

## Treball de Fi de Grau

### Títol

**Transformación digital y comunicación: creación de un Plan de Comunicación digital para Ariston, marca líder en la fabricación y comercialización de calefacción, agua caliente sanitaria y renovables.**

### Autoria

**Nerea Becerra Martínez**

### Professorat tutor

**Aurea Gómez**

### Grau

Publicitat i Relacions Pùbliques

### Tipus de TFG

Projecte

### Data

**03/06/19**

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

<b>Català:</b>	Transformació digital i comunicació: creació d'un Pla de Comunicació digital per Ariston, marca líder en la fabricació i comercialització de calefacció, aigua calenta sanitària i renovables.		
<b>Castellà:</b>	Transformación digital y comunicación: creación de un Plan de Comunicación digital para Ariston, marca líder en la fabricación y comercialización de calefacción, agua caliente sanitaria y renovables.		
<b>Anglès:</b>	Digital transformation and communication: creation of a Digital Communication Plan to Ariston, the leading brand in the manufacture and commercialization of heating, water heating and renewable.		
<b>Autoria:</b>	Nerea Becerra Martínez		
<b>Professorat tutor:</b>	Aurea Gómez		
<b>Curs:</b>	2018/2019	<b>Grau:</b>	Publicitat i Relacions Públiques

### Paraules clau (mínim 3)

<b>Català:</b>	transformació digital, big data, inbound marketing, client digital
<b>Castellà:</b>	transformación digital, big data, inbound marketing, cliente digital
<b>Anglès:</b>	digital transformation, big data, inbound marketing, digital consumer

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

<b>Català:</b>	La digitalització ha canviat la manera en què les persones es comuniquen. En aquest projecte s'investiga com s'han adaptat les marques a aquests canvis en la comunicació amb l'objectiu de plasmar-los en un Pla de Comunicació digital per a una marca posicionada en un sector tradicional com el de la climatització.
<b>Castellà:</b>	La digitalización ha cambiado la forma en que las personas se comunican. En este proyecto se investiga cómo se han adaptado las marcas a estos cambios en la comunicación con el objetivo de plasmarlos en un Plan de Transformación digital para una marca posicionada en un sector tradicional como en el de la climatización.
<b>Anglès:</b>	Digitization has changed the way people communicate. This project investigates how brands have adapted to these changes in communication with the aim of translating them into a Digital Transformation Plan for a brand positioned in a traditional sector as in the heating, water heating and renewable.

## ÍNDICE

1. La tecnología, el gran aliado de tu marca.....	1
a. Introducción y contexto del proyecto.....	1
b. Objetivo del proyecto.....	3
2. Cambios en el paradigma de la comunicación y análisis del caso.....	4
a. Zara.....	4
b. CaixaBank.....	9
c. Domino's Pizza.....	13
3. Principales conclusiones según el análisis del caso.....	20
a. Del outbound al inbound marketing.....	21
b. La hipersegmentación del consumidor.....	21
c. Comunicación online y redes sociales.....	21
4. Comunicación online Vs. Comunicación offline.....	22
5. Tendencias en transformación digital en el 2019.....	25
6. Principales herramientas del mundo digital.....	31
7. Plan de comunicación basado en la transformación digital, Ariston España.....	38
a. Plan de comunicación.....	38
i. Situación actual de la marca (segmentación del público, posicionamiento y percepción deseada).....	39
ii. Análisis de la comunicación.....	44
iii. Idea, concepto y mensaje.....	49
iv. Plan de acciones.....	53
v. Calendario, presupuesto y canales.....	61
8. Medición de resultados: KPI.....	64
9. Conclusiones.....	66
a. Limitaciones y líneas futuras.....	68
10. Bibliografía y Webgrafía.....	70

## 1. La tecnología, el gran aliado de tu marca

### a. Introducción y contexto del proyecto

El mundo está cambiando y la manera en que las personas se comunican también. Vivimos en un mundo cada vez más conectado y la tecnología tiene un papel fundamental en las relaciones y la comunicación. Cada vez son más los individuos que incorporan la tecnología y la digitalización en sus actividades cotidianas como en la compra de alimentos, en las transacciones bancarias o en la compra de ropa. Los consumidores se están acostumbrando a tenerlo todo al alcance de un *click* y si una solución no les funciona siempre encontrarán más opciones inmediatas. De esta manera, no dudarán en buscar la competencia si una marca no les ofrece lo que esperaba.

En este contexto, las marcas se han visto en la obligación de cambiar sus modelos de negocio y sus procesos con el objetivo de no quedarse atrás respecto las otras empresas del sector. De este modo, las empresas han tenido que adaptar su estrategia de comunicación para estar a la vanguardia de la digitalización.

Como parte del trabajo metodológico y con la finalidad de entender mejor estos cambios, se analizarán diferentes estrategias en transformación digital que han aplicado tres empresas en sectores completamente diferentes, concretamente en el sector de la moda, la banca, y la alimentación.

Para poder llevar a cabo este análisis es imprescindible conocer el mundo online, definido por la AIMC (Asociación para la Investigación de Medio de Comunicación) como:

“La comunicación online es aquella que utiliza los medios digitales para su propósito. Internet ha cambiado por completo el ecosistema mediático, que ha evolucionado muy rápidamente y es ahora mucho más dinámico. En sus inicios, la Web 1.0 era una plataforma habilitada para leer. La Web 2.0, también llamada Web social, es una extensión que permite a los usuarios leer, escribir y participar de forma activa. Incluye una amplia variedad de servicios y herramientas, como redes sociales, blogs, podcast, wikis y servicios multimedia interconectados, cuyo propósito es el intercambio ágil de información entre los usuarios y la colaboración en la producción de contenidos.”  
(AIMC, 2014: 10)

La penetración de Internet y el mundo online representa actualmente el 50% respecto a la población mundial. Por esta razón, es de vital importancia que las marcas centren todos sus esfuerzos en pensar cómo hacer las cosas diferentes buscando nuevas vías de comunicación. En este mundo online, las fronteras ya no existen y los negocios deben orientarse a conocer en profundidad a sus consumidores con el fin de ofrecerles lo que esperan en cualquier momento y lugar.

De este modo, será de gran importancia orientar la transformación digital en la investigación de mercados y el análisis profundo de los consumidores. Para ello, se deberán conocer los *insights* más relevantes, tendencias, estilos de vida y hábitos con el objetivo de definir la mejor estrategia.

Existen algunos sectores tradicionales B2B, definidos por Rafal Olechowsky como:

“tipo de transacción comercial basada en el intercambio de productos y servicios de negocio a negocio, en lugar de negocio a cliente. una típica cadena de suplementos incluye múltiples transacciones b2b, mientras las compañías necesitan adquirir componentes y materiales en bruto para sus procesos de manufactura. un ejemplo de b2b tradicional involucra a la industria manufacturera de los automóviles. los componentes de un vehículo generalmente llevan manufactura de diferentes compañías y la compañía de autos las compra independientemente”. (Rafal Olechowsky de Business News Daily)

El B2B son modelos de negocio que basan la prestación de servicios entre dos empresas y que se relacionan principalmente con el comercio mayorista. Este tipo de empresas suelen estar orientadas a la venta de productos y servicios y dejan de lado al consumidor, contrariamente a lo que pasa en el B2C (*business to consumer*). Por este motivo, hasta ahora su comunicación siempre ha ido dirigida a otras empresas con un lenguaje lejano y centrado en el producto o el servicio.

En plena época de transformación digital, este proyecto nace bajo la necesidad de cambiar la manera en que estas empresas localizadas en un sector tradicional se adapten a la nueva era y comiencen a tener en cuenta al consumidor final, cada vez con una capacidad de decisión más grande. El objetivo final de este Trabajo Final de Grado será el de acercar la comunicación más

innovadora y digital a este tipo de negocios a través del desarrollo de un plan de comunicación que logre atraer, conectar y mejorar la relación con los consumidores.

### **b. Objetivo del proyecto**

#### Objetivo principal

- Analizar y establecer el criterio de tres empresas en su proceso de transformación digital para aplicarlo en la estrategia de comunicación de Ariston, marca líder en la fabricación y comercialización de calefacción, agua caliente sanitaria y renovables (sector B2B).

#### Objetivos secundarios

- Definir el proceso de transformación digital.
- Analizar el nuevo modelo de comunicación de las empresas.
- Definir la estrategia de la comunicación integrada.
- Analizar el uso de herramientas online.

## 2. Cambios en el paradigma de la comunicación y método del caso

### a. Zara

Zara es actualmente una empresa española dedicada a la venta física y online de ropa. La sede principal se encuentra en la ciudad de La Coruña, Galicia y sus fundadores son los empresarios Amancio Ortega y Rosalía Mera, tal y como se puede extraer de Wikipedia (Colaboradores de Wikipedia, 2019). Se describe como la principal marca del grupo Inditex con más de 2.200 tiendas físicas y una amplia presencia en todos los continentes.



Figura 1: Caricatura de Amancio Ortega por Danor Shtruzman extraída de Wikipedia

Según la biografía no autorizada de David Martínez (2012), la marca tuvo su inicio en 1975, cuando Amancio Ortega abrió la primera tienda física de Zara en el centro de La Coruña. En un primer momento, la tienda presentaba productos similares a los productos de moda popular y de alta gama, pero a un bajo precio. El negocio por el que apostaron iba dirigido a mujeres apasionadas en tendencias de moda. Amancio comenzó a ofrecer algo que no se había hecho hasta ahora. Por ello, el éxito no tardó mucho en llegar y pronto Zara comenzó a expandirse por toda España.

A principios de los 80, sus fundadores decidieron mejorar el diseño, el proceso de producción y el proceso de distribución, con el objetivo de ser mucho más competitivos en los plazos de

entrega y la posibilidad de reaccionar ante nuevas tendencias de una manera mucho más rápida. En este momento apareció un nuevo concepto conocido actualmente como “*fast fashion*”, que supone cambiar las colecciones de moda cada semana en lugar de cada tres meses. Esto abre en el consumidor un mundo de posibilidades infinitas y los invita a adquirir muchas más piezas de ropa en un corto período de tiempo. Además de estas mejoras, durante esta época también se quiso desarrollar el uso de tecnologías de la información.

Los siguientes años la compañía mejoró sus resultados hasta el punto de comenzar su expansión internacional, abriendo su primera tienda fuera de España. Concretamente en la ciudad de Oporto, Portugal. Así siguió su expansión a otras ciudades como México (1992), Grecia, Bélgica y Suecia (1993). A principio de la década del 2000 abrió sus primeras tiendas en Japón y Singapur (2002), Rusia y Malasia (2003), China, Marruecos, Estonia, Hungría y Rumanía (2004), Filipinas, Costa Rica e Indonesia (2005), Corea del Sur (2008), India (2010), y Sudáfrica y Australia (2011).

Su aparición en el mundo digital no llegaría hasta septiembre de 2010, cuando la marca lanzó la primera versión de su boutique en línea. En un primer momento comenzó a dar servicio mediante web en España, el Reino Unido, Portugal, Italia, Alemania y Francia para posteriormente, extender la web a otros países como Austria, Irlanda, Países Bajos y Luxemburgo.



Figura 2: Tienda de Zara en Bruselas (Bélgica) extraída de Wikipedia

No fue hasta el año 2011 cuando, según Luís Alberto Cárdenas (Historia de Zara, 2017) las tiendas en línea de Zara comenzaron a ser operativas. Finalmente llegaron también a otros países como Rusia y Canadá (2013), México, Rumanía, Corea del Sur (2014) y la India (2017).

A través de su estrategia de negocio, la principal marca del grupo Inditex ha conseguido durante estos últimos años impulsar la venta por Internet en el mundo de la moda y *retail* y ha servido de ejemplo para marcas que llegaron posteriormente.

Pero ¿cómo ha conseguido la marca desarrollar este canal de venta?

Según datos extraídos de Tentulogo (Zara, la historia de la marca que revolucionó la moda, 2018) el primer objetivo que se marcó Zara fue rediseñar el proceso mediante el cual la marca consigue información sobre sus clientes. Lo primero que hizo fue rediseñar todos los procesos de venta con el objetivo de conocer la máxima información sobre sus clientes. De esta manera, sus diseñadores podían analizar en tiempo real la información sobre lo que están comprando sus clientes y crear nuevos diseños teniendo en cuenta los resultados. Con este cambio en el proceso se consigue tener un control de la cadena de valor que tiene como última finalidad mejorar el diseño, la producción y la distribución de sus productos hasta el usuario final, obteniendo como resultado mucha más precisión en las entregas de artículos, la reducción de los costes y la reducción del índice de obsolescencia.

