

**14.0**ENCUENTRO
LATINOAMERICANO
DE FACULTADES
DE COMUNICACIÓN SOCIAL

La personalización masiva como consecuencia de la transición del enfoque transaccional a un enfoque relacional en un marketing impulsado por el soporte digital

Nombre del autor: Francisco Arbaiza Rodríguez

Institución: Universidad de Piura

Dirección electrónica: francisco.arbaiza@udep.pe

Resumen

Este texto pretende apuntar algunos de los elementos que están modelando la plataforma sobre la que se sostiene y justifica la existencia de un nuevo marketing orientado a la absoluta observancia a la experiencia del consumidor. Al encontrarse esta sociedad del consumo masivo centrada casi exclusivamente en la imagen en la segunda mitad del siglo XX, basada en teorías motivacionales y de estilo de vida, la actividad del marketing ha seguido una progresiva escalada individualista expuesta en el particular fenómeno de la personalización masiva. Asimismo, ese mismo marketing, apoyado en el actual el pluriequipamiento provisto por las nuevas tecnologías, le está otorgando al consumidor desincronizar las actividades comunes, el consumo individual y los usos personalizados de espacio y tiempo. En síntesis, se ha engendrado un consumo personal y masivo a la vez.

Abstract

This paper aims to point out some elements that are shaping the platform that sustains and justifies the existence of a new marketing focused in consumer experience. Focused this consumer society almost exclusively in image and based on motivational theories and lifestyle, marketing activity has followed a gradual change exposed in the phenomenon of mass customization. Also, that marketing, supported by new technologies, has let consumers desynchronize common activities, individual consumption and customized uses of space and time. In summary, has arisen a massive and personal consumption at the same time.

Palabras clave:

Marketing, Personalización, Consumo, Individuo, Digital

La transición del marketing: De un enfoque transaccional a un enfoque relacional

Desde casi dos décadas, diversos autores han afirmado recurrentemente que los mercados estaban en un proceso de maduración, y que no era suficiente aplicar una estrategia de marketing basándose sólo en el *share of market* (Mitchell, 2001). En vez de ello señalaban que la calidad de esa cuota de mercado es la clave, y evidentemente, establecer una sólida relación marca-



consumidor se convertiría en una exigencia sustancial para alcanzar esa condición. Autores como Parvatiyar y Sheth (1995) y Gummesson (2002) ya sostenían que el enfoque de la comercialización estaba cambiando, de la gestión de transacciones y la adquisición de nuevos clientes, a la gestión de relaciones y retención de consumidores.

Es evidente que este giro manifiesta el deseo del consumidor y las marcas por conseguir interacciones más subjetivas y personales *-one-to-one-* (Peppers y Rogers, 1997). Esa liberación de la etiqueta de *homo economicus*, un ser que consume porque consumir está en su naturaleza, ha impulsado el diálogo consumidor-marca como el principal motor del proceso de marketing. Un diálogo que ha precipitado un vuelco en el macroentorno del marketing de una economía impulsada por la producción a una economía impulsada por el consumo (Pine y Gilmore, 1998)¹.

Asumir este cambio de enfoque supondría una profunda alteración del enfoque analítico bajo el que se suele abordar los estudios de marketing: (i) en primer lugar supone alejarse de la teoría económica y acercarlo al campo de las ciencias sociales, en concreto, a la comunicación (Ritzer, 2001). Y (ii) obliga a observar a la marca desde la teoría del funcionamiento y circulación de discursos sociales, teniendo en cuenta a todos los actores y todos los discursos que participan en su construcción. Ante este panorama, no sorprende que este cambio de enfoque haya desencadenado una nueva manera de percibir el ejercicio de la profesión y un nuevo significado del concepto de marca para los consumidores (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2011).

Revisión bibliográfica

Aunque muchos autores (Godin, 1999; Gobé, 2001) concentran el giro en las últimas dos décadas, en realidad los cambios en el ámbito del marketing son producto de múltiples factores gestados hace más de cuatro décadas². Ya en los sesenta Theodore Levitt en Harvard escribía *Marketing Myopia* (Levitt, 1960) en donde ya adelantaba una predicción muy arriesgada para su

1 Aunque es obvio que el consumo no puede tener lugar sin la producción, especialistas como Baker (2001) sostienen que ahora el enfoque del marketing debe ser visto como un proceso de gestión de la cadena de demanda y no como la gestión de la cadena desuministro. Bajo esta perspectiva el consumidor se convierte en el punto de partida para la organización y no el destino final.

