon, M. R., Marshall, G. W., y Stuart, E. W. (2016). Marketing: real people, real choices. Pearson. - Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de Marketing (15E). Pearson. - Rivera Vilas, L. M. (2015). Decisiones en marketing : cliente y empresa (3a). Universidad Politécnica de Valencia. - Esteban Talaya, A., y Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). Fundamentos de marketing (2E). ESIC. - Esteban Talaya, A. (2008). Principios de marketing. Esic Editorial - Sellers, R. R., y Casado, D. A. B. (2013). Introducción al marketing. - Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A. I. (2012). Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC - Alonso Rivas, J. y Grande Esteban, I. (2015). Comportamiento del consumidor : decisiones y estrategia de marketing. (8E) ESIC. - Lilien, G. L., Rangaswamy, A., y De Bruyn, A. (2017). Principles of marketing engineering and analytics. - Grande Esteban, I., y Abascal, E. (2017). Fundamentos y técnicas de investigación comercial (13E ed.). - Laudon, K. C., y Guercio Traver, C. (2014). E-commerce 2013 (español). Pearson Educación - Hofacker, C. F. (2018). Digital marketing : communicating, selling and connecting. Edward Elgar. - González Vázquez, E., Alén González, E. y Cerviño Fernández, J. (2005). Casos de dirección de marketing. Prentice Hall

Tabla 4.38: Listado bibliográfico de la asignatura (cont.)

Tipo	Referencias
Bib.	- Kerin, R. A., Berkowitz, E., Rudelius, W., y Hartley, S. (2017). Marketing (13E). McGraw-Hill Education.
Complementaria	
Profesor	- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2018). MKTG12 : Marketing (12E) - Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing. McGraw-Hill Interamericana. - Levens, M. (2012). Marketing: Defined, Explained, Applied (2nd ed.). Pearson. - Lambin, J.J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2008). Dirección de Marketing (2E) - Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. Cengage learning. - Chernev, A. (2014). Strategic marketing management (8E). Cerebellum Press. - Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Pearson Prentice Hall - Hawkins, D. I., y Mothersbaugh, D. L. (2016). Consumer behavior : building marketing strategy. - Sánchez Pérez (coord.), M. (2006). Casos de marketing y estrategia. UOC. - Lilien, G. L., Kotler, P., y Moorthy, K. S. (2009). Marketing models. Trafford. - Malhotra, N. K. (2016). Investigación de mercados. Pearson Educación - Strauss, J., Frost, R., y Sinha, N. (2016). E-marketing. Routledge. - Fripp, G. (2017). The practical marketing workbook (2E)
	- Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., y Gutiérrez Villar, B. (2006). Fundamentos de marketing : ejercicios y soluciones. McGraw Hill Interamericana.
	- Martín Armario, E. (1996). Ejercicios de marketing. Minerva.

5

Propuesta de Investigación

EN ESTE CAPÍTULO se presenta la propuesta de investigación personal, enmarcada en las líneas de investigación de la disciplina de marketing y en mis líneas de investigación hasta el momento.

5.1 Las líneas de investigación desarrolladas y la investigación en marketing

La investigación en marketing puede clasificarse de diversas formas. Por ejemplo, en la Tabla 5.1 podemos comparar la división en áreas temáticas de los principales congresos académicos de marketing en España, Europa y Estados Unidos respectivamente. Podemos comprobar que hay coincidencias en algunas áreas como Comportamiento del consumidor o Marketing Estatégico, pero hay bastantes diferencias en otras.

Eisend (2015) indica que existe una gran dispersión en la forma de clasificación y los niveles de agregación: mientras que el *Institute for Operations Research and the Management Sciences* clasifica el marketing en 18 líneas distintas, el *Journal of Marketing* tiene sólo cinco áreas temáticas.

También Gázquez Abad & Jiménez Castillo (2009) analizan las líneas de investigación en marketing que se desarrollan en España, utilizando la clasificación de Bello Acebrón, Polo Redondo, & Vázquez Casielles (1999). Según su análisis, y basándose en las contribuciones en los congresos Aemark, las líneas de investigación con mayor número de trabajos son *Comportamiento del consumidor* (13,4 %), *marketing estratégico y relacional* (12,2 %),

Distribución Comercial (9,94 %), Comunicación Comercial (9,13 %) y Producto y Marca (7,5 %).

Para los objetivos de este proyecto, vamos a enmarcar las líneas de investigación personal en la clasificación de Eisend (2015) y Rodriguez Cano, Carrillat, & Jaramillo (2004), considerando que es una clasificación relativamente parsimoniosa. Según esta clasificación, la investigación en la disciplina de marketing puede dividirse en siete grandes áreas:

- Comportamiento del Consumidor
- Estrategia de Marketing
- Gestión de marcas y producto
- Precios
- Comunicación
- Canales de Distribución
- Métodos de investigación

A esta clasificación añadimos una categoría más, que también ha sido utilizada por Bello Acebrón et al. (1999), *Aplicaciones sectoriales*, entre las que se pueden destacar las aplicaciones en Productos Agroalimentarios, en Turismo o B2B marketing.

Tabla 5.1: Áreas Temáticas en Congresos Académicos de Marketing

AMA Academic Conference	EMAC	Aemark
Consumer Behavior	Consumer Behaviour Marketing Theory and New Paradigms	Comportamiento del Consumidor
Marketing Strategy	Marketing Strategy	Marketing Estratégico
Marketing Research	Methods, Modelling and Marketing Analytics Marketing for SMEs	Metodología y Docencia en Marketing
Buyer-Seller Relationships	Relationship Marketing Business-To-Business Marketing and Supply Chain Management	
Innovation	Innovation and New Product and Service Developments Product and Brand Management	Innovación y Decisiones de Producto y Marca
Services Marketing	Services Marketing	
Understanding and Managing the Customer Experience	Retailing and Omni-Channel Management	Distribución Comercial, Gestión Minorista
Selling and Sales Management	Sales Management and Personal Selling Advertising, Promotion and Marketing Communications	Comunicación y Ventas
Pricing	Pricing	
Digital and Social Marketing	Digital Marketing	TIC, e-marketing y Mobile Marketing
Ethics and Socially Responsible Marketing	Social Responsibility and Ethics Marketing in Emerging and Transition Economies Public Sector and Non-Profit Marketing	Ética, Responsabilidad Social y Marketing no Lucrativo
Global Marketing	Exporting and International Marketing Tourism Marketing	Marketing Turístico Marketing Multisectorial

Mis líneas de trabajo tienen tres perspectivas distintas con un nexo común: el encuentro de la oferta de las empresas con la demanda de los consumidores y los clientes en los mercados. En la Figura 5.1 se muestran estas líneas enmarcadas en las líneas generales de la disciplina con las que están más relacionadas.



La primera línea toma la perspectiva de la oferta de la empresa. Así, en esta línea, el trabajo se ha centrado en el análisis de la estrategia y la gestión de los canales de distribución de los minoristas y los cambios que han supuesto y están suponiendo en esta estrategia la introducción de los canales online.

Desde la perspectiva de la demanda, en la segunda línea se pone el foco en el consumidor y el trabajo se centra en el análisis de los procesos de decisión del consumidor tanto en la elección de canal, como de formato minorista y de productos en mercados online y offline.

Por último, en la tercera línea se analiza la interacción empresa-cliente en el encuentro en servicios minoristas y los efectos de esta interacción en los resultados de marketing y la productividad.

Estas tres líneas pueden enmarcarse en una perspectiva de distribución comercial, una de las áreas de investigación de la disciplina que ha recibido una mayor atención en España (Gázquez Abad & Jiménez Castillo, 2009; Mollá, Saura, Frasquet, & Vallet, 2002), pero además, están relacionadas con el análisis del comportamiento del consumidor, especialmente en el caso de las líneas dos y tres. Se han realizado aportaciones metodológicas en todas las líneas. Además, especialmente en el caso de

la segunda línea también se contemplan los efectos del producto, marca y precio, en relación con los procesos de decisión del consumidor. Así mismo, en este análisis de encuentro de la oferta de la empresa y la demanda hemos contemplado distintos sectores como la distribución minorista alimentación, moda, gasolina, farmacia..., así como para productos agroalimentarios. Por último, destacan en los últimos años los trabajos relacionados con el marketing digital o e-marketing.

En el resto de este capítulo se describe brevemente el trabajo ya desarrollado en cada una de estas líneas de investigación, así como los proyectos en curso y las líneas futuras.

5.2 Estrategia y gestión de los canales de distribución

La primera línea de trabajo se centra en la perspectiva de la oferta de la empresa y la estrategia de distribución en los canales de distribución, además de los cambios que la introducción de los canales online han supuesto y están suponiendo en esta estrategia.

Esta línea se ha venido desarrollando en paralelo con el crecimiento de la importancia de los canales online. Por ejemplo, en Estados Unidos el sector de comercio online ha crecido un 243 % entre 2007 y 2016 y ya supone un 8 % del total de las ventas (Bureau, 2018). Esta línea de trabajo ha estado centrada en analizar el impacto que tienen estos canales en el conjunto de canales que la empresa pone a disposición del cliente. Así, en esta línea analizamos como los consumidores combinan los canales físicos y online ya sea en compras distintas o incluso en una misma compra para satisfacer su demanda y qué consecuencias tiene esto para la política en distribución.

Desde el principio hemos realizado aportaciones conceptuales y empíricas a una literatura en el uso de canales electrónicos que inicialmente se centraba en explicar la preferencia o no por estos canales en general, en función de las percepciones sobre el canal (Huang & Oppewal, 2006), las características de la tecnología (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000), y las características de la categoría y de los consumidores (Dabholkar & Bagozzi, 2002; Zhou, Dai, & Zhang, 2007) sin contemplar la oferta de la empresa en su conjunto.

En los primeros trabajos desarrollados en esta línea, analizamos las diferencias en los canales de distribución para la provisión de comunicación en servicios. En un primer trabajo, comparamos las capacidades de los canales como soporte en los procesos de búsqueda de información para servicios. En este primer trabajo examinamos cómo contribuyen las distintas capacidades de cada canal de comunicación al uso que hacen de él los consumidores para la toma de decisiones de compra de servicios.

La búsqueda de información externa es una línea de investigación de gran interés en el área de marketing (e.g. Beatty & Smith, 1987; Jepsen, 2007; Srinivasan, 1990) por las importantes consecuencias que tiene en el proceso de toma de decisiones del consumidor y por sus implicaciones en la planificación de las estrategias de

 Publicaciones destacadas en esta línea:

- Chocarro, R., Cortinas, M., & Villanueva, M. L. (2018). Different channels for different services: information sources for services with search, experience and credence attributes. *The Service Industries Journal*, 1–24.
- Betancourt, R., Chocarro, R., Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2017). Private Sales Clubs: A 21st Century Distribution Channel. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 44–56.
- Betancourt, R. R., Chocarro, R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2016). Channel Choice in the 21st Century: The Hidden Role of Distribution Services. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 1–12.
- Chocarro, R., Cortiñas, M., & Villanueva, M. L. (2013). Situational variables in online versus offline channel choice. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(5), 347–361
- Cortinas, M., Chocarro, R., & Vil-lanueva, M. L. (2010). Understanding multi-channel banking customers. *Journal of Business Research*, 63(11), 1215–1221.
- Chocarro, R., Cortinas, M., & Vil-lanueva, M. L. (2009). Analysing Information Search Behavior Within a Service Context. *Revista Portuguesa de Marketing*, 25, 19–33.
- González, M. J., Cortiñas, M., & Goñi, P. (2001). Geografía comercial de España. *Distribución y Consumo*, 56, 85–102.

comunicación de las empresas. El desarrollo de los canales online, las empresas han planteado formas distintas de comunicarse con los consumidores y clientes, informando simultáneamente a través de varios canales para relacionarse mejor con los consumidores y desarrollando sinergias entre las fuentes de información para asegurar la consistencia en el mensaje enviado al cliente.

Así, en este trabajo analizamos el papel que juegan los canales de información en servicios en las decisiones de compra de los consumidores, comprobando en qué ocasiones estos canales actúan como canales complementarios (el uso de un canal aumenta la utilidad de otro canal) o sustitutivos (se utilizan como alternativas excluyentes) (Strebel, Erdem, & Swait, 2004), analizando las decisiones de elección de canal (Montoya-Weiss, Voss, & Grewal, 2003; Peterson & Merino, 2003). Plateamos como determinantes de la elección de canal de información las capacidades de cada canal, la actitud hacia el canal, las variables situacionales y las sociodemográficas. Recogemos información sobre la compra de entradas de cine y, aplicando un modelo logit multinomial observamos, por un lado, que cuanto mayor sea la percepción del valor de los canales (capacidad y atractivo), mayor será la probabilidad de que los consumidores accedan a esos canales y que, por otro lado, variables situacionales como la frecuencia de compra de entradas de cine moderan la elección de cada uno de los medios de información, mientras que las variables individuales apenas influyen. Los resultados sobre los efectos de sustitución entre canales indican que los canales de información operan como sustitutivos con respecto a la capacidad y al atractivo de cada canal. Este trabajo fue publicado en 2009 en la *Revista Portuguesa de Marketing*.

En un segundo trabajo en esta misma línea, abordamos otra perspectiva distinta en el mix de canales, contemplándolos no como medio informativo, sino como mecanismo para la provisión del servicio. En este caso, centramos el objetivo en el análisis de uso de los canales de un servicio de alta implicación, los servicios financieros. Este trabajo está centrado en el caso de una entidad financiera ya que este es sector en el que los distintos operadores están continuamente desarrollando nuevas formas de interactuar con sus clientes y que fue uno de los más innovadores en proporcionar acceso

② Cuestiones de investigación

- ¿Qué combinación de canales es adecuada para facilitar los procesos de búsqueda de información del consumidor?
- ¿Son los canales informativos complementarios o sustitutivos?
- ¿Cambia la adecuación de los canales en distintas situaciones?
- ¿Qué servicios de distribución se pueden proporcionar de forma más adecuada en cada canal?
- ¿Afecta la naturaleza del servicio al mix de canales adecuado?
- ¿Qué papel juegan los servicios de distribución para un minorista puramente online?
- ¿El papel de los servicios de distribución en el canal online es distinto para productos sensoriales y no sensoriales?

electrónico a sus servicios (Easingwood & Storey, 1996; Pikkarainen, Pikkarainen, Karjaluoto, & Pahnila, 2004). En este sector, ofrecer múltiples canales a los clientes (oficinas, cajeros, Internet) proporciona un mayor mix de servicios, aumentando la propuesta conjunta de valor (Wallace, Giese, & Johnson, 2004).

En este trabajo, planteamos varias hipótesis sobre el grado de utilización de varios canales y las características de los productos contratados y de los clientes. En el análisis empírico utilizamos una muestra aleatoria de 435 clientes de una entidad financiera, que proceden de todo el área geográfica de la entidad y disponemos de datos sobre todas sus operaciones durante un año. Para el análisis de las hipótesis propuestas, desarrollamos una medida novedosa en la literatura para medir el comportamiento multicanal: la entropía y relacionamos esta medida con las características de los clientes y su cartera de productos.

Los resultados muestran que prácticamente todos los clientes del banco (97%) presentan algún tipo de comportamiento multicanal (han utilizado varios canales en este periodo), aunque los valores de la entropía son bajos, de modo que aunque se usen varios canales, los clientes tienden a centrarse en uno de ellos. Los clientes que han contratado productos de gestión online, con tarjetas de crédito y que hacen frecuentemente transferencias presentan el mayor grado de comportamiento multicanal. Este trabajo fue publicado en la revista *Journal of Business Research* en 2010.

Posteriormente, en un tercer trabajo damos un paso más allá y nos centramos en analizar cómo se combinan los canales a lo largo del tiempo en distintas compras, es decir en qué condiciones el canal online o el canal físico proporcionan un valor mayor para un mismo consumidor. Para ello, diseñamos un experimento en el que se presentaban distintas situaciones de compra en distintas categorías teniendo en cuenta factores como la distancia al establecimiento, la presión de tiempo, la compra en compañía y aspectos relacionados con el atractivo del establecimiento físico y online. Los encuestados tenían que asignar la probabilidad de comprar en una tienda física u online. La información sobre este aspecto y otras escalas adicionales se recogió en un panel online y los resultados se analizaron mediante modelos logit multinomial.

Los resultados obtenidos proporcionan tres contribu-

Fuentes de Información

- Encuestas
- Diseño experimental
- Base de datos de clientes

Sectores

- Sector financiero, Entretenimiento, Restauración, Seguros, Servicios Médicos, Transporte, Venta online de moda

ciones a la literatura. En primer lugar, realizamos un análisis de qué factores situaciones contribuyen a formar las preferencias por el canal online, resultando que son las dimensiones físicas del establecimiento, las sociales y las relacionadas con el tiempo las más relevantes. En segundo lugar, profundizamos en las variables de cada una de estas tres dimensiones. De todas las variables consideradas, la claridad en la organización en la tienda online y la limpieza y organización en la tienda física resultan ser claves. Por último, también consideramos los efectos moderadores de la categoría de producto. Este trabajo fue publicado en 2013 la revista *Electronic Commerce Research and Applications*.

En esta línea hemos seguido profundizando en el papel que juegan los servicios de distribución en el valor que proporcionan el conjunto de canales. Así, en 2016 publicamos un trabajo conceptual en la revista *Journal of Interactive Marketing* (Q1 ISI-JCR) en el que analizamos cuál es la diferencia fundamental entre los canales de distribución online y los canales tradicionales. Así, identificamos una característica de estos canales, la separabilidad de la producción, distribución y consumo de los servicios de distribución en tiempo y espacio que proporcionan los canales electrónicos y asociamos esta característica con los niveles de servicio que pueden proporcionar los canales físicos y los canales online.

En los canales físicos, los servicios de distribución no tienen normalmente un precio explícito y se ofrecen en bloque con el producto o servicio central, de forma que disminuyendo o aumentando el nivel de estos servicios, los detallistas pueden absorber el coste de la distribución o trasladarlos a los consumidores (Betancourt & Gautschi, 1988). Sin embargo, la diferencia fundamental en la estructura de los canales de distribución que supone la aparición de Internet con respecto a otros canales a distancia como son, los canales de venta telefónica o por catálogo, es que la aparición de Internet permite desagregar estos servicios de distribución y trasladar los costes, por ejemplo, de localización, al consumidor. Así, los canales online tienen capacidades distintas para proporcionar servicios de distribución demandados por los consumidores a un coste mínimo.

De esta forma, en este trabajo derivamos los resultados presentados en la Tabla 5.2, donde P indica Producción

Metodologías de análisis

- Logit Multinomial
- Regresión por quantiles
- Regresión múltiple con efectos fijos

Software de Análisis:

- Stata
- R

del Servicio, D es Distribución del Servicio y C consumo del servicio. Cuando estas dimensiones aparecen entre llaves, no pueden separarse, mientras que si aparecen fuera de las llaves pueden realizarse de forma separada en tiempo o espacio. Por ejemplo, la producción, distribución y consumo de la información se realizan de forma conjunta en tiempo y espacio cuando el consumidor acude al establecimiento y los empleados le proporcionan la información que solicita, mientras que en los canales online puede producirse por parte de los redactores de contenido, distribuirse en una o más páginas web y consumirse cuando el consumidor realiza una búsqueda en momentos de tiempo y espacio físicos separados.

Servicios	Offline		Online	
	Espacio	Tiempo	Espacio	Tiempo
1. Accesibilidad de la localización	{P,D,C}	P/D/C	P/D/C	P/D/C
2. Información	{P,D,C}	{P,D,C}	P/D/C	P/D/C
3. Surtido	P/{D,C}	P/D/C	P/D/C	P/D/C
4. Fiabilidad en la entrega	P/{D,C}	P/D/C	P/D/C	P/D/C
5. Ambiente	P/{D,C}	P/D/C	P/D/C	P/D/C

* Fuente: Betancourt, Chocarro, Cortiñas, Elorz y Múgica (2016)

Tabla 5.2: Separabilidad de los servicios de distribución en canales online y offline

Realizamos una primera aplicación empírica de este marco teórico para un modelo de negocio especialmente interesante, los clubs privados de venta. Este trabajo fue publicado en el *Journal of Interactive Marketing* (Q1 ISI-JCR) en 2017. En este caso estamos ante un modelo detallista exclusivamente online que se beneficia, por tanto, de las características de la separabilidad. Este modelo de negocio se ha mostrado muy exitoso en los últimos años, con la empresa líder facturando más de 1.000 millones de euros desde 2012 (Vente-privee, 2015). Desde el punto de vista de los canales de distribución, nos encontramos con un operador minorista que desde el punto de vista del fabricante, actúa como un canal de descuento externo. Para analizar cómo afectan a este contexto tanto la separabilidad de los servicios de distribución, como la existencia de niveles mínimos y máximos para este formato, distintos a los de los operadores en el canal de tiendas físicas, recogimos datos a través de un panel online para clientes de estos formatos.

Realizamos el análisis empírico de esta base de datos aplicando regresión por quantiles, que mejora las estimaciones en presencia de outliers y permite acomodar efectos no lineales en las colas de la distribución (Koenker & Hallock, 2001). El análisis empírico muestra cómo ignorar las asimetrías en la función de respuesta en la satisfacción del cliente puede suponer importantes distorsiones para los gestores de los clubs de venta. Además, observamos diferencias en el efecto de los servicios de distribución en función del tipo de producto. En el caso de productos sensoriales, cuya evaluación solo se puede producir una vez recibidos, la información previa tiene efectos limitados, ya que los consumidores están preocupados por el resultado final. Sin embargo, en productos no sensoriales, el servicio crítico es la información. Además, la funcionalidad de la web es importante en la satisfacción en todos los niveles, pero el atractivo de la página es crítico para niveles de satisfacción por encima del 75 %.

Por último, hemos profundizado en los procesos de búsqueda de información y las consecuencias de las diferencias en estos procesos para la combinación de canales de distribución en función de la naturaleza de los servicios. Para ello, utilizamos dos corrientes en la literatura, por un lado, desde una perspectiva psicológica (Barnard & Simon, 1947) consideramos el impacto de los límites en la capacidad de procesamiento de la información del individuo. Por otro lado, desde la perspectiva de economía de la información (Stigler, 1961), consideramos los costes marginales de la inversión en la búsqueda de información. Con estas dos corrientes, derivamos hipótesis sobre las diferencias en el proceso de búsqueda de información para servicios de búsqueda, experiencia y creencia (Nelson, 1974). Para testar estas hipótesis, recogemos una base de datos mediante un panel online para nueve servicios distintos, clasificados en la literatura como pertenecientes a estas tres categorías (tres servicios para cada categoría) y testamos las seis hipótesis que establecen diferencias en la intensidad del proceso de búsqueda, en la variedad de las fuentes utilizadas y en el uso de fuentes de información personales, comerciales y online. Así, en los servicios de búsqueda, como ya adelantábamos en el caso de las entradas, los canales de información tienden a ser sustitutivos, se consultan pocas fuentes de información y, por

Algunos resultados y aportaciones clave

- En general, los canales informativos tienden a ser sustitutivos en lugar de complementarios, utilizándose uno de ellos en lugar de una combinación de canales.
- La entropía es una medida útil del grado de combinación de canales de distribución.
- En el sector financiero, la tipología de productos contratados es un antecedente importante del comportamiento multicanal posterior.
- En los servicios de búsqueda, el grado de sustitución de las fuentes informativas es mayor; se consultan pocas fuentes y es necesario que la información crítica esté disponible rápida y sencillamente.
- En servicios de experiencia, como la restauración, se consultan todas las fuentes disponibles: la información adicional aporta más valor y por otro lado, el coste de búsqueda es menor, al asociarse también valor al disfrute de la propia búsqueda.
- En los servicios de creencia se confía más en las fuentes de información personales y se consultan menos fuentes, por lo que la información disponible en la primera fuente consultada es crítica para el resultado del encuentro.
- Los canales online permiten la separabilidad completa de la producción, distribución y consumo de los servicios de distribución lo que permite la aparición de nuevos modelos de negocio, en la intermediación de cada uno de estos servicios.
- El efecto de los servicios de distribución en un canal online depende de la categoría de producto, en productos sensoriales la información previa no es tan importante como la fiabilidad de la conformidad con el resultado final, mientras que lo contrario ocurre con respecto a los productos no sensoriales, que pueden evaluarse más correctamente con anterioridad a la compra.
- Los efectos de los servicios de distribución en los resultados de marketing no son lineales. Por ejemplo, la funcionalidad de la página web tiene efectos importantes para cualquier nivel de satisfacción, mientras que los aspectos ligados al atractivo de la página web son únicamente determinantes en los niveles de satisfacción superior.

tanto, es necesario que la información sea accesible rápidamente y correcta. En los servicios de experiencia, la variedad de fuentes y la intensidad de la búsqueda es mucho mayor. Las fuentes adicionales proporcionan valor y además, hay interés en el propio proceso de búsqueda de información. Sin embargo, en los servicios de creencia, pese al mayor riesgo se consultan menos fuentes pero más fiables: básicamente fuentes personales y offline. Este trabajo ha sido publicado en la revista *Service Industries Journal* en 2018.

5.2.1 Proyectos en curso y líneas futuras

En esta línea seguimos trabajando en el análisis de los servicios de distribución proporcionados por el mix de canales, en lo que, más recientemente en la literatura, se ha denominado “omnichannel marketing”. El análisis de los servicios de distribución es cada vez más relevante, ya que los consumidores son cada vez más exigentes y demandan poder satisfacer sus deseos, dónde y cuándo quieran, pagar de la forma más conveniente e interactuar con los vendedores según sus preferencias. Es decir, en sus procesos de compra son cada vez más determinantes, no solo las características de los bienes y servicios que compran, sino también los servicios adicionales asociados a los canales de distribución (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006).

Por ejemplo, según el informe de Accenture (2015) y Accenture (2016), los compradores en tienda demandan a los vendedores mayor capacidad para solicitar los productos que no están en stock y, además, consideran esencial el acceso a wifi en el interior del establecimiento, mientras que los dos factores más valorados en la experiencia de compra online son la posibilidad de elegir dónde y cuándo un producto es recogido o entregado y el tiempo de entrega. Tanto en la compra en el establecimiento físico como en la compra online se demandan servicios adicionales que permitan una experiencia de compra satisfactoria.

Como respuesta, los minoristas están siendo obligados a cambiar la manera en la que comercializan sus mercancías, rompiendo los límites entre los canales físicos y digitales para satisfacer las demandas de los consumidores con éxito. Esta integración no es directa ni sencilla

■ Esta línea de trabajo se encuadra en el tema “3. The Rise of Omnichannel Promotion and Distribution” de las prioridades de investigación del Marketing Science Institute para el periodo 2018-2020.



Detalle:



—Fuente de la Imagen: MSI

y puede verse condicionada por las características del detallista (Cao & Li, 2018). Los consumidores esperan poder usar indistintamente una variedad de canales cuando van de compras (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015), y los vendedores buscan integrar sus canales de venta con el fin de ofrecer una experiencia conveniente y “sin costuras”. Este fenómeno ha sido denominado *omnichannel retailing* (Guillot, 2015). La venta omnicanal pretende mejorar el valor total de la compra ofrecido al consumidor a través del conjunto de canales que ofrece la empresa (Neslin & Shankar, 2009; Venkatesan, Kumar, & Ravisankar, 2007) permitiendo a los consumidores combinar canales de distintos minoristas con costes de cambio mínimos. Así, la gestión omnicanal implica una integración de canales adecuada y trata también de minimizar las posibilidades de ceder clientes a la competencia durante el proceso de compra (Bendoly, Blocher, Krishnan, & Venkataraman, 2005).

El crecimiento en el uso del término “omnicanal” tanto en la literatura académica como profesional en los últimos años ha sido exponencial. Es una muestra de ello que la *omnicanalidad* aparezca como una de las cinco líneas prioritarias de investigación para el periodo 2018-2020 según el Marketing Science Institute (Marketing Science Institute, 2018). Además, si realizamos de nuevo el análisis bibliométrico (Aria & Cuccurullo, 2017) de la literatura en marketing para el término *omnichannel* a partir de los datos obtenidos de la base de datos ISI, encontramos menos registros en los casos anteriores, pero es llamativo el rápido crecimiento de la literatura desde la primera aparición del término en 2011, pasando de un artículo en 2011 a 31 en el año 2018 todavía en curso. Podemos observar esta evolución en la Figura 5.2.

Con respecto a los temas más tratados, la tabla 5.5 muestra las diez palabras clave más seleccionadas por los autores y las clasificaciones de palabras clave de la propia base de datos ISI-Clarivate Analytics Web of Science.

Al igual que en el caso de las dos líneas anteriores, en la Figura 5.5 se representa la Red de co-ocurrencia de los términos clave, representando asociaciones entre términos que aparecen frecuentemente juntos en un mismo artículo (Aria & Cuccurullo, 2017).

En este caso, toda la Red está íntimamente relacionada. La literatura en la omnicanalidad está relacionada con el

 El análisis bibliométrico se ha realizado con 69 registros obtenidos de la búsqueda por temas “Omnichannel” 30 de septiembre de 2018.