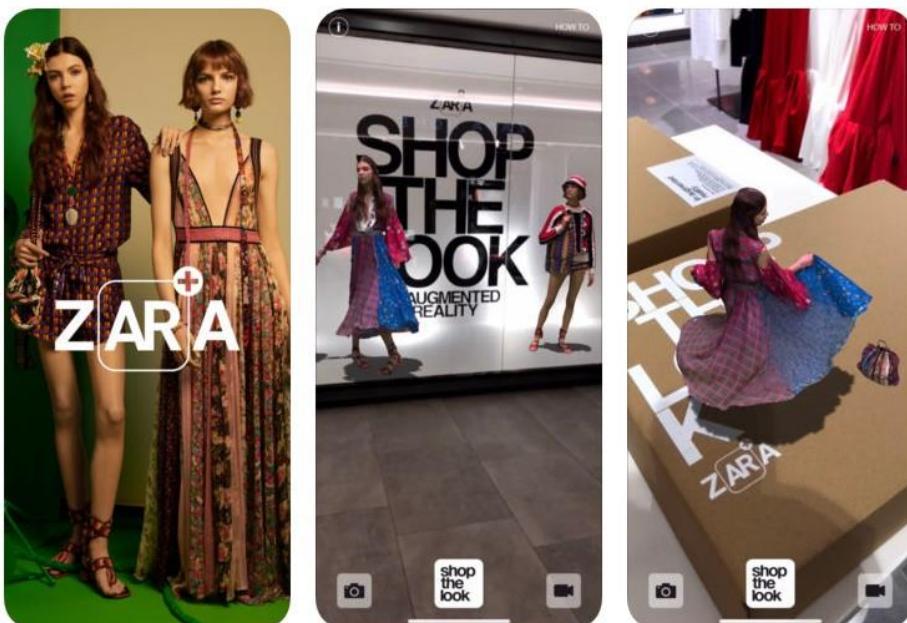


Figura 3: Imagen extraída de Marketing 4 ecommerce

Con esta premisa, y tal y como indica el estudio extraído de E.E.G (Zara instala pantallas de realidad aumentada en sus tiendas, 2018) la marca de Ortega comenzó a desarrollar lo que hoy en día conocemos con Zara AR, la aplicación móvil con la que los clientes pueden interactuar a través de realidad aumentada con los artículos que más les gusta e incluso les sugiere prendas de vestir alternativas según los gustos que ha mostrado. Además, los clientes pueden saber en qué tienda está disponible en stock el artículo que desean incluso tiene la opción de hacer el pago de manera online. Siempre teniendo en cuenta que el objetivo final es la usabilidad del cliente y la experiencia de compra.

De esta manera, Zara comenzó su paso físico a digital, introduciendo posteriormente elementos que harían mejorar otros procesos de fabricación. Concretamente, en el año 2014, la marca introdujo en sus tiendas la tecnología RFID, que se define por la marca Dipole de RFID (Tecnología RFID, s.f.), como “un sistema para comunicarse sin cables entre dos o más objetos, donde uno emite señales de radio y el otro responde en función de la señal recibida”. Esta tecnología ha permitido a Zara introducir unos chips dentro de las alarmas de cada artículo que permiten a la empresa hacer un inventario rápidamente mediante la detección de señales de radio. De esta manera, cuando se vende un artículo, el almacén y los vendedores son notificados para que así conozcan cuál es el stock real y que el producto pueda ser reemplazado de inmediato. De esta manera, todos los artículos que no se encuentran en el lineal pueden encontrarse rápidamente.



Figura 4: Imagen extraída de Dipole RFID

Actualmente la marca sigue siendo líder en tendencias digitales dentro del mundo del *retail*. Según la información extraída de E.G.G. (Zara instala pantallas de realidad aumentada en sus tiendas, 2018), Zara sigue desarrollando nuevas tecnologías que sorprenden tanto a los usuarios como a su competencia. Concretamente, desde el pasado 18 de abril de 2018, 120 tiendas de Zara de todo el mundo han colocado pantallas de realidad aumentada. Con este tipo de pantallas el espectador puede reflejarse en un espejo digital que le permite visualizarse con artículos de la marca sin la necesidad de probárselas.

Con esta experiencia pionera en el mundo del *retail*, Inditex busca llevar la experiencia de compra del usuario al siguiente nivel.

Gracias a todas estas aportaciones de la marca, Zara resulta el perfecto ejemplo de cómo el uso de la tecnología para sirve “para acelerar y mejorar el diseño, la producción y la distribución de sus prendas gracias a la tecnología digital y a la identificación de cada una de sus prendas a través de un sensor RFIDI, que le reduce los costes de logística, de almacenaje y reduce los restos de stock hasta el 20% sobre un negocio similar” tal y como apunta Félix Muñoz (El impacto digital en la gestión de la comunicación en España, 2016). Por lo que se puede determinar que la aplicación de la tecnología en el ámbito de la logística ha sido el principal factor que ha llevado a Zara al rango de “marca digital”.

1987	1990	2010	2014	2018
Optimización del proceso de producción y distribución: “ <i>fast fashion</i> ”	Desarrollo de las TiC	Primera tienda online	Introducción tecnología RFID	Creación Zara Ar e implementación realidad aumentada

Tabla 1: Creada por Nerea Becerra

### b. CaixaBank

Un estudio reciente en EuropaPress (Estudio Advice de Éxito Empresarial, 2018) define la empresa Caixabank como una de las que más aporta actualmente en la categoría de transformación digital dentro del territorio español. Además, destaca junto con otras empresas como Telefónica y El Corte Ingles por el buen uso que están haciendo de ello, según ha descubierto el mismo estudio.

Caixabank ha conseguido este título de empresa digitalizada gracias a consolidarse en la actualidad como “el banco más digital”, extraído de este mismo estudio, por delante de entidades financieras como BBVA, Santander o Bankinter.

Este hecho lo corroboran con el 40% de las empresas encuestadas, que consideran que el estado de digitalización de CaixaBank es avanzado.

Pero ¿cómo ha llegado la marca a posicionarse como la líder en transformación digital?

CaixaBank entendió desde el principio que la banca y el sector financiero estaban cambiando: comenzaban a ser más digitales, estaban conectados, cada vez tenían más información y eran más exigentes con el compromiso del sector bancario con la sociedad, según explica Gonzalo Cortázar (El Blog de CaixaBank, 2017) consejero delegado de CaixaBank.

De esta manera, se decidió establecer una línea de acción en transformación digital que marcaría los puntos a seguir en este ámbito.

Desde un primer momento Cortázar tenía claro que en un entorno cambiante como el digital era muy importante establecer una inversión sólida y estable en transformación digital que tuviera unos objetivos a largo plazo.

Por este motivo, la empresa decidió apostar por la innovación desde un primer momento. De hecho, según cifras extraídas de un estudio de Eurostat (2017), el 39% de los clientes de CaixaBank eran digitales en el año 2017, por encima de la media española (36%). En 2016, por ejemplo, de los 5 millones de clientes digitales de la entidad, 3 millones ya habían operado a través del móvil. Aún y así, según explica Cortázar, este dato no significa que la oficina física tenga menor importancia: “3 de cada 4 clientes digitales siguen yendo a las sucursales”.

Tal y como se apuntaba, la entidad financiera sigue unas directrices en transformación digital que forman la base de todas sus acciones.



Figura 5: Imagen extraída del diario Expansión

El primer punto que tratar es el la operativa bancaria, el propio delegado consejero revela que “22.000 empleados de CaixaBank son oficinas móviles”. En la banca más digital los empleados utilizan *PC* o *tablets* que permiten que el banco vaya al cliente y no al revés. Como consecuencia se han encontrado 12 millones de firmas digitales y un 38% de productos y servicios digitalizados.



Figura 6: Imagen extraída de ESADE Creapolis

Tal y como se comentaba anteriormente, las oficinas físicas no han dejado de tener importancia para Cortázar. De hecho, revela que el nuevo concepto de oficina que han definido como Oficina A y Store consiguen innovar en el asesoramiento y la experiencia del cliente. “No queremos que nuestros clientes vengan a la oficina a hacer una operación normal, sino que vengan por el asesoramiento” explica Gortázar. Para ello, la marca ha diseñado espacios libres con la movilidad suficiente para que los usuarios utilicen las *tablets* y sientan un servicio mucho más cercano y transparente, centrado en la relación con los clientes.

La innovación en los productos y servicios forma uno de los ejes en la transformación digital de CaixaBank. Un ejemplo de ello es ImaginBank, que forma parte del primer banco completamente móvil y que está totalmente orientado a la generación *millennial*. Además, han desarrollado diferentes servicios como Mis Finanzas, orientado a ayudar a los clientes para mejorar la gestión de su dinero. Cortázar indica que gracias al Big Data se puede “conocer mejor al cliente y ofrecerle el servicio que más se ajusta a su perfil o necesidades”. Así mismo, se encuentra el innovador medio de pago CaixaBank Pay.

Teniendo como base principal estos cuatro puntos Lorenzo Malo (La transformación digital de CaixaBank: objetivos y resultados, 2016), director de sistemas de información multicanal de CaixaBank, añade otros objetivos de índole más cualitativa en la que se destacan mejorar la

percepción de marca y la relación con los clientes, simplificar la organización comercial, disponibilidad plena y segura de la documentación por parte de los clientes e incremento de ventas cros-cannel y de la satisfacción general de los clientes gracias a herramientas de contratación digital y nuevos canales de atención como el chat y la videoconferencia.

Según el consejero delegado, CaixaBank sigue en la cresta de la transformación digital desde su inicio cuando “en 1966 pusimos en marcha el primer teleproceso en España, en 1984, los primeros PC en oficinas o, en este 2016, hemos implantado el primer desarrollo de computación cognitiva IBM Watson en español”.

Actualmente la marca sigue apostando por la innovación en transformación digital y así lo demuestra con su última aportación en el mercado, el Global Customer Experience con el que pretende “acelerar la transformación digital del negocio y poner el foco en la experiencia del cliente” según el comité de Dirección.

En noviembre de 2018, CaixaBank lanzó el primer “*voice banking*”, con presencia también en Google Home, siendo líder en su categoría. De esta manera nace Neo, el asistente virtual de CaixaBank basado en la inteligencia artificial que entiende y responde más de 450 preguntas en diferentes idiomas. La aplicación permite a los clientes de la entidad realizar consultas sobre productos y servicios, pedir ayuda para contratar un producto o recibir recomendaciones sobre novedades relacionadas con sus intereses. La misma marca explica en su web que, “Desde el lanzamiento de este servicio de asistencia virtual, más de un millón de clientes han conversado con Neo generando un total de más de dos millones de conversaciones”.



Figura 7: Imagen Extraída de CaixaBank

Después de analizar el proceso que ha seguido la marca encontramos, como característica destacable, que fue pionera en el sector al apostar por la innovación tecnológica en 1966. Además, con los años supo establecer una estrategia en la que el consumidor y la tecnología iban de la mano y gracias a esta apuesta surgió la creación de ImaginBank o el Global Customer Experience, que trabajan por poner en el centro de todo su negocio a las personas. Por todo ello, CaixaBank ha sido nombrado durante los tres últimos años el banco más innovador del año.

1966	1984	2016	2018
Primer teleproceso en España	Primeros PC en oficinas	Primera banca móvil y apertura de oficinas Store	Global Customer Experience y Voice Banking

Tabla 2: creada por Nerea Becerra

### c. Domino's Pizza

Desde su origen Domino's Pizza ha dedicado su negocio a la venta de pizzas de calidad a un precio competitivo dentro del mercado. El éxito de esta franquicia se debía a un principio simple: una vez el cliente hiciera la comanda, tendría la pizza caliente delante de su puerta en 30 minutos. Por lo que la logística cobró vital importancia desde el primer momento.

Aunque habían encontrado una receta de negocio que funcionaba, durante el período de 2007 a 2009 la empresa sufrió una caída de las ventas. Además, tuvo problemas con las diferentes franquicias y la percepción que tenían los consumidores de la marca comenzó a ser negativa.

Ante esta situación, la dirección de Domino's Pizza decidió investigar cuáles eran los problemas que presentaba la marca. Según Marcelo Salazar (La transformación digital de Domino's Pizza y cómo poner en el centro al cliente, 2018), encontraron que la crisis se debía no solo al colapso de la burbuja inmobiliaria en América, sino también a un vídeo viral en el que los empleados realizaban acciones poco higiénicas en un contexto de broma. Aún y así, el principal problema que detectaron es que a los clientes no les gustaba la fórmula del producto que ofrecían.



Figura 8: Imagen extraída de la revista Innovación

En este punto la empresa se marcó el objetivo de reformular toda la estrategia tanto de comunicación como de ventas. Decidieron que el eje central de este cambio sería la tecnología, que debería estar presente en cada una de las nuevas fórmulas que se implantasen.

El primer punto por cambiar eran las recetas de cada una de las pizzas que se elaboraban. De esta manera, se realizaron diferentes sondeos para conocer de primera mano cuál era la opinión de sus clientes. Los resultados fueron distintos: encontraron que todas las críticas hacían referencia a la mala calidad de los ingredientes.