2 Aun así, es propio centrar los esfuerzos de análisis en estas últimas décadas que es cuando se han intensificado los cambios en el panorama global.



época al señalar que *“there's no such thing as a growth industry. There are only consumer needs, which might shift at any time”* (Levitt, 1960: 45).

Por su parte Wunderman, en 1967 ya se refería a *“la contradicción entre las necesidades individuales de las personas y las soluciones masivas que les eran ofertadas”* y pronosticaba algunos cambios dramáticos en el panorama del marketing: *“Al haberme dedicado a la historia de la producción, la venta y la publicidad, me di cuenta de que la producción, el retailing, los medios de comunicación y la publicidad masiva constituían sólo una fase histórica temporal”* (Wunderman, 2004: 34). Los problemas que el experto acusaba hace más de 40 años -y las soluciones que proponía-, son ahora temas recurrentes en publicaciones especializadas sobre este marketing teñido con esa sensación de permanente inestabilidad e impulsado por la incertidumbre del cambio, pero ansioso de predecir un futuro estable³:

“We are living in an age of repersonalisation and individualisation. People, products and services are all seeking an individual identity. Taste, desire, ambition and lifestyle have made shopping once again a form of personal expression. Those marketers who ignore the implications of our new individualised information society will be left behind in what may well come to be known as the age of mass production and mass ignorance. Audience participation becomes absolutely indispensable in our kind of information environment. One of the future aspects of advertising is the custom-made, the tailor-made. Instead of peddling mass-produced commodities, advertising is going to become a personal service of each individual.” Lester Wunderman's Being Direct- speech to MIT in 1967 (Wunderman, 2004, p.118).

Es notorio que los catalizadores de la predicción de Wunderman, referente a *“una vuelta a la personalización y una orientación hacia el individualismo”* han sido en realidad una serie de factores, como el surgimiento y la omnipresencia de nuevas tecnologías de la comunicación, la supremacía de la marca, la ubicuidad de las comunicaciones y el entretenimiento, la desmaterialización de los productos o el advenimiento de un nuevo consumidor con poder (McDonald y Wilson, 2002; Egan, 2008; Wyner, 2008a).

Justamente a esa inclusión y a esa personalización se refería Wunderman hace 40 años como una de las grandes demandas del consumidor de entonces y que ahora vemos como común

³ Es interesante presenciar como actualmente se pueden ver consumados muchos de los pronósticos como los de Wunderman, referentes a la evolución hacia un marketing independiente de la comunicación masiva. Sin embargo, en un terreno cada vez más inestable como es el del marketing, son pocos los visionarios como éste, capaces de dar un pronóstico certero sobre lo que vendrá.



denominador en las tendencias de marketing del presente siglo. Ya en ese entonces -en tiempos que la tecnología informática estaba tomando terreno en el ámbito laboral- el experto mencionaba la influencia que tendría ésta en el mundo del marketing. *“una computadora puede saber y recordar los mismos detalles de marketing de 200.000 consumidores que un propietario de una tienda cualquiera de un puñado de clientes”* (Wunderman, 2004: 158).

De la misma manera, Lazer (1969) también adelantaba un cambio en la labor del marketing que afectaría mayúsculamente a quién estaba orientado el beneficio de su quehacer. Según Lazer, *“orientado a la relaciones interpersonales y el desarrollo social, una de las funciones del marketing puede ser la de fomentar el aumento del gasto de dólares y tiempo por parte de los consumidores, con el objetivo de que se desarrollen socialmente, intelectualmente, y moralmente”* (Lazer, 1969: 4).

Asimismo, ya en 1969, Kotler y Levy (1969a) acusaban la observancia del marketing únicamente como una actividad comercial. Los autores sostenían que:

“the term marketing connotes to most people a function peculiar to business firms. Marketing is seen as the task of finding and stimulating buyers for the firm's output (...) whether marketing is viewed in the old sense of "pushing" products or in the new sense of "customer satisfaction engineering," it is almost always viewed and discussed as a business activity” (Kotler y Levy, 1969a: 10).