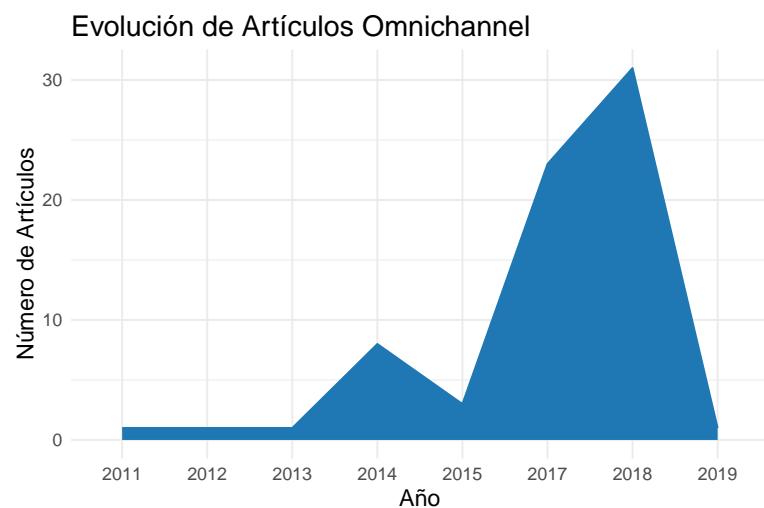


Figura 5.2: Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea de Omnichannel

Palabras Clave Autores	Artículos	Palabras Clave ISI	Artículos
omnichannel	25	management	10
retail	6	special-issue	9
retailing	6	impact	7
channel	5	online	7
integration			
omnichannel	5	channel	6
retailing			
e-commerce	4	internet	6
multichannel	4	multichannel	6
		customer	
		management	
retail operations	4	supply chain	6
case study	3	competition	5
mobile	3	consumers	5

Tabla 5.3: Palabras clave en la literatura en Omnichannel Marketing

Co-ocurrencias en Términos Clave

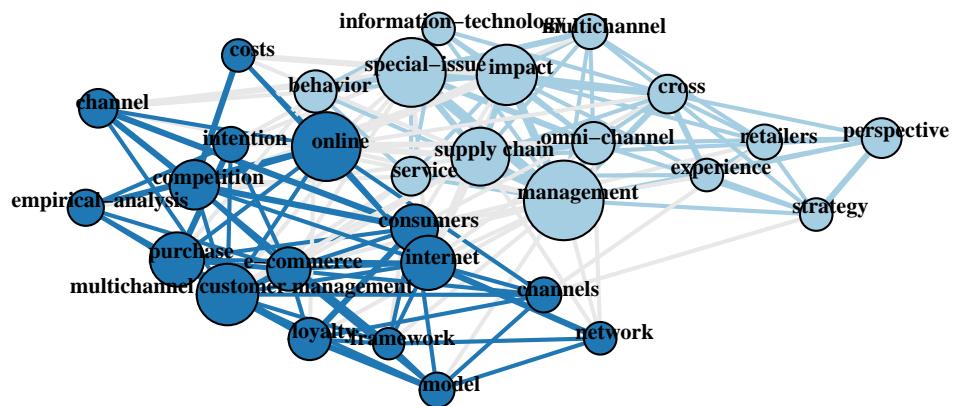


Figura 5.3: Red de Asociación entre Términos Clave. Línea 1

comercio electrónico, las combinaciones de canales, los servicios de distribución, la experiencia en la compra y los “cruces” entre canales.

En la actualidad, estamos trabajando en un proyecto en esta línea, en el que, por un lado, desde un punto de vista de la aportación conceptual, trabajamos en la definición del comportamiento omnicanal y, por otro lado, en la descripción de los segmentos de consumidores según su comportamiento. El estudio del comportamiento omnicanal ha sido abordado principalmente desde una perspectiva de gestión y no tanto desde el punto de vista del comportamiento del consumidor. La definición básica de gestión del cliente multicanal (Neslin et al., 2006) implica una visión de los canales que se describen como “puntos de contacto con el cliente, o un medio de interacción entre la empresa y el cliente” (Verhoef et al., 2015). Verhoef et al. (2015) proporcionan una definición más amplia de la gestión omnicanal como “La gestión sinérgica de los numerosos canales y puntos de contacto con el cliente disponibles, de forma que se optimice la experiencia del cliente y el rendimiento entre canales”. Esta definición

es más amplia que la de Neslin et al. (2006) ya que incluye también a canales tradicionales de comunicación unidireccional como la publicidad en medios masivos.

Una diferencia clave entre esta literatura y la perspectiva del consumidor está en el uso del término “canal”. En la perspectiva de gestión, que tiene como foco el uso de Internet y sus aplicaciones como canal de comunicación, resulta conveniente considerar todos los mecanismos de comunicación con el cliente como canales. Desde la perspectiva del consumidor, sin embargo, lo que resulta relevante son los canales de distribución que se definen como aquellos que proporcionan servicios de distribución. Estos servicios de distribución que acompañan al producto central comercializado son accesibilidad de la localización, información, surtido, seguridad de entrega y ambiente (Betancourt & Gautschi, 1988), de forma que la información proporcionada por los canales de comunicación es solo un aspecto parcial de los servicios que debe proporcionar un detallista para completar una interacción en un proceso de compra (Betancourt, Chocarro, Cortiñas, Elor, & Mugica, 2016). Por ejemplo, considerando el servicio de accesibilidad de la localización, el poder recoger un producto comprado online en un establecimiento conveniente para el consumidor es claramente un comportamiento omnicanal desde el punto de vista del cliente, sea cual sea el tipo de canal que se considere desde una perspectiva de gestión. El consumidor combina dos canales de distribución, comprando únicamente en uno de ellos (ya sea a través de una tablet, ordenador fijo o teléfono móvil). Además, este ejemplo ilustra como los canales online pueden ser iguales desde el punto de vista del consumidor para algunos propósitos, pero no para otros. Desde el punto de vista de la empresa, puede es sumamente útil distinguir cuales son estos casos.

En este proyecto, hemos recogido datos para los clientes que compran a un minorista del sector textil a través de dos grandes canales: tiendas físicas y canales online. Los primeros resultados de este proyecto han sido presentados en el congreso Aemark 2017 y en el International Marketing Trends Conference 2017, donde ha sido premiado como *mejor trabajo del congreso* y ha sido de momento publicado como trabajo en curso. Esperamos tener próximamente más publicaciones en esta línea.

 Documento de Trabajo esta línea:

- Cortiñas, M., Chocarro, R., & Elor, M. Omnichannel Behavior, Definitions and Covariables. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3096461>

5.3 Procesos de elección en mercados online y offline

La segunda línea de trabajo se centra en el cliente, analizando los procesos de decisión de compra tanto de en canales tradicionales como online.

Así, con respecto a los aspectos relacionados con el proceso de evaluación del producto, hemos trabajado por un lado en el análisis de las evaluaciones de productos para dos categorías de producto de gran importancia en la región: el espárrago blanco y el vino, ambos productos con una Indicación Geográfica Protegida y Denominación de Origen reconocida y, por otro lado, en el análisis del impacto de otros atributos extrínsecos (precio y promociones) en las decisiones de elección en el establecimiento minorista.

En esta línea de trabajo, los objetivos principales son, por un lado, la valoración de la importancia relativa de los distintos atributos y especialmente los elementos de información geográfica en la elección del producto y, en segundo lugar, el análisis de los posibles efectos moderadores en esta elección que pueden jugar el conocimiento y la experiencia con la categoría o el efecto de las recomendaciones de expertos.

Con respecto al primer objetivo, analizamos el peso de las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas protegidas (IGPs) en la elección del producto. Los productos se pueden concebir como una combinación determinada de atributos, donde cada atributo proporciona una base para desarrollar impresiones del producto en sí (e.g. Dawar & Parker, 1994). La calidad de los productos agroalimentarios no es tanto un concepto unidimensional, sino que se hace necesario utilizar una aproximación multiatributo (Olson & Jacoby, 1972). En el caso de la IGP, ésta es atributos con gran capacidad de influencia en el valor asignado a los productos agroalimentarios (Min Han, 1990) y esta influencia es incluso mayor cuando terceras partes se encargan de certificar este origen (Hatanaka, Bain, & Busch, 2005). Esto se debe a que la información sobre el origen, por una lado actúa como un estímulo informativo que aporta información acerca de la calidad del producto y, por otro lado, produce otros efectos en la actitud hacia el producto o en las respuestas afectivas hacia este producto, relacionados con las creencias y actitudes del consumidor sobre el país

 Publicaciones destacadas en esta línea:

- Chocarro, R., & Cortinas, M. (2013). The impact of expert opinion in consumer perception of wines. *International Journal of Wine Business Research*, 25(3), 227–248.
- Andreeva, M., Cortinas, M., & Elorz, M. (2010). The role of Purchase Regularity and Purchase Frequency in Price and Discount Sensitivity. *Journal of Marketing Trends*, 1(4).
- Chocarro, R., Cortinas, M., & Elorz, M. (2009). The impact of product category knowledge on consumer use of extrinsic cues - A study involving agrifood products. *Food Quality and Preference*, 20(3), 176–186.
- Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2008). The use of loyalty-cards databases: Differences in regular price and discount sensitivity in the brand choice decision between card and non-card holders. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 52–62.
- Cortinas, M., Chocarro, R., Elorz, M., & Villanueva, M. L. (2007). La importancia del atributo origen en la elección de productos agroalimentarios. El caso del espárrago de Navarra *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 7(13), 57–90.
- Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2006). El Problema De Elección De Marca en una Categoría Compleja: Aplicación de una Red Neuronal Artificial. *Revista Española de Investigación En Marketing-ESIC*, 10(1), 111–138.
- Berné, C., Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2004). The Use of a Retail Store Database for Brand Choice Analysis. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 19–29.

o la región, como un gran número de trabajos previos han demostrado (e.g. Samiee, Shimp, & Sharma, 2005; Lans, Ittersum, De Cicco, & Loseby, 2001; Teas & Agarwal, 2000).

Sin embargo, los efectos del origen en la evaluación de los productos difieren enormemente entre regiones, categorías de producto y consumidores. En esta línea de trabajo contribuimos a este conocimiento a través de un análisis de la importancia de los distintos atributos en la elección del consumidor en la categoría de espárrago enlatado. Para hacer este análisis, en un primer trabajo, se recogió información sobre 7.092 elecciones de 402 consumidores, a los que se les planteó la elección entre alternativas que difieren en marcas, precios y orígenes.

Los resultados indican que el atributo precio apenas tiene importancia en la elección del producto, en comparación con el peso que tienen la marca y el origen de los espárragos señalado en la lata. Además, respecto al origen, se observa cómo los consumidores discriminan positivamente que los espárragos pertenezcan al Consejo Regulador, mientras que apenas lo hacen entre latas de espárragos que declaran un origen y aquellas que no señalan su origen. Comparando los atributos marca y origen, su importancia es similar en la formación de preferencias y, por tanto, estos atributos pueden jugar un papel compensatorio en la gestión de las marcas.

Así, una empresa puede gestionar el posicionamiento de su marca de espárragos, bien dotando a la marca de un prestigio y valor superior o bien dejando que sea el Consejo Regulador quien otorgue valor a la alternativa.

Además, comparando la información que proporciona una estimación de los modelos completos con la que se deriva de considerar distintos segmentos latentes del mismo, detectamos que las preferencias de los consumidores por el espárrago enlatado son heterogéneas, por lo que los resultados obtenidos partiendo de preferencias homogéneas deben de completarse con un análisis específico de cada segmento, que muestre aquellos consumidores que tienen fuentes otras que influyen en sus preferencias diferentes a las del modelo general. Este análisis se realizó mediante segmentación latente para el modelo logit multinomial y es la principal aportación metodológica en este trabajo. Este trabajo fue publicado en *Economía Agraria y Recursos Naturales*.

② Cuestiones de investigación

- ¿Cuál es el peso de los atributos extrínsecos en la elección de producto en el establecimiento?
- ¿Cuál es la importancia del atributo "origen" en la elección de productos agroalimentarios?
- ¿Existe heterogeneidad en esta importancia entre los consumidores?
- ¿Cómo influye el conocimiento y la experiencia previa en la valoración de los atributos?
- ¿Los clientes que se unen a los programas de fidelización de los minoristas se comportan igual que los que no lo hacen?
- ¿Qué peso tienen las recomendaciones de los expertos en estas evaluaciones?
- ¿Puede la inteligencia artificial ser útil para conocer el comportamiento de los clientes en el establecimiento?
- ¿Qué potencial tienen las bases de datos de fidelización para la gestión del Valor del Tiempo de Vida del Cliente (CLV)?

Con respecto al segundo objetivo, el análisis de los efectos moderadores en el impacto de los atributos, en un segundo trabajo para la categoría de espárragos, analizamos cómo afecta el conocimiento previo sobre la categoría de producto a la valoración de los atributos del producto, distinguiendo entre atributos extrínsecos e intrínsecos (Bello & Calvo, 2000), con el objetivo de entender mejor el papel de los indicadores de calidad en la formación de preferencias (Westerlund Lind, 2007).

Los atributos de calidad extrínsecos son importantes en la política de producto ya que éstos se pueden manipular sin necesidad de modificar el producto físico. Sin embargo, determinadas características inherentes a los individuos, como el grado de conocimiento de la categoría, pueden ser capaces de modificar el comportamiento de los consumidores hacia esos atributos de los productos y, por lo tanto, su evaluación y percepción de la calidad puede variar entre unos y otros (Bettman, Park, & Whan Park, 1980; Rao & Sieben, 1992). El objetivo general de esta línea de trabajo es, por tanto, analizar el efecto moderador que tiene el conocimiento de la categoría del producto en la relación entre la importancia de los distintos atributos extrínsecos y la elección del consumidor. Para analizar este efecto, utilizamos la misma base de datos para la categoría de espárragos utilizada en el trabajo anterior. Las escalas de interés fueron agregadas mediante Análisis de Componentes Principales y los modelos se estimaron mediante un modelo Logit Multinomial.

Como consecuencia de los análisis realizados, en esta línea concluimos que la experiencia y el conocimiento objetivo que tienen los consumidores en una categoría de producto son importantes mediadores del papel que juegan los atributos extrínsecos del producto en la utilidad generada en la elección. Utilizando dos indicadores de conocimiento (conocimiento espontáneo u objetivo y frecuencia de compra o experiencia) comprobamos, por un lado, cómo ambos influyen de forma importante en la formación de las preferencias y, por otro lado, como sus efectos son diferentes y dependen del atributo considerado.

En primer lugar, si se considera el atributo “marca”, el mayor o menor conocimiento espontáneo del número de marcas de la categoría no tiene influencia sobre la importancia individual de cada una de las marcas. Sin

Fuentes de Información

- Declarativa: Encuestas con asignación a sujetos según diseño experimental.
- Bases de datos de escáner de establecimientos.
- Bases de datos de tarjetas de fidelización de una cadena de supermercados.
- Diseño experimental y encuesta

embargo, la experiencia de compra en la categoría, hace que los individuos sean más capaces de discriminar entre las distintas marcas, aumentando la preferencia de las marcas con utilidades mayores y disminuyendo las de las menores. Por el contrario, los atributos de origen son menos valorados por los consumidores con mayor experiencia en la compra y su influencia en la compra es menor. Así mismo, los consumidores con mayor conocimiento del atributo origen valoran en mayor medida la denominación de origen y menos negativamente el origen nacional.

En esta categoría de productos en la que existe un número de marcas disponibles elevado y un número de orígenes reducido, podemos concluir que la función de estos atributos como indicadores de calidad es diferente. En el caso del origen, parece ser un buen indicador de calidad para aquellos consumidores que tienen poca experiencia con el producto. Estos consumidores valoran más positivamente la Denominación de Origen regional y más negativamente el origen nacional e importado. Sin embargo, los consumidores que compran más habitualmente en la categoría y, por tanto, tienen una experiencia mayor, pueden no necesitar tanto este indicador extrínseco para valorar el producto y el origen del producto ayuda menos a discriminar entre alternativas. Cuando se tiene en cuenta el conocimiento espontáneo de los orígenes, los consumidores que muestran mayor interés por los distintos orígenes valoran éstos en mayor medida. En el caso de las marcas, al existir mayor variedad de marcas, utilizarlas como indicador de calidad por consumidores poco experimentados con la categoría puede ser más difícil y, por tanto, existe mayor diferenciación en la valoración de las marcas por parte de los consumidores con mayor experiencia. Los consumidores más experimentados pueden haber probado más marcas y establecido mejor sus preferencias y lealtades, mientras que los consumidores que compran poco pueden estar más confusos ante las diferencias existentes entre las marcas. Este trabajo fue publicado en *Food Quality and Preference* (Q1 ISI-JCR).

Por último, en la línea de productos agroalimentarios, hemos analizado también cuál es el efecto moderador que tiene, no el conocimiento interno adquirido previamente por los consumidores, sino el que proporcionan

 Productos agroalimentarios y de gran consumo

- Diseño experimental: Espárrago, Vino
- Datos de comportamiento: Aceite de oliva, girasol, leche, café, margarina, pizza, tomate frito, papel higiénico, toallitas y mayonesa.

los prescriptores externos. La literatura muestra cómo en las evaluaciones de productos que implican cierto grado de incertidumbre, los consumidores utilizan fuentes de recomendación, desde recomendaciones personales de su círculo cercano (Andersson, 2004; Harvey, Harries, & Fischer, 2000; Kiel & Layton, 1981) a recomendaciones de especialistas (Eliashberg & Shugan, 1997; Holbrook, 1999).

Además, también se ha comprobado cómo la respuesta a las fuentes de información personal varía en función del tipo de atributos a considerar (Nelson, 1974), siendo más importante en la evaluación de productos con atributos de “experiencia”, lo que implica que no pueden ser evaluados de forma precisa hasta después de su consumo. Así, Duhan, Johnson, Wilcox, & Harrel (1997) muestran como para este tipo de productos, las fuentes de información personal de *lazo débil* como los expertos pueden ser más importantes que aquellas fuentes personales más cercanas como amigos y familiares.

En el caso del vino, un producto de experiencia, podemos esperar que las fuentes de información de lazo débil jueguen un papel importante, que puede estar moderado por el conocimiento y la experiencia en la categoría. Así, diseñamos un experimento en el que se integran tres posibles efectos moderadores de la información de expertos: el nivel de consenso, el conocimiento de los consumidores y la complejidad de la información presentada. Algunos estudios habían considerado el efecto del nivel de consenso (e.g. Mueller, Osidacz, Francis, & Lockshin, 2001) y también el conocimiento de los consumidores (e.g. Strebler et al., 2004) pero en la literatura no se habían considerado estos factores conjuntamente con el nivel de complejidad de la información.

Para ello, se diseñó un experimento, para el que, en primer lugar, se realizó una cata de expertos con la que se diseñaron unos informes de recomendación para los consumidores. Estos informes fueron modificados para fijar los niveles de complejidad. Posteriormente se realizó el experimento propiamente dicho, con manipulación también del nivel de consenso en la evaluación de expertos y con medición del conocimiento previo del consumidor. El experimento como tal incluía, primero, la revisión por parte de los consumidores de la información de los expertos, en segundo lugar, una cata de distintos vinos de D.O.

Metodologías de análisis

- Modelos de Elección Discreta: Logit Multinomial
- Modelos Logit Multinomial con Segmentación Latente
- Manova: Análisis Multivariante de la Varianza
- Análisis de Regresión Múltiple

Navarra y posteriormente una evaluación de los vinos y un cuestionario con las escalas necesarias.

Los resultados mostraban cómo, efectivamente, los informes de los expertos tienen impacto en la evaluación de los distintos vinos. Estos informes son más importantes para los consumidores con menor nivel de conocimiento. Sin embargo, no pudimos encontrar efectos significativos para el nivel de consenso o la complejidad de la información. Este trabajo fue publicado en *International Journal of Wine Business Research* y fue premiado por la revista con el “2013. Outstanding Paper Award” al mejor trabajo publicado ese año.

En segundo lugar, en esta línea también hemos trabajado en el análisis del impacto de los atributos extrínsecos en la toma de decisiones en el establecimiento, analizando el impacto de precios y promociones. Este trabajo se inició en la tesis doctoral en la que se analizaba la aplicabilidad de las metodologías de inteligencia artificial y, concretamente, la familia de modelos de redes neuronales artificiales a la gestión minorista. En esta línea de investigación, ya en 2003, analizábamos el impacto de lo que hoy se conoce como Big Data en la política de precios y promociones y la gestión del cliente en la distribución minorista.

Las Redes Neuronales Artificiales son una familia de modelos que aparece en los años 50 relacionadas con la investigación sobre la forma de funcionamiento del cerebro humano. Sin embargo, la evolución de estos modelos ha seguido dos líneas de investigación divergentes. Mientras, por un lado, la línea investigadora original tiene como objetivo desarrollar estos modelos de forma que se aproximen cada vez más a esta forma de funcionamiento cerebral, por otro lado, existe otra línea de investigación cuyo objetivo es desarrollar modelos con buenas capacidades para representar distintos patrones de datos (Park & Lek, 2016). En esta línea de investigación, el objetivo no es tanto desarrollar modelos plausibles desde un punto de vista biológico, como el que estos modelos sirvan para aproximar distintos fenómenos que van desde el reconocimiento de emociones en los textos al diagnóstico de enfermedades (Gurney, 2014).

En la tesis, una de las escasas aplicaciones en ese momento de las técnicas de inteligencia artificial al campo del marketing, nos centrábamos en un primer capítulo en

 Software de Análisis:

- Matlab
- SPSS
- Limdep
- Stata

analizar la aplicabilidad de un modelo RNA al análisis del problema de elección de marca utilizando la información que procede de las cajas de salida de los establecimientos y centrándonos en dos aspectos: (1) capacidad de las RNA para estimar las cuotas de mercado para una categoría de producto dada y (2) información que este modelo proporciona acerca del impacto de los instrumentos de marketing en estas cuotas de mercado. Comparamos esta Red con un modelo clásico en el tratamiento del problema de elección, como es el modelo logit multinomial. Los resultados de ajuste del modelo RNA resultaron ser superiores a los del modelo logit multinomial, debido a que algunos de los supuestos del modelo logit multinomial no se cumplen, por lo que concluimos que este tipo de RNA resulta útil en el contexto de elección dentro de una categoría de producto. Este trabajo se publicó en la Revista Española de Investigación en Marketing-Esic con el título “Las redes neuronales artificiales y el modelo logit multinomial en el problema de elección de marca”.

En los capítulos dos y tres de la tesis doctoral se analizaban los procesos de decisión de compra a partir de otra fuente de información sumamente importante en la gestión minorista, la que proviene de las tarjetas de fidelización de clientes. A principios de los años 90 presenciamos una explosión en la implantación de programas de fidelización de clientes, inicialmente en sectores como la navegación aérea o la banca que después se extienden a múltiples industrias (Dowling & Uncles, 1997; Sharp & Sharp, 1997) como la distribución de carburantes y especialmente la distribución detallista, donde las principales empresas a nivel mundial implantaron programas de tarjetas de fidelización (Mauri, 2003).

El objetivo inicial de los programas de fidelización era el aumento de la lealtad de los clientes de la empresa, intentando aumentar las tasas de recompra o los volúmenes de compra. Sin embargo, algunos autores han cuestionado la utilidad de estos programas para alcanzar dichos objetivos (Mauri, 2003; Mägi, 2003; Smith, Sparks, Hart, & Tzokas, 2003), debido por una lado a la proliferación de múltiples esquemas de fidelización y a que, en algunos casos, se diseñan únicamente como respuesta a las acciones de la competencia (Dowling & Uncles, 1997). Así, el principal potencial de las tarjetas de fidelización puede estar no tanto en su capacidad para generar lealtad, sino

en su capacidad para recoger datos útiles sobre el comportamiento de los clientes de una empresa, que después pueden utilizarse para diseñar estrategias de marketing más adecuadas (Ziliani & Bellini, 2004). Pero, ¿las tarjetas proporcionan una información fiable que pueda ser utilizada para las decisiones de marketing que afectan a todos los clientes con y sin tarjeta?. Los clientes con tarjeta pueden tener un comportamiento muy diferente al del resto, por efecto de los instrumentos de marketing incorporados en la tarjeta (promociones, precios rebajados, regalos) o por un efecto auto-selección que afecta a la probabilidad de convertirse en miembro del programa, por ejemplo en el caso de clientes frecuentes o más sensibles a precios y descuentos. Si estos efectos están presentes, las decisiones que se tomen sobre los precios regulares, las promociones abiertas a todos los clientes y las características del surtido de las distintas marcas basadas en la información que proporciona la tarjeta podrían estar sesgadas.

La línea de investigación que trata de responder a estas preguntas comenzó a desarrollarse con el segundo capítulo empírico de la tesis doctoral en el que se analizaban solo las diferencias en la elección de una única categoría de producto y estos primeros resultados fueron presentados en la 12th International Conference of Research in the Distribute Trades of the European Association of Education and Research in Comercial Distribution (EAERCD) en Julio de 2003.

Las contribuciones del mismo, tanto en el análisis de los datos como en las implicaciones a la gestión, hicieron que se incluyese dentro de las cinco mejores investigaciones aportadas en el congreso, por lo que entró a formar parte del número especial que recoge una selección de las aportaciones más sobresalientes del congreso y, en una versión revisada, fueron publicados en la revista The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research en 2004. En esta línea, combinamos la información de los escáneres de salida de los distintos establecimientos de una cadena de distribución minorista del sector de alimentación con la información sobre las compras de los clientes, que procede de las tarjetas de fidelización de este minorista.

Posteriormente, el análisis se amplió a diez categorías de producto distintas, generalizando en mayor grado los

Algunos resultados clave

- El origen del producto tiene un peso mucho mayor cuando está avalado por la denominación con respecto a cuando es solamente una indicación en el etiquetado.
- Los consumidores expertos valoran menos la denominación de origen y más el atributo marca, mientras que las indicaciones geográficas son más importantes para los consumidores con poca experiencia en la categoría.
- Los consumidores con menor conocimiento en la categoría utilizan más la opinión de los expertos a la hora de valorar su satisfacción con el producto.
- Las redes neuronales permiten explicar mejor el comportamiento del consumidor porque son más flexibles para acomodar relaciones no lineales y de tipo umbral y efectos complementarios complejos entre alternativas.
- Las redes neuronales son peores que los modelos clásicos cuando pretendemos analizar el porqué de un determinado resultado.
- Los clientes que pertenecen a un programa de fidelización tienen una sensibilidad a precios y promociones distinta a otros clientes minoristas. El efecto de las promociones es en general menor para estos clientes, salvo en categorías fácilmente almacenables y con un coste de transporte bajo, donde ocurre lo contrario.
- Los clientes que compran más frecuentemente son más sensibles al precio, tanto a la hora de decidir entre marcas, como a la hora de decidir si comprar o no comprar.

resultados obtenidos y el trabajo fue publicado en la revista *Journal of Retailing and Consumer Services* (Q2 ISI-JCR en 2017). En este trabajo se divide a los clientes que compran sin tarjeta de cliente en tres segmentos diferenciados: aquellos que tienen tarjeta del establecimiento y no la utilizan, aquellos clientes habituales que no están interesados en tener tarjeta del establecimiento y aquellos clientes no habituales que no tienen tarjeta del establecimiento. En función de esta división se establecen las hipótesis relativas a las diferencias en comportamiento esperadas entre estos clientes y los clientes con tarjeta del establecimiento y se contrastan las diferencias con un modelo de elección.

En nuestro análisis se muestra cómo la utilización de la base de datos de clientes para el análisis del problema de elección generará sesgos en las estimaciones totales. En general, no es adecuado tener en cuenta únicamente este tipo de datos para la toma de decisiones sobre el total de las compras en el establecimiento. Podemos extraer conclusiones sobre el tipo de sesgos en los que estaríamos incurriendo. En primer lugar, el efecto del precio regular para los clientes que compran con tarjeta será en general similar al de las compras sin tarjeta y, cuando existan diferencias, estas serán negativas. Es decir, el efecto estimado del precio será menor al que se produce para las compras totales.

En segundo lugar, en general podemos esperar cometer sesgos cuando analizamos los efectos promocionales. En la mayoría de los casos el sesgo será negativo, infravalorando el efecto de la promoción, pero en categorías fácilmente almacenables y con un coste de transporte bajo, los clientes con tarjeta pueden reaccionar en mayor medida que los no clientes. Por último, la preferencia por los formatos de menor tamaño es mayor para los miembros del programa. Por tanto, los minoristas deben tener en cuenta que, si tenemos en cuenta sólo las compras realizadas con tarjeta del programa, se estarán minusvalorando el atractivo para el conjunto de los clientes de los formatos de mayor tamaño.

Como consecuencia de los resultados obtenidos, otro trabajo en esta línea de análisis de la información profundizó en las diferencias en las reacciones a los precios y promociones en función de los hábitos de los consumidores, específicamente en lo relativo a la regularidad en

los patrones de compra. Este trabajo fue presentado en el Congreso Internacional Marketing Trends en 2008 y premiado como mejor contribución en el congreso, por lo que fue posteriormente publicado en 2010 en la revista Journal of Marketing Trends.

5.3.1 Proyectos en curso y líneas futuras

En la actualidad estoy codirigiendo junto con el profesor Javier Cebollada una tesis doctoral que se encuadra en esta línea centrada en el paso desde las plataformas tradicionales a las plataformas móviles en el caso de los Videojuegos Móviles. Esta línea es especialmente interesante, en primer lugar porque el sector de los videojuegos ha sido escasamente estudiado en la literatura pese a ser el de mayor facturación dentro del mundo del entretenimiento, alcanzando los 137 millones de dólares de facturación en 2018 (Newzoo, 2018) y, en segundo lugar, por ser un caso de estudio en el que el canal de distribución del servicio (móvil, cd, streaming...) modifica fundamentalmente las características del propio servicio. El análisis de los procesos de cambio entre plataformas puede por tanto, aportar conocimiento válido sobre cómo los canales electrónicos están modificando la experiencia del usuario.

Realizando un análisis bibliométrico de las publicaciones sobre juegos móviles dentro de campos de ciencias sociales, podemos ver que ésta es también una línea en rápido crecimiento, pasando de seis artículos en 2008 a 36 en 2017 y 19 en el año 2018 todavía en curso. Podemos observar esta evolución en la Figura 5.4.

Con respecto a los temas más tratados, la tabla 5.4 muestra las diez palabras clave más seleccionadas por los autores y las clasificaciones de palabras clave de la propia base de datos ISI-Clarivate Analytics Web of Science.

Al igual que en el caso de las dos líneas anteriores, en la Figura 5.5 se representa la Red de co-ocurrencia de los términos clave, representando asociaciones entre términos que aparecen frecuentemente juntos en un mismo artículo (Aria & Cuccurullo, 2017).

Nuestra línea aparece representada en azul claro, haciendo referencia a los modelos de aceptación, motivaciones, determinantes y comunicación en juegos móviles.

El doctorando Xiaowei Cai está finalizando su segundo año y ha completado un primer borrador del

 Esta linea de trabajo se encuadra en el tema *"1.2 The Customer-Technology Interface"* de las prioridades de investigación del *Marketing Science Institute* para el periodo 2018-2020.



Detalle.



–Fuente de la Imagen: MSI

Q El análisis bibliométrico se ha realizado con 154 registros obtenidos de la búsqueda por temas “Mobile gaming”/“Mobile games” restringiendo los resultados al ámbito de ciencias sociales el 30 de septiembre de 2018.