Domino's Pizza escuchó las reclamaciones de sus clientes y los encargados de cocina se pusieron a trabajar para elaborar nuevas recetas que incluían nuevos ingredientes de una calidad más alta. Incluso algunos de ellos los califican como "secretos", según el autor del artículo. De esta manera, reinventaron un producto que se percibía como negativo para llevarlo a un nuevo posicionamiento.

Para llegar aún más lejos, los directivos de la empresa sabían que los cambios no podían quedarse únicamente en esta fase. De esta manera, aplicaron novedades tecnológicas también en la logística de la empresa y la manera en que las pizzas llegaban hasta los clientes.

Fue en este momento cuando se lanzó al mercado la aplicación móvil, mediante la cual todos los clientes podían hacer sus pedidos desde cualquier lugar. Poco después, se incorporó en primicia los pedidos multidispositivo. De manera que cualquier usuario de la marca podía entrar en su web desde diferentes canales, como por ejemplo *Smart Tv*, *tablets*, móviles u ordenadores, y pedir una pizza. Otra de las novedades fue la posibilidad de hacer pedidos a través de redes sociales. La App permitía configurar cada cuenta de usuario de manera muy personalizada. Así podía llegar a escoger cuál sería su pizza favorita y que estuviera disponible cada vez que la abría. Además, también se incorporó la posibilidad de conocer el estado de cada pedido en todo momento. Según Salazar, para ello se implementó un sistema de tracking para monitorear cada paso del proceso.

La incorporación de estos nuevos canales de venta con los que llegar hasta los usuarios provocó que llegaran hasta la empresa grandes cantidades de datos. Esto comportó que cada vez más, se incluyeran más trabajadores especializados en desarrollar la tecnología que se empleaba y analizar el Big Data de la empresa. La empresa dio tal valor a los datos que, una vez se implementaron los pedidos a través de la web, se incorporaron 400 trabajadores más dedicados únicamente a este tipo de proyectos. El objetivo de esta inversión en recursos y personal era comprender lo que impulsaba los resultados y aumentaba las ventas.

En todo este proceso de cambio, la transparencia fue un gran aliado para que la empresa tuviera éxito. En todo momento dijeron que “Nuestro producto anterior era malo. Domino's es una empresa transparente que escucha a sus clientes, por lo que desarrollamos un nuevo producto que es espectacular” asumió Kelly García, (How Domino's Transformed Into An E-commerce Powerhouse Whose Product Is Pizza, 2018) vicepresidenta senior de desarrollo electrónico para un artículo de Forbes.

Kelly apunta que, al asumir los errores anteriores Domino's había creado la mejor herramienta para interactuar con sus consumidores.

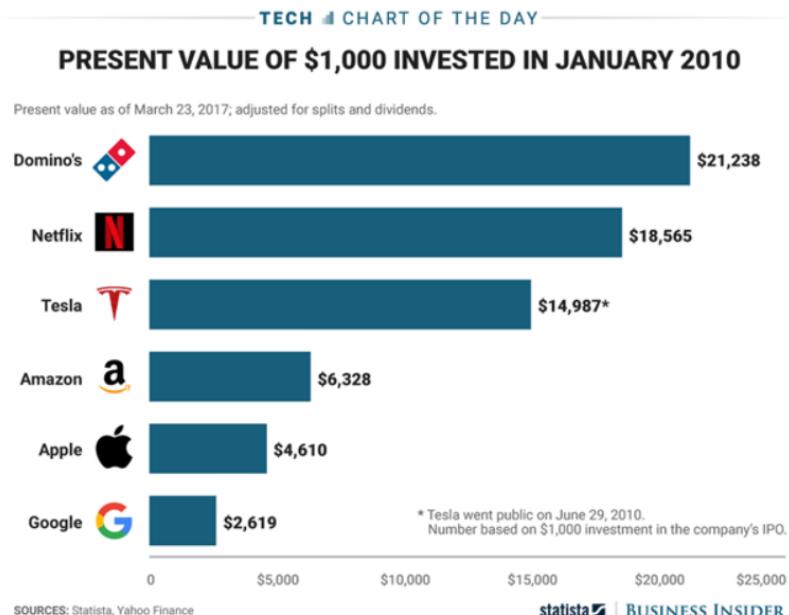


Figura 9: Imagen extraída de RockContent

De esta manera, “Entre 2009 y 2017, el crecimiento del precio de la acción de Domino’s Pizza superó a Apple, Google y Amazon. La única empresa con igual crecimiento fue Netflix”, según la vicepresidenta.

El éxito de la marca se pudo deber a dos fases distintas: la primera se basó en observar hacia dónde se estaba moviendo el mercado. Analizando el contexto se dieron cuenta que el enfoque hacia el móvil era el mejor camino por seguir. Unos años después, “el móvil contribuyó a la mitad de sus ventas digitales”. Esta tecnología junto con el análisis del Big Data para desarrollar un perfil real de sus consumidores fue la base sobre la cual podrían construir el principio de su éxito.

La segunda fase se basa en la experiencia de compra que brinda al usuario. El cliente puede pedir su pizza favorita a través de cualquier dispositivo, de la forma que deseen y en cualquier lugar.

Esta fue la base para que, posteriormente, la empresa creara la plataforma de pedidos Domino's AnyWare. Mediante la cual hoy en día, los clientes pueden realizar pedidos a través de Apple TV, Google Home, Amazon Echo, SMS, Samsung Smart TV, smartwatches, un asistente de voz y otras plataformas emergentes, así como a través de Twitter y Facebook Messenger.



Figura 9: Imagen extraída de RockContent

El desarrollo de este tipo de tecnologías permitió a la cadena contratar a los mejores talentos. Según la representante de Domino's, "el otro lado de la fase de sorpresa y deleite de los usuarios consistió en implementar un programa de lealtad para recompensar a los mejores clientes de Domino y mantenerlos alejados de la competencia".

Hoy en día la marca sigue siendo un referente a nivel tecnológico y sus inversiones tecnológicas siguen sorprendiendo a sus clientes e incluso a su competencia. Estos son algunos de los ejemplos en los que están trabajando actualmente:

- ChatBot: herramienta de voz con el nombre de DOM con el que puedes pedir y configurar tu pizza favorita a través de la voz



Figura 10: Imagen extraída de RockContent

- Digital Tracker: A través de tu dispositivo Smart Watch el cliente puede conocer el tiempo de espera y el lugar en el que se encuentra el pedido.



Figura 11: Imagen extraída de RockContent

- DRU: Se trata de un experimento de entrega de pizzas a través de un vehículo autónomo.



Figura 12: Imagen extraída de RockContent

- DXP: automóvil exclusivo y autónomo para entregas a domicilio.



Figura 13: Imagen extraída de RockContent

- Drones: la empresa está haciendo diferentes pruebas para entregar pizzas a través del aire.



Figura 14: Imagen extraída de RockContent

- Domino's hotspot: se trata de entregas a domicilio sin necesidad de una dirección física, de manera que se pueda entregar pizzas en parques, playas o cualquier sitio público.

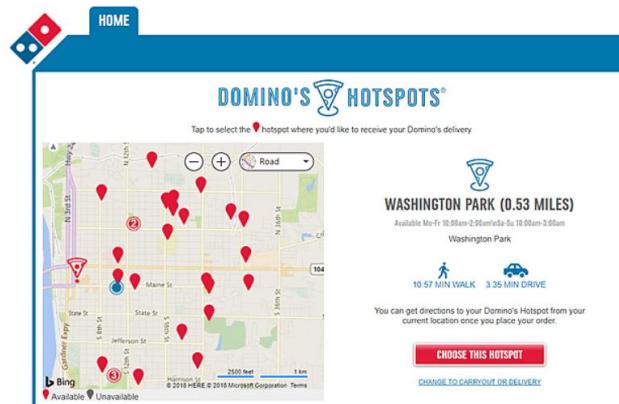


Figura 15: Imagen extraída de RockContent

En conclusión, Domino's Pizza es un perfecto ejemplo por liderar la transformación digital en su estrategia de negocio y de comunicación.

2010	2015	2016	2019
Reformulación de la receta Domino's y cambio a ingredientes de calidad	Lanzamiento de la App de Domino's Pizza	Lanzamiento de Domino's Anywhere	Apuesta por la innovación tecnológica: chatbot, coches autónomos, drones, etc.

Tabla 3: creada por Nerea Becerra

### 3. Principales conclusiones según el análisis del caso

Gracias al análisis del caso de estas tres marcas hemos podido observar que todas ellas tienen algo en común: han sabido observar hacia dónde se dirigía el mercado en los años próximos y han actualizado la estrategia que estaban utilizando hasta ese momento. Este hecho se debe a que han centrado todos sus esfuerzos en diagnosticar cuáles eran los cambios tecnológicos que estaban sucediendo en el mercado y han sido capaces de aplicarla a sus empresas con total libertad.

El análisis del caso refleja un claro ejemplo de que el mundo digital ha cambiado las reglas del juego a la hora de llegar hasta los clientes. A continuación, se plantean los principales cambios que se han extraído después de analizar con detalle la transformación digital de las tres marcas.

Para Zara, CaixaBank y Domino's Pizza la comunicación digital se ha convertido en vital, tanto para sus usuarios como para las mismas empresas. Sus usuarios han encontrado el modo de estar conectados con la marca en todo momento, no solo en el momento de la compra y, las empresas, han abierto nuevos canales de comunicación y acceso a sus productos y/o servicios con el objetivo de generar más volumen de ventas y mayor notoriedad de la marca. De esta manera, además de vender, las empresas han añadido a sus objetivos el hecho de compartir experiencias entre las marcas y sus usuarios con el objetivo de generar notoriedad de marca.

### **a. Del outbound al inbound marketing**

Actualmente las marcas pueden conseguir notoriedad pasando del outbound al inbound marketing, que se define en el libro Marketing de atracción 2.0 (Oscar del Santo, 2017) como:

Inbound Marketing se basa en la atracción: es el consumidor el que llega al producto o servicio en Internet o las redes sociales de su propio interés por un mensaje o contenidos de calidad y obviamente de su interés. La atención de nuestro potencial cliente no 'se compra' (atención al 'cambio de chip') sino que 'se gana'. Es por ello que su símbolo es el imán frente al martillo del marketing 'de golpeo' tradicional. Si hace unos años la comunicación de las empresas respecto sus consumidores se basaba en llamadas, visitas no deseadas, etc. la comunicación actual se basa en acciones atractivas para sus usuarios en que se dejan seducir por el contenido de calidad que les ofrecen." (Oscar del Santo, 2017)

Un ejemplo de ello lo encontramos en el análisis del caso Zara, cómo gracias a la digitalización las marcas han podido crear y optimizar nuevos canales de venta como el online, en que sus productos se encuentran a disposición de todos los usuarios en Internet de una manera accesible y rápida. Esto ha provocado que la experiencia de compra sea mucho más personalizada para cada consumidor.

### **b. La hipersegmentación del consumidor**

Otro de los principales cambios según el estudio del caso de La Caixa es la hipersegmentación del mercado, es decir, clasificar los consumidores de una forma muy detallada para conocer al máximo sus necesidades e inquietudes. Como se ha podido ver en CaixaBank, el ámbito financiero necesitaba actualizar el servicio de sus tiendas físicas para apostar por la banca digital con el objetivo de llegar a un público más joven.

### **c. Comunicación online y redes sociales**

Domino's Pizza es un perfecto ejemplo de que la comunicación debe evolucionar en Internet y concretamente, en las RRSS ya que la comunicación actual está dominada por estas aplicaciones y su uso puede llegar a ser infinito. La comunicación entre marcas y consumidores depende principalmente de Whatsapp, Facebook y Twitter. Por lo que a nivel empresarial es muy importante estar activos en redes sociales e integrarse en el mundo digital. Para ello, los

objetivos principales de las empresas deberán situar el consumidor en primer plano para mejorar su experiencia de compra.

Para poder ofrecer a los consumidores un nuevo rol como usuario la marca deberá ofrecerle algo mejor de lo que ya tiene en el momento actual. Para ello, todas las empresas que quieran subirse a la ola de la transformación digital deberán, no solo sacar el máximo rendimiento al momento actual, sino que también deberá invertir en las tendencias del mercado. En este sentido encontramos a Domino's Pizza, líder en su categoría por invertir en nuevos canales tecnológicos para hacer llegar su producto a los usuarios, como por ejemplo el automóvil autónomo o el dron volador para entregas a domicilio.

#### **4. Comunicación online Vs. Comunicación offline**

La revolución tecnológica ha provocado que cambie el modo en que la sociedad se relaciona. Algunos de los hechos más importantes del último siglo, como la aparición y de Internet, han hecho que el campo de la comunicación altere el ritmo de vida y de trabajo hasta llegar al punto que, con un ordenador, una persona puede estar conectada con el resto del mundo.