Es interesante también como entonces los autores ya reconocían dos maneras de ejercer el marketing, (i) la tradicional y autoritaria actividad de producción de productos y (ii) la *vanguardista* orientada a atender las necesidades del consumidor⁴:

“It [Marketing] involves product development, pricing, distribution, and communication; and in the more progressive firms, continuous attention to the changing needs of customers and the development of new products, with product modifications and services to meet these needs” (Kotler y Levy, 1969a: 10).

⁴ Más adelante esta proposición la reafirmarían los mismos autores en un segundo artículo *“A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck”* (Kotler y Levy, 1969b), en respuesta al artículo de David J. Luck (1969) director y profesor de marketing en la Universidad de Southern Illinois-Edwardsville, quien no estaba de acuerdo con su inicial propuesta, al considerarla desmesurada. En este punto, se podría considerar que el tiempo les dio la razón a Kotler y Levy.



En 1970, Toffler (1970) acuñaba la palabra “*demasificación*”⁵ refiriéndose a la fragmentación que se avecinaba en la próxima década de la estructura social “masiva” a la que tanto se aferraba el marketing de aquel entonces⁶. Igualmente, desde el campo de la opinión pública y los estudios de mercado, George Gallup, también en 1970, daba su pronóstico de acuerdo a su profundo conocimiento de públicos -gracias a su constante contacto con audiencias tanto de radio como de televisión- afirmando que: “*advertising has improved so little in the quarter century following the second World War, it focuses entirely on the product and not at all on the prospect*” (Schultz et al., 1993: 7).

Más tarde Kelley (1971) detallaba el advenimiento de una segmentación del consumidor determinada por su orientación social, además de la tradicional segmentación demográfica y comportamental:

“New service and profit opportunities for market-ing through the development of a new basis for market segmentation are indicated by articles in this issue. Currently, markets are segmented essentially on demographic and behavioral bases. Market segmentation based on consumers’ societal orientation is emerging; markets will be evaluated according to the degree to which consumers accept the consumer-citizen concept and buy as individuals concerned not only with their personal satisfactions, but also with societal well-being” (Kelley, 1971: 1).

A su vez Dawson (1971) anticipaba que durante los setenta habría un creciente interés por las repercusiones y la relevancia que la maquinaria del marketing tiene en la sociedad:

“The watchword of this era of new consciousness has come to be “relevancy.” In the Age of Aquarius, no more deprecatory indictment can be brought against an individual or an institution than to allege that he, she, or it has become “irrelevant.” Relevancy is to be judged in the context of the true life and death issues which currently exist, such as war, poverty, racism, contamination of the environment, loss of self-identity, and the alienation of youth (...) Certainly, it is an appropriate time for marketers to reflect upon the relevancy of the marketing discipline in such a context. Marketing, conceived as an independent field of study only in this century, has developed rapidly. It has acquired the accoutrements of a mature discipline, including a highly respected professional association, several journals, and academic autonomy” (Dawson, 1971: 66).

También en 1971, Kotler y Zaltman (1971) apuntaban que los principios y las técnicas del marketing estaban dando el salto de la esfera comercial a la social con el objetivo de “*design*,

5 “demassification”

6 El libro de Toffler alcanzó tanto éxito de ventas que convirtió a su autor en toda una personalidad. Incluso el conocido actor inglés Orson Wells hizo una película animada (Toffler, 1972) titulada con el mismo nombre. <http://www.youtube.com/watch?v=6Ghzomm15yE>



implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas” (Kotler, P. & Zaltman, G. 1971: 5). A su vez añadían:

“An increasing number of nonbusiness institutions have begun to examine marketing logic as a means to furthering their institutional goals and products. Marketing men have advised churches on how to increase membership, charities on how to raise money, and art museums and symphonies on how to attract more patrons. In the social sphere, the Advertising Council of America has conducted campaigns for social objectives, including “Smokey the Bear,” “Keep America Beautiful,” “Join the Peace Corps,” “Buy Bonds,” and “Go to College”” (Kotler, P. & Zaltman, G. 1971: 5).