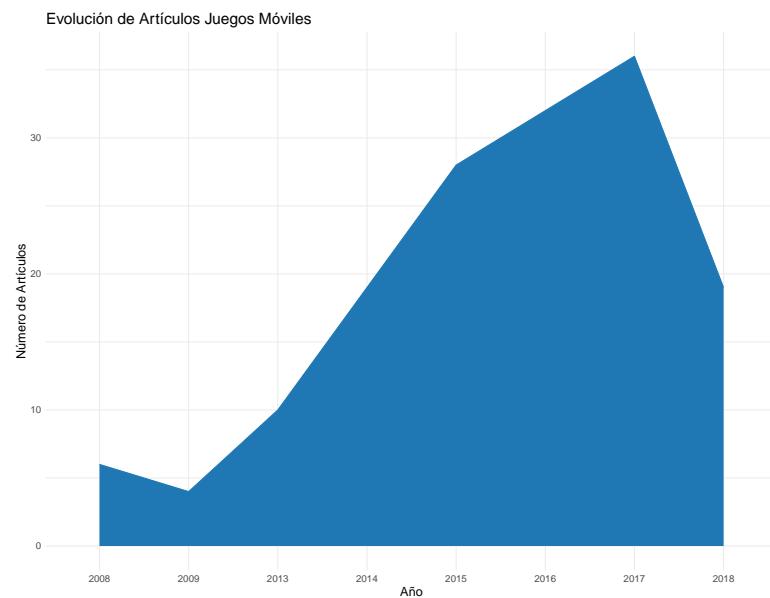


Figura 5.4: Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea de Mobile Gaming

Palabras Clave Autores	Artículos	Palabras Clave ISI	Artículos
mobile games	42	education	8
mobile game	12	online games	7
serious games	12	addiction	6
mobile learning	10	behavior	6
games	9	design	6
mobile	8	technology	6
gamification	6	health	5
game	5	motivation	5
game design	5	play	5
mobile media	5	students	5

Tabla 5.4: Palabras clave en la literatura de VideoJuegos Móviles

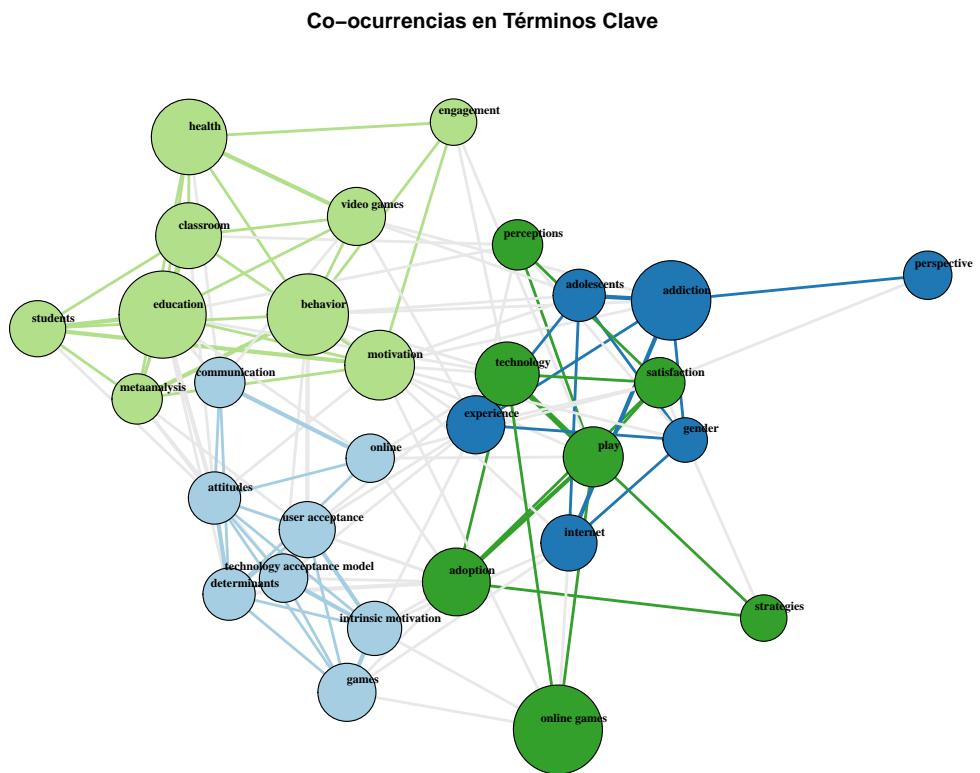


Figura 5.5: Red de Asociación entre Términos Clave. Línea 2. Proyecto 1

primer capítulo que ha sido presentado en el Congreso Internacional de Marketing Aemark y está preparando para enviar a una revista. En este trabajo se han recogido datos de jugadores de videojuegos en plataformas tradicionales en China para analizar los procesos de cambio hacia o desde las plataformas móviles. Se ha especificado un modelo teórico para los procesos de cambio basado en los modelos Push-Pull-Mooring para explicar procesos de migración (Bansal, 2005). Las primeras estimaciones muestran como los aspectos más determinantes para explicar la resistencia al cambio son los factores relacionados con el rendimiento percibido y los costes de cambio, mientras que los factores que facilitan el cambio de plataforma son la flexibilidad en tiempo y espacio en el acceso y los efectos de Red.

En un segundo capítulo en esta línea la pregunta general es el análisis de los factores de compra *in-game* dentro de los juegos móviles, mientras que en el tercer capítulo pretendemos analizar el efecto de la publicidad insertada en los juegos móviles, más específicamente, cómo afecta la congruencia percibida a los efectos de esa publicidad.

Además, en esta misma línea, un segundo proyecto pretende desarrollar en mayor medida la investigación sobre evaluación de productos agroalimentarios. Esta es un área especialmente fructífera dadas las características experienciales de estos productos y los posibles efectos de atributos extrínsecos en su comercialización siguen siendo objeto de interés en la literatura.

En este sentido, una línea que considero especialmente interesante es la relacionada con la sostenibilidad. El consumo sostenible puede implicar, por un lado, cambios en los patrones de la categorías de consumo en el sector agroalimentario, cambiando las cantidades consumidas en determinadas categorías de producto (por ejemplo, carne) y también pueden suponer cambios en los criterios y en los procesos por los que los consumidores seleccionan un determinado producto dentro de una categoría (Verain, Dagevos, & Antonides, 2015). Existen evidencias en ambos casos de que el criterio de sostenibilidad está jugando un papel cada vez mayor en los procesos de decisión de los consumidor (Grunert, Hieke, & Wills, 2014; Panzone, Hilton, Sale, & Cohen, 2016).

En el caso de la elección de producto dentro de una categoría, son especialmente importantes las etiquetas

■ Esta línea de trabajo se encuadra en el tema "1.3. Macro Trends Influencing Consumer Decision Making" de las prioridades de investigación del *Marketing Science Institute* para el periodo 2018-2020.



Detalle:



—Fuente de la Imagen: MSI

relacionadas con la sostenibilidad, que se han venido desarrollando en los últimos treinta años (Grunert et al., 2014) con el objetivo de incrementar la transparencia en la cadena de producción alimentaria y proporcionar información a los consumidores de manera que pueda promocionarse el consumo sostenible. Estas etiquetas de sostenibilidad pueden tener además efectos, no solamente sobre las percepciones de los consumidores en esa dimensión, sino en otras dimensiones asociadas como los atributos de salud (Verain, Sijtsema, & Antonides, 2016). Estas relaciones además son muy distintas según la categoría de producto y cambian rápidamente en el tiempo (Siegrist, Visschers, & Hartmann, 2015). En línea con la metodología que ya hemos utilizado, los diseños experimentales son especialmente utilizados en la investigación en el área (e.g. Grebitus, Steiner, & Veeman, 2016; Pomerici, Asioli, Vecchio, & Næs, 2018; Rousseau, 2015; Zhou, Hu, & Huang, 2016).

Para realizar un breve análisis bibliométrico en el área (Aria & Cuccurullo, 2017), hemos realizado una búsqueda en la base de datos ISI que nos permita valorar la evolución de la literatura en este área.

En primer lugar, analizamos la evolución histórica del número de artículos por año. Esta evolución se muestra en la Figura 5.6. Podemos observar el crecimiento exponencial de resultados desde el año 2012. La tasa de crecimiento anual durante el periodo es de 24.05 %. Es necesario señalar que el número de referencias es menor para 2018 por estar el año todavía incompleto.

Con respecto a los temas más tratados, la tabla 5.5 muestra las diez palabras clave más seleccionadas por los autores y las clasificaciones de palabras clave de la propia base de datos ISI-Clarivate Analytics Web of Science.

Q El análisis bibliométrico se ha realizado con 443 registros obtenidos de las búsquedas por temas "Sustainability labels consumption" (249 resultados) y "Sustainability food product choice" (210 resultados) en la base de datos ISI-Clarivate Analytics Web of Science.

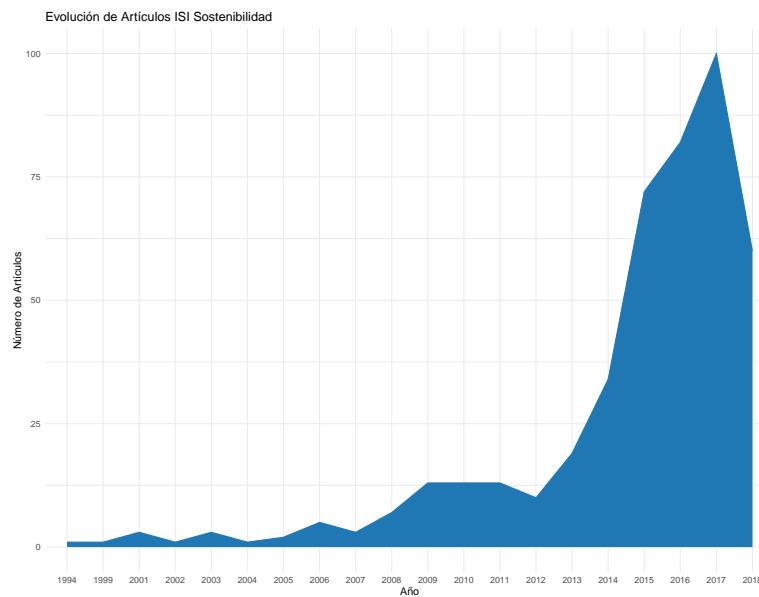


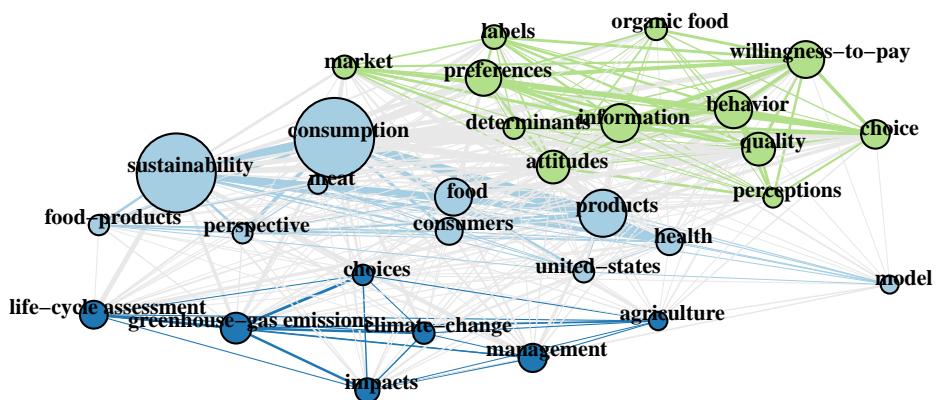
Figura 5.6: Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea en etiquetas de sostenibilidad

Palabras Clave Autores	Artículos	Palabras Clave ISI	Artículos
sustainability	III	consumption	115
sustainable	24	sustainability	92
consumption			
life cycle	19	products	63
assessment			
environment	17	behavior	49
food	16	food	46
consumer	15	information	45
behaviour			
consumption	15	willingness-to-pay	44
carbon footprint	14	preferences	41
certification	14	quality	41
consumer	14	attitudes	38
behavior			

Tabla 5.5: Palabras clave en la literatura sostenibilidad y procesos de decisión

Ahora bien, ¿cómo se relacionan esos términos clave entre sí?. En la Figura 5.7 se representa la Red de co-ocurrencia de los términos clave, representando asociaciones entre términos que aparecen frecuentemente juntos en un mismo artículo (Aria & Cuccurullo, 2017).

Co-ocurrencias en Términos Clave



Podemos ver que existe una agrupación de palabras clave relacionadas con el trabajo realizado hasta el momento y que tienen que ver con la evaluación de atributos, la formación de preferencias y actitudes, la elección y las etiquetas. Esta agrupación aparece representada en verde. En el otro extremo de la Red, en otra línea no relacionada se encuentra la literatura que tiene que ver con la gestión y la medición del impacto medioambiental de la producción.

En el último trabajo que desarrollamos en esta línea no pudimos confirmar o contrastar los efectos del nivel de consenso de los expertos en las recomendaciones sobre el vino. Las informaciones contradictorias reducen la credibilidad de la información presentada, creando incertidumbre y reduciendo la influencia del mensaje (e.g. Dean & Shepherd, 2007). Sin embargo, no siem-

Figura 5.7: Red de Asociación entre Términos Clave. Línea 2. Proyecto 2

pre un cierto nivel de desacuerdo entre los expertos es negativo. De acuerdo con West & Broniarczyk (1998), la respuesta de los consumidores al consenso depende de las categorías, de manera que se puede preferir un cierto desacuerdo para decisiones asociadas con alto riesgo social o alto valor económico.

Así, un proyecto de investigación en esta línea, que en este momento está en estado embrionario, tiene como objetivo principal la exploración del papel de las afirmaciones de sostenibilidad en la elección de productos agroalimentarios, considerando la interacción con los niveles de consenso y el conocimiento del consumidor.

En este sentido, una fuente de información personal cada vez más importante es el denominado “e-WOM” (Electronic Word of Mouth) o *Boca-Oreja Electrónico* (e.g. Gupta & Harris, 2010), de modo que el objetivo inicial de esta línea será la comparación del papel moderador de dos tipos de fuentes personales “de lazo débil” (Constant, Sproull, & Kiesler, 1996; Granovetter, 1977) en el papel de las etiquetas de sostenibilidad, por un lado la información de fuentes con reputación de expertos y por otro la información que proviene de redes sociales.

En este sentido, y en la línea de trabajos anteriores, en este proyecto se utilizará metodología experimental, favorecida en este caso por el hecho de que en el seno del Inarbe - Institute for Advanced Research in Business and Economics- se está equipando un laboratorio de análisis experimental que entrará en funcionamiento a principios de 2019.

5.4 *El encuentro entre la oferta y la demanda y la productividad del marketing*

En tercer lugar, en la última línea se analiza la interacción empresa-cliente en el encuentro en servicios minoristas y los efectos de esta interacción en los resultados de marketing y la productividad.

Esta línea aúna el trabajo en las dos anteriores y desarrolla cómo, en el caso de los servicios, la interacción entre proveedor y cliente determina el resultado del encuentro.

Las primeras publicaciones en esta línea se desarrollaron en paralelo a la elaboración de la tesis doctoral y en ellas pone el foco en los resultados de marketing claves para la distribución: la generación de satisfacción y lealtad y las diferencias en este proceso de generación en distintos sectores. El objetivo principal es detectar posibles diferencias en la productividad del marketing entre distintos tipos de establecimientos detallistas, utilizando un modelo que incluye el esfuerzo de la empresa y el del consumidor. Esta aproximación sigue la línea de investigación iniciada por Ingene (1985) y desarrollada entre otros por Betancourt & Gautschi (1988) y Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1996).

En la aplicación empírica de este trabajo se incluyeron dos contextos de servicio distintos: supermercados y gasolineras. Se recogieron encuestas en supermercados y gasolineras y la modelización se realizó con Modelos de Ecuaciones Estructurales.

Los resultados de este trabajo fueron publicados en 2004 en *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* y muestran como, en primer lugar, el vínculo entre satisfacción y lealtad es mayor para los supermercados que para el caso de las gasolineras y cómo en el caso de las gasolineras, es la localización el principal determinante en la formación de lealtad.

En el año 2003, el profesor Roger Betancourt, de la Universidad de Maryland, uno de los precursores en esta línea de investigación, participó en el tribunal de defensa de mi tesis doctoral y desde entonces comenzamos a colaborar en proyectos de investigación de este mismo enfoque. Así, hemos trabajado en la unificación de dos líneas diferentes en la literatura: por un lado la literatura en satisfacción del cliente (e.g. Anderson & Sullivan,

 Publicaciones destacadas en esta línea:

- Ibañez Fernandez, A., Reinares Lara, P., Cortiñas Ugalde, M., & Singh Sisodia, G. (2018). Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 29–36.
- Chocarro, R., Cortinas, M., & Villanueva, M. L. (2015). Customer heterogeneity in the development of e-loyalty. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(3).
- Betancourt, R., Chocarro, R., Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2014). The Impact of Market Environments on Marketing Relationships. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 45–65..
- Cortinas, M., Chocarro, R., & Villanueva, M. L. (2010). Heterogeneity of Outcome in the Consumer Evaluation of the Retail Encounter: A Post-hoc Segmentation Analysis in Structural Equation Models. *Revista Española de Investigación En Marketing-ESIC*, 14(1), 91–114..
- Betancourt, R. R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2007). The demand for and the supply of distribution services: A basis for the analysis of customer satisfaction in retailing. *Quantitative Marketing and Economics*, 5(3) 293–312.
- Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2005). Loyalty cards: Are retailers ignoring non-card-holder behaviour. *European Retail Digest*, 45, 18–20.
- Cortinas, M., Elorz, M., & Villanueva, M. L. (2004). Retail Store Loyalty Management via an Analysis of Heterogeneity of the Service Elements. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(4), 407-437.

1993) y, por otro lado, la que se centra en el papel que juega el consumidor en la distribución minorista (e.g. Oi, 1992), utilizando un enfoque de marketing en el estudio de la productividad minorista.

En el primer trabajo publicado conjuntamente con miembros del equipo investigador en Pamplona y el profesor Roger Betancourt en esta línea se amplía el marco conceptual presentado en Betancourt (2004) mostrando cómo los distintos roles asignados al consumidor en la literatura de distribución minorista pueden capturarse utilizando una adecuada especificación para las funciones de demanda y oferta de servicios de distribución. Los servicios de distribución han sido identificados como los principales outputs de la distribución minorista por varios autores (Betancourt & Gautschi, 1988; Bucklin, 1973; Oi, 1992) y pueden agruparse en las siguientes categorías: accesibilidad de la localización, información, surtido (amplitud y profundidad), fiabilidad en la entrega del producto (en la forma deseada o en el momento deseado) y ambiente.

Así, el nivel de cada uno de estos servicios que proporciona un determinado establecimiento es el resultado de un equilibrio entre la oferta de servicios que hacen los detallistas y la utilización de estos servicios por parte de los consumidores al completar sus actos de compra, como resultado de su función de demanda para los servicios.

Así, este enfoque es compatible con el argumento de Berné, Múgica, & Yagüe (1999), ya que el resultado del encuentro entre el detallista y el cliente es una relación entre las cantidades demandadas y las ofertadas para los dos tipos de outputs de los minoristas (productos y servicios de distribución).

En la implementación empírica del análisis teórico de este trabajo utilizamos una encuesta a clientes de supermercados y estimamos las ecuaciones de interés mediante un análisis de regresión ajustando los errores por la agrupación según establecimiento. Este trabajo fue publicado en la revista *Quantitative Marketing and Economics*.

② Cuestiones de investigación

- ¿Qué esfuerzos de los minoristas son determinantes en la generación de satisfacción y lealtad? ¿Hay diferencias entre servicios?
- ¿Cuál es el impacto en la satisfacción del cliente de incrementar los niveles de los servicios de distribución?
- ¿Qué sucede con los resultados de marketing cuando hay cambios significativos en la estructura del mercado?
- ¿Qué diferencia a la elección de canal en presencia de Internet a la de elección de canales tradicionales? ¿Qué implicaciones tiene esto para la gestión multicanal?

Otro trabajo en esta misma línea analiza el impacto de la heterogeneidad de los consumidores en los resultados de satisfacción y lealtad. Las necesidades y deseos de los consumidores que demandan los servicios del minorista son diversas y cada vez son más difíciles de satisfacer con estrategias de marketing indiferenciadas (Kamakura, Kim, & Lee, 1996). Además, desde el punto de vista analítico, puede llevar a obtener una imagen errónea de la realidad como consecuencia de los sesgos en la estimación (Ansari, Jedidi, & Jagpal, 2000; Jedidi, Jagpal, & DeSarbo, 1997).

El objetivo general de este trabajo es analizar la influencia de la heterogeneidad no observada de los clientes en la formación del resultado del encuentro de servicio en un contexto minorista, cuya especificación se ha traducido en un modelo de ecuaciones estructurales. En concreto, se desea: 1) comprobar si existe tal heterogeneidad, aplicando un método de segmentación post hoc; 2) valorar los posibles sesgos en que se incurre si esta heterogeneidad no es controlada; 3) analizar los distintos segmentos que presentan diferencias en la estimación empírica del modelo y 4) describir los distintos segmentos de clientes en función de sus características demográficas y hábitos de compra. El modelo se plantea como un modelo de ecuaciones estructurales con clases latentes y se utiliza la misma base de datos de supermercados que en el trabajo anterior.

Los resultados muestran que el mejor modelo es el modelo con tres segmentos, en el que la muestra se divide en tres grupos del 27%, 41% y 31% de los datos, respectivamente. En todos los casos, algunos elementos de servicio, como el surtido y variedad, la comodidad y rapidez de pago o los horarios, tienen un efecto similar en el nivel de satisfacción de todos los clientes. Asimismo, la satisfacción tiene un impacto directo sobre la lealtad en todos los segmentos, pero se puede concluir que, aunque esta relación se mantiene con respecto a la estimada por el modelo general, sin embargo el impacto total es mucho menor. No obstante, existe un primer grupo de individuos en los que, en general, el efecto de los elementos del servicio en la satisfacción y la lealtad es menor. Los minoristas que deseen mejorar su nivel de satisfacción y lealtad tienen una capacidad de actuación mucho menor en este grupo por lo que inversiones en mejora de servi-

Fuentes de Información

- Encuestas

Sectores

- Supermercados
- Gasolineras
- Clubs de venta privada online
- Farmacias

cios destinados a este grupo de individuos no ofrecerían los resultados esperados por el modelo general. No obstante, si desean mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de estos clientes deberían realizar esfuerzos en el surtido y variedad de producto y el trato. un segundo grupo de consumidores que se caracteriza por tener niveles medios de lealtad y satisfacción superiores a la media. El trato del personal es el elemento clave en este segmento ya que incide no sólo en la satisfacción sino también en la lealtad por lo que mejoras en este aspecto tendrán una doble vía de impacto en la capacidad de retención de clientes de los minoristas. para los que la ubicación es el principal determinante de la lealtad. Un tercer grupo está en general satisfecho con el servicio que le ofertan estos establecimientos minoristas, pero la localización es el principal motivo para la repetición de las compras. Este trabajo fue publicado en la *Revista Española de Investigación en Marketing-ESIC*

La primera base de datos de análisis de gasolineras con la que trabajamos en esta línea se recogió en 1998. Dado que de forma inmediatamente posterior a la recogida de los datos se produjo la liberalización del sector (Bello & Cavero, 2008) surgió la posibilidad de contrastar los efectos de un cambio importante en las condiciones de mercado en las relaciones básicas de marketing. Así, recogimos de nuevo datos de resultados de marketing con una nueva encuesta similar a la utilizada en el año 2007.

Nuestro objetivo principal era comprobar si las relaciones básicas de marketing a nivel de establecimiento son robustas a cambios sustanciales en el mercado, como la liberalización y el resto de cambios macroeconómicos que sucedieron durante el periodo, y así mismo, si las relaciones de marketing para los establecimientos nuevos son las mismas que para los antiguos. Así, el cambio producido en el mercado puede asimilarse a un experimento natural, en el que podemos comparar dos situaciones, no solo para ver las diferencias, sino para contrastar qué es lo que permanece.

Los resultados del trabajo muestran cómo los eventos macroeconómicos acontecidos durante el periodo que afectan a los precios del producto principal no cambian la importancia de los de los servicios de distribución más importantes: la fiabilidad en la entrega del producto y el

Metodologías de análisis

- Modelos de Ecuaciones Estructurales
- Clases latentes en Modelos de Ecuaciones Estructurales
- Regresión múltiple con corrección cluster
- Regresión por Quantiles

ambiente. Sin embargo, sí que cambian la importancia de la información sobre precios (debido a la mayor variabilidad existente en el mercado) y sobre todo, la localización. Este trabajo fue publicado en la revista *International Journal of Marketing Studies*.

Además, en otro trabajo en esta línea, tenemos como objetivo principal el análisis de la lealtad al canal online. Pese al crecimiento del comercio electrónico, en general los detallistas tienen que lidiar con unos costes de atracción de consumidores que son mayores que en el comercio tradicional (Lahuerta Otero, Muñoz Gallego, & Pratt, 2014) y con dificultades para incrementar la lealtad del consumidor debido a la falta de contacto personal y los bajos costes de cambio (Valvi & Fragkos, 2012). Por ejemplo, Reichheld, Markey Jr, & Hopton (2000) estiman una diferencia de entre un 20-40% en los costes de adquisición para el sector textil lo que hace que tengan que retener a sus clientes durante una media de dos a tres años para recuperar los costes, cuando, sin embargo, más del 50% de los clientes habrán dejado la empresa antes de 3 años. Así, encontrar las claves para mejorar la lealtad online es fundamental para los minoristas. En el trabajo identificamos diferencias específicas en los procesos de formación de lealtad al establecimiento online teniendo en cuenta la heterogeneidad inobservada. Más específicamente, contrastamos primero la existencia de esta heterogeneidad, valorando su sesgo potencial en un modelo general de lealtad online y, además, analizamos los segmentos resultantes en un sistema de segmentación post-hoc. De esta forma, no es necesario definir previamente cuales serán los criterios de segmentación. En nuestro conocimiento, este trabajo es el primero en el que se utiliza una segmentación latente en un modelo de ecuaciones estructurales para analizar el impacto de la heterogeneidad del consumidor en la formación de la lealtad online.

Encontramos que el vínculo entre satisfacción y lealtad no es homogéneo para todos los compradores. Solo en uno de los tres segmentos resultantes hay un impacto directo de los niveles de satisfacción en la lealtad. El modelo agregado sobreestima el efecto de la satisfacción para dos de los segmentos, mientras que lo subestima en otro. El papel de las ventajas, desventajas y riesgo del canal también es distinto entre segmentos, por lo que los de-

 Software de Análisis:

- EQS
- Stata
- MPlus
- R

tallistas necesitan ajustar su estrategia a cada uno de ellos. Este trabajo fue publicado en la revista *Journal of Research in Interactive Marketing* en 2015.

Por último, en esta línea también hemos trabajado en un análisis más amplio, con una perspectiva de gestión, para un sector específico de especial interés, el sector farmaceútico en la codirección de la tesis doctoral de Alberto Ibáñez Fernández *Competencias distintivas y gestión por competencias en el pequeño comercio. La generación de ventajas competitivas en el sector minorista de distribución farmacéutica*. Esta tesis fue codirigida junto con el Dr. Pedro Reinares Lara y defendida con Sobresaliente Suma Cum Laude en 2012 en la Universidad Rey Juan Carlos.

En el origen de esta tesis reside el deseo de aportar conocimiento sobre las causas del éxito de la pequeña empresa y en concreto aquellas relevantes al pequeño comercio minorista. Para ello, en primer lugar es preciso caracterizar los factores que implican el éxito de una pequeña empresa. Recurriendo a la literatura y las investigaciones precedentes, el éxito está muy unido a la posesión de una ventaja competitiva. En este primer concepto reside una de las bases de la investigación. El segundo paso consiste en determinar cómo medir la posesión de una ventaja competitiva. Siendo un tema ampliamente tratado en la literatura, se han tomado indicadores ya testados para determinar la posesión de ventajas competitivas.

A continuación, este trabajo se centra en indagar sobre las áreas que están dentro del rango de acción de los gestores de los pequeños comercios que permiten alcanzar dichas ventajas competitivas. El estudio y la identificación de las competencias distintivas en el pequeño comercio minorista forman la base de la tesis doctoral. De esta manera, su objetivo consiste en identificar qué competencias distintivas están ligadas a un rendimiento superior. Parece viable inferir que si este rendimiento superior se mantiene de manera constante, generará ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El caso del sector farmacéutico es además especialmente interesante, dado que es un sector ampliamente regulado con competencia creciente, por un lado de grandes cadenas de distribución y de establecimientos de otros sectores. Parte del trabajo en esta tesis, se ha publicado en 2018 en la revista *Journal of Retailing and Consumer Services* (Q2 ISI-JCR). En esta tra-

Algunos resultados clave

- En el sector de gasolineras, el mayor antecedente de la lealtad es la localización, indicando ciertos monopolios espaciales en los que la satisfacción con el servicio tiene poco efecto.
- Los servicios de distribución son el principal mecanismo por el que los detallistas pueden aumentar la satisfacción del cliente con la transacción.
- En el caso de los supermercados, algunos consumidores están motivados por el surtido, mientras que para otros es el personal el elemento clave. Hay un tercer grupo en el que es la localización el principal determinante de la lealtad.
- Cuando cambia la estructura del mercado, como una liberalización de precios en el sector, la importancia de algunos servicios permanece estable como la del trato al cliente mientras que otros aspectos como la localización afectan de forma distinta a los nuevos entrantes que a los ya presentes.
- La satisfacción solo es antecedente directo de la lealtad online para un segmento de consumidores por lo que no es condición suficiente para generar e-loyalty.
- La imagen del establecimiento, la gestión del conocimiento y el control, en ese orden son las competencias clave para la ventaja competitiva en el sector farmacéutico.

bajo se comprueba como ciertas competencias distintivas pueden ser la base de una ventaja competitiva sostenible en el sector.

5.4.1 Investigación en curso y líneas futuras

El trabajo actual en esta línea está orientado a analizar la interacción minorista-cliente pero en este caso en un entorno online. Para ello, utilizamos una aproximación metodológica novedosa, combinando una técnica observacional, la técnica de seguimiento de la mirada o *eye-tracking*, con la información declarativa obtenida mediante encuestas, para conocer los procesos de atención al comercio online.

En esta línea, estamos colaborando con investigadores del área de conocimiento de Teoría de la Señal para estudiar los procesos perceptivos en el canal digital.