Por este motivo empresas como las analizadas anteriormente se plantean nuevos tipos de comunicación para llegar a sus consumidores. La gran mayoría de las empresas que quieren seguir aumentando la notoriedad de marca buscan introducir la comunicación 360°, en el que se combinan la comunicación online y offline. Tal y como se explica en un artículo de Confinem, "son necesarias ambas comunicaciones para el desarrollo de cualquier medio comunicativo, pero a la vez se deben complementar porque bien es cierto que prácticamente han pasado a depender la una de la otra." Para lograr el éxito de esta estrategia las marcas deberán adecuar las acciones al canal y al entorno en el que se encuentran.

Entre los dos tipos de comunicación encontramos diferencias significativas. La principal diferencia entre ellas es la manera de comunicar y de llegar a los consumidores. Algunos autores (Mignayani Anish, 2019), que analizan la diferencia entre la comunicación online y la offline afirman que "la comunicación offline marca su propio límite y siempre tendrá una barrera de tiempo". En cambio, la comunicación digital tiene la capacidad de expandirse a nivel mundial y obtener la máxima exposición ante los medios. De hecho, una marca puede interactuar con

sus consumidores a nivel mundial sin siquiera tener físicamente tiendas locales. Además, también da la posibilidad de acceder a contenido e información de la marca y/o producto en cualquier momento, por lo que la accesibilidad será mucho más rápida y sencilla.

En general, la comunicación digital ha ayudado que, tanto los *stakeholders* externos como los internos, definidos por R. Edward Freeman como los “grupos de interés que debe tener en cuenta una marca en su planificación, sobre el estado de la búsqueda durante esta época de la campaña.” (R. Edward Freeman, 1984) estén conectados de una forma rápida y sencilla. De esta manera, las cartas, las llamadas telefónicas, las cartas en papel, etc. se han sustituido por todo tipo de mensajería instantánea capaz de llegar a cualquier parte del mundo en tan solo unos segundos. De hecho, existe la posibilidad de hacer reuniones a larga distancia, entrevistas de trabajo por web, etc, tal y como se afirma en el libro publicado Las ventanas de la comunicación online (George Beekman, 2006).

Para que tu audiencia pueda acceder a información de tu marca de manera sencilla y cómoda, tu marca deberá estar presente en Internet. Esto lleva a otra de las ventajas de Internet, ya que el tráfico a tu web permitirá rastrear los historiales de compra y las preferencias de tus consumidores, con lo que se pueden crear investigaciones con el objetivo de segmentar a los usuarios. El resultado te permitirá conocer qué tipo de consumidor es el de tu marca para así ofertar servicios y productos personalizados.



Figura 16: Imagen extraída de JustMyChoice

Otra ventaja que nos encontramos al realizar este tipo de acciones es la medición. Internet permite medir los resultados de todas tus acciones, conocer cuál ha sido la reacción de los usuarios, etc. por lo que es más fácil para las empresas saber al instante qué es lo que ha funcionado de una campaña o si hay algo que debería cambiarse rápidamente.

Gracias a la aparición de la comunicación 360º las empresas tienen la ventaja de ver sus costes reducidos. Tal y como hemos visto, el mundo digital les permite ahorrar parte del presupuesto destinado a medios físicos que en muchas ocasiones suele ser más caro que los medios online.

El mundo online también ayudará a las empresas a poder elegir qué tipo de estrategia es mejor, para ello se deben utilizar plataformas de *Social Listening*, que son capaces de ofrecernos datos con el fin de conocer los intereses de tu audiencia, sus *influencers* y los temas que se consideran más relevantes, tal y como indica José María González (Combinar offline y online, la mejor estrategia de marketing, (s.f.)).

Una vez conocemos las ventajas de la integración de la comunicación online con la comunicación offline será importante conocer cuáles son los pasos que seguir para llevarla a cabo con éxito. La publicista María Fernando (¿Cómo integrar el marketing online y offline de manera exitosa?, 2018) expone los siguientes:

- **Tener presente a tu público objetivo.** Conocer e identificar las preferencias de tu consumidor potencial te permitirá segmentar el mercado con el objetivo de utilizar las mejores herramientas para alcanzarlo.

- **Coherencia y coordinación.** Crea campañas multicanales integradas y con coherencia entre ellas para que lleguen de una forma más efectiva a tu audiencia, es decir, haz uso de los diferentes canales con un objetivo común y que cada acción de un tipo y otro sumen y funcionen de manera conjunta.
- **Adapta el contenido de tus campañas.** Aprovecha los mensajes de tus campañas y adáptalos al lenguaje propio de cada medio. “Por ejemplo, puedes beneficiarte de las ventajas de utilizar contenidos audiovisuales en los medios digitales, que invitan más a ser compartidos”.

Incluir los datos online en todas las piezas offline será una oportunidad para que tu público objetivo conozca tus perfiles en redes sociales, sitio web, blog, etc. en el que podrán tener una experiencia más directa con tu marca.

- **Convierte interacciones online en acciones offline.** Las redes sociales te permiten llegar de forma exclusiva a tu público objetivo e interactuar con él. Aprovecha la oportunidad para incentivar el *Call to action* y llama la atención para que acudan a tus puntos de venta físicos.

A modo de conclusión, lo que apuntan los expertos y los casos de éxito es que la combinación de la comunicación online con la tradicional conseguirá atraer de manera más eficaz a tu público objetivo. Es cierto que cada vez más, el mundo digital permite realizar acciones que no serían posible de otra manera. Aún y así, es importante que el contacto físico entre la marca y los consumidores siga existiendo. En resumen, los dos tipos de comunicaciones no deberían de estar confrontadas, si no que deberían vivir en alianza para que la estrategia de cualquier campaña se lleve a cabo con éxito.

## 5. Tendencias en transformación digital en el 2019

Multitud de autores, como por ejemplo los profesores Erik Brynjolfsson y Andew McAfee hablaban, en su libro *The Second Machine Age: bienvenidos a la era de las máquinas* (2014), cómo el concepto de transformación digital comenzaba a revolucionar nuestras vidas para quedarse.

Los autores explicaban, de igual manera que lo hizo Steve Jobs en su famosísimo discurso en la Universidad de Standford, que todos los puntos de la comunicación de una marca debían unirse con el objetivo de ir en la misma dirección. En su libro, Brynjolfsson y McAfee explican y relacionan los avances que se han producido en la primera década del siglo XXI con el momento actual de transición que estamos viviendo actualmente.

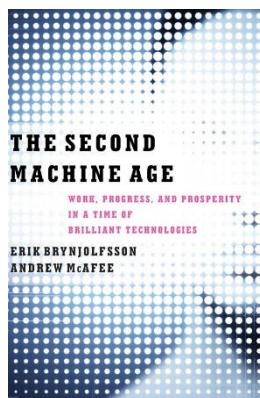


Figura 17: Imagen de la portada de The Second Machine

De una forma u otra, las empresas deben adaptarse a los tiempos en los que vivimos y explorar las tendencias en las que se mueve el mercado. A continuación, se analiza el informe Top Trends en Comunicación 2019, presentado por la Consultora de Comunicación y Estrategia Digital Evercom el pasado 15 de enero del 2019 en Madrid en la que se detallan y analizan las tendencias digitales en el ámbito de los consumidores, la comunicación Corporativa y de Asuntos públicos, B2B, Financiera y Digital del 2019.

Se ha escogido el análisis publicado por Evercom ya que la empresa es una de las primeras consultoras independientes de comunicación en el país y, además, centran su trabajo en explorar la estrategia digital en el mercado español desde hace 20 años. Por lo que las conclusiones que se puedan extraer después del análisis pueden ayudar de una forma fiable a establecer un plan de transformación digital.

El informe diagnostica que “en 2019 continuará la convergencia y adaptación de las herramientas digitales, existirá mayor segmentación para la personalización del contenido y el enfoque emocional, social y humano vertebrará la estrategia en todos los ámbitos. Será un año en el que todo se perfeccionará y asentará.” Por lo que la segmentación, la personalización y el enfoque social y humano seguirán ganando terreno en todos los ámbitos de la comunicación.

En este sentido, las empresas deberán trabajar en adaptar y añadir el uso de todas las herramientas digitales en su estrategia de comunicación.

Este 2019 el *storydoing*, definido generalmente por el hecho de contar historias con el objetivo de atraer emocionalmente al consumidor, lidera la Comunicación de consumo, “Ya no basta con comunicar los valores que representan la marca, explica el informe, ahora se trata de hacerlos tangibles a través de experiencias vitales”. Por lo que las marcas deberán trabajar para crear experiencias y momentos en común junto los consumidores con el objetivo de manifestar que no solo son lo dicen, sino que también lo hacen.

Además, en esta categoría se explica que durante este año los *influencers* deberán hacer más visible la publicidad de contenidos en sus canales. Lo que provocará que probablemente cambie su forma de relacionarse con las marcas. La consecuencia de esto es que, seguramente, las marcas buscarán perfiles más pequeños, pero con un nicho de mercado bien posicionado (da lugar al concepto de *microinfluencers*).

Por lo que se refiere a la Comunicación B2B, se consolida el nuevo concepto *Account Based Marketing*, que se define por un estudio reciente de IPMARK (Las tendencias de Comunicación que marcarán 2019, 2019) como una estrategia basada en la hipersegmentación y que tiene como objetivo poner al cliente en el centro de toda la comunicación. Asimismo, lo que pretende esta tecnología es conocer el comportamiento de cada usuario para ofrecerle una experiencia única, como el ejemplo de la aplicación Zara Ar, analizada en el análisis del caso.



Figura 18: Imagen extraída de IPMARK

Este tipo de tecnología también se podrá aplicar a páginas web, concretamente a todos aquellos que la hayan visitado con anterioridad. Por ejemplo, LinkedIn ofrece la posibilidad de conocer qué tipo de profesionales visitan tu perfil de manera anónima, por lo que eso te permite conocer cómo son tus clientes potenciales.

Además de esto, la tendencia en comunicación B2B es que el lenguaje sea más emocional. No se renunciará a las características de producto, señala el informe de Evercom, pero se dará más importancia a la reputación y la notoriedad del contenido con el objetivo de conquistar a los clientes.

A nivel de Comunicación Financiera, este año la relación entre los grandes *players* de la industria (banca, gestora de fondos, etc.) y sus clientes será el gran protagonista. Las empresas deberán tener en cuenta que los usuarios buscan la capacidad del servicio y valor añadido, por lo que en este aspecto ya no les servirán los productos financieros tradicionales, como se ha visto después del análisis de CaixaBank en su proceso de transformación digital.

En Comunicación Corporativa nos encontramos que los *stakeholders* que rodea la empresa se encuentran en una sociedad cambiante y digitalizada. Por ello, el *Corporate Telling*, definido por el profesor Andrés Raya como “la capacidad y disposición para escenificar el patrimonio cultural, profesional y operativo de la empresa, dándole con ello un alma”. Esta parte de la comunicación deberá ser más humana y transparente que nunca. En este sentido, el CEO será

la figura responsable de liderar todo el proceso del cambio y transformación digital por encima de cualquier otro. Además, crear una buena reputación de la empresa será esencial para retener el talento dentro de la empresa.

Por lo que se refiere a estrategias de contenido y visibilidad, crecerá el contenido de *owned* y *paid media*, es decir, los medios propios de la empresa y aquellos por los que paga respectivamente. Todas las empresas deberán trabajar en ofrecer campañas de *branded content* o *native content*, definido en su libro Joaquín Aguilera y Miguel Baños como contenido de entretenimiento para los consumidores con la intención de atraer la atención de los consumidores y transmitir el imaginario de la marca. Con esto se conseguirá que el contenido sea lo bastante atractivo y real para captar la atención de sus públicos y dirigirlos al *owned media*.

Por último, la Comunicación Digital será un aliado imprescindible en el ámbito de la comunicación. La llegada a nuestras vidas de los asistentes virtuales como Alexa, Siri o Google convertirá la búsqueda por voz en uno de los grandes protagonistas de este año. De hecho, ComScore estima que, para el 2020, la mitad de todas las consultas de búsqueda se harán mediante este sistema. En este sentido, encontramos algunas marcas como Domino's Pizza de las cuales ya hemos podido ver que van a la cabeza en la introducción de estas tendencias.



Figura 19: Imagen extraída de Multimedia

Por otro lado, el vídeo bajo demanda (VOD) será el gran aliado de las marcas. De hecho, Forbes indica que el 80% del contenido audiovisual que se consuma durante este año será a través del vídeo programático.