Subsecuentemente, Kotler y Levy (1971), acuñaban el término *creative demarketing* al que definían como: *“that aspect of marketing that deals with discouraging customers in general or a certain class of customers in particular on either a temporary or a permanent basis”* (Kotler y Levy 1971: 75). Poco después en 1972, Al Ries y Jack Trout (1986) esbozaban la teoría del posicionamiento en el que -simplificando- criticaban como en todos los planes de marketing elaborados en esa época se notaba un aislamiento del producto frente a todo el proceso de comunicación:

“In the past, advertising was prepared in isolation. That is, you studied the product and its features and then you prepared advertising which communicated to your customers and prospects the benefits of those features” (Ries y Trout, 1972: 52).

Pese a ello, fue en la década de los noventa cuando el concepto *one-to-one* (Peppers y Rogers, 1997; Dawson, 2009) tomó forma. Una década que experimentó las consecuencias de los radicales cambios predichos por los expertos antes mencionados en las dos décadas previas. No obstante la fragmentación -o *desmasificación*- del consumidor se manifestó con claridad en la década de los noventa, pero para muchas empresas de muchos sectores de la industria, el quiebre de la producción masiva comenzó en los años sesenta, se aceleró en los años setenta y se concretó en los ochenta. Debido a que el sistema de producción masiva se convirtió en un paradigma de gestión comercial, fue muy difícil para los protagonistas reconocer lo que estaba pasando. Su punto de vista no contemplaba los límites que ahora se les planteaban. Pero aquellos pronósticos que vaticinaban la desaparición de los mercados masivos no fueron del todo certeros (Tedlow, y Jones, 1993). Profundizando en el análisis (y aceptando el postulado de que el marketing masivo y la personalización representan los dos extremos del espectro) la *“desmasificación”* no se estancó precisamente en aquel pronóstico de Toffler (1970) sino que



trascendió (Kotler, 1989; Sparks, 1990). Es más, hoy se puede aseverar que se está frente a un fenómeno paradójico, al que muchos denominan “personalización masiva” (Keenan, Holmes, Greene y Crockett, 2002). Haciendo valer esta contradicción, esta propuesta es definida como “*a new paradigm based on creating variety and customisation through flexibility and quick responsiveness (...) producing goods and services to meet individual customer's needs with near mass production efficiency*” (Davis, 1996). Es decir, un fenómeno que en medio de dos frentes, certifica la existencia de una fragmentación del consumidor en una serie de grupúsculos (definidos, entre otras variables, por sus específicas áreas de interés) pero a los que aún se les puede encontrar en los medios masivos⁷.

En otras palabras, aunque efectivamente hubo un desvanecimiento de ese sistema de producción masiva, los expertos (Crawford, 2000; Keenan, Holmes, Greene y Crockett, 2002; Dawson, 2009) sostienen que aquella fragmentación de los medios manifestó un matiz particular, estableciendo un punto medio. Este nuevo paradigma promueve la preeminencia de la identificación y satisfacción de las necesidades de consumidores individuales sin sacrificar eficiencia, efectividad y bajos costos de producción (Pine, 1993), si bien aquí el autor ubica su enfoque exclusivamente en el campo de la gestión de la producción y la dirección de operaciones.

Un nuevo paradigma: la personalización masiva

Empezar a reconocer al consumidor como individuo y trasladando una de las más básicas necesidades humanas al marketing -la individualidad-, y unirla al deseo de ser aceptado por su entorno social, es una de las razones de fondo del giro de marketing en los últimos años (Trout y Ries, 1985; Peppers y Rogers, 1997). Esta tendencia de personalización del marketing -sobre ciertos sectores de productos y servicios- ha tenido mucho arraigo (Dawson, 2009), especialmente entre los más jóvenes, en quienes el sentido de identidad aún está en formación y quienes a su vez, también tienen bien asumida una particular conexión con las marcas, al haberse formado en este ámbito de cambiantes reglas de juego.