Los consumidores están inmersos en un comportamiento cada vez más complejo denominado el *viaje del cliente* (*customer journey*) en el que combinan múltiples canales de compra y puntos de contacto para satisfacer sus necesidades y deseos de compra (Cassab & MacLachlan, 2009). Por ejemplo, en el caso de un teléfono móvil, una persona podría recibir información sobre un nuevo modelo en una Red social, posteriormente ir a ver el producto en una gran superficie, para acabar comprando el teléfono en una tienda online después de comparar precios en un comparador. Así, el proceso de compra tradicionalmente lineal se transforma en un “camino hacia la compra” cada vez más complejo e impredecible y el análisis de la experiencia del cliente en ese viaje es cada vez más importante (Beck & Rygl, 2015) tanto desde el punto de vista de las empresas como desde un punto de vista académico.

Sin embargo, la experiencia del cliente es interna y subjetiva (Meyer & Schwager, 2007) por lo que su medición mediante técnicas declarativas es compleja. En esta línea de investigación proponemos el uso de una técnica de tipo observacional, la técnica de seguimiento de la mirada o *eye-tracking* como herramienta que, como sugieren Lemon & Verhoef (2016), puede ser útil para profundizar en esta experiencia del cliente a lo largo del *customer journey*.

Las técnicas de seguimiento de la mirada tienen gran

Esta línea de trabajo se encuadra en el tema “4.4. Approaches to Ingesting and Analyzing Data to Drive Marketing Insights” de las prioridades de investigación del Marketing Science Institute para el periodo 2018-2020.



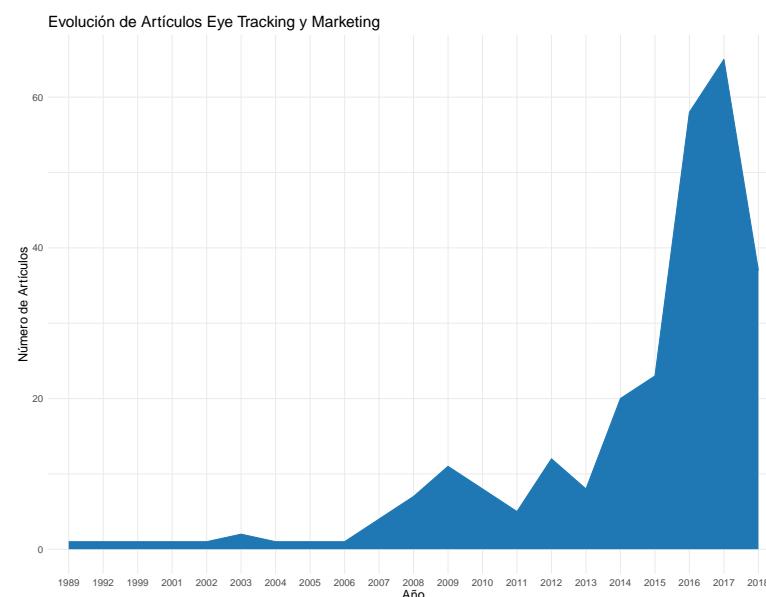
Detalle:



—Fuente de la Imagen: MSI

potencial para descubrir patrones que quedan normalmente ocultos cuando la información se recoge de forma declarativa ya que la mirada es uno de los indicadores más relevantes de la atención del individuo (Wedel & Pieters, 2008). De la misma forma, esta atención es un antecedente fundamental en la experiencia del cliente y, así, gran parte de las actuaciones de los detallistas están principalmente dirigidas a captar la atención del cliente (Puccinelli et al., 2009). Los sistemas de seguimiento de la mirada llevan tiempo empleándose para el análisis de movimientos oculares en psicología y marketing (Majaranta, 2011) ya que la captura de los procesos de atención permite inferir aspectos de otras funciones cognitivas (Pieters & Wedel, 2004). Los dispositivos del seguimiento ocular son especialmente apropiados para medir la atención en entornos ricos en información como son los entornos digitales (Wedel, 2015). Por ejemplo, Velásquez (2013) hace uso de dispositivos de seguimiento ocular para identificar cuales son los objetos clave en una página web de manera más precisa que usando las herramientas de minería de datos de uso web.

Si realizamos un análisis bibliométrico (Aria & Cucurullo, 2017) de la literatura en marketing que ha utilizado técnicas de *eye-tracking* a partir de los datos obtenidos de la base de datos ISI, podemos observar en la Figura 5.8, la evolución creciente en cuanto a las aplicaciones en los últimos años.



Q *El análisis bibliométrico se ha realizado con 268 registros obtenidos de las búsquedas por temas "Eye-tracking Marketing" (252 resultados) y "Eye-tracking online purchases" (35 resultados) "Eye-tracking e-commerce" (72 resultados), "Eye-tracking e-commerce" (72 resultados) y "Eye-tracking webpage" (33 resultados) en la base de datos ISI-Clarivate Analytics Web of Science.*

Figura 5.8: Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea de Eye-Tracking y Marketing

Con respecto a los temas más tratados, la tabla 5.6 muestra las diez palabras clave más seleccionadas por los autores y las clasificaciones de palabras clave de la propia base de datos ISI-Clarivate Analytics Web of Science.

Palabras Clave Autores	Artículos	Palabras Clave ISI	Artículos
eye tracking	74	information	40
eye-tracking	65	attention	32
attention	24	visual-attention	32
visual attention	14	eye-tracking	29
e-commerce	9	model	28
neuromarketing	9	behavior	26
advertising	6	decision-making	24
usability	6	advertisements	20
visual	6	eye-movements	19
advertising	5	impact	19
effectiveness			

Tabla 5.6: Palabras clave en la literatura de Eye-Tracking y Marketing

Ahora bien, ¿cómo se relacionan esos términos clave entre sí?. En la Figura 5.9 se representa la Red de co-ocurrencia de los términos clave, representando asociaciones entre términos que aparecen frecuentemente juntos en un mismo artículo (Aria & Cuccurullo, 2017).

En esta Red, nuestra línea de investigación se sitúa en la parte izquierda de la Red, relacionada con las actitudes, respuestas y preferencias de los consumidores a los estímulos en Internet.

Co-ocurrencias en Términos Clave

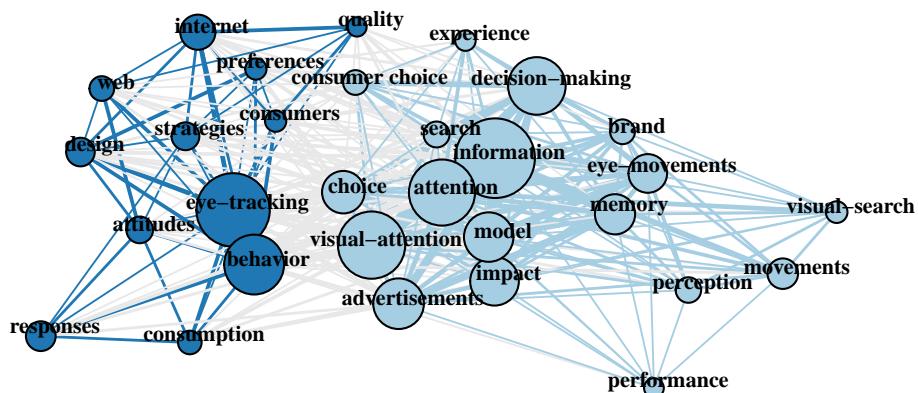


Figura 5.9: Red de Asociación entre Términos Clave. Línea 3

En esta línea, ya hemos elaborado un primer trabajo, relacionado con los patrones de exploración de los sitios de comercio electrónico. Cuando los usuarios visitan un sitio web, su comportamiento y percepciones dependen del objetivo que quieran conseguir (Leuthold, Schmutz, Bargas-Avila, Tuch, & Opwis, 2011). Por ejemplo, en algunos casos, el usuario de un sitio web puede no tener tareas específicas que cumplir, y pueden estar simplemente explorando un sitio web. En otros casos, los usuarios saben exactamente lo que quieren y el objetivo puede ser relativamente simple, como conocer el precio de un producto o comprar una referencia en concreto. Sin embargo, habrá ocasiones en que los usuarios requerirán, por ejemplo, buscar toda la información necesaria para tomar una decisión de compra lo que puede considerarse una tarea más compleja. Leuthold et al. (2011) confirmaron que las tareas complejas son más duras de resolver que las tareas simples y los participantes de su estudio fueron significativamente más rápidos en hacer el primer click para cargar una nueva página, necesitaban menor

Trabajo en Revisión en esta línea:

- Cortiñas, M., Cabeza, R., Chocarro, R., & Villanueva, A. Attention to Online Channels across the Path to Purchase: An Eye-Tracking Study. *Electronic Commerce Research and Applications*. Primera revisión

fijación de los ojos para hacerlo e hicieron clicks más correctos cuando resolvían tareas simples en comparación con tareas complejas.

Así, el objetivo de este trabajo es analizar específicamente cómo afecta la etapa del proceso de compra en la que está inmerso el consumidor, un factor de los denominados top-down (Wedel, 2015), en los procesos de atención en entornos digitales mediante técnicas observacionales. Más específicamente:

1. El efecto de la etapa del proceso de compra en los elementos de interés de un sitio web: ¿influye la etapa en el proceso de compra en las áreas del sitio web a las que se les presta más atención? ¿qué áreas del sitio tienen atención preferente en cada caso?
2. El efecto de la etapa del proceso de compra en el proceso de exploración: ¿cuál es el patrón de exploración del sitio web? ¿se procesa la información en un sitio web de manera diferente en función de la tarea?
3. El efecto de la etapa del proceso de compra en el tiempo de exploración: ¿cuál es el tiempo necesario hasta que se complete la tarea? ¿se necesita un tiempo mayor y se realizan scanpaths más complejos en tareas más complejas que en las tareas más simples?

Para analizar estas preguntas, utilizamos un diseño experimental. En este diseño, el factor de estudio, la etapa en el proceso de compra, incluye tres niveles diferentes: etapa precompra (selección de alternativa), etapa de compra (localización de alternativa elegida e inclusión en el carro de la compra) y etapa postcompra (búsqueda de información sobre el estado de un pedido). Además, introducimos una tarea adicional no directamente orientada a la compra que actúe como nivel de control. En esta tarea el objetivo propuesto es la evaluación del sitio web.

Las variables dependientes de interés son el tiempo empleado en la tarea y la atención a cada zona del sitio web. Para medir ambas variables planteamos técnicas observacionales en lugar de declarativas. El tiempo empleado en la tarea se mide mediante una función embocada en los sitios web que recoge el tiempo desde el mismo momento en que finaliza la carga de la página hasta que el individuo hace su primer click, lo que indica la finalización de la tarea. Para analizar la atención al sitio web utilizamos una herramienta de eye-tracking.

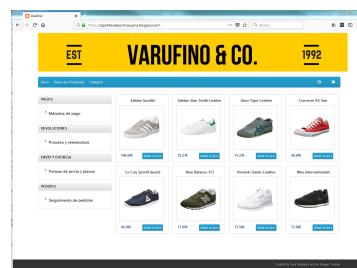


Figura 5.10: Tienda online generada para Zapatillas

Así, incluimos como indicadores del proceso de atención, además del ya mencionado tiempo invertido en la tarea, el número de fijaciones de mirada en cada área de interés (la importancia relativa del área) y las transiciones entre las AOIs (el patrón de exploración). A partir de las transiciones de cada individuo entre las zonas en cada tarea se construyen las matrices de transición individuales para las AOIs.

Para implementar este diseño, se crean cuatro tiendas web falsas de comercio de estas cuatro categorías. El uso de sitios simulados no es nuevo en este tipo de estudios (Leuthold et al., 2011; Wang, Yang, Liu, Cao, & Ma, 2014) y, aunque presenta la desventaja de tener un menor nivel de realismo, permite controlar de manera precisa otros factores que puedan afectar a los resultados del estudio. Se utiliza una misma plantilla para los cuatro establecimientos en la que se cambian los colores, pero no el resto de elementos para controlar otros posibles factores de sesgos. Se utiliza una plantilla que resulte natural dentro de un sitio de comercio electrónico y que permita al mismo tiempo ubicar de forma no ambigua las tres áreas de interés (AOI). Estas áreas se ubican en los sitios que resultan más naturales en un gran número de áreas geográficas (Bernard & Sheshadri, 2004). Así, la primera área de interés, el encabezado con la información corporativa, se sitúa en la parte central superior y tiene un menú adicional con la información de contacto, el botón de “Home” a la izquierda y el carrito de la compra a la derecha. La segunda área de interés, el área de productos ocupa la parte central debajo del encabezado y se presenta como escaparate con la fotografía de los artículos y debajo el precio y el botón de añadir al carro. La tercera área de interés, el área de servicios, se sitúa en la parte izquierda debajo del encabezado.

Además de construir los sitios web, el diseño experimental se implementa en una plataforma online ([Qualtrics](#)). Se codifica un cuestionario online en el que para cada visitante se genera una asignación aleatoria de las cuatro tareas a las cuatro categorías, manteniendo cuotas tarea/categoría equilibradas. Este cuestionario está enlazado con las cuatro tiendas online de modo que cuando se presenta la tarea asociada a una determinada categoría y se pulsa el enlace para abrir la tienda, se registra el tiempo que se emplea en el establecimiento hasta



Figura 5.11: Ejemplo de resultados: patrón de atención para tarea de búsqueda

hacer el primer click y una vez completado este click se vuelve al cuestionario. Antes de cada tarea se recogen medidas sobre la frecuencia de compra online en cada categoría y después de cada tarea se recogen datos sobre implicación con la categoría e importancia de los atributos.

Los participantes en el estudio fueron reclutados entre los estudiantes de cuarto curso del grado de administración y dirección de empresas. En el experimento participaron 58 personas que fueron invitados a acudir al laboratorio donde se recogieron los datos. La duración total de la recogida de información en cada caso fue aproximadamente de unos 15 minutos por persona incluyendo la calibración del instrumento de medida, la realización del cuestionario y las tareas asociadas. Un investigador acompañó a los usuarios durante todo el proceso.

El análisis de los datos combinados de los tiempos de realización de tareas, los datos del eye-tracker y los datos declarativos obtenidos del cuestionario permite extraer conclusiones sobre cuál es el patrón perceptual de una página de comercio electrónico y el tiempo y esfuerzo necesario para explorarla además de contrastar cómo cambian estos patrones en función de la tarea a abordar.

Dado que el diseño del experimento es intra-sujeto y cada individuo ha realizado cuatro tareas, es necesario utilizar un método de análisis que tenga en cuenta esta correlación intra-sujetos, por lo que utilizamos en la estimación modelos de regresión y modelos logit con efectos fijos por individuo (Pinheiro & Bates, 2001).

Nuestro análisis muestra cómo, cuando el objetivo es la exploración del sitio web, se necesita más tiempo, se presta atención a todas las áreas y se producen más transiciones entre áreas. Cuando el objetivo es la evaluación de alternativas, el tiempo empleado también es mayor, pero la atención se concentra en mayor medida en el área más relevante, el área de productos. Con respecto a la tarea de compra, una vez definida la alternativa a comprar, el patrón de atención es similar al de la búsqueda de información, aunque el tiempo empleado es menor, dado que esta tarea tiene una complejidad menor. Por último, en la tarea relacionada con la postcompra, como se espera, el tiempo empleado es bajo y la atención se focaliza en el menú relevante, pero las transiciones en este caso son mayores, las otras zonas contienen estímulos que atraen la

atención del individuo.

Este trabajo está actualmente en revisión en la revista **Electronic Commerce Research and Applications**.

En esta línea, en los siguientes trabajos, pretendemos profundizar en la atención a los distintos estímulos más allá de estas tres áreas de interés (precios, marca...). Además, en este caso no hemos encontrado suficientes diferencias en cuanto a los efectos relacionados con la comodidad con la búsqueda de información y la compra online, quizás por la homogeneidad de la muestra en este aspecto, por lo que ésta es otra área de interés para las próximas investigaciones. Por último, otra línea de investigación futura son las diferencias en estos efectos en función de características de la categoría como su complejidad o el hecho de que implique la evaluación de atributos sensoriales o no sensoriales (Trijp, Hoyer, & Inman, 1996). Pese a que nuestro diseño experimental no está diseñado para medir efectos de la categoría, parece haber diferencias en función del interés que generan, por lo que ésta puede ser también una línea de investigación fructífera.

A

Anexo.-Dirección Comercial I: Guía del estudiante

 Mónica Cortiñas

 948169895

 mcortinas@unavarra.es

 Dpto. Gestión de Empresas. Ed. Los Madroños. D-0.25

 Horario tutorías: L. y J. 10-13h

 Calendario semanal: <http://www.unavarra.es/pdi?uid=2001&dato=tutorias>

A.I Objetivos del curso

Mucha gente piensa que el marketing es solo *publicidad* para persuadir a los consumidores para comprar productos y servicios o que se centra en *crear falsas necesidades*. Sin embargo, el marketing es mucho más (y mucho más complicado que eso). Ni los directivos más avisados pueden convencer a los mercados para comprar cosas que no quieren.

En realidad, el marketing tiene que ver con (1) identificar las necesidades de los consumidores, (2) satisfacer estas necesidades con una oferta adecuada, (3) asegurar que esta oferta esté disponible a través de los mejores canales, asegurar que se conozca y que se motive la compra y asegurar que esta oferta tenga un precio adecuado para (4) mantener la satisfacción de los consumidores y de ese modo, (5) asegurar la rentabilidad de la empresa.

En esta asignatura nos vamos a centrar en las preguntas 1, 2, 4 y 5, mientras que la asignatura *Dirección Comercial II* se centrará en todos los aspectos que implica la pre-



Figura A.1: El proceso de marketing

gunta 3. Proporcionaremos las bases para comprender los conceptos, análisis y actividades que implica la Dirección Comercial en la empresa además de práctica en la solución y evaluación de problemas de marketing.

Estas dos asignaturas, junto con la asignatura *Investigación de Mercados*, forman la materia *Fundamentos de Marketing* que proporciona las bases que después se desarrollan en las materias optativas de la *Mención en Marketing* en el cuarto curso. En la guía de la asignatura de la página web se exponen en detalle las competencias y resultados de aprendizaje a alcanzar y cómo se relacionan con las actividades que desarrollamos en la asignatura.

A.2 Clases

En el cronograma, se especifican las actividades que se van a realizar en cada sesión.

En las clases en **grupo grande**, se proporciona una visión general de la teoría y además se realizan distintas actividades de aplicación. Se espera de los estudiantes que **acudan regularmente** a estas clases en grupo grande y que además **participen** en las actividades. Esta participación tiene una valoración en la evaluación final.¹

En las clases en **grupo pequeño** (seminario) se realizan dos tipos de actividades en grupo: proyecto grupal y casos prácticos. La asistencia y trabajo en estas clases es un **requisito** para superar la asignatura. La falta de asistencia a uno de estos seminarios supondrá una puntuación de un cero en la actividad correspondiente en el caso de los casos prácticos y una penalización de dos puntos en la nota final del proyecto.

¹  Las clases no cubren necesariamente todos los contenidos de la teoría. Se espera de los estudiantes que tengan disponible el manual recomendado y lo utilicen para el estudio.

A.3 *Integridad Académica*

Se espera de los estudiantes que respeten la normativa sobre integridad académica que se firma en la primera matrícula. Todos los trabajos que se entregan en esta asignatura son sometidos a **control de plagio**. En relación con ésto, es especialmente importante el punto tres de dicha normativa².

La normativa completa puede consultarse en la [página web de la universidad](#). Bajo ninguna circunstancia se realizarán excepciones a esta política.

A.4 *Política relacionada con el abandono de la asignatura*

Las actividades en grupo son fundamentales en el desarrollo de esta asignatura. El estudiante que, una vez incorporado a un grupo, no participe finalmente en los casos o en el proyecto, obtendrá una calificación final de *Suspensos* independientemente de que se haya presentado o no al examen final.

A.5 *Proyecto Grupal*

El proyecto por grupo es una de las principales actividades prácticas de la asignatura. En términos generales, busca proporcionar una visión más cercana de las estrategias de marketing en el contexto de la realidad del mundo empresarial; conocer el valor de la información y de la investigación de mercados en la toma de decisiones; identificar y manejar las distintas fuentes de información internas y externas que pueden utilizarse para la elaboración de informes empresariales; conocer las dificultades que conlleva la elaboración de informes; realizar una aplicación a un caso real de los conceptos genéricos y temas estudiados, y desarrollar habilidades de trabajo en equipo y de expresión oral.

Para apoyar la consecución de estas competencias, el proyecto grupal se va a apoyar en la herramienta de trabajo colaborativo <https://trello.com>.

Se trata de un trabajo original (*ver apartado sobre integridad académica*) relacionado con el análisis de las estrategias de marketing de una determinada industria. El

² » Cualquier estudiante que disponga o se valga de medios fraudulentos en la realización de un trabajo académico requerido para su evaluación, como el plagio y la utilización de material no original (salvo aquel autorizado explícitamente por el profesorado), incluido aquél obtenido a través de internet, sin indicación expresa de su procedencia y, si es el caso, permiso de su autor, podrá ser suspendido en la evaluación de dicho trabajo y calificado de suspenso (0,0) de la asignatura en la correspondiente convocatoria y podrá ser objeto de sanción, previa apertura de expediente disciplinario.



trabajo se realiza por grupos de forma tutorizada durante todo el semestre. Es necesario presentar tanto un informe final escrito como realizar una presentación oral.

A.5.1 Formación de los grupos

Los estudiantes deben formar grupos de como máximo cuatro personas. La fecha límite de formación de los grupos se indica en el cronograma. Los estudiantes se inscribirán en los distintos grupos mediante la herramienta *Secciones* disponible en MiAulario. Los estudiantes asumen la responsabilidad de formar los grupos por lo que deben valorar la dinámica de trabajo que se puede generar en cada caso.³. Los estudiantes también pueden apuntarse de forma individual a una de las secciones con sitio disponible para formar un grupo.

Además, los estudiantes deben darse de alta en [Trello](#), formar un equipo, dar de alta a la profesora y establecer un primer panel con la tarea “Elección de Tema”.

³ La lectura “[Cómo enfrentarse a los jetas y los mantas](#)” es muy recomendable y da algunos consejos útiles para el trabajo por grupos.

A.5.2 Elección del tema

Cada equipo debe seleccionar una industria sobre la que debe realizar el análisis. Para ello, pueden tener en cuenta:

- Se debe poder identificar a las principales empresas en la industria y que estas sean un grupo Reducido (cinco como máximo).
- Se debe poder obtener información secundaria suficiente para poder analizar las estrategias de marketing.
- Es recomendable que el mercado elegido sea B2C para poder recoger información primaria adicional si es necesario.

Los equipos deben ir añadiendo fuentes de información sobre la industria y sus empresas en el panel Trello de elección de industria.

Cada grupo elige una industria y comunica a la profesora su decisión.⁴. En esa semana, cada grupo debe acudir a **tutorías** para justificar y discutir esa elección.

⁴  Esta información se debe enviar por correo electrónico antes de la fecha marcada en el cronograma

A.5.3 Estructura

El proyecto de análisis se estructura de la siguiente forma:

1. Introducción

- 1.1. Resumen ejecutivo: 150-200 palabras explicando los principales aspectos abordados en el trabajo.⁵

⁵ » Este apartado se completa al final.

- 1.2. Justificación de la elección de la industria

2. La industria

- 2.1. Descripción de la industria y los principales actores. Principales empresas del sector: Descripción e historia. Misión, visión y ubicación.

- 2.2. Productos-mercados

- 2.3. Cuotas de mercado, facturación

3. Análisis del Entorno de Marketing

- 3.1. El Macroentorno en la industria: demográfico, económico, socio-cultural, medioambiental, político-legal, tecnológico.

- 3.2. Aspectos de microentorno en la industria: Análisis de la competencia, proveedores, distribuidores, grupos de interés.

4. Comportamiento del consumidor

- 4.1. Factores que influyen en su comportamiento

- 4.2. Proceso de decisión de compra

5. Estrategias de Segmentación

- 5.1. Segmentación del Mercado

- 5.2. Valoración del Atractivo de los Segmentos y Estrategias de Selección del Público Objetivo

- 5.3. Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento

6. Recomendaciones y Conclusiones

A la luz de la información que se ha descrito en los apartados anteriores y de los conocimientos que estás adquiriendo en la asignatura, ¿qué recomendaciones haces a las empresas en esta industria en cuanto a sus estrategias de marketing?

¿Qué has aprendido del estudio de estas empresas, de su mercado y de sus estrategias de marketing?

A.5.4 Seguimiento

Además de la tutoría inicial de discusión de la industria elegida, se mantendrán dos reuniones de trabajo con cada grupo para hacer un seguimiento del estado del proyecto. En estas reuniones de trabajo:

- El equipo presenta el estado del proyecto hasta ese momento mediante un informe escrito con la Redacción del proyecto.
- El equipo presenta las cuestiones abiertas y las tareas pendientes mediante la discusión de la evolución del **panel Trello**.
- La profesora proporciona feedback sobre el trabajo realizado hasta el momento y las tareas pendientes.

Se realizan al menos dos reuniones de seguimiento.

- Primera reunión: deben estar completos los puntos 1 y 2 del trabajo⁶
- Segunda reunión: deben estar completos los puntos 3 y 4 del trabajo.

⁶ ➤ Salvo el resumen ejecutivo.

Estas dos reuniones se realizan en dos clases de seminario. El material para la reunión se entregará en una tarea en MiAulario con dos días de antelación⁷. Además de estas dos reuniones, los grupos podrán solicitar una tutoría sobre el proyecto en cualquier momento.

⁷  Consultar cronograma.

A.5.5 Presentación

El informe final sobre el proyecto se entrega en la tarea de MiAulario en la fecha marcada en el cronograma de la asignatura. No se establecen requisitos en cuanto a extensión o número de palabras.

Además, se realiza una presentación final del proyecto en clase tanto a la profesora como al resto de estudiantes. Esta presentación tiene una duración entre 10-12 minutos e incluye un turno de preguntas posterior. Los grupos deben preparar material de apoyo⁸ para esta exposición pero no es necesario entregar este material a la profesora.

Así, en la evaluación del proyecto grupal se tiene en cuenta:

- organización y trabajo durante el curso: reuniones de trabajo y panel Trello.

➤ A modo orientativo, el informe sobre el proyecto puede tener entre 25 y 30 páginas más anexos.

➤ No se establecen requisitos en cuanto a formato, seguir las recomendaciones de esta [guía para presentar un trabajo académico](#).

⁸ ➤ e.g. transparencias

- informe escrito: aspectos formales, contenido adecuado y capacidad de análisis y síntesis, bibliografía, creatividad en las propuestas presentadas.
- presentación: materiales, uso del lenguaje y control corporal, contenido, control del tiempo.

A.6 Casos Prácticos

Durante el curso se realizarán cuatro casos prácticos en las clases en grupo pequeño. En MiAulario, se indica el caso a resolver en cada sesión. Los casos se resuelven por grupos en la primera parte de la clase y se discuten entre todos en la última parte de la clase. Para ello, en los primeros minutos se dedicará algo de tiempo a releer el caso (pero es conveniente haberlo leído con antelación).⁹ Los casos son descripciones de situaciones reales de empresas por lo que:

- no hay una única respuesta válida: es necesario valorar opciones y justificar la elección.
- hay incertidumbre o falta de información, no se dispone de todos los datos necesarios: es necesario justificar qué otra información podría ser útil y su posible impacto.
- normalmente no se cubre un único tema sino, como en las situaciones reales, pueden haber cuestiones diversas: en las soluciones es necesario integrar conocimientos de esta asignatura y de otras asignaturas en el título.

En la evaluación de los casos prácticos se tiene en cuenta:

- el informe escrito presentado
- la participación y exposición en la discusión en clase

La nota de los casos, como norma general, se asigna a todos los componentes del grupo presentes el día de la clase. Puede haber penalizaciones en esta nota en función de la participación individual en la fase de discusión.

A.7 Lecturas

Para cada tema en la asignatura, se indica una lectura recomendada. Estas lecturas son material requerido para el examen final de la asignatura. Además, dos de estas lecturas tienen una tarea asociada relacionada con el análisis de sus contenidos. En estos casos se requiere:

⁹  Para hacer una buena propuesta de solución a un caso, es importante la **confrontación de opiniones y discusión de grupo** por lo que no es recomendable repartir las preguntas entre los componentes del grupo.

- La entrega en la fecha indicada del informe sobre esta lectura.
- La evaluación de las tareas de dos compañeros: A este sistema se le denomina *evaluación por pares* y fomenta las competencias de evaluación crítica y análisis que se requieren esta asignatura, proporcionando además un feedback valioso a los compañeros.

La *evaluación por pares* se realizará en base a la rúbrica que se proporcionará para cada tarea¹⁰. La no realización de la evaluación o la realización de evaluaciones no ajustadas a la rúbrica de evaluación (tanto por rigurosas en exceso como por lo contrario) penalizarán la nota del evaluador. Las evaluaciones de los pares no son vinculantes para la calificación final de la tarea, que la realiza el profesor.

¹⁰  Tanto el trabajo que estás evaluando como la posterior evaluación son anónimas para los estudiantes pero no para el profesor.

A.8 Examen

En esta asignatura está previsto un examen final que es recuperable en el examen extraordinario. La nota obtenida en el examen final supone un 50 % de la nota final de la asignatura.¹¹

Tanto los contenidos que se han discutido en clase, como el contenido de los capítulos del Manual Básico incluídos en esta asignatura (señalados en la bibliografía) y las lecturas de cada tema pueden aparecer en el examen.

Es necesario superar el examen final con un 5 sobre 10 para poder promediar la nota final con el resto de actividades evaluables. El examen tendrá una parte de preguntas tipo test y una parte de preguntas con respuesta corta, suponiendo cada una el 50 % de la calificación y siendo compensables entre sí.

¹¹  La fecha de ambos exámenes está publicada en la página web de la [Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales](#). Estas fechas se fijan de acuerdo con la estructura del plan de estudios y tras consulta a los delegados y aprobación por la Junta de la Facultad por lo que no son modificables bajo ningún concepto.

A.9 Materiales

Manual Básico¹²: Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. Principios de Marketing (17th ed.). Pearson.

Los materiales complementarios y las lecturas de cada tema se recogen en MiAulario

¹² ➤ Este manual cubre también los contenidos de la asignatura Dirección Comercial II. También pueden utilizarse ediciones anteriores del mismo texto.

A.IO Sitio MiAulario

En el sitio de MiAulario están disponibles las transparencias utilizadas en clase, así como la bibliografía básica y complementaria y las lecturas desglosadas por tema.