Frente la demanda del consumidor, el Fast Content o contenido inmediato, se introducirá en nuestras vidas con el objetivo de transformar la tecnología y hacerla más fácil e intuitiva. De hecho, Google ya ha anunciado cambios en este aspecto y una de sus innovaciones para el 2019, basado en “*stories*” del buscador que ofrecerán noticias y contenido relacionado con las búsquedas realizadas.

Por último, el *e-commerce*, también conocido como el comercio online, obtendrá más información personal de sus consumidores con el objetivo de mejorar la experiencia de compra y, en consecuencia, generará más conversiones. La tendencia para este año es que se incrementen las compras mediante el móvil y el uso de chatbots. De hecho, cerca del 40% de las empresas ya han adoptado esta tecnología o lo harán durante el próximo año.



Figura 20: Imagen extraída de Marketing4ecommerce

Ante este panorama, la comunicación de las marcas se enfrenta a un cambio cultural y tecnológico basado en un proceso de transformación digital que deberá trabajar para incrementar el capital de activos tangibles. Deberán poner en el centro la notoriedad, la imagen y la reputación corporativa. En resumen, deberán luchar para tener más estrategia, más contenido, más canales, más creatividad y más medición.

## 6. Principales herramientas del mundo digital

En la información analizada hasta el momento, se ha podido ver que nos encontramos ante una sociedad cambiante en que las empresas deben estar allí donde se encuentran sus consumidores. Por este motivo, y cada vez más, las marcas apuestan por adaptar los medios por los que se comunican al mundo digital. Porque las personas son digitales, y demandan que las empresas con las que tienen experiencias también lo sean.

Como se ha visto en el análisis del caso y de nuevas tendencias, los usuarios digitales utilizan nuevos medios de comunicación y piden conectarse y comunicarse en cualquier momento, en cualquier lugar, desde cualquier dispositivo y en cualquier formato digital. En este escenario, las empresas se ven obligadas a utilizar nuevas herramientas de marketing que permiten la comunicación multicanal, multimedia y ubicua.

Algunos directivos de marketing con importancia dentro del sector apuntan que el pilar más importante a tener en cuenta en la comunicación online será la página web. Por ello, todas las acciones deberán estar focalizadas a atraer el tráfico a la web y debe tener como objetivo conseguir conversiones en ventas.

Para llegar a este objetivo las marcas deberán asegurarse de que su web sea:

- Clara
- Atractiva
- Accesible
- Usabilidad

Además, existen herramientas como el Chat en vivo que ayudarán a que la página web sea más atractiva para su público objetivo.

Como se ha dicho anteriormente, todas las acciones de la estrategia deberán focalizarse en llevar tráfico a la web. Para ello, el SEO, definido por Wikipedia como “El posicionamiento u optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.” será el gran aliado de la marca.

La herramienta SEO permite posicionar la página web en las primeras posiciones dentro de los buscadores con mayor entrada de tráfico. La gran ventaja de esta herramienta es que los usuarios que llegan a la página ya se han interesado en la marca o el producto.

Para posicionar las páginas web en los buscadores, Google y otros tienen en cuenta más de 200 factores, por ejemplo:

- Contenido de calidad
- Actualización constante
- Buena Tasa de Rebote, es importante que los usuarios que entran a la web no la abandonen en la primera página
- No utilizar demasiados pop-ups
- Buena velocidad de carga
- Generar enlaces externos. Es muy importante que hablen de la marca otras webs, si se crea contenido de calidad habrá webs que enlacen el contenido

Existen diferentes herramientas de apoyo al SEO que tienen como objetivo mejorar el posicionamiento de una página web cuando aparece en un buscador a través de la optimización de palabras clave. Entre ellas se encuentra SEMrush, con la que podrás analizar la estructura de la web para conocer si su uso es correcto y monitorizar la marca. Además, permite obtener un informe de rastreo de la web, ideas de cómo obtener más tráfico o ver cómo se posiciona la marca respecto la competencia.

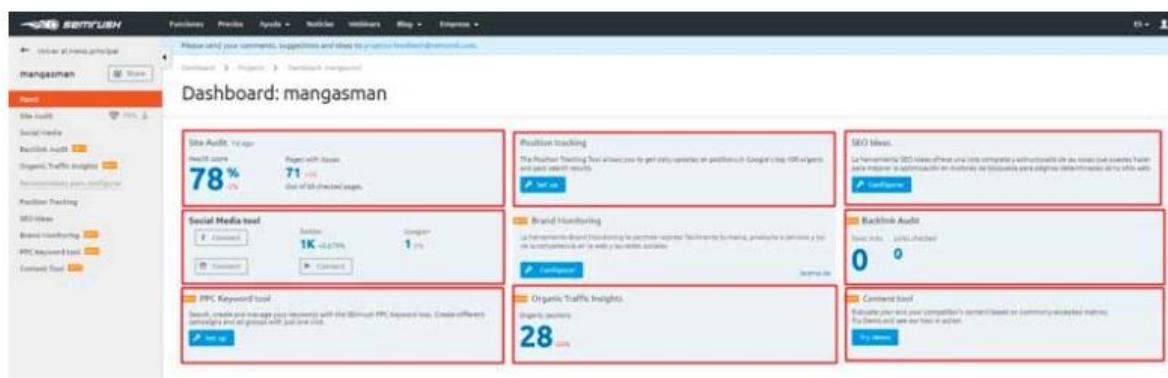


Figura 21: Imagen extraída de SEMrush

Otra de las herramientas digitales que se debería tener en cuenta es el email marketing, que ayudará a fidelizar aquellos usuarios que ya te han visitado y han vivido una primera experiencia con tu marca ya sea mediante el mundo digital o el mundo físico.

Dentro de este campo existen herramientas como Mailchimp que ayudan a crear y enviar *newsletters*, también conocido como correos de marketing, con el contenido que se desee a la base de datos de clientes. Se trata de una herramienta con gran influencia en el ámbito del email marketing ya que permite enviar comunicaciones basadas en la personalización, como pueden ser boletines, campañas de producto, promociones, etc. de forma inmediata.

Además, se trata de una herramienta muy sencilla e intuitiva capaz de generar un informe en el que se pueda conocer el impacto que ha tenido cada *emailing* en el receptor.

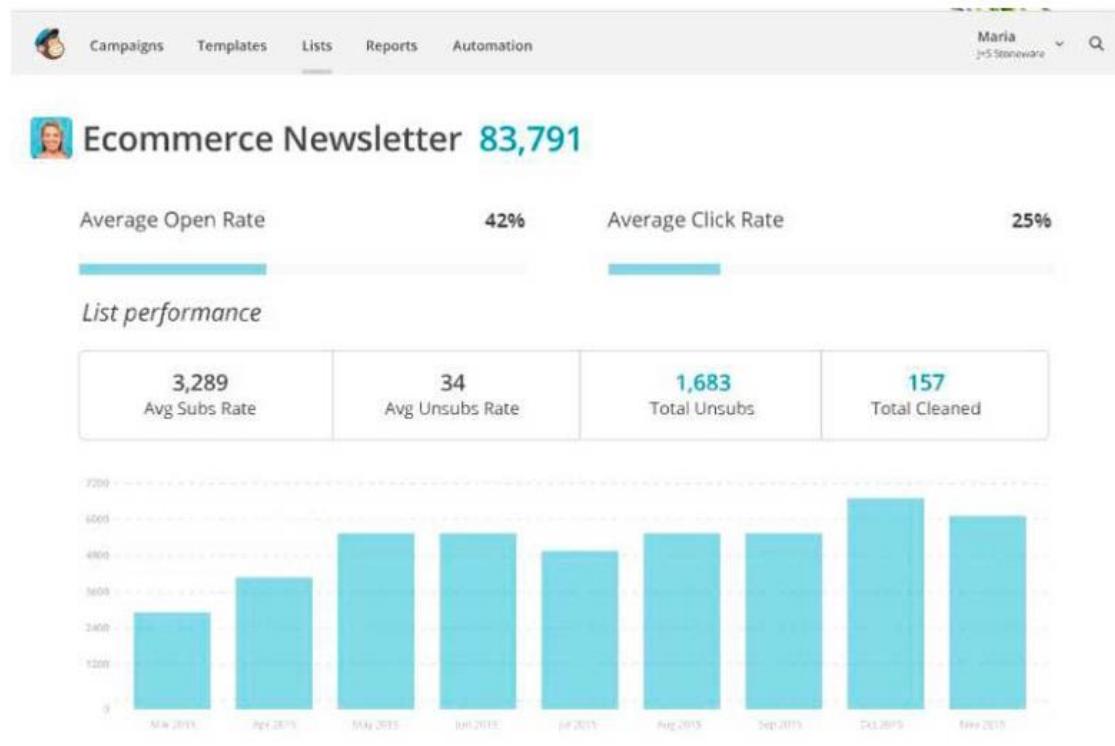


Figura 22: Imagen extraída de MailChimp

A medida que la presencia de la marca crece en el mundo virtual, la empresa tiende a incorporar cada vez más redes de comunicación. En este momento aparecen las redes sociales, entre las cuales podemos encontrar Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.

A la hora de lanzar las RRSS desde cero, la marca deberá tener conocimiento del tipo de comunicación que debe utilizar en cada una de ellas. Por ello, deberá elaborar una estrategia clara y directa teniendo en cuenta el *target* que se encuentra en cada red. Por ejemplo, el contenido de LinkedIn siempre será de carácter profesional e Instagram está más enfocado en compartir imágenes visuales y relevantes para sus públicos

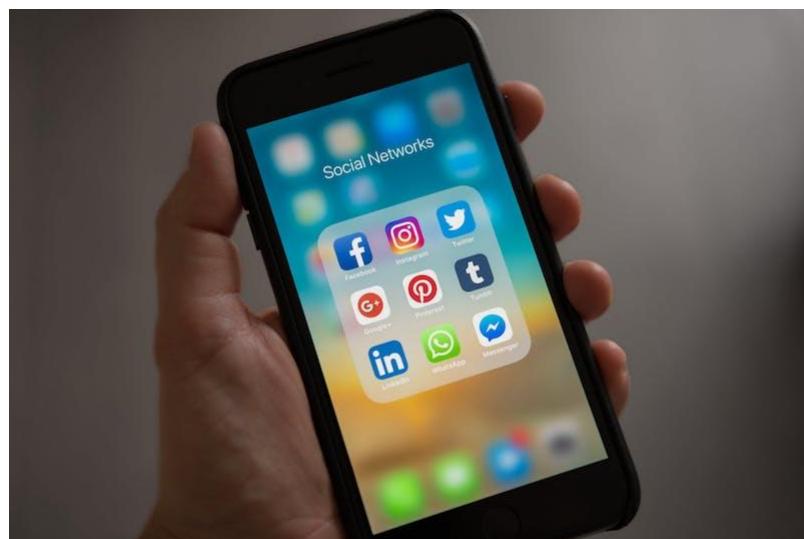


Figura 23: Imagen extraída de Efetur

Según Adrián Álvarez, analista web y experto en el Marketing de contenidos, las redes sociales ayudarán a la marca a fidelizar los consumidores “para que se queden con nosotros y no se vayan a la competencia”.

En este sentido, el contenido que difundamos a través de este canal debe tener un doble objetivo. Por un lado, debe seguir recordando nuestra marca a los consumidores para conseguir ser *top of mind* y, por otro lado, debe ofrecer un contenido educativo que sea diferente y relevante para el público.

Existen diferentes herramientas de gestión de redes que facilitarán el uso y permitirán ajustarnos al tipo de contenido más apropiado para cada una de las redes sociales. Con este tipo de herramientas, la empresa obtendrá una visión más global y permitirá planificar el calendario online desde una única pantalla.

Hootsuite es una de las herramientas preferidas por las empresas para la gestión de RRSS. Permite programar el contenido que deseas lanzar en los diferentes perfiles de redes sociales,

identificar cuáles son los *influencers*, y analizar las oportunidades que tiene la marca de que un consumidor compre la marca.

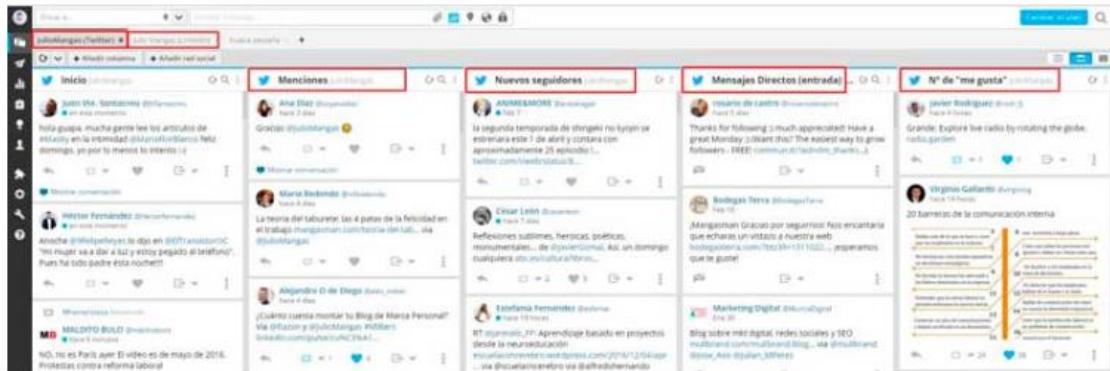


Figura 24: Imagen extraída de Hootsuite

Además, también permite hacer un seguimiento de los comentarios que los usuarios publican sobre tu marca. Por lo que será mucho más fácil responder a los seguidores ante cualquier pregunta o comentario. Este hecho es muy importante a la hora de evitar posibles momentos de crisis.