Como algunos expertos aseguran, el detonante de la personalización masiva -concepto etimológicamente contradictorio- fue probablemente la misma producción masiva. Este es el caso de Joseph Pine (1993), quien en su análisis expone un antes y un después, marcando un radical punto de quiebre. Es decir, para Pine, el mercado de masas que generó una sociedad de consumo masivo se ha tornado en obsoleto y e ineficaz y ahora las únicas marcas que pueden subsistir son las que se orientan a la personalización. Sin embargo la realidad se ha encargado de demostrar que ese contraste entre la producción masiva y la personalización masiva tampoco es tan extremo. Si bien es cierto que en algunos sectores la personalización es un imperativo, existen otros sectores no han necesitan aún adoptar medidas radicales. Incluso muchas marcas han adoptado una postura “mixta”. Al respecto Davis (1996) considera:

“The world of mass customizing is a world of paradox with very practical implications. Whether we are dealing with a product, a service, a market, or an organization, each is understood to be both part (customized) and whole (mass) simultaneously. , New technologies are now coming on stream that deal with infinitesimal parts of the wholes that interest us. They are able to get specific about parts that interest us. They are able to get specific about parts that earlier technologies had to leave undifferentiated. In addition, they operate at such fast speeds that we may consider their treatment of parts simultaneous. Speed and specificity are the hallmarks of these new technologies, and the foundation for the mass customizing of products and services that allow. Speed and specificity enable us to see how the whole actually present in each one of the parts” (Davis, 1996: 150).

Esta anticipada personalización masiva en la realidad actual ya puede verse concretada gracias al entorno digital: Solo basta observar la producción y distribución de bienes y servicios personalizados y su respectiva comunicación en una plataforma que es evidentemente masiva como Internet. En concreto, se puede apreciar como se han puesto en marcha procesos estructurales en el que todos los aspectos de la organización: personas, procesos, estructuras y tecnología están orientados a ofrecer al cliente lo que quiere y necesita casi de manera particular⁸.

En definitiva, en la disyuntiva entre la producción en masa y la personalización, se puede aseverar que la personalización masiva ha sido la respuesta natural del marketing en su intento de abordar con cierta efectividad el inestable contexto actual, en donde los mercados están cada vez más fragmentados y los consumidores y sus necesidades no sólo son más difíciles de generalizar, sino que también son cada vez más volátiles (Dawson, 2009). Ante este panorama,



una estrategia de personalización⁹ que no deje de ser masiva ha sido con frecuencia la que consigue mejores perspectivas de éxito (Gilmore y Pine, 2000).

Mercados masivos de un solo consumidor gracias al soporte digital

La importancia de la personalización -que supone una inclusión de la variable consumidor en el *mix*-, es considerada por muchos autores como Gilmore & Pine (2000), Jaffe (2007) y Gerzema y Lebar (2008) como una de las claves del futuro que marketing vio apadrinada en gran medida por el crecimiento del marketing interactivo desde la década de los noventa (Sádaba, 1999; Smith y Milligan, 2002; Simmons, 2008)). Hoy en el ámbito académico ya prácticamente nadie duda que la participación efectiva del consumidor gracias a Internet es tecnológicamente viable. El gran mérito de Internet es haberle permitido al lado más débil -el del consumidor- ganar poder y capacidad de respuesta¹⁰.

La presencia de este fenómeno en la práctica y la impulsiva respuesta de las marcas es muy visible en Internet (Christodoulides, 2009), donde muchas empresas en su afán de atraer a los consumidores jóvenes, dispuestos al diálogo, en busca de individualidad -o al menos la sensación de tenerla- dándoles la capacidad de poner su sello personal en productos tan disímiles y pedestres como zapatillas, jeans, reproductores de música digital hasta incluso automóviles y casas (Simmons, 2008). De esta forma, nuevas generaciones de consumidores, mediante estos recursos, asumen y ejercen esa nueva manera de consumir, expresarse y construir un vínculo con las marcas¹¹.

Pine y Gilmore (1999) sostienen que esta tendencia es una democratización del marketing y gracias a ella los consumidores se están acostumbrando a recibir exactamente lo que quieren (básicamente vía Internet), lo que está afectando también a su comportamiento en otras áreas de productos, incluso en el ámbito no-digital.

Afirmar hoy en día que la producción en masa y la personalización no necesariamente deben ser vistos como opuestos incompatibles, y es posible bajo estas circunstancias considerar la existencia de una *personalización masiva* que, a pesar del oxímoron sintáctico, no es necesariamente una sentencia contrapuntual, ya que en muchos casos describe la estructura actual de muchas estrategias de marketing. Así, una personalización masiva pueden ser entendida



como una propuesta bajo dos tendencias en constante conflicto, donde ambos enfoques pueden ser compatibles juntos o separados dependiendo de la situación (Kotler, 1989).