Además, se utilizará la herramienta *Tareas* para todas las entregas asignadas (grupales e individuales)¹³. Las calificaciones de las distintas tareas se comunicarán a través de la herramienta *Libro de Evaluación*. Para asegurar la transparencia en el sistema de calificación, la lista de notas finales se publicará además como anuncio en el sitio interno de MiAulario.

La comunicación con los estudiantes también se realiza a través de MiAulario ya sea por la vía del **correo interno** o por la vía de **anuncios**. Es imprescindible que los estudiantes consulten con frecuencia el **correo institucional**.¹⁴

¹³  No se considerará como entregada cualquier tarea enviada por email o en papel.

¹⁴  Se recomienda encarecidamente configurar el correo en el móvil ([Instrucciones](#)).

A.II Evaluación

La Tabla A.I resume los elementos de la evaluación y su ponderación:

Instrumento	Ponderación
Evaluación Individual	
a.1. Trabajo durante el curso	5%
a.2. Entregas para las lecturas	5%
a.3. Desempeño en el examen final	50%
Evaluación Grupal	
b.1. Proyecto de Análisis	20%
b.2. Casos en grupo	20%

Tabla A.1: Resumen de la evaluación

A.I2 Uso de medios audiovisuales

Se permite utilizar en clase medios como tablets, portátiles o teléfonos móviles con el fin de tomar notas, seguir las transparencias o participar en los test. La utilización de estos medios para otros fines no está permitida por lo que, si es detectada, se puede requerir al estudiante a abandonar la clase o a guardar el dispositivo.

Así mismo, si algún estudiante desea **realizar grabaciones de audio o video** durante la clase, debe **solicitar**

permiso expreso por adelantado. Normalmente ese permiso se concede, sin embargo, las grabaciones se permiten exclusivamente para dichos fines, por lo que queda expresamente prohibida su copia, reproducción o distribución a terceras personas sin permiso explícito.

A.I3 Cronograma

ENERO 2019 FEBRERO 2019

JUE	VIE	JUE	VIE
3	4		1
10	11	7	8
17	18	ELEC. INDUSTRIA TEMA 2	TUTORÍA GRUPAL TEMA 3
24	25	14	15
TEMA 1	TEMA 1	TEMA 3	CASO II
31	1	21	22
FOR. GRUPOS TEMA 1	Caso I Lectura 1	TEMA 4	TEMA 4
		28	1
		TEMA 5	Reg. Proyecto I

MARZO 2019

31	1
Tema	REUNIÓN I
7	8
TEMA 5	TEMA 5
14	15
TEMA 6	CASO III
21	22
TEMA 7	TEMA 7
28	29
TEMA 8	REUNIÓN II

ABRIL 2019

4	5
TEMA 8	TEMA 9
11	12
TEMA 9	Lectura 2
18	19
25	26

MAYO 2019

2	3
TEMA 9	CASO IV
9	10
TEMA 10	TEMA 10
16	17
TEMA 10	EXPOSICIÓN
LUN	27
EXAMEN FINAL	

JUNIO 2019

MAR 11

EXAMEN FINAL(rec)

- Clase Grupo Grande
- Caso
- Proyecto
- Otra act. evaluable

B

Anexo.- Dirección Comercial I: Guía del Profesor

B.I Proyecto grupal

Los aspectos relacionados con el proyecto grupal se describen en detalle en el Anexo A Guía del Estudiante. Para tutorizar este proyecto, es necesario tener en cuenta, además de las cuestiones señaladas en dicha guía:

- Es necesario configurar previamente la herramienta en MiAulario *Secciones* con el número de grupos y tamaño máximo previstos. Aunque los estudiantes se autosuscriben a la herramienta, pueden cometer errores que hay que corregir manualmente.
- Se debe abrir una cuenta en [Trello](#) para poder supervisar el trabajo de los grupos. Esta herramienta es la que permite posteriormente valorar la capacidad de organización del equipo durante el curso y la que permite también hacer correcciones individuales sobre la nota grupal, por lo que los estudiantes deben darse de alta con nombres que permitan su identificación.
- Las sesiones de seguimiento se realizan en clase de seminario, de forma que cada grupo puede seguir trabajando mientras se realiza el control. Para esto puede ser útil realizar las clases en aula de informática, pero estas aulas, por su distribución, no favorecen el trabajo grupal, por lo que se puede solicitar a los estudiantes que trabajen en el aula con ordenadores portátiles.
- La sesión de exposición se puede organizar en las clases pequeñas de seminario o en la clase en grupo grande, dependiendo del número de grupos.

B.2 Lecturas

En esta asignatura se plantea una lectura complementaria para cada tema que son material de estudio de la asignatura. Además, en dos de estas lecturas se exige la entrega de un informe y la realización de una evaluación por pares.

Tema 1: Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., y Buoye, A. (2014). El alto precio de la satisfacción del cliente. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 125, 6–17.

Tema 2: Kotler, P., & Reibstein, D. (2014). ¿Su empresa necesita realmente un departamento de Marketing? *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 122, 6–9.

Tema 3: Matzler, K., & Kathan, W. (2015). Adapting to the Sharing Economy. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 71–77.

Tema 4: Casado, J. L. (2015). La revolución analítica: el Big Data en la práctica. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 133, 28–37.

Tema 5: Sancho, E. L. (2018). La gestión de la experiencia del cliente como primera palanca del “branding.” *Harvard Deusto Business Review*, 279, 6–16.

Tema 6: Peterson, R. S. (2017). ¿Qué tipo de negociador eres? *Harvard Deusto Business Review*, 264, 62–66.

Tema 7: Albareda Vivo, L., & González Bree, F. (2015). Innovación sostenible nuevo espacio de marketing y competitividad. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 133, 6–14.

Tema 8: Gómez Moreno, J., Gallo, I., & Foncillas, P. (2018). Caso BMW de “poseer” a “vivir”: veinte años experiencias. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 150, 42–49.

Tema 9: Simester, D. (2016). Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 33–39.

Tema 10: Somalo, N. (2018). Modelos de negocio digitales. ¿Por qué valen tanto las “startups” digitales que solo pierden dinero? *Harvard Deusto Business Review*, 276, 20–28.

B.3 Actividades de Aplicación

B.3.1 Actividad de aplicación I: Percepciones sobre el marketing

Fuente: Adaptada de Fripp (2017)

Introducción

El marketing es una actividad muchas veces incomprendida. Así, antes de empezar el curso, vamos a repasar las percepciones de la clase sobre esta actividad haciendo un pequeño test.

Recordad que el objetivo de la actividad no es seleccionar una respuesta en particular sino explorar cuales son las percepciones sobre el marketing. Cuando termines, compara tus respuestas con las de tus compañeros.

Actividad

1. Marketing es simplemente otra forma de llamar a la publicidad.
2. La gente buena en marketing destacan y son creativos pero no son tan buenos con los números y la estadística.
3. Los *marketeros* no suelen terminar en la alta dirección. Los CEOs normalmente tienen un perfil de finanzas, ingeniería o derecho.
4. La gente de marketing suele tener poca interacción con el resto de departamentos de la empresa.
5. La principal función de la publicidad es hacer parecer el producto lo más atractivo posible, sin tener en cuenta la realidad del producto.
6. Algunas empresas activamente tratan de desincentivar o apartar de su mercado a los consumidores con poco valor.
7. Muchas decisiones de marketing clave son tan importantes que a menudo las toma el equipo de dirección en lugar del departamento de marketing.
8. Las tareas de marketing son bastante simples comparadas con otras funciones como las de finanzas o ingeniería.

Utiliza esta escala en las respuestas

- A. Totalmente correcto
- B. Probablemente correcto
- C. Puede ser o no correcto
- D. Probablemente falso
- E. Totalmente falso

Cuestiones para la discusión posterior

- ¿Cuales de las preguntas anteriores tiene un grado de variación más amplio entre los estudiantes? ¿Por qué?

- ¿Cuales de las preguntas anteriores tiene un grado de acuerdo mayor entre los estudiantes? ¿Por qué?

B.3.2 Actividad de aplicación II: Medelinked

Fuente: Modificada a partir de Lamb, Hair, & McDaniel (2018)

Introducción

Las implicaciones sociales del marketing no son siempre claras ni tienen una respuesta única. Vamos a plantear un ejemplo para resolver en grupos de tres o cuatro alumnos.

Dedicaremos diez minutos al trabajo en equipo y comunicaréis la decisión de consenso al resto de la clase.

Actividad

Visita la página de medelinked.com¹. Esta página y otras similares, ofrecen información médica y consejos de calidad para el estado de salud a cambio de información personal que luego se vende a los anunciantes y socios de negocio. Estos anunciantes pueden desarrollar mejores productos, como medicamentos o seguros de salud, que luego venden a estos pacientes.

Cuestiones para la discusión

- ¿Qué se intercambia por cada una de las partes?, ¿Qué participantes se identifican?
- ¿Existen distintos posibles valores en conflicto para valorar este intercambio? ¿Es ético este intercambio y el modelo de intercambio de Medelink?
- ¿Qué consecuencias potenciales tiene este modelo de negocio?

Para el instructor

Para guiar la discusión posterior, es útil la [declaración de ética en marketing de la AMA](#), que se puede leer a los estudiantes para ver cómo encaja en el caso.



Figura B.1: Sitio web de Medelinked

¹► Se puede abrir la página directamente en la pantalla para que toda la clase pueda verla a la vez.

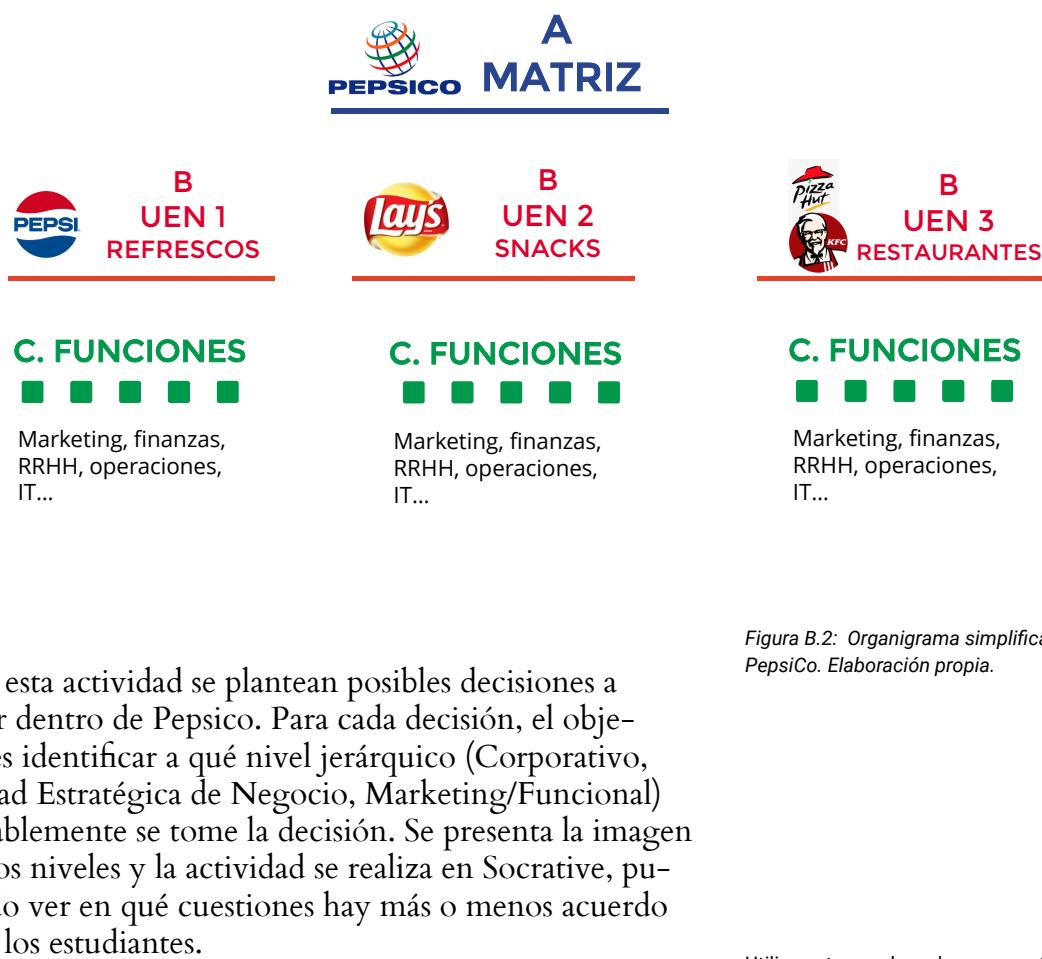
“Ethical Norms As Marketers, we must:

- *Do no harm. This means consciously avoiding harmful actions or omissions by embodying high ethical standards and adhering to all applicable laws and regulations in the choices we make.*
- *Foster trust in the marketing system. This means striving for good faith and fair dealing so as to contribute toward the efficacy of the exchange process as well as avoiding deception in product design, pricing, communication, and delivery of distribution.*
- *Embrace ethical values. This means building relationships and enhancing consumer confidence in the integrity of marketing by affirming these core values: honesty, responsibility, fairness, respect, transparency and citizenship.*

B.3.3 Actividad de aplicación III: ¿En qué nivel de estrategia?

Fuente: Adaptada a partir de Fripp (2017)

Introducción



En esta actividad se plantean posibles decisiones a tomar dentro de Pepsico. Para cada decisión, el objetivo es identificar a qué nivel jerárquico (Corporativo, Unidad Estratégica de Negocio, Marketing/Funcional) probablemente se tome la decisión. Se presenta la imagen con los niveles y la actividad se realiza en Socrative, pudiendo ver en qué cuestiones hay más o menos acuerdo entre los estudiantes.

Actividad

1. PepsiCo decide vender su cadena KFC
2. Lays introduce las patatas sabor “tomate y queso”
3. PizzaHut decide cerrar todos sus restaurantes y mantener solo el servicio *take-away* y domicilio.
4. Las botellas de PepsiMax incluyen una promoción en la que los ganadores pueden jugar un partido con un famoso tenista.
5. KFC lanza su campaña “alimentos frescos” con nuevas

Figura B.2: Organigrama simplificado de PepsiCo. Elaboración propia.

Utiliza esta escala en las respuestas

- A. Nivel Corporativo
- B. Nivel de UEN
- C. Marketing/Funcional

- ensaladas y pollo a la plancha incluyendo un eslogan: “Comida rápida, Comida sana”.
- 6. Pepsi construye una nueva planta de embotellado de 500 millones de dólares en Sudamérica.
 - 7. Lays oferta una nueva promoción 2x1 en sus patatas con chile picante.
 - 8. Pepsi decide comprar una empresa fabricante de chocolate para entrar en el mercado de los dulces.
 - 9. Lays lanza una nueva línea de productos dirigida al mercado vegano.
 - 10. PizzaHut lanza una nueva pizza de ingredientes especiales con motivo del mundial de fútbol-

B.3.4 Actividad de aplicación IV: Análisis de Informe Nielsen

Introducción

En esta actividad se utiliza como material básico el informe:

The Nielsen Company. (2013). Nueva era, nuevo consumidor: cómo y por qué compramos alrededor del mundo

El objetivo es que los estudiantes se familiaricen con las principales macrotendencias en consumo e identifiquen los distintos factores de macroentorno.

Actividad

En grupos de 3 o 4 estudiantes se repasa el informe Nielsen y responder a las siguientes preguntas.

1. Señala tres tendencias de cambios culturales a nivel global
2. Identifica dos cambios culturales que afecten a Europa en mayor medida que a América
3. Identifica dos cambios culturales que afecten a Europa en menor medida que a América



B.3.5 Actividad de aplicación V: Superjoya

Introducción

En esta actividad, se proponen una serie de afirmaciones extraídas del análisis del entorno de la empresa joyera cordobesa SuperJoya. El objetivo es que los estudiantes distingan los distintos factores, especialmente entre factores de macro y micro entorno y clasifiquen las afirmaciones correctamente.

Actividad

Para cada una de las siguientes afirmaciones, indica a qué elemento de macroentorno o microentorno se está haciendo referencia.

1. Se prevé un descenso del paro y un incremento del crecimiento económico. Así mismo, está creciendo el consumo medio por habitante.
2. La evolución de la economía española hay que situarla en el marco de la Unión Europea.
3. El sector de la joyería es prioritario dentro del Plan Estratégico de Córdoba.
4. Como productos que compiten con el sector joyero, nos encontramos con la bisutería, el goldfilled y los chapados.
5. Se ha desarrollado una nueva tecnología que podría facilitar la mejora en el diseño de los productos del sector joyero.
6. Cabe destacar la existencia de una ley de metales preciosos que obliga a los fabricantes a contrastar su mercancía en laboratorios oficiales.
7. El sector joyero de Córdoba integra aproximadamente el 20 % del total de las industrias de toda la provincia, con casi 1000 empresas dedicadas a la fabricación de joyas dando trabajo a 15000 personas. La gran atomización dificulta el acometimiento de inversiones importantes.
8. Envejecimiento de la población. No son los mismos productos los que se venden a un público joven que a otro de edad más avanzada.
9. Los proveedores de maquinaria necesitan invertir constantemente para mantener la tecnología punta
10. El comprador habitual de nuestros productos de joyería es el hombre, aunque el usuario final suele ser la mujer.

» Fuente

► Extraído de Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., & Gutiérrez Villar, B. (2006). Fundamentos de marketing: ejercicios y soluciones. McGraw Hill Interamericana.

Utiliza esta escala en las respuestas

- A. Macroentorno Demográfico
- B. Macroentorno Económico
- C. Macroentorno Socio-cultural
- D. Macroentorno político-legal
- E. Macroentorno tecnológico
- F. Microentorno Empresa
- G. Microentorno Competencia
- H. Microentorno Proveedores
- I. Microentorno Clientes
- J. Microentorno Grupos de Interés
- K. Ninguna de las anteriores

- ii. Los compradores grandes (mayoristas) son poderosos porque realizan volúmenes importantes de compra y controlan el acceso a los clientes finales.
- 12. Las empresas participantes, de forma creciente, tienen las mismas líneas de producto y sirven a los mismos segmentos de consumidores.
- 13. Los poderes públicos han cedido terrenos con el fin de construir un parque joyero. Se trata de crear un gran polígono industrial dedicado específicamente a la joyería donde pueden instalarse 200 empresas.
- 14. La sociedad valora cada vez menos las joyas como bienes de inversión.
- 15. Algunos proveedores de maquinaria industrial podrían convertirse en productores de joyas, asumiendo así el rol de fabricantes.
- 16. La proporción de ventas en la venta online está creciendo.
- 17. El personal está poco cualificado y su edad media es alta.

B.3.6 Actividad de aplicación VI: Tipos de Investigación

Introducción

En esta actividad, se proponen una serie de situaciones para indicar qué tipo de diseño de investigación es el más adecuado. Una vez concluída la actividad se discuten las razones de cada elección en el grupo.

Actividad

1. El decano de la Facultad de Económicas y Empresariales quiere saber cuáles son los problemas docentes que más preocupan a los alumnos de su centro.
2. Un fabricante de caramelos quiere determinar cuál de varios anuncios publicitarios es más efectivo.
3. Una empresa quiere modificar la política de servicio para mejorar la satisfacción de sus distribuidores y necesita desarrollar un método para medir dicha satisfacción.
4. La empresa de juguetes Divertilandia quiere determinar cuál es el prototipo de juguetes que más llama la atención a los niños de uno o dos años.
5. Seguros Senri desea predecir las ventas de los próximos años para planear la contratación y capacitación de nuevos representantes de ventas.
6. La cadena de supermercados Gadis quiere analizar qué itinerario siguen los compradores en sus establecimientos, dónde se paran y el recorrido que realizan
7. La cadena de supermercados Froiz quiere analizar qué variaciones pueden producirse en la composición de la cesta de la compra de una familia ante una agresiva campaña de promociones.

» Fuente

► Adaptada de González Vázquez, E., López Miguens, M. J., y Otero Neira, M. C. (2014). Manual práctico de marketing. Pearson Educación.

Utiliza esta escala en las respuestas

- A. Investigación Exploratoria. Información Secundaria
- B. Investigación Exploratoria. Entrevista o Focus Group
- C. Investigación Descriptiva. Encuesta
- D. Investigación Descriptiva. Observación
- E. Investigación Causal. Experimento

B.3.7 Actividad de aplicación VII: Interpretar los resultados de una investigación de marketing

Fuente: Adaptada de Fripp (2017)

Introducción

En esta actividad se resumen los resultados de una investigación sobre el potencial de mercado de un nuevo producto: helado con sabor a queso. La empresa lleva a cabo la investigación para determinar si deberían lanzar este nuevo producto.

Se pide decidir qué recomendar a la empresa tras analizar los resultados de la investigación.

Actividad

Se han realizado 500 test de producto a personas dentro del mercado objetivo (padres de niños pequeños). Los respondentes probaron el helado con sabor a queso y otro helado de la competencia (sin marca).

La siguiente tabla presenta un resumen de los resultados más relevantes. El producto A es el producto de la empresa y el producto B el de la competencia.

Pregunta	Resultados	Notas
1. ¿Cuánto te ha gustado el producto A?	3.2	Escala = 1 a 5(max.)
2. ¿Cuánto te ha gustado el producto B?	3.9	Escala = 1 a 5(max.)
3. ¿Prefieres el producto A?	40 %	
4. ¿Prefieres el producto B?	60 %	
5. ¿Cómo puntuarías el producto A en sabor?	5.1	Escala = 1 a 7(max.)
6. ¿Cómo puntuarías el producto A en aspecto general y diseño?	2.9	Escala = 1 a 7(max.)
7. ¿Cómo puntuarías el producto A en aroma?	4.2	Escala = 1 a 7(max.)
8. ¿Cómo puntuarías el producto A como producto saludable?	6	Escala = 1 a 7(max.)
9. ¿En qué medida consideras el producto A adecuado para niños?	6.4	Escala = 1 a 7(max.)
10. ¿En qué medida consideras que el producto A es cómodo de consumir?	2.8	Escala = 1 a 7(max.)
11. ¿Comprarías el producto A si estuviera disponible en las tiendas?	25 %	Escala = 1 a 7(max.)
12. ¿Con qué frecuencia comprarías el producto A si estuviese disponible en las tiendas?	Cada dos semanas	Esta es la respuesta más frecuente en una escala entre diariamente y anualmente

Cuestiones

1. ¿Qué resultados de la investigación son positivos para la empresa?
2. ¿Qué resultados de la investigación son negativos para la empresa?
3. ¿Qué recomendarías a la empresa: lanzar el producto, no lanzarlo o rediseñarlo?

B.3.8 Actividad de aplicación VIII: Modelo de comportamiento del consumidor

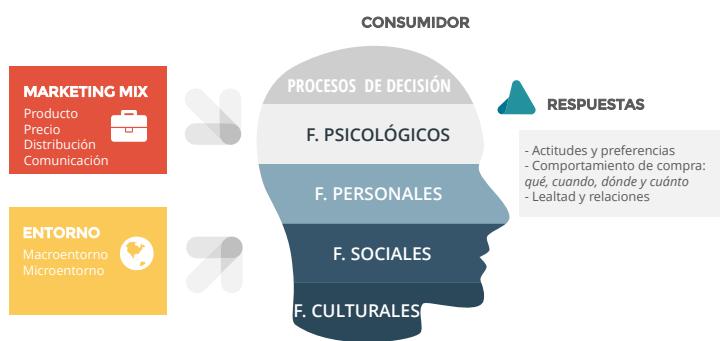
Fuente: Elaboración propia

Introducción

Lee el caso de apertura del capítulo *Harley Davidson: vendiendo libertad, independencia, poder y autenticidad*. También podemos ver en clase los primeros minutos del video [caso Harley Davidson](#).

Actividad

Vamos a aplicar el modelo general de comportamiento del consumidor que se presenta en la siguiente figura:



Pon ejemplos de cómo se concretan cada uno de los aspectos generales mencionados en el modelo al caso Harley Davidson.

- ¿Qué es el producto en el caso de Harley Davidson? ¿Qué incluye su precio? ¿Qué herramientas de promoción se utilizan? ¿Y de distribución?
- Cita algunos de los elementos de macro y microentorno que le afectan
- ¿Qué influencias culturales pueden afectar a sus compradores? ¿y grupos sociales? ¿qué características personales tienen? ¿y psicológicas?
- ¿Cómo es su proceso de decisión?
- ¿Qué respuestas proporciona el cliente Harley Davidson?

Una vez terminado el tema en la tercera sesión, se puede repasar esta misma actividad para ver si la respuesta

puede ser más completa. Por ejemplo, ya se puede categorizar el tipo de compra y por tanto explicar con mayor detalle el proceso de compra.

B.3.9 Actividad de Aplicación IX: Grupos de referencia

Fuente: Elaboración propia

Introducción

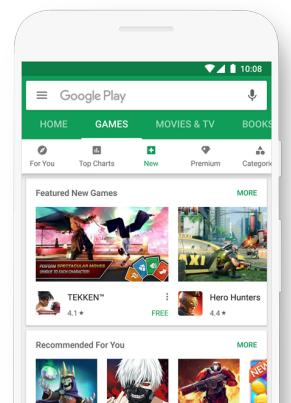
Actividad

Imagina el proceso de decisión de un adolescente de 13 años relacionado con los pagos por aplicaciones en las plataformas móviles (Google Play, Apple Store...). En estas plataformas, puede elegir entre distintas aplicaciones libres o de pago y realizar micropagos para utilizar función en distintos juegos.

Vamos a valorar en qué medida (más importante o menos importante) y de qué forma (qué instalar, comprar o no comprar, gastar más o menos, en qué gastar....) pueden influir cada uno de los siguientes aspectos:

- Su contexto cultural
- La pertenencia a subculturas
- La familia
- Los grupos de pertenencia (pon ejemplos de cuales pueden ser)
- El rol que juega en esos grupos de pertenencia
- Los grupos de aspiración (pon ejemplos de cuales pueden ser)

Un aspecto importante en esta decisión pueden ser las valoraciones y reseñas que publican otros usuarios en estas plataformas. ¿En qué tipo de grupos incluirías a estos usuarios?



B.3.10 Actividad de Aplicación X: Ejercicios de comportamiento del consumidor

Fuente: Materiales del instructor en *Principios de Marketing* y de Hernández Maestro, Garrido Morgado, & González Lucas (2018).

Ejercicio 1: Formación de actitudes: modelo de Fishbein y Ajzen

El señor González trabaja en una multinacional que tiene representación en varios países del continente europeo. Debido a su gran rendimiento, van a promocionarle con un aumento de salario, que implica a su vez un cambio de domicilio para toda su familia. Una vez sopesada la situación, toda la familia (el señor González, su esposa y sus tres hijos) acuerdan aceptar el ascenso pero deben empezar a elegir una nueva vivienda. Tras visitar varias inmobiliarias, se barajan cuatro posibilidades: un piso céntrico, un ático, una casa y un chalet. Además, para tomar la decisión es importante tener cuenta la cercanía al lugar de trabajo, la facilidad de pago de la vivienda, el espacio en metros cuadrados, la cercanía a lugares de ocio y las comodidades añadidas (jardín/terraza/piscina).

Tras varias discusiones, la familia se pone de acuerdo en las puntuaciones (en escala 0-10) a asignar a los factores en cada una de las viviendas seleccionadas. En lo que no consiguen ponerse de acuerdo es en la importancia de cada uno de estos atributos con respecto a los demás. Mientras que para el matrimonio es muy importante la facilidad de pago, para los hijos adolescentes es mucho más importante la cercanía a lugares de ocio.

En la tabla se muestran las puntuaciones de las distintas viviendas.

Atributos	Piso Centro	Ático	Casa	Chalet
Cercanía al trabajo	8	6	6	3
Facilidad de pago	7	8	10	9
Espacio en m ²	5	7	8	10
Cercanía a lugares de ocio	10	7	4	3
Comodidad	5	7	7	10

Si la decisión se realiza de forma razonable, utilizando el modelo de Fishbein y Azjen, responde a las siguientes cuestiones:

- Si para el matrimonio los pesos de los distintos atributos son cercanía al trabajo: 0.25, facilidad de pago: 0.35, espacio en m²: 0.15, cercanía al ocio: 0.10 y comodidad: 0.15...
 - ¿Qué nota global se asigna al ático?
 - ¿Cuál de las opciones es la preferida por el matrimonio?
- Si para los hijos adolescentes los pesos de los distintos atributos son cercanía al trabajo: 0.15, facilidad de pago: 0.20, espacio en m²: 0.20, cercanía al ocio: 0.30 y comodidad: 0.20...
 - ¿Cuál es la nota global del chalet para los hijos?
 - ¿Cuál de las opciones prefieren los hijos?
 - ¿En cual de las opciones existe más diferencia entre la preferencia de los hijos y la del matrimonio?

Ejercicio 2: Reglas de Elección

Juan quiere comprar un ordenador portátil. Su función de utilidad deriva en unas preferencias y en unos pesos sobre los atributos reflejados en la tabla inferior. Su percepción sobre las puntuaciones de cada marca en los atributos también aparece en la tabla.

Atributos	Importancia Relativa	Alternativas		
		Marca A	Marca B	Marca C
Peso	0.2	4	6	2
Rendimiento	0.5	6	3	7
Garantía	0.1	5	5	4
Precio	0.2	4	6	7

1. Qué marca elegirá Juan si pretende maximizar su utilidad o valor percibido
2. Cuál es la marca que menor probabilidad tiene de ser elegida. Qué puede hacer para aumentar esa probabilidad.
3. Imagina que Juan lee en internet opiniones sobre la capacidad de memoria de la marca C que influyen la percepción de Juan. Dos tercios de las opiniones dicen que el rendimiento de la marca C es mucho menor, concretamente le otorgan una puntuación de 3 sobre 10; un tercio de las opiniones siguen otorgándole una puntuación de 7/10. ¿Cambiaría la elección de Juan?

B.3.II Actividad de aplicación XI: Decisiones conjuntas de compra

Fuente: Adaptada de Fripp (2017)

Introducción

Una empresa de seguros está buscando actualizar su sistema informático ERP y tienen tres posibles alternativas que se describen en la tabla. En esta actividad, los estudiantes por grupos eligen un posible papel:



- Director del departamento de informática: quiere un cambio que sea manejable
- Director de finanzas: preocupado por la capacidad para proporcionar buenos informes de finanzas
- Director de marketing: quiere un software que proporcione buenos informes individualizados sobre los clientes
- Director de RRHH: quiere grandes capacidades para dar formación a los empleados
- Director de operaciones: quiere los mínimos cambios posibles

La tarea consiste en alcanzar una decisión de consenso.