Anteriormente se ha podido conocer que una de las ventajas del marketing digital es la posibilidad de saber lo que ocurre en todo momento con tus consumidores e incluso saber qué opinan de ti en las redes sociales. En este sentido, existen herramientas capaces de detallar cómo y quién está interactuando con la marca, las llamadas herramientas de marketing digital para analítica.

Google Analytics es una de las más importantes y ayuda a medir el tráfico de la web detalladamente: indica el número de usuarios/visitas, el tiempo que ha estado en la web, por dónde han navegado y cuál es la última página que visitó.

Default Channel Grouping	Adquisición		Comportamiento			
	Sesiones	% de nuevas sesiones	Nuevos usuarios	Porcentaje de rebote	Páginas/sesión	Duración media de la sesión
	516 % del total: 100,00 % (516)	73,26 % Media de la vista: 73,26 % (0,00 %)	378 % del total: 100,00 % (378)	88,37 % Media de la vista: 88,37 % (0,00 %)	1,16 Media de la vista: 1,16 (0,00 %)	00:00:34 Media de la vista: 00:00:34 (0,00 %)
1. Direct	248 (48,06 %)	68,95 %	171 (45,24 %)	91,13 %	1,10	00:00:13
2. Social	229 (44,28 %)	77,73 %	178 (47,09 %)	86,46 %	1,21	00:00:53
3. Organic Search	28 (5,43 %)	89,29 %	25 (6,61 %)	82,14 %	1,29	00:01:00
4. Referral	11 (2,13 %)	36,36 %	4 (1,06 %)	81,82 %	1,18	00:00:56

Figura 24: Imagen extraída de Google Analytics

El tipo de canales de dónde provienen tus visitas pueden ser muy diferentes:

- Tráfico directo. El que teclea la web en el buscador
- Tráfico social. El que viene a través de una red social
- Tráfico orgánico. El que viene a través de un *click* en la página de resultados o en una *newsletter*
- Tráfico mediante referral. El que proviene de un link en una página web o medio social

Además de analizar de dónde proviene el tráfico y por dónde se va, Google Analytics también permite conocer las conversiones o tus ventas. Esta métrica (o conversión rate) permite saber, por ejemplo, si tu tasa de conversión es de 2% quiere decir que de cada 100 visitantes o usuarios que acceden a tu web, 2 compran.

Por otro lado, encontramos Metricool, la herramienta que permite analizar, gestionar y medir el éxito de los contenidos y de las campañas digitales.

Te permite obtener analíticas visuales e intuitivas del rendimiento de las acciones y la de los competidores para después generar informes sobre la actividad del blog corporativo o de redes sociales.

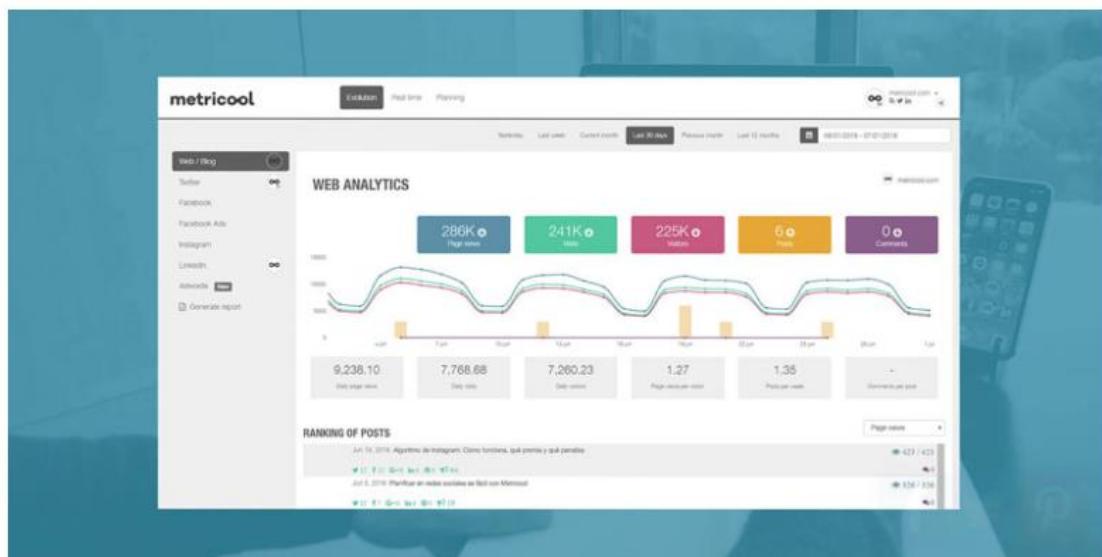


Figura 25: Imagen extraída de MetriCool

Por último, encontramos Canva, la herramienta de diseño por excelencia según Susana Morin, especialista en branding para negocios digitales. La autora confirma que este tipo de herramientas han sido creadas para que cualquier persona “pueda hacer diseños atractivos para sus negocios”. La consecuencia que ha tenido este tipo de herramientas en las marcas es que ha permitido cohesionar la imagen de las marcas y unificarla en todos los soportes digitales, un hecho muy importante dentro de la comunicación online.

Canva sirve a las empresas para crear cualquier elemento gráfico para sus campañas. La herramienta cuenta con diferentes plantillas que la marca puede personalizar “para conseguir una imagen única”. Una vez se escoge la plantilla, la empresa tiene la opción de personalizar los elementos que marcan la identidad de la marca como puede ser el logotipo, la tipografía o la paleta de colores corporativos.

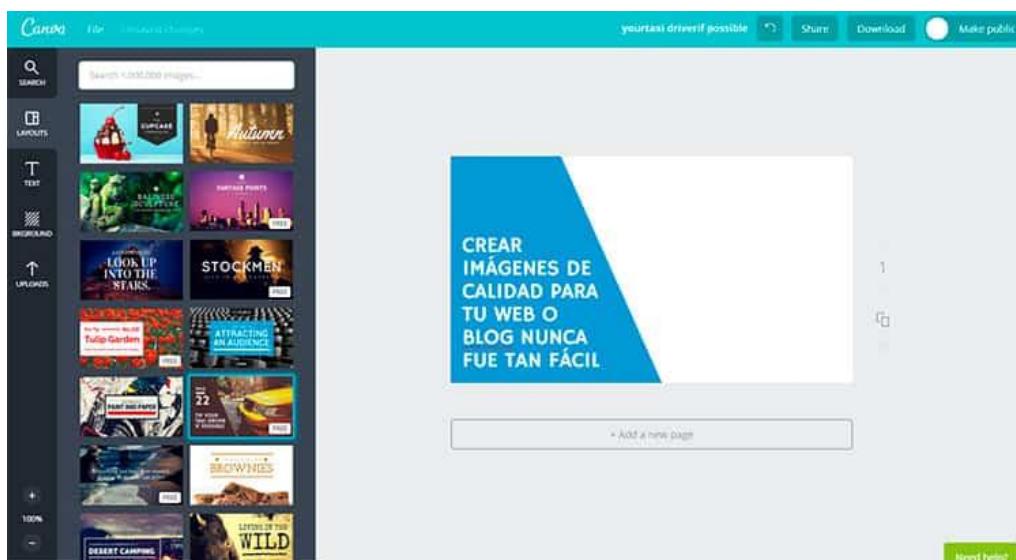


Figura 26: Imagen extraída de Canva

## 7. Plan de comunicación basado en la transformación digital, Ariston España

### a. Plan de comunicación

A continuación, se pretende elaborar un Plan de comunicación basado en la transformación digital para la marca Ariston España, una marca internacional con sede en Italia que basa su negocio en la fabricación y comercialización de agua caliente sanitaria, calefacción y energía renovable.

La marca Ariston se encuentra bajo el paraguas del grupo Ariston Thermo Group, presente en todo el mundo y conocido como sinónimo de confort, eficiencia energética y respeto por el medio ambiente. Esto lo consigue gracias a los productos de alta eficiencia que fabrica y comercializa mediante fábricas adaptadas a los estándares productivos más avanzados.

Según datos aportados en su página web, el grupo tiene actualmente una posición de liderazgo dentro del mercado global del confort térmico para ambientes domésticos, comerciales e industriales. Dentro de este mercado, Ariston Thermo está presente en tres sectores, con marcas líderes y una oferta completa de productos y servicios. Para ello, divide sus productos y servicios en diferentes marcas.

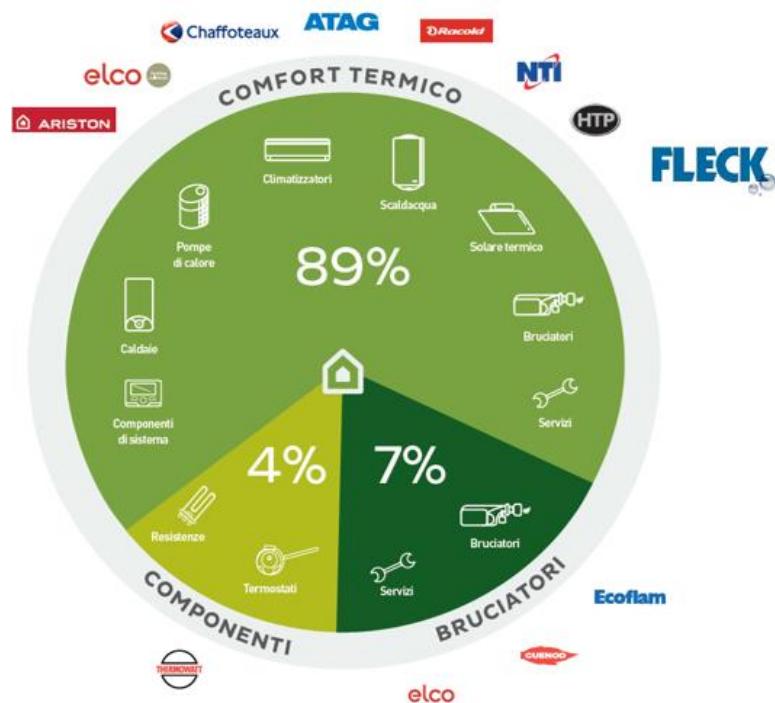


Figura 27: Imagen aportada por la marca

La visión de Ariston es la de llevar el confort sostenible a todo el mundo. Por ello, su misión será la de ser el *partner* preferido en todo el mundo para proporcionar soluciones eficientes y renovables en calefacción y agua caliente. Todo esto lo hará bajo los valores del cuidado, el respeto y la innovación.

Según datos aportados por la marca, el objetivo real que se plantea es la eficiencia sostenible en todos sus productos. Para ello, antes del 2020 pretenden realizar el 80% de su negocio con soluciones de alta eficiencia que utilicen energía renovable. La actividad de Ariston, al combinar la eficiencia energética, la innovación y el diseño, le permiten contribuir a diseñar el futuro del sector térmico.

### **i. Situación actual de la marca (segmentación del público, posicionamiento y percepción deseada)**

Según datos aportados por la marca, desde un principio Ariston conoce que el mundo actual está lleno de incertidumbres e impulsar el cambio es cada vez más difícil. Desde su entrada en el mercado, se han encontrado con una fuerte competencia que, al igual que ellos, se sitúan en un sector con baja presencia en el mundo digital. En este contexto, entendieron que la sociedad está en constante movimiento y las marcas evolucionan rápidamente. De esta manera Ariston encontró que la tecnología es la causante de esta transformación en el estilo de vida de las personas todos los días.

Por esta misma razón y con el fin de ser competitivos respecto la competencia y permanecer en la mente de los consumidores, Ariston se plantea como marca desafiar su posicionamiento a lo largo del tiempo, siendo siempre fieles a su herencia y creencia.

Hoy en día se encuentra resolviendo una serie de desafíos, provocados por el deseo de estar más cerca de las necesidades de los consumidores y tener una imagen más moderna y contemporánea. Para ellos, la transformación de su posicionamiento de marca y de identidad visual forman parte de su pasado, presente y futuro.