Bibliografía

- Baker, S. (2001). *Welcome to the future*. En Marketing Business, Setiembre 28–31.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141-144.
- Crawford, K. A. (2000). *Companies, People, Ideas - Customizing for the Masses - More shoppers demand personalized goods*. Forbes. 168.
- Davis, S. M. (1996). *Future perfect*. Reading, Ma: Addison-Wesley Publishing.
- Dawson L. M. (1971). Marketing Science in the Age of Aquarius. *Journal of Marketing*. 35 (1),66-72.
- Dawson, K. (2009). Shifting from Mass Marketing to One-to-One Marketing. *Customer Inter@ction Solutions*, 27(11), 9-9.
- Egan, J. (2008). A century of marketing. *Marketing Review*, 8(1), 3-23.
- Ford, H. (1991). *Ford on management: Harnessing the american spirit*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2000). *Markets of one*. Harvard business review book series. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Gobé, M. (2001). *Emotional branding ; The new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press.
- Godin, S. (1999). *Permission marketing: Turning strangers into friends, and friends into customers*. New York: Simon & Schuster.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of a new marketing paradigm* (2da ed.). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Keenan, F., Holmes, S., Greene, J. & Crockett, R. (2002). A mass Market of one. Custom online ordering is fast moving into the mainstream, as savvy Web businesses learn to fine-tune their trade. *Business Week* - New York- International Edition. 62-66.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35 (3), 3-12.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1971). Demarketing, Yes, Demarketing. *Harvard Business Review*, 49, 74-80.
- Kotler, P. (1989). From mass marketing to mass customization. *Journal of Strategy & Leadership*. 17 (5). 10-47



- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons.
- Lazer, W. (1969). Marketing's Changing Social Relationships. *Journal of Marketing*, (33) 3-9.
- Levitt T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*. 38 (45-56).
- Levy, S. y Kotler, P. (1969a). Beyond Marketing: the Furthering Concept. *California Management Review*, 12 (Winter), 67-73.
- Levy, S. y Kotler, P. (1969b) A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck, *Journal of Marketing*, (33) 55-57.
- Luck, D. J. (1969) Broadening the Concept of Marketing-Too Far. *Journal of Marketing*, 33 (3), 53-55.
- Mitchell, A. (2001). *Right side up*. London: Harper Collins Business.
- Palmer, A. & Ponsonby, S. (2002), The Social Construction of New Marketing Paradigms: The Influence of Personal Perspectives. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 173-192.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *The one to one future: Building relationships one customer at a time*. New York: Currency Doubleday.
- Pine, B. J. (1993). *Mass customization: The new frontier in business competition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard Business Review*. 76 (4), 97-105.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2002). *The new marketing: Transforming the corporate future*. Oxford: Boston.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ritzer, G. (2001). *Explorations in the sociology of consumption: Fast food, credit cards and casinos*. London: SAGE.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5/6), 517-540.
- Sádaba, M. R. (2000). Interactividad y comunidades virtuales en el entorno de la World Wide Web. *Comunicación y sociedad* 13 (1).
- Schultz, D., Tannenbaum, S. I., Lauterborn, R. F., & Gardini, C. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Sharpe, J. (2007). *Digital choice: Nike + Experience*. *Marketing* (00253650), pp. 12,12.



- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397–418.
- Sheth, J. & Usley, C. (2007) Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302.
- Simmons, G. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 299-310.
- Smith, S., & Milligan, A. (2002). *Uncommon practice: People who deliver a great brand experience*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Sparks, L.(1990). The rise and fall of mass marketing? Food retailing in Great Britain since 1960. En Tedlow, R. S., & Jones, G. (1993). *The Rise and fall of mass marketing*. Comparative and international business. London: Routledge.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Random House.
- Trout, J., Ries, A. (1985). Positioning cuts through chaos in marketplace. In Enis, B., Cox, K. (Eds), *Marketing Classics*, 5th ed., Allyn & Bacon, Boston, MA, 293-308
- Vence, D. (2008). *Under Construction*. *Marketing News*, 42(6), 22-22
- Wunderman, L. (2004), *Being Direct: Making Advertising Pay*. Direct Marketing Association, Inc.
- Wyner, G. (2008). Marketing Evolution, en *Marketing Management*, 17(2), 8-9.