Opción A

Precio	5.000.000€
Formación requerida	Mucha, grandes cambios
Tiempo requerido	3 años
Reportes financieros	7/10 (buen ajuste)
Reportes de marketing	9/10 (buen ajuste)

» La respuesta puede organizarse como:

► ¿Cuál es la decisión final en el grupo?

► Motivos de la decisión.

► Nivel de acuerdo alcanzado.

Opción B

Precio	1.000.000€
Formación requerida	Mínima, actualización básica
Tiempo requerido	1 año
Reportes financieros	5/10
Reportes de marketing	3/10

Opción C

Precio	2.000.000€
Formación requerida	Media, actualización importante
Tiempo requerido	3 años
Reportes financieros	9/10
Reportes de marketing	3/10

B.3.12 Actividad de aplicación XII: Métodos de Segmentación

Fuente: Adaptado de Hernández Maestro et al. (2018)

Introducción

Se plantea en este tema un ejercicio de aplicación de un método de segmentación. Dado el carácter de introducción de la asignatura, solo se ilustran los métodos de segmentación con un método a priori, el método de Belson.

En el método de Belson, se trabaja con divisiones dicotómicas, dividiendo la muestra en dos partes, partiendo del porcentaje de interés por el producto considerado.

Enunciado

La empresa de tecnología HaiHewu realiza un estudio de mercado para conocer la aceptación que ha tenido un nuevo teléfono móvil, con la mejor lente en el mercado y video en alta resolución. La empresa realiza un estudio de mercado para saber en base a qué variables segmentar este mercado y por tanto, en qué compradores concentrar sus esfuerzos para lanzar este producto.

Para conocer quienes han sido sus compradores y qué características tienen, realiza una encuesta preguntando si tienen dicho producto y registrando entre otras variables el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el uso de redes sociales como Instagram.

Así, los resultados de la encuesta muestran que de 4.500 personas entrevistadas, 725 han comprado o utilizado el producto analizado. La tabla muestra los resultados en cuanto a las variables mencionadas:

Se pide:

- ¿Cuál es el porcentaje de compradores considerando la totalidad de la muestra?
- ¿Cuál es el porcentaje de compradores del producto considerando únicamente a los hombres?
- ¿Cuál es el número teórico de compradores del producto para los encuestados con un nivel de ingresos bajo o medio?
- ¿Cuál es el valor discriminante de la variable Uso de Redes Sociales?
- ¿Cuál de las variables es la más adecuada para realizar la segmentación de mercados?

Tabla B.7: Datos del supuesto

Criterios	Segmentos	Muestra	Consumidores
Sexo	Hombres	3.000	555
	Mujeres	1.500	170
Edad	Adolescentes	1.800	345
	Jóvenes	1.500	265
	Adultos	1.200	115
Nivel de Ingresos	Bajo	400	30
	Medio	1.950	215
	Alto	2.150	480
RRSS	No usa	1.125	175
	Uso BajoMedio	1.675	325
	Uso Intensivo	1.700	225
Total		4.500	725

B.3.13 Actividad de aplicación XIII: Estrategias de Segmentación

BANCARD. El CLV como herramienta de análisis para la selección de mercados

Fuente: Adaptado de materiales del instructor en *Principios de Marketing* y de materiales de Dirección Comercial I en Grado en ADE (Javier Cebollada)

Introducción

Eres el director del producto de una empresa de servicios financieros llamada BANCARD que vende tarjetas de crédito para bancos y comerciantes. Has hecho una investigación para probar dos estrategias de marketing alternativas, una concentrada y la otra indiferenciada para orientar la comunicación online. Los resultados se muestran a continuación:

Estrategia concentrada:

- Comprar cien mil exposiciones en sitios web especializados en economía y finanzas como por ejemplo Yahoo Finance, y búsquedas con palabras clave como “tarjeta de crédito” o “descubre las ventajas de tarjeta de crédito”.
- El precio es 80,00€ por cada mil exposiciones
- Se ha obtenido un 4 % de clicks redirigiendo a tu sitio web. El 10 % de los que entraron a tu sitio web suscribieron un período de prueba gratuito de tres meses y de estos el 50 % suscribieron finalmente la tarjeta de crédito.
- La medida mensual de gasto con la tarjeta de crédito de estos clientes fue de 1.000 euros. Los comerciantes pagan una comisión a tu empresa del 2,8 % de las compras realizadas.
- Mantienen un saldo mensual no pagado medio de 300 € sobre el que pagan un interés anual del 17,9 %.
- El coste de análisis de riesgo, fabricación y envío de la tarjeta de crédito es de 30,00€ por cliente.
- Los consumidores pagan una cuota anual por el uso la tarjeta de 40,00€; la empresa tiene unos costes de mantenimiento y procesamiento de operaciones y comunicaciones con los clientes de 256€.
- Se espera que los consumidores utilicen la tarjeta durante una media de doce años.



Estrategia indiferenciada:

- Comprar un millón de exposiciones aleatorias en sitios web de alto tráfico no especializados.
- El precio es de 1,60€ por cada mil exposiciones.
- Se ha obtenido un 0,20% de clicks redirigiendo al sitio web. El 5% de los que entraron a tu sitio web suscribieron un período de prueba gratuito de tres meses y de estos el 40% suscribieron finalmente la tarjeta de crédito.
- La media mensual de gasto con la tarjeta de crédito de estos clientes fue de 700 € y los comerciantes pagan una comisión a tu empresa de 2,8% de las compras realizadas.
- Mantienen un saldo mensual no pagado medio de 200€ sobre el que pagan un interés anual del 17,9%.
- El coste de análisis de riesgo, fabricación y envío de la tarjeta de crédito es de 30,00€ por cliente.
- Los consumidores pagan una cuota anual por uso de la tarjeta de 40,00€ y la empresa tiene unos costes de mantenimiento procesamiento de operaciones y comunicaciones con los clientes de 225€. -Se espera que los consumidores utilicen la tarjeta durante una media de ocho años.

Preguntas

- a. ¿Cuál es el Valor vitalicio del cliente de cada una de estas dos estrategias de comunicación?
- b. ¿Cuál es el capital cliente generado por cada una de estas dos estrategias?
- c. ¿Qué estrategia conviene más?

B.3.14 Actividad de aplicación XIV: Estrategias de Posicionamiento

Construcción de mapas de posicionamiento

Fuente: Adaptado de materiales del instructor en *Principios de Marketing* y de Fripp (2017)

Introducción

En esta actividad se profundiza en la construcción de mapas de posicionamiento tanto desde un punto de vista conceptual como desde un punto de vista cuantitativo. En primer lugar, se hace la actividad de conceptualización del mapa y a continuación se hace un ejercicio de aplicación.

Construcción de mapa de materias

Considera ocho materias que se imparten en la titulación. Por grupos de tres o cuatro personas, pensad en qué se diferencian entre sí y cuales son sus características particulares.

1. Agrupa estas diferencias en dos ejes fundamentales, ¿cómo llamaríais a los ejes?
2. Coloca cada una de las asignaturas y los ejes en un mapa como el que se muestra en la figura
3. ¿Qué comentario hacéis del mapa resultante?

» Las materias son:

- Marketing
- Contabilidad
- Finanzas.
- Estrategia.
- Recursos Humanos
- Investigación de Mercados
- Matemáticas
- Derecho



Ejercicio

Introducción

Los mapas de posicionamiento pueden elaborarse por intuición, como en el caso anterior o, normalmente, por información proporcionada por los consumidores mediante una investigación de mercados. En este caso, se recoje información sobre la valoración de los distintos atributos y su importancia.

Para tratar esta información, se pueden utilizar métodos estadísticos como el Análisis de Escalas Multidimensionales. También se pueden utilizar aproximaciones más simples, utilizando ejes definidos a priori o valorando la importancia manifestada en la encuesta. El siguiente ejercicio ilustra numéricamente esta aproximación.

Enunciado

En una encuesta a 500 consumidores de zumo refrigerado, se pide que sobre una escala de 0 a 10 puntúen cinco marcas diferentes (A, B, C, D, E) en base a dos criterios: grado de acidez y precio. También se les ha preguntado el nivel óptimo de estos dos atributos en la misma escala. El sistema de puntuación se ha establecido de forma que las clasificaciones sean inversamente proporcionales al precio y directamente proporcionales a la acidez.

El valor medio total para estos dos factores de los resultados obtenidos se presenta en la tabla siguiente:

Marca	Acidez	Precio
A	8	8
B	4	7
C	7	6
D	5	6
E	9	4

Tabla B.8: Datos del supuesto

Preguntas

Suponiendo que la marca ideal tenga una calificación media en la muestra de 7/10 en acidez y 10/10 en precio, se pide:

- Establecer el posicionamiento de cada una de las marcas respecto a la marca ideal
- Estimar en base al posicionamiento anterior la cuota de mercado de cada marca

B.3.15 Actividad de aplicación XIV: Estrategias de Posicionamiento

Diagnóstico de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

Introducción

En primer lugar se proyecta el video “Algo está pasando en Mercedes. Premios Eficacia 2015” que presenta los objetivos y resultados de la campaña para Mercedes-Benz por Contrapunto BBDO protagonizada por el chef “Dabiz” Muñoz².

Este video ilustra muy bien cómo el posicionamiento no es siempre el deseado y cómo se diseña y se implanta en el medio plazo una estrategia de posicionamiento distinta.

Enunciado

Piensa en este sector del automóvil en el segmento de los coches urbanos. Estos coches se caracterizan por ser de pequeño tamaño (menos de 3,70 m de largo) y son principalmente adecuados para rutas en ciudad.³

Selecciona tres modelos distintos de marcas competidoras y busca información sobre ellos, especialmente anuncios y otras acciones de comunicación (anuncios en prensa, televisión o internet, patrocinios, etc.) que reflejen el posicionamiento. Piensa en cómo están diseñadas estas acciones, a qué público se dirigen y cual es el mensaje que comunican.

Se pide

Con la reflexión anterior, trata de describir:

- la estrategia de selección de mercados objetivo que sigue cada una de las marcas.
- el/los mercado/s objetivo de cada una con la mayor precisión posible
- principales elementos de diferenciación
- su posicionamiento (describe su ABC de posicionamiento y dibuja un mapa de posicionamiento basado en tu percepción de las principales dimensiones sobre las que eligen los consumidores y la posición de estas marcas y quizás otras de la industria)
- su marketing mix

Prepara una presentación de no más de 5-6 transparencias por grupo y prepárate para presentarla.



² Video: <https://www.youtube.com/watch?v=QaZitEHQVIE>

³ Modelos en este segmento: Toyota Aygo, el Peugeot 108, Citröen C1, Hyundai i10, Kia Picanto, Seat Mii, Skoda Citigo, Volkswagen e-up!, Fiat Panda, Fiat 500, Renault ZOE, Renault Twingo, Smart forfour, Smart fortwo, Ford Ka+, Suzuki Celerio, Suzuki Ignis, Mitsubishi Space Star

B.3.16 Actividad de aplicación XV: Elige tu posicionamiento

Fuente: Adaptado de Fripp (2017)

Introducción

La tabla de la página siguiente presenta seis segmentos distintos en el mercado de los smartphones y cinco posibles posicionamientos para cada uno de ellos basados en criterios distintos.



Con esta actividad se pretende conceptualizar cómo se aplica la estrategia de posicionamiento a productos nuevos y cómo se implementa esta estrategia en la comunicación.

Se pide

- Con la información en la tabla, en primer lugar, seleccionar un único posicionamiento que se considere más atractivo. Para ello, podéis seleccionar primero el segmento más interesante y después el criterio de posicionamiento o considerar simultáneamente ambos aspectos. Explicad las razones de la decisión. Para ello recordad cuáles son los criterios para evaluar el atractivo de los segmentos y también qué elementos hacen un posicionamiento sostenible. ¿Cómo clasificaríamos a estos segmentos en función del momento de adopción de las innovaciones?
- En segundo lugar, diseñad un pequeño anuncio dirigido a una revista. Debéis decidir:
 - Qué eslógán incluye el anuncio
 - Qué imágenes deberían aparecer (personas, situaciones...)
 - Qué información adicional se debería incluir

Si lo preferís, también podéis hacer un dibujo del anuncio.

Tabla B.9: Datos del supuesto

Segmento	Beneficios	Atributos	Uso	Usuarios	Competidores
Centrado en la Moda	Be trendy	Gran diseño y apariencia	Úsalo con tus amigos	Se uno de los escogidos	No es noticia de ayer
Todas las prestaciones	Fácil y divertido de usar	Incluye grandes apps	Puede almacenar mas de 2000 canciones	Ideal para los que no sueltan su móvil	Más fácil de usar que otros smartphones
Simplemente lo mejor	Que te vean con lo mejor	La mejor calidad y la última tecnología	El único teléfono con el que querrás que te vean	Para los triunfadores como tú	Simplemente el teléfono de mejor calidad en el mercado
Compradores	Gran valor, compra inteligente	Exactamente 699€	Excelente si sueles romperlo o perderlo	¿Eres un comprador inteligente?	¿Por qué pagar 200€ más por la marca?
Alta calidad	Funciona bien todo el tiempo	Sonido e imagen excelente	Siéntate, relájate y disfruta	Cuando quieres lo mejor	El smartphone más smart
Para niños	Finalmente Paz y Tranquilidad	Seguro y fácil de usar para los niños	Cuando necesitas un respiro	Niños ocupados y padres desestresados	También tiene un precio tamaño infantil

*B.3.17 Actividad de aplicación XVI: Tacones Convertibles.
Caso en video*

Fuente: Kotler & Armstrong (2018)

Introducción

A muchas mujeres les encantan los tacones altos, pero todas conocen los problemas que surgen al usarlos. Day2Night Convertible Heel son unos zapatos que se transforman en segundos en cuatro alturas de tacones distintas, desde tacón plano a tacón de aguja. Un tacón intercambiable permite modificarlos rápidamente. Además de lanzar esta línea, la empresa está pensando en vender su tecnología a otros fabricantes.

Después de ver el vídeo:

Se pide

- Teniendo en cuenta las fases del proceso de desarrollo de un producto nuevo, analizar cómo se desarrolló, Day2Night.
- ¿Qué fase del ciclo de vida del producto se puede aplicar mejor a la línea de zapatos Day2Night? ¿Cómo deberían comercializarse?
- ¿A qué retos debe hacer frente Day2Night?



B.3.18 Actividad de aplicación XVII: Lime: Patinetes eléctricos compartidos

Fuente: Elaboración Propia

Introducción

Lee las siguientes noticias:



- Así funciona Lime, el servicio de patinetes eléctricos compartidos y sin estaciones que ya opera en Madrid- Xataka- Agosto 2018 - (<https://bit.ly/2RQs60Z>)
- Lime, la empresa de patinetes financiada por Uber, llega a Madrid (<https://bit.ly/2LPgoE9>) - Hipertextual- Agosto 2018 -
- La ‘guerra’ entre el Ayuntamiento de Valencia y Lime por los patinetes eléctricos- xataka.com- Septiembre 2018 - (<https://bit.ly/2Es0goX>)
- La cuadrilla nocturna que carga patinetes por cinco euros en Madrid - el diario.es - Octubre 2018 - (<https://bit.ly/2CK8PtF>)

Se pide

Teniendo en cuenta las noticias anteriores, analizar el modelo de negocio de Lime. Para ello, por grupos, debéis responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué participantes podemos distinguir en el modelo de negocio de Lime? ¿Qué beneficios obtienen cada uno de ellos? ¿Qué costes asumen?
- ¿Cuál es son las fuentes de ingresos actuales y potenciales de Lime? ¿Qué previsiones hacéis para esas fuentes de ingresos?
- ¿Cómo clasificaríais el modelo de negocio de Lime?
- ¿Os resulta atractivo el servicio? Razones para utilizarlo y para no utilizarlo

B.3.19 Actividad de aplicación XVIII: Google y el valor de la privacidad

Fuente: Elaboración Propia

Introducción

En primer lugar, lee la lectura “Every move you take, every click you make, we'll be tracking you”, p. 404-406 en Laudon & Guercio Traver (2013).

A continuación, busca en la web al menos un artículo de difusión o video reciente (año 2018) relacionado con la política de privacidad en Google.

Una vez terminada la lectura y la búsqueda del artículo, se pide:

- Discutid por grupos cual es el efecto de internet en la privacidad de los consumidores
- Cómo afecta la preocupación por privacidad de los consumidores y su protección legal a los modelos de negocio online
- ¿Qué postura tenéis con respecto a la privacidad? ¿Qué medidas tomáis al respecto?



B.3.20 Actividad de aplicación XIX: Mobile Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Introducción

Descarga y lee la persentación resumida del informe “Mobile Marketing 2017” de IAB (<https://bit.ly/2J1u4KW>)

Una vez terminada la lectura y la búsqueda del artículo, se pide:

- Destaca los tres datos que consideras más relevantes en ese informe
- ¿Te sientes representado en los valores medios presentados? ¿En qué sí? ¿En qué no?
- ¿Has realizado alguna compra desde el móvil en los últimos tres meses?
- ¿Cuales son los puntos fuertes y débiles del acceso móvil en los procesos de compra online?
- ¿Consideras que el móvil va a jugar un papel creciente en el “customer journey”?



B.4 Tests Socrative

B.4.1 Test Socrative 1: Repaso de Conceptos básicos en el Mercado

- I. _____ son necesidades humanas transformadas por la cultura y la personalidad individual.
 - a. Apetencias
 - b. Deseos (*correcta*)
 - c. Demandas
 - d. Valores
 - e. Intercambios
2. Las necesidades incluyen todo lo siguiente EXCEPTO:
 - a. Comida
 - b. Conocimiento
 - c. Afecto
 - d. iPhone X (*correcta*)
 - e. Pertenencia
3. Marta Rodríguez al fin tiene el dinero que cuesta el ordenador que ha deseado durante los últimos seis meses. El deseo de Marta ahora se ha convertido en:
 - a. Necesidad
 - b. Requisito
 - c. Demanda (*correcta*)
 - d. Intercambio
 - e. Transacción
4. Un/a _____ es una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se proporciona a los consumidores para satisfacer un deseo o una necesidad.
 - a. Oferta de mercado (*correcta*)
 - b. Propuesta de valor
 - c. Posicionamiento de marca
 - d. Segmento de mercado
 - e. Mix de mercado
5. ¿Cuál de los siguientes términos se refiere a oferentes preocupados por sus propios productos sin tener en cuenta las necesidades subyacentes de los consumidores?

» Fuente

► Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Kotler y Armstrong (2018).

» Introducción

► Este test está pensado para repasar los conceptos básicos que se introducen en el apartado 2: Comprensión del mercado y las necesidades de los clientes, en el Tema 1.

► Así, se repasan los conceptos de necesidades, deseos y demandas, oferta de valor, valor para el cliente y satisfacción e Intercambios, relaciones y mercados.

► Dado que es el primer tema de la asignatura y que no se han proporcionado herramientas de aplicación, la dificultad del test es baja.

- a. Ceguera del vendedor
 b. Derroche del marketing
 c. Propuesta ausente de valor
 d. Miopía del marketing (*correcta*)
 e. Consumo no notorio
6. Cuando los *marketeros* fijan bajas expectativas para una oferta de mercado, corren el riesgo de _____ :
- a. Decepcionar a los clientes leales
 b. Gastar más en televisión que en otros medios
 c. No atraer a suficientes clientes (*correcta*)
 d. No identificar las necesidades de los clientes
 e. Dirigirse a un segmento de mercado incorrecto
7. _____ es el acto de obtener algo deseado de alguien mediante la oferta de algo a cambio.
- a. Valoración
 b. Intercambio (*correcta*)
 c. Oferta de mercado
 d. Confiscación
 e. Compra
8. Un/a _____ es el conjunto de compradores actuales y potenciales para un producto o servicio.
- a. Mercado (*correcta*)
 b. Grupo de control
 c. Grupo focal
 d. Audiencia
 e. Grupo Objetivo
9. La investigación sobre los consumidores, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, los precios y los servicios son todas actividades centrales de _____
- a. Posicionamiento
 b. Marketing (*correcta*)
 c. Desintermediación
 d. Producción
 e. Logística
10. ¿Cuándo son más efectivos los vendedores?
- a. Cuando se centran más en sus propios productos y servicios

» Implementación en Socrative

► En la herramienta Socrative, se prepara el test para que se presenten las preguntas en orden aleatorio y con el orden de respuesta también de forma aleatoria.

► Una vez finalizado, en la pantalla se proyectan los porcentajes de acierto agregados y se discuten después de la actividad aquellas preguntas con porcentajes de error más altos.

- b. Cuando se centran más en el precio de sus productos y servicios
- c. Cuando se centran más en los beneficios y experiencias que proporcionan sus productos y servicios (*correcta*)
- d. Cuando se centran más en dónde pueden comprarse sus productos y servicios
- e. Cuando se centran más en el coste de producir sus productos y servicios

B.4.2 Test Socrative 2: Repaso de Planificación de Marketing

1. Como director de marketing de Holden Cosmetics, una empresa dedicada a los productos de belleza, tienes como tarea desarrollar un plan de marketing para Blythe, una crema facial que ha estado perdiendo ventas. Para comenzar a plantear el Plan de marketing, tu primera decisión es en cuál de las cuatro Ps centrarte y decides comenzar con el producto. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones justifica mejor esta decisión?
 - a. No importa por cuál de las cuatro Ps empezar. El producto es tan buena opción como cualquiera de las otras.
 - b. El producto incluye el precio y la promoción. Una vez elegido el producto, el precio y la promoción ya están determinados.
 - c. Elegir primero los atributos del producto condicionará cómo se toman las decisiones sobre precio y promoción. (*correcta*)
 - d. El producto es el único factor importante en las cuatro Ps. Los otros tres factores son mucho menos importantes.
 - e. Para un producto que depende en gran medida de la imagen como las cremas de belleza, el producto en sí es muy importante aunque no lo sea tanto para productos más prácticos.
2. Un consejero sugiere centrarse primero en el precio antes que en el producto, aunque tú discrepas. ¿Cuál sería el mejor argumento para esta discrepancia?
 - a. Centrarse primero en el precio pone demasiado énfasis en dónde fabricar el producto.
 - b. Centrarse en el precio primero puede condicionar cuál será el mercado para el producto.
 - c. Centrarse primero en el precio puede hacer que se planifique un producto no rentable. (*correcta*)
 - d. Centrarse primero en el precio puede condicionar la futura promoción.
 - e. Centrarse primero en el precio puede condicionar el packaging del producto.
3. Al centrarse en el producto, en primer lugar analizas el *packaging* del producto incluyendo tanto la forma

» Fuente

► Preguntas adaptadas a partir de batería de Solomon (2018).

» Implementación en Socrative

► En la herramienta Socrative, se prepara el test para que se presenten las preguntas en orden aleatorio y con el orden de respuesta también de forma aleatoria.

► Una vez finalizado, en la pantalla se proyectan los porcentajes de acierto agregados y se discuten después de la actividad aquellas preguntas con porcentajes de error más altos.

y características del tarro como la caja. Tu asistente no está seguro de que el envase sea un atributo del producto como tal. ¿Cómo resolverías esa duda?

- a. El asistente está equivocado. El envase de la crema es una parte más importante que la propia crema.
- b. El asistente tiene razón. El envase puede ser considerado parte del producto solo cuando se consume junto con él.
- c. El asistente está equivocado. El envase es parte de cualquier producto. (*correcta*)
- d. El asistente tiene razón. El producto es la crema en sí misma, el envase no es parte del producto.
- e. El asistente está equivocado. Aunque sí lo es el tarro, la caja no es parte del producto.

B.4.3 Test Socrative 3: Repaso de Macroentorno y Microentorno

1. ¿Cuál de los siguientes factores no es una fuerza del macroentorno?
 - a. Situación política
 - b. Empresa (*correcta*)
 - c. Condiciones económicas
 - d. Valores actuales de la sociedad
 - e. Avances tecnológicos

2. ¿Cuál de los siguientes no es un cambio de macroentorno para una empresa en el sector editorial?
 - a. Nuevas regulaciones sobre el papel reciclado
 - b. Se espera un aumento de la demanda de libros de texto en inglés
 - c. La deforestación ha generado una escasez de árboles para generar papel
 - d. Una empresa rival está creando materiales para estudiar a distancia (*correcta*)
 - e. Se espera una disminución en el número de estudiantes universitarios en los próximos años

3. Los informes demográficos indican que la población está envejeciendo y que el número de estudiantes se reducirá en el futuro. ¿Cuál es la mejor respuesta a este cambio para una editorial de libros escolares desde el punto de vista de marketing?
 - a. Animar a los padres a tener más hijos
 - b. Incrementar el precio de los libros para mantener los márgenes
 - c. Animar al sistema escolar para incrementar la duración de los estudios
 - d. Buscar formas de revertir la tendencia e incrementar el número de niños en edad escolar
 - e. Buscar nuevos mercados que desarrollar fuera del sistema escolar (*correcta*)

» Fuente

► Preguntas adaptadas a partir de batería de Esteban y Mondéjar (2013) y Solomon (2018).

» Implementación en Socrative

► En la herramienta Socrative, se prepara el test para que se presenten las preguntas en orden aleatorio y con el orden de respuesta también de forma aleatoria.

► Una vez finalizado, en la pantalla se proyectan los porcentajes de acierto agregados y se discuten después de la actividad aquellas preguntas con porcentajes de error más altos.

B.4.4 Test Socrative 4: Repaso de Comportamiento del Consumidor

» Fuente

1. ¿Cómo describirías mejor al propietario medio de una Harley Davidson?
 - a. Como un Ángel del Infarto
 - b. Un joven adulto de unos 25 años
 - c. Un adolescente
 - d. Un padre de familia sobre los 45 (*correcta*)
 - e. Un milenial con ingresos superiores a la media

2. El/la _____ nunca es simple, sin embargo, es esencial comprenderlo/a para la dirección de marketing
 - a. Personalidad de marca
 - b. Consumo pionero
 - c. Adopción temprana
 - d. Comportamiento del consumidor (*correcta*)
 - e. Diferencia entre datos primarios y secundarios

3. El punto de partida para comprender la respuesta a los esfuerzos de marketing es el modelo _____ del comportamiento del consumidor-
 - a. creencia
 - b. subcultura
 - c. sentimiento postcompra
 - d. estímulo-respuesta (*correcta*)
 - e. respuesta y disonancia

4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones NO se dice de los consumidores maduros?
 - a. La mejor estrategia es apelar a sus vidas activas y multidimensionales.
 - b. Son un mercado ideal para cosméticos y productos de cuidado personal
 - c. Les resultan atractivos los productos de electrónica doméstica
 - d. Debido a su edad, no son un segmento interesante para los viajes (*correcta*)
 - e. Son un segmento atractivo para el mobiliario y la ropa de diseño

► Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Kotler y Armstrong (2018).

5. El/la _____ es la organización de compra más importante en la sociedad

- a. familia (*correcta*)
- b. clase social
- c. liderazgo de opinión
- d. búsqueda de información
- e. grupo de referencia

B.4.5 Test Socrative 5: Tipos de decisión

Para cada una de las siguientes compras, selecciona su clasificación:

1. Una máquina principal de la planta de producción
2. El suministro actual de energía eléctrica
3. Un coche nuevo para un nuevo gerente
4. Un nuevo edificio de oficinas
5. Material de oficina
6. Una nueva fotocopiadora
7. Un proyecto de consultoría de investigación de mercados
8. Un software menor (200€)
9. La renovación de todos los equipos informáticos

» Implementación en Socrative

► En la herramienta Socrative, se prepara el test para que se presenten las preguntas en orden aleatorio y con el orden de respuesta también de forma aleatoria.

► Una vez finalizado, en la pantalla se proyectan los porcentajes de acierto agregados y se discuten después de la actividad aquellas preguntas con porcentajes de error más altos.

► La escala es la misma en todas las preguntas: A. Recompra Directa, B. Recompra modificada, C. Nueva Tarea

B.4.6 Test Socrative 6: Criterios de segmentación

1. Delta Motores comercializa sus coches en función de la edad, género e ingresos de sus clientes. ¿Qué tipo de segmentación de mercados realiza?
 - a. segmentación geográfica
 - b. segmentación por beneficios
 - c. segmentación por ocasión
 - d. segmentación demográfica (*correcta*)
 - e. segmentación psicográfica

2. ¿Cuáles de las siguientes variables son más populares para segmentar grupos de consumidores?
 - a. éticas
 - b. psicográficas
 - c. demográficas (*correcta*)
 - d. comportamentales
 - e. geográficas

3. Los hoteles Gilron tienen un club de miembro exclusivo para clientes con salario anual mayor de 100.000\$. En este club se ofrecen descuentos en temporada de invierno en hoteles en zonas de costa. Esta cadena está siguiendo una segmentación _____
 - a. por género
 - b. por beneficio
 - c. por ingresos (*correcta*)
 - d. por ocasión
 - e. geográfica

4. Las empresas que utilizan una segmentación _____ a menudo segmentan a sus mercados por estilos de vida de sus consumidores y basan sus estrategias en el atractivo para estos estilos de vida.
 - a. por beneficios
 - b. por ocasión
 - c. geográfica
 - d. demográfica
 - e. psicográfica (*correcta*)

5. La segmentación _____ divide a los compradores en segmentos basándose en su conocimiento, actitudes, uso o respuestas hacia un producto.

» Fuente

► Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Kotler y Armstrong (2018).

► Las preguntas y las alternativas de respuesta se presentan en orden aleatorio.