Figura 28: Imagen aportada por la marca

En la actualidad, Ariston persigue el territorio del confort en toda su comunicación. Por ello, el confort es el principal beneficio de todos sus productos. Para la marca, sentirse confortable significa sentirse bien, sentir serenidad y relajación. Además, este confort estará siempre activo, ya que trabaja como la base para hacer sentir a sus consumidores todos los momentos importantes de la vida. De aquí proviene su eslogan **COMFORT ALWAYS ON**, que apela también a la durabilidad de todos sus productos.

Según datos aportados por la marca, en 2017 Ariston decidió basar todos sus mensajes en tres pilares diferenciados: rendimiento tecnológico, calidad superior y estilo italiano. Junto a estas tres premisas el reto que se propone la marca es claro: el confort es el punto de unión entre las emociones y las características técnicas. Por ello, perseguir este concepto en todas sus

comunicaciones les ayudará a definir un posicionamiento claro, único y relevante en la mente de los consumidores.



Figura 29: Imagen creada por Nerea Becerra

En definitiva, el reto de Ariston es el de innovar en todo momento con la intención de introducir nuevas formas de llevar el confort a todos los rincones del mundo. Para ello, podrá seguir los siguientes valores clave en toda su comunicación:

- **Cuidado.** Ariston cuida el confort de las personas todos los días y en cada momento de sus vidas. Su objetivo es ofrecerles las mejores soluciones para cada momento y situación que se ajuste a las necesidades dando la oportunidad para mejorar y simplificar sus vidas.
- **Responsabilidad.** Como marca líder, Ariston asume la responsabilidad de mejorar diariamente. La marca se encuentra comprometida con la eficiencia de la forma en que las personas calientan sus hogares y obtienen agua caliente. Por ello, lo buscan a través del desarrollo de soluciones y tecnologías renovables, así como la promoción de fuentes sostenibles.

- **Innovación.** La innovación forma parte del núcleo genético de la marca: el objetivo es lograr que las tecnologías de calefacción de vanguardia junto con el diseño sea un desafío que sirva para lograr ganar y mantener la posición de liderazgo.

Además de estos tres pilares principales, la marca podría tener en cuenta el tono de todas sus comunicaciones, que forman parte de su carácter:

- **Cercano.** Ariston ayuda a las personas a encontrar la mejor solución para cada situación, siempre buscando la usabilidad y la tecnología.
- **Real.** Ariston cuida de los retos reales que nos plantea la vida diariamente.
- **Confianza.** Garantiza los más altos estándares profesionales, comprometiéndose con los productos y un rendimiento duradero.
- **Mirando hacia el futuro.** Todo lo que hace la marca tiene un impacto en el futuro, anticipando la tecnología de la que se beneficiarán los consumidores.
- **Confort.** Se preocupa por la serenidad y la calidad de vida de las personas
- **Estilo italiano.** Se trata de una marca fresca e intuitiva que se siente cómoda en cualquier situación, pudiendo enfrentar todos los desafíos con su estilo propio y elegante.

Ante toda esta información, se llega a la definición de la *Reason to Believe* de Ariston, definida por algunos autores como la razón por la cual creer en la marca, que no es más que ser el especialista global en confort térmico con una experiencia única y la innovación en los productos de calefacción y agua caliente.

Por lo que se refiere al *target* o público objetivo, OMD publicó en el 2016 un informe en el que define, gracias a datos extraídos de EGM, que la marca se dirige a un público de hombres y mujeres por igual de 25 a 65 años. El 28,2% de los encuestados (97 individuos) son personas sin parejas respecto al 53,1% de los encuestados (101 individuos) son familias de uno o más hijos.

Dentro de la península, el *target* se sitúa en su mayoría en la Comunidad de Madrid (35,4% de los encuestados), seguido por Cataluña (11,5%), País Vasco (8,88%), Aragón (7,97%), Castilla y León (6,60%) y, por último, Castilla-La Mancha (5,42%).

Según los datos que aporta EGM, las razones por las que consumen la marca son básicamente dos: “mi antigua caldera se ha roto” y “necesito una nueva instalación”. Por estas dos razones, se informan y toman de decisión de compra mediante diferentes canales:

- Instalador autorizado
- Tiendas o distribuidores especializados
- Referencias de amigos y familia
- Opiniones en Internet

Gracias a los datos que aporta EGM, la marca ha podido conocer que el consumidor final de Ariston es un perfil tecnológico con inquietudes por el medio ambiente. Basa sus motivaciones de compra en el servicio, la usabilidad y el precio. Además, aprecia la calidad del servicio y la rapidez. Por último, los canales que utiliza para la compra suelen ser el tradicional, el DIY y el *e-commerce*.

Además del consumidor final, Ariston debería tener en cuenta los profesionales del sector que son clientes potenciales y prescriptores de la marca. Entre ellos encontramos instaladores, hombres de entre 25 y 60 años con baja lealtad por la marca que basan sus motivaciones en incentivos, normalmente con una baja resistencia al cambio y con aprecio a las formaciones y promociones. Por otro lado, encontramos arquitectos e ingenieros, hombres y mujeres de entre 40 y 60 años que prescriben la marca a constructores y basan sus motivaciones en condiciones técnicas y usabilidad. Además, se interesan por el producto y las innovaciones tecnológicas de la marca y aprecian la información y el asesoramiento.

En este contexto, Ariston se plantea cuál es su posicionamiento deseado en la mente del consumidor. En primer lugar, podría establecer una posición inicial clara y ganadora respecto la competencia. Para ello, deberá trabajar en desarrollar la conciencia de marca en el mercado local para después llevar el enfoque a la consideración. Ser relevante en los consumidores locales llevará a la marca a comenzar a probar y repetir la compra. De esta manera, se crearía un vínculo de “lealtad” mediante el cual los consumidores sean los propios prescriptores de la marca.

Por lo que se refiere a los instaladores y arquitectos o ingenieros, Ariston pretende situarse en la posición de liderazgo dentro del mercado. De esta manera, los prescriptores no dudarán por la marca en la receta de venta.

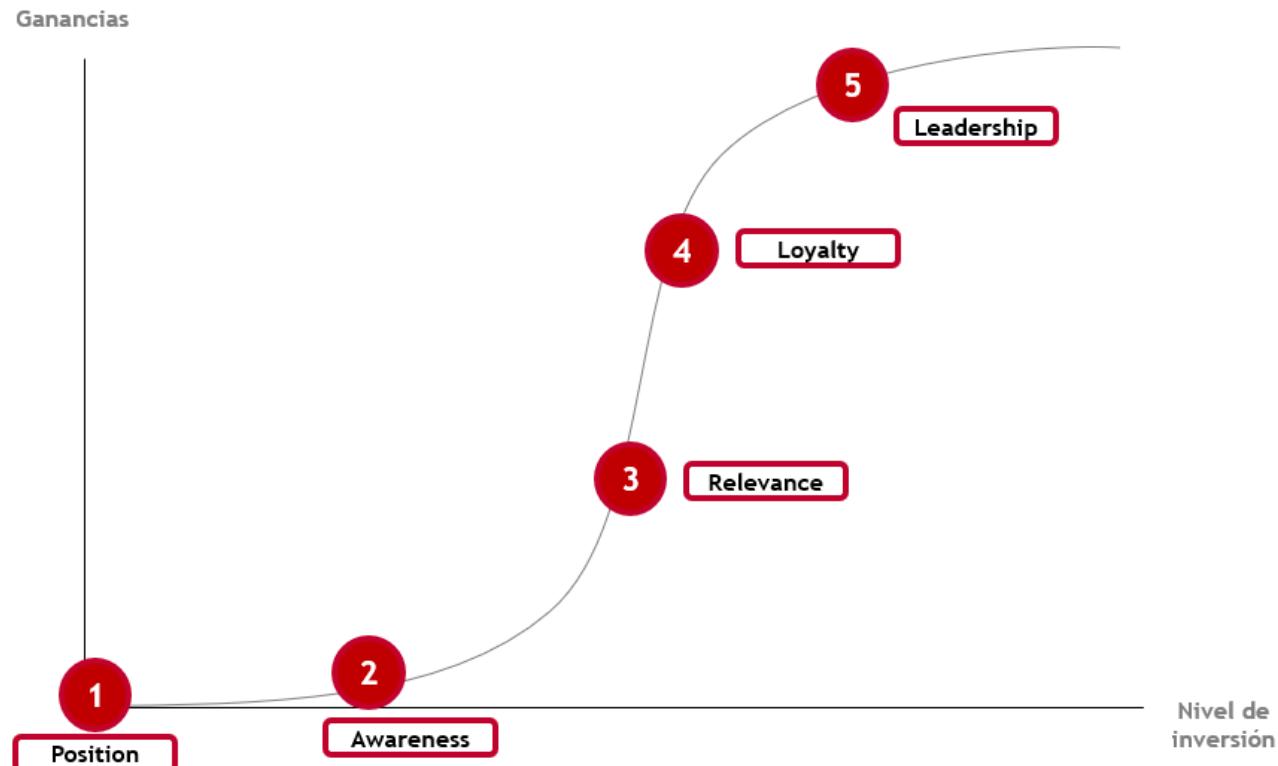


Figura 30: Imagen creada por la marca

## ii. Análisis de la comunicación

Para poder llevar a la marca a la posición de liderazgo, uno de los principales trabajos podría ser dirigir toda la comunicación al usuario final. Gracias al análisis anterior de tres marcas en su proceso de transformación digital, se ha llegado a la conclusión que la mejor manera de llegar al usuario final es ir directamente al lugar en el que se encuentra: el mundo online. Por ello, deberemos analizar en qué situación se encuentra actualmente la marca respecto los medios y canales que utiliza para llegar hasta ellos y posteriormente, definir los objetivos de comunicación.

Según el estudio para Ariston que presentó OMD en 2016, y basándose en datos aportados por Infoadex respecto al escenario de medios que nos encontramos en España, Ariston ha podido conocer que la inversión publicitaria en medios convencionales está creciendo gradualmente a partir de 2013, con un aumento de 4,3% en el año 2016.

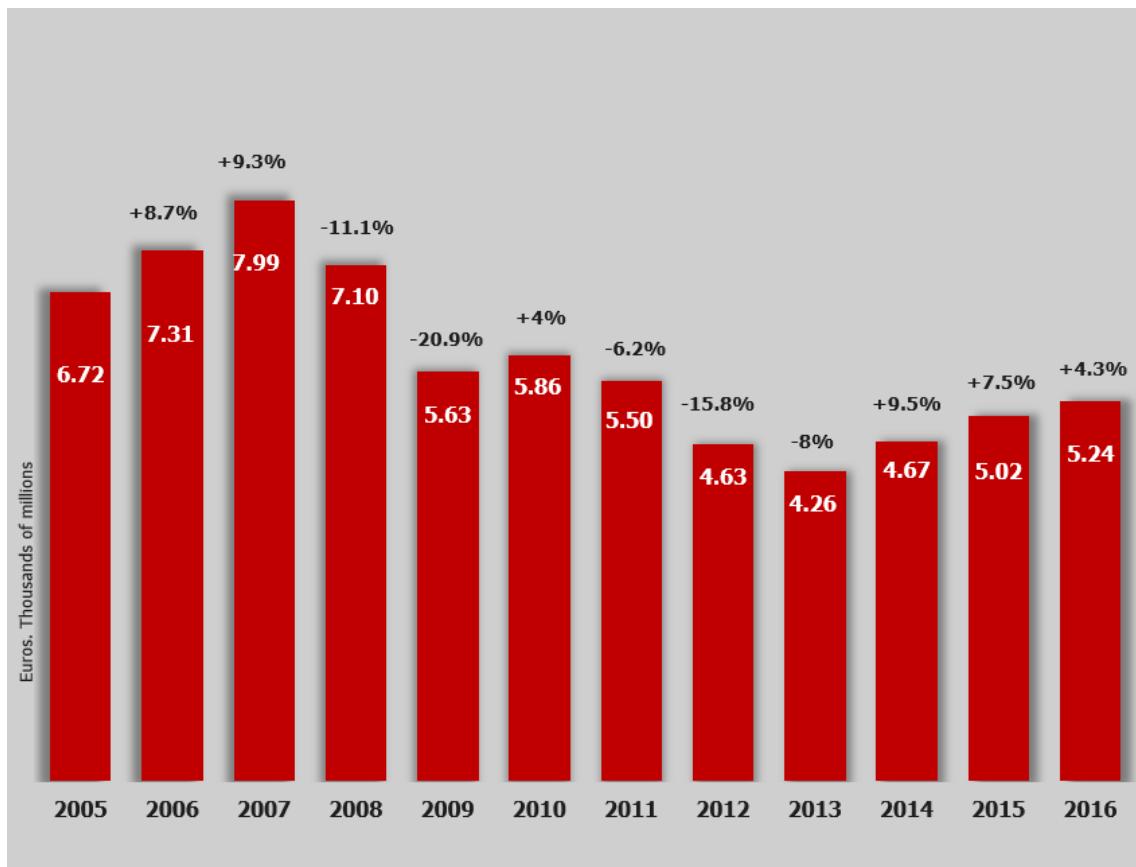


Figura 31: Imagen extraída de OMD

Aún y así, los datos de Infoadex confirman que en 2016 y después de 16 años seguidos, la televisión sigue siendo el principal medio de comunicación en términos de inversión con un crecimiento exponencial digital y contrariamente, los medios impresos sufren la mayor caída.