- a. por estilo de vida
 - b. por comportamiento (*correcta*)
 - c. geográfica
 - d. demográfica
 - e. psicográfica
6. Calipso Motores ha lanzado su nuevo modelo Prometeus. Prometeus combina el atractivo de un coche de lujo con la agilidad de un modelo deportivo. Calipso Motores confía en que Prometeus será atractivo tanto para los entusiastas de los deportivos como para el segmento de lujo. ¿Qué tipo de segmentación está haciendo Calipso)?
- a. por beneficios (*correcta*)
 - b. por ocasión
 - c. geográfica
 - d. demográfica
 - e. psicográfica

B.4.7 Test Socrative 7: Adopción de nuevos productos

1. María está considerando si comprar o no un nuevo e-reader. Ha leído revisiones en páginas web sobre tres modelos distintos y ha hablado con un par de amigos que ya tienen uno. María está en la etapa de concientización del proceso de adopción de nuevos productos.
 - a. Verdadero
 - b. Falso (*correcta*)
2. El proceso de adopción de nuevos productos se refiere al proceso mental por el que un individuo pasa desde que por primera vez es consciente de que existe una innovación hasta su adopción final.
 - a. Verdadero (*correcta*)
 - b. Falso
3. La prueba del producto no es una etapa relevante en el proceso de adopción de nuevos productos.
 - a. Verdadero
 - b. Falso (*correcta*)
4. La gente difiere significativamente en su disposición a probar nuevos productos. En cada categoría de producto hay “consumidores pioneros”, a los que también se denomina “adoptadores tardíos”.
 - a. Verdadero
 - b. Falso (*correcta*)
5. Tomás compra productos electrónicos como smartphones o tablets cuando ya mucha gente tenía estos dispositivos. Tomás pertenece al grupo de mayoría tardía.
 - a. Verdadero
 - b. Falso (*correcta*)
6. Viviana quiere ser la primera en tener unos zapatos del nuevo estilo de moda de esta temporada. Viviana pertenece a la primera mayoría.
 - a. Verdadero
 - b. Falso (*correcta*)

» Fuente

► Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Levens (2012).

► Las preguntas se presentan en orden aleatorio. En este caso, todas las preguntas se presentan como Verdadero/Falso

B.4.8 Test Socrative 8: El ciclo de vida del producto

1. ¿Cuál de los siguientes es un desafío importante generado por el ciclo de vida del producto?
 - a. Incremento de gastos
 - b. Incremento de competencia
 - c. Desarrollo de nuevos productos (*correcta*)
 - d. Evaluación de resultados
 - e. Reconocimiento de las etapas del ciclo

2. ¿Cuál de las siguientes características refleja mejor la etapa de declive de un producto?
 - a. Aceptación rápida en el mercado
 - b. Crecimiento lento de las ventas
 - c. Las ventas y los beneficios disminuyen (*correcta*)
 - d. Altos costes de inversión
 - e. Incremento en los beneficios

3. ¿Cuál de los siguientes caracteriza la etapa de introducción en el Ciclo de Vida del Producto?
 - a. Incremento en los gastos de marketing
 - b. Beneficios inexistentes (*correcta*)
 - c. La empresa tiene el nivel de gastos mínimo
 - d. El producto consigue la aceptación de la mayoría de consumidores
 - e. Bajos costes promocionales

4. ¿Qué etapa del ciclo de vida se caracteriza por la rápida aceptación en el mercado y el incremento de beneficios?
 - a. Introducción
 - b. Crecimiento (*correcta*)
 - c. Madurez
 - d. Declive
 - e. Desarrollo de producto

5. _____ es la etapa del ciclo de vida en la que las ventas caen y los beneficios disminuyen.
 - a. Introducción
 - b. Crecimiento
 - c. Madurez
 - d. Declive (*correcta*)

» Fuente

- Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Kotler (2018).
- Las preguntas y respuestas se presentan en orden aleatorio.

- e. Desarrollo de producto
6. _____ es la etapa del ciclo de vida en la que las ventas crecen despacio porque el producto ha conseguido la aceptación. Los niveles de beneficios bajan porque se incrementan los costes de marketing debido a la competencia.
- a. Introducción
 - b. Crecimiento
 - c. Madurez (*correcta*)
 - d. Declive
 - e. Desarrollo de producto
7. Algunos productos que han entrado en la etapa de declive han vuelto a la etapa de crecimiento a través del:
- a. reposicionamiento (*correcta*)
 - b. cosecha de beneficios
 - c. mantenimiento
 - d. expansión
 - e. financiación
8. ¿Qué hace que el ciclo de una determinada marca pueda cambiar rápidamente?
- a. los costes de las materias primas
 - b. cambios en la demografía
 - c. cambio en la estrategia de la compañía
 - d. ataques y respuestas de la competencia (*correcta*)
 - e. nueva tecnología

B.4.9 Test Socrative 9: Modelos de negocio digitales

1. El uso de los sistemas de información para cumplir con la ley de protección de datos describe el objetivo de:
 - a. supervivencia (*correcta*)
 - b. flexibilidad mejorada
 - c. excelencia operacional
 - d. mejora en las prácticas empresariales

2. Coloca las siguientes eras de infraestructura IT en orden, de las más antiguas a las más recientes: 1. Computación en la nube, 2. Cliente/Servidor, 3. Computación de empresa, 4. Ordenador Personal, 5. Mainframe y Minicomputadoras
 - a. 4, 5, 2, 3, 1
 - b. 5, 4, 2, 3, 1 (*correcta*)
 - c. 5, 4, 2, 1, 3
 - d. 5, 2, 3, 4, 1

3. La característica de densidad de información en mercados digitales se refiere a:
 - a. la suma total de cantidad y calidad de información disponible para todos los participantes en el mercado (*correcta*)
 - b. la suma total de cantidad y calidad de información disponible para los consumidores por parte de los detallistas
 - c. la riqueza (complejidad y contenido) de los mensajes
 - d. el big data

4. La teoría del long tail indica que se pueden alcanzar beneficios
 - a. centrándose en el 80 % de los productos con menor margen (*correcta*)
 - b. con una cartera de productos concentrada
 - c. centrándose en el 20 % de los productos con mayor margen
 - d. centrándose en mercados internacionales

5. ¿Cuál de los siguientes ejemplos ilustra mejor el modelo de ingresos por afiliación?
 - a. fnac recibe una pequeña cuota por cada venta que se produce en su plataforma

» Fuente

- Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Laudon (2018).
- Las preguntas y respuestas se presentan en orden aleatorio.

- b. nuevasopiniones.es inscribe a sus usuarios, les reparte cupones y se queda con una cuota de los cupones que utilizan
- c. foroexpertos recive un pequeño pago cuando un usuario compra en amazon.es desde un link publicado por foroexpertos (*correcta*)
- d. Spotify cobra a sus usuarios premium una cuota mensual por acceder a su contenido

B.4.10 Test Socrative 10: El consumidor digital y la estrategia de marketing en la economía digital

1. La normativa española de protección de datos
 - a. Es una regulación para el uso de Cookies
 - b. Al igual que la estadounidense, permite a las empresas que utilicen la información personal sin el previo consentimiento
 - c. Permite a las empresas que si cumplen con los estándares de uso de la información, no tengan que notificar a las personas el acceso y almacenamiento de su información
 - d. Exige a las empresas que informen a las personas cuando recopilan información sobre ellas y divulguen como se va a almacenar y utilizar (*correcta*)
2. ¿Cuál de las siguientes tecnologías utilizarías para analizar los datos de redes sociales recogidos por un importante detallista online?
 - a. DBMS
 - b. Data Warehouse
 - c. Hadoop (*correcta*)
 - d. OLAP
3. En los modelos de gasto publicitario, los anuncios más caros son los que siguen el modelo
 - a. CPP
 - b. CPC
 - c. CPM
 - d. CPA (*correcta*)
4. El posicionamiento SEO
 - a. Se basa en colocar anuncios cuando aparecen palabras clave
 - b. Se logra con el contenido interno de la página
 - c. Se logra con el contenido interno de la página y con contenido externo (*correcta*)
 - d. Solo se logra con los enlaces
5. La ley de Metcalfe afirma:
 - a. El número de miembros de la red tiene como límite el número de nodos de conexión

» Fuente

► Preguntas modificadas y adaptadas a partir de batería de Recursos del Instructor de Laudon (2018).

► Las preguntas y respuestas se presentan en orden aleatorio.

- b. El valor de una red crece exponencialmente en función del número de miembros de la red (*correcta*)
- c. El valor de la red es inversamente proporcional al número de miembros
- d. El valor de una red depende de la capacidad de computación de los equipos

C

Anexo- Índice de Figuras

Índice de figuras

1.1.	Contextualización de la docencia universitaria	3
1.2.	Contexto del Proyecto Docente	4
1.3.	Resumen Informe AMES	12
1.4.	Importancia del GAP Digital en las grandes empresas	13
1.5.	Profesionales con mejores perspectivas	14
1.6.	Hitos en la historia de ANECA	16
1.7.	Ámbitos a tener en cuenta en la ética profesional docente	21
1.8.	Valores de la UPNA	25
1.9.	Campus de Arrosadía	26
1.10.	Plazas ofertadas y matriculadas en las titulaciones de grado	27
1.11.	Porcentaje de estudiantes por sexo y nacionalidad	34
1.12.	Origen de los estudiantes por titulación	36
1.13.	Edad de los estudiantes	37
1.14.	Porcentaje de matrícula en Ciencias Sociales y Jurídicas	39
1.15.	Indicadores de los títulos con mayor docencia del área	41
2.1.	Mapa de investigación científica	44
2.2.	Primera edición de Nature (1869)	44
2.3.	Sistema de Producción Científica	45
2.4.	Número acumulado de abstracts en distintas disciplinas hasta 1960	46
2.5.	Journals and publishers setting sights on the unwary	47
2.6.	Taxonomía del Movimiento Open Science	48
2.7.	El error en los cálculos de Reinhart y Rogoff	50
2.8.	Ejemplo de documentación dinámica con R Studio	51
2.9.	Resumen de Elementos en Ciencia 2.0	54
2.10.	Etapas en la historia de marketing	56
2.11.	Prioridades de investigación en el periodo 2018-2020	69
2.12.	Marco conceptual del Marketing Transformativo	69
3.1.	El proceso de planificación para la docencia en marketing	71

3.2. Taxonomía de Objetivos Cognitivos	76
3.3. Estructura Operativa del Método del Caso	83
3.4. Pasos en la elaboración de la Guía Docente	89
3.5. Las herramientas TIC permite proporcionar feedback en tiempo real en la clase tradicional	94
3.6. Incrustar una pregunta en video con EdPuzzle	95
3.7. Ejemplo de Curación de contenidos con Trello	97
4.1. Estructura del Sitio Web de la Asignatura Dirección Comercial I	119
5.1. Lineas de Investigación	170
5.2. Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea de Omnichannel	180
5.3. Red de Asociación entre Términos Clave	181
5.4. Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea de Mobile Gaming	193
5.5. Red de Asociación entre Términos Clave	194
5.6. Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea en etiquetas de sostenibilidad	197
5.7. Red de Asociación entre Términos Clave	198
5.8. Evolución del número de referencias en ISI-Wos para la línea de Eye-Tracking y Marketing	207
5.9. Red de Asociación entre Términos Clave	209
5.10. Tienda online generada para Zapatillas	210
5.11. Ejemplo de resultados	211
A.1. El proceso de marketing	215
B.1. Sitio web de Medelinked	231
B.2. Organigrama simplificado de PepsiCo	232

D

Anexo- Índice de Tablas

Índice de tablas

1.1.	Normas Legales sobre Universidad posteriores a 1978	II
1.2.	Programas ANECA relacionados con las titulaciones	18
1.3.	Acreditación de Profesorado Universitario	19
1.4.	Estructura en la Universidad Pública de Navarra. Centros y Departamentos	26
1.5.	Oferta Máster Universitario Curso 2016/2017	30
1.6.	Docencia en Grado asignada al Área de Comercialización e Investigación de mercados	31
1.7.	Docencia en Máster asignada al Área de Comercialización e Investigación de mercados	32
1.8.	Profesorado en el área de Comercialización e Investigación de Mercados	33
1.9.	Estudiantes matriculados por origen geográfico	35
1.10.	Estudiantes Matriculados Grado, Primer y Segundo Ciclo. Elaboración propia con Datos SIIU	38
1.11.	Indicadores por titulación. Fuente: Elaboración propia con datos UPNA. Portal de Transparencia	40
2.1.	Herramientas colaborativas en las etapas del proceso de investigación	52
2.2.	Evolución histórica de la disciplina de marketing	57
2.3.	Evolución histórica de la disciplina de marketing. Comparativa autores	58
2.4.	Contextos clave en marketing y conceptos resultantes	59
2.5.	Definiciones AMA: El marketing es...	64
3.1.	Principales Modelos Proceso Enseñanza-Aprendizaje	73
3.2.	A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing	76
3.3.	Métodos Didácticos	77
3.4.	Proceso de resolución de un caso estratégico de marketing.	84
3.5.	Requisitos de un sistema de evaluación efectivo.	90
4.1.	Dirección Comercial I. Información básica	101

4.2. Plan de Estudios Administración y Dirección de Empresas	102
4.3. Asignaturas de cuarto curso para obtener la Mención en Marketing (42ECTS +12 ECTS a elegir de la bolsa general de optatividad, de otros grados o de actividades de extensión.)	103
4.4. Competencias Básicas en la Titulación de Administración y Dirección de Empresas	104
4.5. Competencias Genéricas y Específicas de Fundamentos de Marketing	105
4.6. Resultados de Aprendizaje en la Materia Fundamentos de Marketing	107
4.7. Resultados de Aprendizaje en cada asignatura	108
4.8. Objetivos para Dirección Comercial I enmarcados en la taxonomía de Anderson y Krathwohl	110
4.9. Manuales utilizados en la docencia de cursos de introducción al marketing en distintas universidades	115
4.10. Programación Tema 1	125
4.11. Bibliografía básica y complementaria. Tema 1	126
4.12. Programación Tema 2	127
4.13. Bibliografía básica y complementaria. Tema 2	128
4.14. Programación Tema 3	129
4.15. Bibliografía básica y complementaria. Tema 3	130
4.16. Programación Tema 4	132
4.17. Bibliografía básica y complementaria. Tema 4	132
4.18. Programación Tema 5	133
4.19. Bibliografía básica y complementaria. Tema 5	135
4.20. Programación Tema 6	136
4.21. Bibliografía básica y complementaria. Tema 6	137
4.22. Programación Tema 7	138
4.23. Bibliografía básica y complementaria. Tema 7	139
4.24. Programación Tema 8	140
4.25. Bibliografía básica y complementaria. Tema 8	141
4.26. Programación Tema 9	142
4.27. Bibliografía básica y complementaria. Tema 9	144
4.28. Programación Tema 10	145
4.29. Bibliografía básica y complementaria. Tema 10	146
4.30. Cronograma de la asignatura	148
4.31. Resumen de elementos en la evaluación	150
4.32. Relación objetivos de la asignatura y mecanismos de evaluación	150
4.33. Criterios de evaluación del trabajo durante el curso	153
4.34. Criterios de evaluación de los informes de lectura	155
4.35. Criterios de evaluación del examen	157

4.36. Criterios de evaluación del proyecto grupal	159
4.37. Criterios de evaluación de los casos	160
4.38. Listado bibliográfico de la asignatura	163
5.1. Áreas Temáticas en Congresos Académicos de Marketing	
169	
5.2. Separabilidad de los servicios de distribución en canales online y offline	176
5.3. Palabras clave en la literatura en Omnichannel Marketing	
180	
5.4. Palabras clave en la literatura de VideoJuegos Móviles	193
5.5. Palabras clave en la literatura sostenibilidad y procesos de decisión	197
5.6. Palabras clave en la literatura de Eye-Tracking y Marketing	
208	
A.1. Resumen de la evaluación	223
B.7. Datos del supuesto	248
B.8. Datos del supuesto	252
B.9. Datos del supuesto	255

Bibliografía

- Accenture. (2015). *Retail customers are shouting — are you adapting?*
- Accenture. (2016). *Customers are shouting, are retailers listening?* (No. November 2015) (p. 2016).
- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71. <https://doi.org/10.1007/BF02894509>
- Adecco. (2016). Informe Infoempleo-Adecco. Retrieved from <https://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/>
- Adesope, O. O., Trevisan, D. A., & Sundararajan, N. (2017). Rethinking the Use of Tests: A Meta-Analysis of Practice Testing, 87(3), 659–701. <https://doi.org/10.3102/0034654316689306>
- Albareda Vivo, L., & González Bree, F. (2015). Innovación sostenible nuevo espacio de marketing y competitividad. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas*, 133, 6–14.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. RD Irwin.
- Alonso Rivas, J. (2013). *Comportamiento del consumidor : decisiones y estrategia de marketing*. ESIC.
- Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: International realities and challenges. *Higher Education*, 41(1/2), 205–219. <https://doi.org/10.1023/a:1026791518365>
- Amat Salas, O. (2010). *Aprender a enseñar : una visión práctica de la formación de formadores*. Ediciones Gestión 2000.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms Author (s): Eugene W . Anderson and Mary W . Sullivan Published by : INFORMS Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/184036> Accessed : 02-05-2016 18 : 18 UTC Your use of the JSTOR arch. *Marketing Science*, 12(2), 125–143.

- Anderson, J. V. (1987). Power Marketing: its Past, Present, and Future. *Journal of Consumer Marketing*, 4(3), 5–13.
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. *White Plains, NY: Longman*.
- Andersson, P. (2004). Does experience matter in lending? A process-tracing study on experienced loan officers' and novices' decision behavior. *Journal of Economic Psychology*, 25(4), 471–492. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(03\)00030-8](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(03)00030-8)
- ANECA. (2005). *Libro Blanco Economía y Empresa*.
- Ansari, A., Jedidi, K., & Jagpal, S. (2000). A Hierarchical Bayesian Methodology for Treating Heterogeneity in Structural Equation Models. *Marketing Science*, 19(4), 328–347. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.4.328.11789>
- Applbaum, K. (2004). *The marketing era: From professional practice to global provisioning*. Psychology Press.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arndt, J. (1985). On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving. *Journal of Marketing*, 49(3), II. <https://doi.org/10.2307/1251612>
- Asociación de Marketing de España. (2017). *Estudio AMES*. Retrieved from <https://bit.ly/2HFtTV4>
- Álvarez González, E. M. (2010). La Libertad de Cátedra y el Profesorado Universitario ante el Espacio Europeo De Educación Superior. *Revista Jurídica de Investigación E Innovación Educativa*, (2).
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77. <https://doi.org/10.2307/1250397>
- Bagozzi, R. P. (1979). Toward a formal theory of marketing exchanges. *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, 431–447.
- Bangert-Drowns, R. L., Kulik, J. A., & Kulik, C. (1991). Effects of Frequent Classroom Testing. *Journal of Educational Research*, 85(2), 89–99. <https://doi.org/10.1080/00220671.1991.10702818>

Bansal, H. S. (2005). "Migrating" to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 96–115. <https://doi.org/10.1177/0092070304267928>

Barnard, C., & Simon, H. A. (1947). Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. *New York: Free Press.*

Bartels, R. (1974). The Identity Crisis in Marketing. *Journal of Marketing*, 38(4), 73–76. <https://doi.org/10.2307/1250396>

Bartels, R. (1988). The History of Marketing Thought.

Beatty, S. E., & Smith, S. M. (1987). External Search Effort: An Investigation Across Several Product Categories. *Journal of Consumer Research*, 14(1), 83–95. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1086/209095>

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>

Bello, A., & Cavero, S. (2008). The Spanish retail petroleum market: New patterns of competition since the liberalization of the industry. *Energy Policy*, 36(2), 612–626. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2007.10.014>

Bello, L., & Calvo, D. (2000). The importance of intrinsic and extrinsic cues to expected and experienced quality: An empirical application for beef. *Food Quality and Preference*, 11(3), 229–238. [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(99)00059-2)

Bello Acebrón, L., Polo Redondo, Y., & Vázquez Casielles, R. (1999). Recuadro: Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica. *Papeles de Economía Española*, (78–79), 212–217.

Bendoly, E., Blocher, J., Krishnan, S., & Venkataraman, M. (2005). Online/In-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313–327. <https://doi.org/10.1177/1094670504273964>

Benito Capa, Á., & Cruz Chust, A. (2011). *Nuevas claves para la docencia universitaria en el espacio europeo de educación superior*. Narcea. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=7614>

Bernard, B. M., & Sheshadri, A. (2004). Preliminary Examination of Global Expectations of Users' Mental

Models for E-Commerce Web Layouts. *Usability News*, 6(2), 1–9.

Berné, C., Múgica, J. M., & Yagüe, M. J. (1999). Una evaluación de los modelos de regresión switching para la medición de productividad en el comercio minorista. *Economía Industrial*, ISSN 0422-2784, N 326, 1999, Págs. 159-172, (326), 159-172. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140106>

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Prentice Hall.

Betancourt, R., & Gautschi, D. (1988). The economics of retail firms. *Managerial and Decision Economics*, 9(2), 133–144. <https://doi.org/10.1002/mde.4090090208>

Betancourt, R. R. (2004). *The economics of retailing and distribution* (p. 244). Edward Elgar.

Betancourt, R. R., Chocarro, R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2016). Channel Choice in the 21st Century: The Hidden Role of Distribution Services.

Journal of Interactive Marketing, 33, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.002>

Bettman, J. R., Park, C. W., & Whan Park, C. (1980). Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis. *Source Journal of Consumer Research*, 7(3), 234–248. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2489009>

Biostatistics. (2018). Instructions for authors. Retrieved from https://academic.oup.com/mollus/pages/General_Instructions

Blázquez Jiménez, J. A. (2014). La utilización de simuladores como herramienta de desarrollo de competencias. Retrieved from <http://abacus.universidadeuropea.es/handle/11268/3666>

Bloom, B. S. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals.

Blumenfeld, P. C., Soloway, E., Marx, R. W., Krajcik, J. S., Guzdial, M., & Palincsar, A. (1991). Motivating Project-Based Learning: Sustaining the Doing, Supporting the Learning. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 369–398. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653139>

Boletín Oficial del Estado, & CRUE Universidades Españolas. (2018). *Código de Universidades*. (E. A. Alcubilla,

Ed.).

Bower, M., Hedberg, J., & Kuswara, A. (2009). Conceptualising Web 2.0 enabled learning designs. In Same places, different spaces. *Same Places, Different Spaces. Proceedings of ASCILITE Auckland 2009, 26th Annual ASCILITE International Conference*, (August), 1153–1162. Retrieved from <http://www.ascilite.org.au/conferences/auckland09/procs/bower.pdf>

Brookfield, S. (2015). *The skillful teacher : on technique, trust, and responsiveness in the classroom* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Brunswick, G. J. (2014). A Chronology Of The Definition Of Marketing. *Journal of Business & Economics Research – Second Quarter*, 12(2).

Bucklin, L. P. (1973). *Productivity in marketing*. Marketing Classics Press.

Bureau, U. C. (2018). *Estimated Quarterly U . S . Retail E-commerce Sales* (No. 301) (pp. 4–6).

Burnham, J. C. (1990). The Evolution of Editorial Peer Review. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 263(10), 1323. <https://doi.org/10.1001/jama.1990.03440100023003>

Burton, S., Sudweeks, R., Merrill, P., & Wood, B. (1991). How to prepare better multiple-choice test items: Guidelines for university faculty. *Brigham Young University Testing Services and the Department of Instructional Science*, 36.

Calvillo, A. J., & Martín, D. (2017). The Flipped Learning: Guía gamificada para novatos y no tan novatos. Retrieved from <https://reunir.unir.net/handle/123456789/4883>

Candy, P. C. (1996). Promoting lifelong learning: Academic developers and the university as a learning organization. *International Journal for Academic Development*, 1(1), 7–18. <https://doi.org/10.1080/1360144960010102>

Cao, L., & Li, L. (2018). Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.04.003>

Casado, J. L. (2015). La revolución analítica: el Big Data en la práctica. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas*, 133, 28–37.

Cassab, H., & MacLachlan, D. L. (2009). A con-

- sumer-based view of multi-channel service. *Journal of Service Management*, 20(1), 52–75. <https://doi.org/10.1108/09564230910936850>
- Cámara Villar, G. (2007). Las necesidades del consenso en torno al derecho a la educación en España. *Revista de Educación, Septiembre*, 61–82.
- Centra, J. A., & Gaubatz, N. B. (2000). Is There Gender Bias in Student Evaluations of Teaching? *The Journal of Higher Education*, 71(1), 17–33. <https://doi.org/10.1080/00221546.2000.11780814>
- Chamorro Mera, A., Miranda González, A., & García Gallego, J. M. (2015). Los simuladores de empresa como instrumentos docentes : un análisis de su aplicación en el ámbito de la dirección de marketing. *RedU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 55–71.
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chernev, A. (2014). *Strategic marketing management* (8th ed., p. 274). Cerebellum Press.
- Claerbout, J. F., Karrenbach, M., & Balog, O. (1992). Earth soundings analysis: processing versus inversion. *Blackwell Scientific Publications, Inc.*
- Cohen, E. R., Barsuk, J. H., Moazed, F., Caprio, T., Didwania, A., McGaghie, W. C., & Wayne, D. B. (2013). Making July safer: Simulation-based mastery learning during intern boot camp. *Academic Medicine*, 88(2), 233–239. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31827bfc0a>
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. *Organization Science*, 7(2), 119–135. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.119>
- Cox, D. F., & Rich, S. U. (1964). Perceived Risk and Consumer Decision-Making: The Case of Telephone Shopping. *Journal of Marketing Research*, 1(4), 32. <https://doi.org/10.2307/3150375>
- Coy, P. (2013). FAQ: Reinhart, Rogoff, and the Excel Error That Changed History. *Bloomberg BusinessWeek*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-04-18/faq-reinhart-rogoff-and-the-excel-error-that-changed-history>
- Cruz Roche, I. (1990). *Fundamentos de marketing*. Edit. Ariel.
- Csiszar, A. (2016). Peer review: Troubled from the

start. <https://doi.org/10.1038/532306a>

Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). An Attitudinal Model of Technology - Based Self - Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184–201. <https://doi.org/10.1177/0092070302303001>

Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. *Journal of Marketing*, 58(2), 81. <https://doi.org/10.2307/1252271>

Day, G. S., & Wind, Y. (1980). Strategic planning and marketing: time for a constructive partnership. *Journal of Marketing*, 44(2), 7.

Day, G., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79–89. <https://doi.org/10.2307/1251401>

Dean, M., & Shepherd, R. (2007). Effects of information from sources in conflict and in consensus on perceptions of genetically modified food. *Food Quality and Preference*, 18(2), 460–469. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2006.05.004>

Delanty, G. (2001). The university in the knowledge society. *Organization*, 8(2), 149–153. <https://doi.org/10.1080/1356251022012428>

De Miguel, M. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior* (p. 197).

de Puelles Benítez, M. (2011). *Política y educación en la España contemporánea*. Editorial UNED.

Deshpande, R. (1983). On Theory and Method in Research in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 101–110. <https://doi.org/10.2307/1251403>

de Solla Price, D. J. (1963). *Little science, big science*. Columbia University Press New York.

Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo Y Trabajo Social*, (8), 37–67.

Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work ? *Mit Sloan Management Review*, 38(4).

Duhan, D., Johnson, S., Wilcox, J., & Harrel, G. (1997). Influences on consumer Use of Word of Mouth

Recommendation Sources. *Academy of Marketing Science*, 25(1987), 283–295.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), II. <https://doi.org/10.2307/1251126>

Easingwood, C., & Storey, C. (1996). The value of multi-channel distribution systems in the financial services sector. *Service Industries Journal*, 16(2), 223–241.

<https://doi.org/10.1080/02642069600000023>

Edwards, R., Raggatt, P., & Small, N. (2013). *The learning society: challenges and trends*. Routledge.

Eisend, M. (2015). Have We Progressed Marketing Knowledge? A Meta-Meta-Analysis of Effect Sizes in Marketing Research. *Journal of Marketing*, 79(3), 23–40.

<https://doi.org/10.1509/jm.14.0288>

El-Ansary, A., Shaw, E. H., & Lazer, W. (2017). Marketing's identity crisis: insights from the history of marketing thought. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0102-y>

Eliashberg, J., & Shugan, S. M. (1997). Film Critics: Influencers or Predictors? *Journal of Marketing*, 61(2), 68. <https://doi.org/10.2307/1251831>

ESADE-Infojobs. (2017). Estado del Mercado Laboral en España. Retrieved from <https://orientacion-laboral.infojobs.net/mercado-laboral-2016>

Esteban Talaya, A. (2008). *Principios de marketing*. Esic, Editorial.

Esteban Talaya, A., Lorenzo Romero, C., & Millán Campos, A. (2013). *Dirección comercial* (1 ed.). ESIC.

Esteban Talaya, A., & Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). *Fundamentos de marketing* (2nd ed.). ESIC.

Esteve, F. (2009). Bolonia y las TIC: de la docencia 1.0 al aprendizaje 2.0, N°5(La Cuestión Universitaria), 59–68.

European Ministers of Education. (1999). The Bologna Declaration.

Evans, J. A. (2008). Electronic publication and the narrowing of science and scholarship. *Science*, 321(5887), 395–399. <https://doi.org/10.1126/science.1150473>

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total quality control*. McGrawill.

Fernández Cruz, M. (2008). El Pacto Educativo en España. Argumentos para el debate. Sevilla: ECOEM.

Ferrando Sánchez, M. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. FC Editorial.

- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., & Lucas, G. H. (1987). An evaluation of progress in the development of a definition of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 12–23.
<https://doi.org/10.1007/BF02722167>
- Fossey, R. z. R. C. (2004). Academic freedom and tenure. *New Directions for Community Colleges*, 2004(125), 51–63. <https://doi.org/10.1002/cc.144>
- Fripp, G. (2017). *The practical marketing workbook : learning, understanding and applying marketing concepts through practical activities : ideal for flipped classrooms* (2E ed.). Amazon.
- Gaete Quezada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: El caso de España. *Revista de Educacion*, 355, 109–133.
- García del Junco, J., & Castellanos-Verdugo, M. (1998). El método del caso y de las situaciones: herramientas de diagnóstico y de decisión. *Dirección Y Organización: Revista de Dirección, Organización Y Administración de Empresas*, (19), 96–117.
- García López, R. (2006). El profesorado universitario ante la ética profesional docente. *Revista Española de Pedagogía*, 545–566.
- García Sanz, M. P. (2014). La evaluación de competencias en Educación Superior mediante rúbricas: un caso práctico. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 17(1), 87–106. <https://doi.org/10.6018/reifop.17.1.198861>
- Garfield, E. (2007). The evolution of the science citation index. *International Microbiology*, 10(1), 65–69.
<https://doi.org/10.2436/20.1501.01.10>
- Garrison, D. R., & Archer, W. (2000). *A Transactional Perspective on Teaching and Learning: A Framework for Adult and Higher Education. Advances in Learning and Instruction Series*. (p. 220). Pergamon. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED451371>
- Garvey, W. D. (1979). *Communication, the essence of science: facilitating information exchange among librarians, scientists, engineers, and students* (p. 347).
- Gázquez Abad, J. C., & Jiménez Castillo, D. (2009). Situación actual y planteamientos futuros para la investigación de marketing en España. *Investigaciones Europeas*

- de Dirección Y Economía de La Empresa*, 15(1), 169–183.
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60084-7](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60084-7)
- Gibbs, G., & Simpson, C. (2004). Conditions Under Which Assessment Supports Students' Learning. *Learning in Teaching in Higher Education*, 1(1), 3–31. <https://doi.org/10.1080/07294360.2010.512631>
- Gipps, C. V., & Murphy, P. (1994). *A fair test? Assessment, achievement and equity* (Vol. ix, p. 308). Retrieved from <http://psycnet.apa.org/record/1996-97311-000>
- Glasser, S. (2013). Judging Big Deals: Challenges, Outcomes, and Advice. *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 25(4), 263–276. <https://doi.org/10.1080/1941126X.2013.847672>
- González Vázquez, E., Alén González, E., & Cerviño Fernández, J. (2005). *Casos de dirección de marketing*. Prentice Hall / Pearson.
- González García, F., Ibáñez Moya, F. C. I., Casalí Sarasíbar, J., López Rodríguez, J. J., & Novak, J. D. (2007). *Una aportación a la mejora de la calidad de la docencia universitaria: los mapas conceptuales*. Universidad Pública de Navarra.
- González Maura, V. (2001). La Educación de Valores en el Currículum Universitario. Un Enfoque Psicopedagógico para su Estudio. *Pedagogía Universitaria*, 1(1).
- Gómez Moreno, J., Gallo, Í., & Foncillas, P. (2018). Caso bmw de “poseer” a “vivir”: veinte años experiencias. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas*, 150, 42–49.
- Grande Esteban, I., & Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (13E ed.).
- Granovetter, M. S. (1977). The Strength of Weak Ties. In *Social networks* (pp. 347–367). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-442450-0.50025-0>
- Grebitus, C., Steiner, B., & Veeman, M. M. (2016). Paying for sustainability: A cross-cultural analysis of consumers' valuations of food and non-food products labeled for carbon and water footprints. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 63, 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.soec.2016.05.003>
- Gros, S., & Romañá, B. (2004). *Ser profesor: Palabras sobre la docencia Universitaria*. (J. Carreras Barnés, Ed.) (p. 25). Octaedro/ICE-UB.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*,

- 23(1), 52–60. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2012-0285>
- Grunert, K. G., Hieke, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, 44, 177–189. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.12.001>
- Guillot, C. (2015). Omnichannel-Retail. *SAGE Business Researcher*, August(Omnichannel Retail). <https://doi.org/10.1177/2374556815603685>
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259–264. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.259>
- Gupta, P., & Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 1041–1049. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.015>
- Gurney, K. (2014). *An Introduction to Neural Networks* (p. 234). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781482286991>
- Halili, S. H., & Zainuddin, Z. (2015). Flipping the classroom: What we know and what we don't. *The Online Journal of Distance Education and E-Learning*, 3(1), 28–35.
- Hallahan, D., Kaufman, J., & Lloyd, J. (1999). *Introduction to learning disabilities*. Pearson.
- Hansen, F. (1969). Consumer choice behavior: An experimental approach. *Journal of Marketing Research*, VI(November), 436–443. <https://doi.org/10.2307/3150078>
- Harburg, E. (1966). [illustration] Research Map. *American Scientist*, 54(4), 470. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27836594>
- Harvey, N., Harries, C., & Fischer, I. (2000). Using Advice and Assessing Its Quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 252–273. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2874>
- Hatanaka, M., Bain, C., & Busch, L. (2005). Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, 30(3), 354–369. <https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2005.05.006>
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2016). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. <https://doi.org/10.1002/9781118989463.wbeccs52>

- Hernández, P. (1989). *Diseñar y enseñar: teoría y técnicas de la programación y del proyecto docente* (Vol. 53). Narcea Ediciones.
- Hernández Maestro, R. M., Garrido Morgado, Á., & González Lucas, Á. (2018). *Ejercicios de marketing : herramientas eficaces para la toma de decisiones*. ESIC.
- Herring, S. D., Ellis, D., Leckie, G. J., & Karen, E. (2002). Use of Electronic Resources in Scholarly Electronic Journals: A Citation Analysis. *College & Research Libraries Web*, (July), 334–340.
- Hirschman, E. C. (1987). People as Products: Analysis of a Complex Marketing Exchange. *Journal of Marketing*, 51(1), 98–108. <https://doi.org/10.2307/1251147>
- Hofacker, C. F. (2018). *Digital marketing : communicating, selling and connecting*. Edward Elgar.
- Holbrook, M. B. (1999). Popular Appeal Versus Expert Judgments of Motion Pictures. *Journal of Consumer Research*, 26(2), 144–155. <https://doi.org/10.1086/209556>
- Huang, Y., & Oppewal, H. (2006). Why consumers hesitate to shop online: An experimental choice analysis of grocery shopping and the role of delivery fees. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(4–5), 334–353. <https://doi.org/10.1108/09590550610660260>
- Hunt, S. D. (1983). General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9. <https://doi.org/10.2307/1251394>
- Hyman, H. H. (1960). Reflections on Reference Groups. *Public Opinion Quarterly*, 24(3), 383. <https://doi.org/10.1086/266959>
- Inesdi. (2017). Top 25 Profesiones Digitales 2017, 96.
- Ingene, C. A. (1985). Labor Productivity in Retailing: What Do We Know and How Do We Know It? *Journal of Marketing*, 49(4), 99–106. <https://doi.org/10.2307/1251436>
- Jedidi, K., Jagpal, H. S., & DeSarbo, W. S. (1997). Finite-Mixture Structural Equation Models for Response-Based Segmentation and Unobserved Heterogeneity. *Marketing Science*, 16(1), 39–59. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.1.39>
- Jepsen, A. L. (2007). Factors affecting consumer use of the Internet for information search. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 21–34. <https://doi.org/10.1002/dir.20083>
- Kamakura, W. A., Kim, B.-D., & Lee, J. (1996). Mod-

- eling preference and structural heterogeneity in consumer choice. *Marketing Science*, 15(2), 152–172.
- Kane, R., Sandretto, S., & Heath, C. (2002). Telling Half the Story: A Critical Review of Research on the Teaching Beliefs and Practices of University Academics. *Review of Educational Research*, 72(2), 177–228. <https://doi.org/10.3102/00346543072002177>
- Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., & Buoye, A. (2014). El alto precio de la satisfacción del cliente. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas*, 125, 6–17.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. JHU Press.
- Kerin, R. A. (1996). In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, 60(1), 1–13.
- Kerin, R. A., Berkowitz, E., Rudelius, W., & Hartley, S. (2018). *Marketing* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kiel, G., & Layton, R. (1981). Dimensions of Consumer Information Seeking Behaviour. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 233–239.
- Kirschner, P. A., Sweller, J., & Clark, R. E. (2006). Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work. *Educational Psychologist*, 41(March 2015), 87–98. <https://doi.org/10.1207/s15326985ep4102>
- Koenker, R., & Hallock, K. F. (2001). Quantile regression. *Journal of Economic Perspectives*, 15(4), 143–156.
- Kolata, G. (2011). How Bright Promise in Cancer Testing Fell Apart. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2011/07/08/health/research/08genes.html>
- Kollat, D. T., Engel, J. F., & Blackwell, R. D. (1970). Current Problems in Consumer Behavior Research. *Journal of Marketing Research*, 7(3), 327–332. <https://doi.org/10.2307/3150290>
- Konczal, M. (2013). Researchers Finally Replicated Reinhart-Rogoff, and There Are Serious Problems. – Roosevelt Institute.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46. <https://doi.org/10.2307/1250977>
- Kotler, P. (1980). *Principles of marketing* (1. print., p. 728). London: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Manage-*

ment (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Reibstein, D. (2014). ¿Su empresa necesita realmente un departamento de Marketing? *Harvard Deusto Marketing Y Ventas*, 122, 6–9.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing : An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.2307/1249783>

Krajcik, J. S., & Blumenfeld, P. C. (2013). Project-Based Learning. <https://doi.org/doi:10.1017/CBO9780511816833>.

020

Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 79(1), 1–9. <https://doi.org/10.1509/jm.79.1.1>

Kumar, V. (2018). Transformative Marketing: The Next 20 Years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1–12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>

Laakso, M., Welling, P., Bukvova, H., Nyman, L., Björk, B.-C., & Hedlund, T. (2011). The Development of Open Access Journal Publishing from 1993 to 2009. *PLoS ONE*, 6(6), e20961. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0020961>

Lahuerta Otero, E., Muñoz Gallego, P. A., & Pratt, R. M. (2014). Click-and-Mortar SMEs: Attracting customers to your website. *Business Horizons*, 57(6), 729–736. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.006>

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). *MKTG12: Principals of marketing* (12th ed.).

Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing* (2nd ed.). MacGrawHill Education.

Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Palgrave Macmillan.

Lans, I. A. van der, Ittersum, K. van, De Cicco, A., & Loseby, M. (2001). The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products. *European Review of Agriculture Economics*, 28(4), 451–477. <https://doi.org/10.1093/erae/28.4.451>

Larivière, V., Haustein, S., & Mongeon, P. (2015). The Oligopoly of Academic Publishers in the Digital Era. *PLOS ONE*, 10(6), e0127502. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127502>

Larsen, P. O., & Ins, M. von. (2010). The rate of growth in scientific publication and the decline in coverage pro-

- vided by Science Citation Index. *Scientometrics*, 84(3), 575–603. <https://doi.org/10.1007/s11192-010-0202-z>
- Laudon, K. C., & Guercio Traver, C. (2013). *E-commerce 2013*. Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2018). *E-commerce 2018* (14th ed.). Pearson.
- Lee, J. J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2), 146.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leuthold, S., Schmutz, P., Bargas-Avila, J. A., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2011). Vertical versus dynamic menus on the world wide web: Eye tracking study measuring the influence of menu design and task complexity on user performance and subjective preference. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 459–472. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.09.009>
- Levens, M. (2012). *Marketing: Defined, Explained, Applied* (2nd ed.). Pearson.
- Liébana-Cabanillas, F. J., & Martínez-Fiestas, M. (2013). La simulación empresarial como experiencia relacionada con el Marketing . Una propuesta empírica, (22).
- Lilien, G. L., Kotler, P., & Moorthy, K. S. (2009). *Marketing models*. Trafford.
- Lilien, G. L., Rangaswamy, A., & De Bruyn, A. (2017). *Principles of marketing engineering and analytics*. Decision-Pro.
- Lowell, J., Utah, B., Verleger, M., & Beach, D. (2013). The Flipped Classroom : A Survey of the Research The Flipped Classrom : A Survey of the Research. *Proceedings of the Annual Conference of the American Society for Engineering Education*, 6219.
- López, J. M. V. (2010). El Proceso de Bolonia: un nuevo marco de aprendizaje para la educación superior. In *Cómo enseñar en el aula universitaria* (pp. 47–58). Ediciones Pirámide.
- López, M. A. R. (2017). European Higher Education Area-Driven Educational Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 1505–1512. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.237>
- Luck, D. (1969). Broadening the concept of marketing

- too far. *Journal of Marketing*, 33(3), 53–55.
- Luck, D. J. (1974). Social Marketing: : Confusion Compounded. *Journal of Marketing*, 38(4), 70–72.
- Majaranta, P. (2011). *Gaze Interaction and Applications of Eye Tracking: Advances in Assistive Technologies: Advances in Assistive Technologies*. IGI Global.
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Marcelo, C. (2001). El proyecto docente: una ocasión para aprender. In *Didáctica universitaria* (pp. 45–78). La Muralla.
- Marketing Science Institute. (2018). *Research priorities 2018–2020*.
- Martin, M., & Parikh, S. (2017). *Quality management in higher education: Developments and drivers Results from an international survey*. (UNESCO & I. I. for E. Planning, Eds.) (p. 99). Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002602/260226e.pdf>
- Martín Armario, E. (1996). *Ejercicios de marketing*. Minerva.
- Martínez, M. (2010). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Ediciones Octaedro, SL.
- Martínez Navarro, E. (2010). *Ética profesional de los profesores*. Desclée de Brouwer.
- Matzler, K., & Kathan, W. (2015). Adapting to the Sharing Economy. *Mit Sloan Management Review*, 56(2), 71–77. <https://doi.org/10.1007/s11002-015-9366-x>
- Mauri, C. (2003). Card Loyalty. A New Emerging Issue in Grocery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(1), 13–25.
- Mägi, A. W. (2003). Share of wallet in retailing: The effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79(2), 97–106. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00008-3)
- McCarthy, E. (1964). *Basic marketing, a managerial approach* (Rev. ed.). Homewood Ill.: R.D. Irwin.
- McKinsey&Company. (2018). *Retraining and reskilling workers in the age of automation | McKinsey & Company*. Retrieved from <https://mck.co/2repWME>
- Merriënboer, J. J. G. van, & Kirschner, P. A. (2017). *Ten Steps to Complex Learning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315113210>
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies : Satisfaction

- with Technology-Based, 64(July), 50–64.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. <https://doi.org/10.1108/00242539410067746>
- Miller, A. P. (2018). Want Less-Biased Decisions? Use Algorithms. *Harvard Business Review*, 13(2), 369–391. <https://doi.org/10.1080/10511482.2002.9521447>
- Miller, C. M. L., & Parlett, M. (1974). Up to the mark: A study of the examination game.
- Min Han, C. (1990). Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behaviour. *European Journal of Marketing*, 24(6), 24–40. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000609>
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2015). Inserción laboral de los egresados universitarios. La perspectiva de la afiliación a la Seguridad Social. Primer informe., 1–10.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). Informe del Mercado de Trabajo Estatal.
- Ministerio de Industria Energía y Turismo. (2015). *Libro Blanco para el diseño de las Titulaciones Universitarias en el Marco de la Economía Digital*.
- Mollá, A., Saura, I. G., Frasquet, M., & Vallet, T. (2002). Tendencias de la investigación en distribución comercial en ESpaña. *Distribución Y Consumo*, 114–127.
- Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., & Gutiérrez Villar, B. (2006). *Fundamentos de marketing : ejercicios y soluciones*. McGraw Hill Interamericana.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448–458. <https://doi.org/10.1177/0092070303254408>
- Moore, C., & Teather, S. (2012). Engaging Students in Peer Review : Feedback as Learning, 5(2), 196–212.
- Moorman, C., & Rust, R. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63(1), 180–197.
- Mueller, S., Osidacz, P., Francis, L., & Lockshin, L. (2001). The relative importance of extrinsic and intrinsic wine attributes: Combining discrete choice and informed sensory consumer testing. *International Conference of the Academy of Wine Business Research*, (February), 12.
- Munafò, M. R., Nosek, B. A., Bishop, D. V., Button, K. S., Chambers, C. D., Percie Du Sert, N., ... Ioanni-

- dis, J. P. (2017). A manifesto for reproducible science. Nature Publishing Group. <https://doi.org/10.1038/s41562-016-0021>
- Munuera, J. L. (1992). Evolución en las dimensiones del concepto de Marketing. *Información Comercial Española*, 707(Julio), 126–142.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Navarro, J., & Valero-García, M. (2000). Formulación de los objetivos de una asignatura en tres niveles jerárquicos. ... *VI Jornadas Sobre La ...*, (June 2014). Retrieved from <http://hpc.ac.upc.edu/Talks/dir27/T000114/paper.pdf>
- Nelson, P. (1974). Advertising as Information Author (s) : Phillip Nelson Published by : The University of Chicago Press Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/1837143> Accessed : 02-06-2016 13 : 14 UTC Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms, 82(4), 729–754.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Newzoo. (2018). Newzoo Global Games Market Report 2018 | Light Version | Newzoo.
- Nicastro, M. L., & Jones, D. A. (1994). *Cooperative learning guide for marketing: Teaching tips for marketing instructors*. Prentice-Hall.
- Nicol, D. (2007). E-assessment by design: using multiple-choice tests to good effect. *Journal of Further and Higher Education*, 31(1), 53–64. <https://doi.org/10.1080/03098770601167922>
- Nosek, B. A., Spies, J. R., & Motyl, M. (2012). Scientific Utopia: II. Restructuring Incentives and Practices to Promote Truth Over Publishability. *Perspectives on Psychological Science*, 7(6), 615–631. <https://doi.org/10.1177/1745691612459058>

- Nowroozzadeh, M. H. (2013). MOOCs taken by educated few. *Nature*, 503(November), 342.
- Oi, W. Y. (1992). *Productivity in the Distributive Trades: The Shopper and the Economies of Massed Reserves* (pp. 161–193). Retrieved from <http://ideas.repec.org/h/nbr/nberch/7234.html>
- Olson, J., & Jacoby, J. (1972). Cue utilization in the quality perception process. *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research, SV-02*(1972), 167–179. <https://doi.org/10.1108/eb026082>
- Palomba, C. A., & Banta, T. W. (1999). *Assessment Essentials: Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education. Higher and Adult Education Series*. ERIC. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED430507>
- Panzone, L., Hilton, D., Sale, L., & Cohen, D. (2016). Socio-demographics, implicit attitudes, explicit attitudes, and sustainable consumption in supermarket shopping. *Journal of Economic Psychology*, 35, 77–95. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.02.004>
- Park, Y. S., & Lek, S. (2016). Artificial Neural Networks: Multilayer Perceptron for Ecological Modeling. In *Developments in environmental modelling* (Vol. 28, pp. 123–140). Prentice-Hall of India. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-63623-2.00007-4>
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (1983). Is Science Marketing? *Journal of Marketing*, 47(4), III. <https://doi.org/10.2307/1251404>
- Peterson, R. A., & Merino, M. C. (2003). Consumer Information Search Behavior and the Internet. *Psychology and Marketing*, 20(2), 99–121. <https://doi.org/10.1002/mar.10062>
- Peterson, R. S. (2017). ¿Qué tipo de negociador eres? *Harvard Deusto Business Review*, 264, 62–66.
- Phelps, R. P. (2012). The Effect of Testing on Student Achievement, 1910–2010. *International Journal of Testing*, 12(1), 21–43. <https://doi.org/10.1080/15305058.2011.602920>
- Pieters, R., & Wedel, M. (2004). Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects. *Journal of Marketing*, 68(2), 36–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.36.27794>
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H., & Pahnila, S. (2004). Consumer acceptance of online bank-

- ing: An extension of the technology acceptance model. *Internet Research*, 14(3), 224–235. <https://doi.org/10.1108/10662240410542652>
- Pinheiro, J., & Bates, D. (2001). *Mixed-effects models in S and S-PLUS* (1st ed.). Springer-Verlag New York. <https://doi.org/10.1007/b98882>
- Pomarici, E., Asioli, D., Vecchio, R., & Næs, T. (2018). Young consumers' preferences for water-saving wines: An experimental study. *Wine Economics and Policy*, 7(1), 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.02.002>
- Pontika, N., Knoth, P., Cancellieri, M., & Pearce, S. (2015). Fostering open science to research using a taxonomy and an eLearning portal. *Proceedings of the 15th International Conference on Knowledge Technologies and Data-Driven Business - I-KNOW '15*, 1–8. <https://doi.org/10.1145/2809563.2809571>
- Powers, T. L. (2015). Forgotten classics: Marketing Methods by Ralph Starr Butler (1918). *Journal of Historical Research in Marketing*, 7(4), 584–592. <https://doi.org/10.1108/JHRM-08-2015-0031>
- Pressley, M., & McCormick, C. (1995). Cognition, teaching, and assessment, 557. Retrieved from http://library.mpib-berlin.mpg.de/toc/z2007_871.pdf
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghbir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Rao, A. R., & Sieben, W. a. (1992). The Effect of Prior Knowledge on Price Acceptability and the Type of Information Examined. *Journal of Consumer Research*, 19(2), 256–270. <https://doi.org/10.1086/209300>
- REBIUN. (2010). Ciencia 2.0: aplicación de la Web social a la investigación, 74. <https://doi.org/10.3145/epi.2009.ene.10>
- Reichheld, F. F., Markey Jr, R. G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect—the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2013). Growth in a time of debt – errata. *American Economic Review*, 100(2), 573–578. Retrieved from <http://wcfia.harvard.edu/publications/growth-time-debt>
- Reverte Bernabeu, J., Gallego Sánchez, A. J., Molina-Carmona, R., & Satorre Cuerda, R. (2007). *El aprendizaje*

basado en proyectos como modelo docente. Experiencia interdisciplinar y herramientas groupware. [Thomson Paraninfo].

Retrieved from <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/>

1808

Richardson, M., Abraham, C., & Bond, R. (2012).

Psychological correlates of university students' academic performance: A systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(2), 353–387. <https://doi.org/10.1037/a0026838>

Rivera Vilas, L. M. (2015). *Decisiones en marketing : cliente y empresa*. Universidad Politécnica de Valencia.

Rodríguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>

Rodríguez Carrasco, J. M. (1975). *Juegos de empresa*. Edic. Esic.

Rodríguez Espinar, S. (2018). La Universidad: una visión desde "fuera" orientada al futuro. *Revista de Investigación Educativa*, 36(361), 15–38. <https://doi.org/10.6018/rie.36.1.309041>

Rousseau, S. (2015). The role of organic and fair trade labels when choosing chocolate. *Food Quality and Preference*, 44, 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.04.002>

Ruiz-de-Luzuriaga-Peña, M. (2018). ¿Cómo sé que la revista en la que voy a publicar es de fiar y no es un Predatory Journal? *Slideshare*. Retrieved from <https://goo.gl/pgBR8A>

Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing : marketing strategies for engaging the digital generation* (p. 276). Kogan Page.

Salas, M., & Martín-Cobos, M. (2012). La demanda de educación superior: un análisis microeconómico con datos de corte transversal. *Revista de Educación*, 337(339), 637–660.

Samiee, S., Shimp, T. A., & Sharma, S. (2005). Brand origin recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations. In *Journal of international business studies* (Vol. 36, pp. 379–397). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400145>

Sancho, E. L. (2018). La gestión de la experiencia del

- cliente como primera palanca del "branding". *Harvard Deusto Business Review*, 279, 6–16.
- Sandve, G. K., Nekrutenko, A., Taylor, J., & Hovig, E. (2013). Ten Simple Rules for Reproducible Computational Research. *PLoS Computational Biology*, 9(10), 1–4.
<https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1003285>
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias* (6th ed.). Pirámide.
- Sánchez-Báscones, M., Ruiz-Estebar, C., & Pascual-Gómez, I. (2011). La guía docente como eje del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 63(2), 53–64.
- Sánchez Pérez (coord.), M. (2006). *Casos de marketing y estrategia*. UOC.
- Schlairet, M. C., Green, R., & Benton, M. J. (2014). The Flipped Classroom. *Nurse Educator*, 39(6), 321–325.
<https://doi.org/10.1097/NNE.0000000000000096>
- Segovia, J. D. (2009). *Modelos y estructura del Proyecto Docente*. Universidad de Granada.
- Sellers Rubio, R., & Casado Díaz, A. B. (2013). *Introducción al marketing: teoría y práctica*. Club Universitario.
- Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473–486.
[https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00022-0)
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (1999). Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 71–87.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2015). *Does Marketing Need Reform? : Fresh Perspectives on the Future*. (p. 361). Taylor; Francis.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302–307. <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.302>
- Siegrist, M., Visschers, V. H., & Hartmann, C. (2015). Factors influencing changes in sustainability perception of various food behaviors: Results of a longitudinal study. *Food Quality and Preference*, 46, 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.07.006>
- Simester, D. (2016). Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 33–39.
- Smith, A., Sparks, L., Hart, S., & Tzokas, N. (2003). Retail loyalty schemes: Results from a consumer diary

- study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 109–119. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00007-3](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00007-3)
- Snyder, B. R. (1970). The hidden curriculum.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2016). *Marketing: real people, real choices*. Pearson.
- Somalo, N. (2018). Modelos de negocio digitales. ¿Por qué valen tanto las 'startups' digitales que solo pierden dinero? *Harvard Deusto Business Review*, 276, 20–28.
- Srinivasan, N. (1990). Pre-purchase external search for information. *Review of Marketing*, 4, 153–189.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Stark, P. B. (2018). Before reproducibility must come preproducibility world-view. *Nature*, 557(7707), 613. <https://doi.org/10.1038/d41586-018-05256-0>
- Stead, D. R. (2005). A review of the one-minute paper. *Active Learning in Higher Education*, 6(2), 118–131. <https://doi.org/10.1177/1469787405054237>
- Stigler, G. J. (1961). The Economics of Information. *Journal of Political Economy*, 69(3), 213–225. <https://doi.org/10.1086/258464>
- Strauss, J., Frost, R., & Sinha, N. (2016). *E-marketing*. Routledge.
- Strebel, J., Erdem, T., & Swait, J. (2004). Consumer Search in High Technology Markets: Exploring the Use of Traditional Information Channels. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 96–104. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_11
- Teas, R. K., & Agarwal, S. (2000). The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice, and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 278–290. <https://doi.org/10.1177/0092070300282008>
- Tennant, J. (2018). The state of the art in peer review. SocArXiv. <https://doi.org/10.31235/osf.io/c29tm>
- The Nielsen Company. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor: cómo y por qué compramos alrededor del mundo* (p. 34).
- Trijp, H. C. M. V., Hoyer, W. D., & Inman, J. J. (1996). Why Switch? Product Category: Level Explanations for True Variety-Seeking Behavior. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 281–292. <https://doi.org/10.2307/3152125>
- Tucker, B. (2012). The Flipped Classroom. *Education*

Next, 12(1), 82–83. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

UPNA. (2016). *Plan Estratégico 2017-2019*.

Vaira, M. (2004). Globalization and Higher Education Organizational Change: A Framework for Analysis Globalization and higher education organizational change. *Higher Education, 48*(4), 483–510.

Valvi, A. C., & Fragkos, K. C. (2012). Critical review of the e-loyalty literature: A purchase-centred framework. *Electronic Commerce Research, 12*(3), 331–378.

<https://doi.org/10.1007/s10660-012-9097-5>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic, 68(January), 1–17.

Velásquez, J. D. (2013). Combining eye-tracking technologies with web usage mining for identifying Website Keyobjects. *Engineering Applications of Artificial Intelligence, 26*(5–6), 1469–1478. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2013.01.003>

Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing, 71*(2), 114–132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.114>

Vente-privee. (2015). Vente-privee reinforces its position in Europe by taking a major stake in the leading online event-sales company in the Benelux region. Retrieved from <http://pressroom.vente-privee.com/eng/GB/PressReleases/2015/VEX majority stake.aspx>

Verain, M. C., Dagevos, H., & Antonides, G. (2015). Sustainable food consumption. Product choice or curtailment? *Appetite, 91*, 375–384. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.04.055>

Verain, M. C., Sijtsema, S. J., & Antonides, G. (2016). Consumer segmentation based on food-category attribute importance: The relation with healthiness and sustainability perceptions. *Food Quality and Preference, 48*, 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.08.012>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing, 91*(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Vicerrectorado de Enseñanzas. (2018). *Buenas Prácticas en la Elaboración de las Guías Docentes de las Asignaturas* (pp. 1–5). Universidad Pública de Navarra.

- Vicerrectorado de Estudios y Convergencia Europea. (2006). *Guía docente de la UPV: criterios para su elaboración*. Universiad Politécnica de Valencia.
- Vizard, S. (2014). Demand for marketers on the rise. Retrieved from <https://www.marketingweek.com/2014/07/25/demand-for-marketers-on-the-rise/>
- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>
- Wang, Q., Yang, S., Liu, M., Cao, Z., & Ma, Q. (2014). An eye-tracking study of website complexity from cognitive load perspective. *Decision Support Systems*, 62, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.02.007>
- Webster, F. E. (1998). Interactivity and marketing paradigm shifts. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 54–55. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<54::AID-DIR6>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<54::AID-DIR6>3.0.CO;2-G)
- Wedel, M. (2015). Attention research in marketing: A review of eye-tracking studies. *The Handbook of Attention*, 569–588.
- Wedel, M., & Pieters, R. (2008). A Review of Eye-Tracking Research in Marketing. In *Review of marketing research* (Vol. 4, pp. 123–147).
- Wells, E. B. (1976). A History of Scientific & Technical Periodicals: The Origins and Development of the Scientific and Technical Press, 1665–1790. *Bulletin of the Medical Library Association*, 64(4), 441. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC199272/?page=1>
- West, P. M., & Broniarczyk, S. M. (1998). Integrating Multiple Opinions: the Role of Aspiration Level on Consumer Response to Critic Consensus. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 38–51. <https://doi.org/10.1086/209525>
- Westerlund Lind, L. (2007). Consumer involvement and perceived differentiation of different kinds of pork – a Means-End Chain analysis. *Food Quality and Preference*, 18(4), 690–700. <https://doi.org/10.1016/J.FOODQUAL.2006.10.004>
- Wiersema, F. D. (1983). Strategic Marketing: Linking Marketing and Corporate Planning. *European Journal of Marketing*, 17(6), 46–56.
- Woods, W. (1960). Psychological dimensions of consumer decision. *Journal of Marketing*, 24(3), 15–19. <https://doi.org/10.2307/1248151>

[//doi.org/10.2307/1248701](https://doi.org/10.2307/1248701)

Zabalza, M. Á. (2002). *La enseñanza universitaria: el escenario y sus protagonistas*. Narcea Ediciones.

Zapata-Ros, M. (2016). Ciencia compartida y métodos emergentes de investigación Shared science and emerging research methods. *Ingenium: Revista de La Facultad de Ingeniería*, 17(33), 7–10.

Zeithaml, V. A. (A. U., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing* (p. 708). Tata McGraw-Hill Education.

Zenith. (2017). Global Adspend Forecast.

Zhou, G., Hu, W., & Huang, W. (2016). Are consumers Willing to pay more for sustainable products? A study of eco-labeled tuna steak. *Sustainability*, 8(5), 1–18.

<https://doi.org/10.3390/su8050494>

Zhou, L., Dai, L., & Zhang, D. (2007). Online Shopping Acceptance Model: Critical Survey of Consumer Factors in Online Shopping. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(1), 41–62. <https://doi.org/10.1086/209376>,

Ziemann, M., Eren, Y., & El-Osta, A. (2016). Gene name errors are widespread in the scientific literature. *Genome Biology*, 17(1), 17–19. <https://doi.org/10.1186/s13059-016-1044-7>

Ziliani, C., & Bellini, S. (2004). Retail Micro-Marketing Strategies and Competition. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 7–18.

<https://doi.org/10.1080/0959396032000154266>