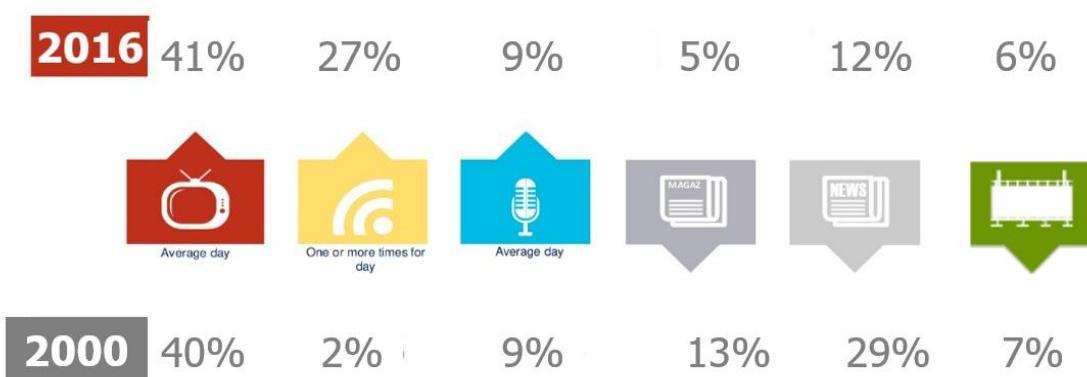


Figura 32: Imagen creada por OMD

En cuanto a la estacionalidad, EGM apunta que la inversión publicitaria en el sector de la climatización se concentra claramente de octubre a febrero. Concretamente, estos dos meses son los que reportan mayor inversión. Por lo que se deberá tener en cuenta esta información a la hora de crear y elaborar el plan de acciones.

Hasta este momento, la marca Ariston ha centrado la comunicación para llegar al usuario final en canales tradicionales, entre los principales se encuentran radio y exterior. En cambio, el mismo estudio de OMD basado en datos de Infoadex afirma que, otras marcas líderes en el sector como Vaillant o Saunier Duval, utilizan otros medios como diarios, televisión, online y cine. Por lo que, en este caso, los resultados con más éxito se han obtenido gracias a campañas que utilizaban un mismo concepto en diferentes canales de comunicación, es decir, una campaña 360°.

Dentro del entorno digital, Ariston únicamente está presente mediante la página web, banners y Facebook Ads. Además, todas las creatividades actuales que aporta en este canal deben tener la siguiente estrategia:

- Tono funcional centrándose más en las especificaciones técnicas que en los beneficios
- Mensajes simples de larga garantía con el objetivo de inculcar la confianza del consumidor en el producto
- Mensaje centrado en el diseño italiano del producto

Un ejemplo de acción es la utilizada en 2017 para una campaña de exterior en autobuses creada por J. Walter Thompson.



Figura 33: Imagen aportada por la marca

Además, también se han creado diferentes *banners* y *Facebook ads* para difundir en medios digitales:



Figura 34: Imagen aportada por la marca

Antes de establecer el sistema DAFO mediante el cual podremos definir los objetivos, debemos conocer cuáles son los factores que han hecho cambiar el paradigma del marketing y la comunicación actual. Para ello, estableceremos cuáles son los factores internos y externos que han cambiado el modo en que consume el usuario final.

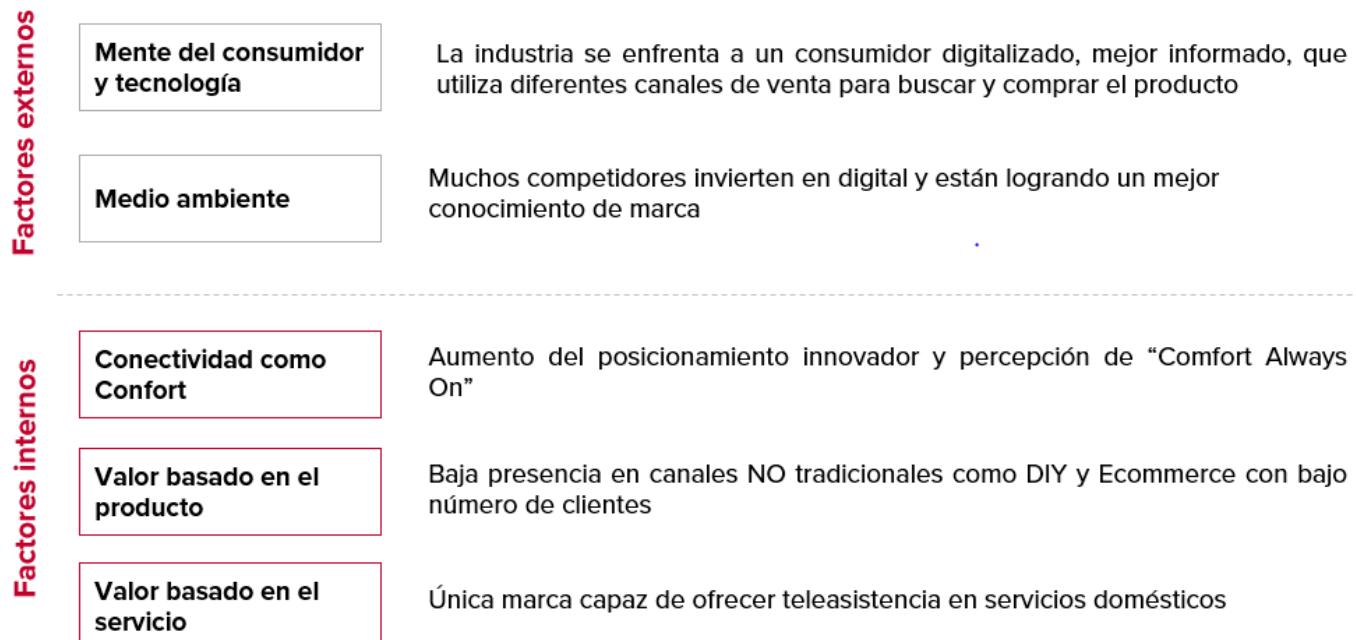


Figura 35: Imagen creada por Nerea Becerra

A continuación, se analiza la situación digital de la marca a través del sistema DAFO:



Después de analizar el sistema DAFO, se explican la continuación los objetivos que debería seguir el Plan de Comunicación en transformación digital para la marca Ariston. En normas generales, se ha escogido seguir un Plan de Comunicación 360º integrado, ya que, como se ha podido establecer después del análisis, es la estrategia que permitirá a la marca establecer un diálogo constante entre ellos y los consumidores, coherente en todos los ámbitos y canales además de ser simultánea. Por ello, se debería seguir contando con los elementos tradicionales de la comunicación y los elementos que integra la comunicación digital de una forma armónica y cohesionada.

OBJETIVOS		ESTRATEGIA	
<b>#1</b>	<b>1. AUMENTAR BRAND AWARENESS CONSUMIDOR FINAL</b> <b>BTL</b> <b>ATL - POS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BTL</b> Impulsar el reconocimiento de la marca en Barcelona, Bilbao y Madrid</li> <li>• <b>ATL</b> Impulsar la comunicación para reforzar los valores, especialmente en POS y eventos</li> </ul>	
<b>#2</b>	<b>3. CONSEGUIR LOYALTY EN INSTALADORES</b> <b>LOYALTY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar acciones con el canal profesional</li> <li>• Redefinir el plan promocional para el perfil más profesional</li> <li>• Intensificar el plan de formaciones con el perfil profesional</li> </ul>	
<b>#3</b>	<b>4. LÍDER ENTRE CANALES</b> <b>DIY</b> <b>ECOMM</b> <b>PRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la consideración en canales DIY</li> <li>• Mejorar la consideración en canales e-commerce</li> </ul>	

Figura 36: Imagen creada por Nerea Becerra

### iii. Idea, concepto y mensaje

Para poder llevar a cabo los objetivos que plantea el Plan de Comunicación, Ariston debería definir una nueva campaña que posicione el concepto “confort” de una forma fácilmente reconocido para el público.

Volviendo un poco la vista atrás, se ha analizado que la marca basa toda su comunicación dentro del territorio del confort. Además, define tres pilares fundamentales en su carácter y valores: rendimiento tecnológico, calidad superior y estilo italiano.

En este contexto, nos planteamos el hecho que el concepto “confort” tendrá un significado diferente dependiendo del país, el lugar, la historia o la necesidad de las personas. Se trata de un concepto que va más allá del cuidado y del respeto, se trata de una visión más amplia de condición física y mental. El confort es una condición clave para la vida en que la temperatura perfecta del aire y del agua marcará en las personas diferentes momentos de su vida. Además, es una idea directamente vinculada a la tecnología, ya que es un elemento crucial para simplificar y mejorar las condiciones en que se encuentran las personas diariamente. De aquí nace la idea que el confort significa algo diferente para cada uno de nosotros.

A partir de la idea de que el confort significa algo diferente para cada persona se puede llegar hasta el concepto estratégico de la nueva campaña de Ariston: Aceptar el reto de llevar el confort a todo el mundo, por muy difícil o imposible que sea. Esto lo podría conseguir a través de proporcionar a toda la sociedad productos excelentes e innovadores con un nuevo lenguaje más cercano al usuario final y emocional.

El mensaje por comunicar sería **EL CONFORT ES NUESTRO RETO**. Con él, se pretende transmitir a sus consumidores que Ariston trabaja día a día por llevar el confort a todo el mundo, sea cual sea tu significado de confort y por muy difícil que parezca a priori.

Para poder llevar a cabo la campaña, existirán tres ideas claves que deberían ser aplicadas en toda la comunicación:

- **Explicar historias reales.** La comunicación debería estar enfocada a la promesa de marca y debería comunicar productos relevantes y creíbles por el público.
- **Contenidos impactantes.** Crear contenidos atractivos para el público con el objetivo de aumentar el reconocimiento de la categoría de producto.
- **Optimizar la planificación de medios.** Desarrollar una planificación a partir del conocimiento de los objetivos y aprovechar los medios propios y ganados.

El tono que se recomienda transmitir todos sus mensajes son los siguientes:

- Reto
- Épico
- Orgullo
- Real

- Humano
- Cálido

Con esta campaña, la marca conseguirá los siguientes retos:

- Campaña de comunicación con 1 año vista
- Nuevo lenguaje más emocional y alejado del lenguaje técnico utilizado hasta ahora
- “El Confort” como un activo fuerte y propio de la marca
- Posicionamiento líder en su categoría
- Colocar los productos Ariston en el centro de las historias
- Creación de noticias y atención/cobertura mediática
- Creación de contenidos para comunicarse en todos los mercados y a través de cualquier medio

Los objetivos de comunicación serían los siguientes:

- Confianza
- Reputación
- Líder en confort térmico
- Calidad superior
- Rendimiento tecnológico
- Alta eficiencia e innovación
- Estilo italiano

Para poder comunicar el concepto estratégico y el mensaje, Ariston debería crear y ser parte de una producción de *Storytelling*, o como se ha mencionado anteriormente, la “técnica de gestionar los discursos a partir del uso y el dominio de la narración como forma de convencer y movilizar la opinión.”, es decir, es la herramienta que podría servir para captar la atención de los consumidores a través de contar historias.

Pero esta vez la marca podría dar un paso más allá de contar una historia de *Storytelling*, llegando al *Storydoing*. En este caso no basta solo con transmitir verosimilitud, sino que hay que transmitir historias reales con verdad. De esta manera, *Storydoing* significa que además de explicar las historias, hay que hacerlas, pues la narración surge al compartir y comunicar las acciones reales que pondría en marcha Ariston.

De esta manera nace la historia de *storydoing* “la misión de Ariston”, concebida con el objetivo de comunicar que la marca es capaz de llevar el confort a todo el mundo, incluso cuando parece difícil o imposible hacerlo. Así, la marca podría construir y donar una casa altamente eficiente al gobierno Nepalí con el objetivo de poder hacer los trabajos de recogida de basura que se ha ido acumulando en la cima del Everest. De esta manera, el equipo de trabajo tendrá la posibilidad de trabajar durante un período más largo gracias al confort que la casa Ariston les podrá proporcionar y así no tendrán que preocuparse por las condiciones climatológicas adversas. Con el objetivo de colocar los productos Ariston en el centro de la historia, la casa tendrá la climatización perfecta gracias a uno de los productos más eficientes de la marca, la caldera Alteas One, que será testada en las condiciones más extremas.

Además, con el objetivo de conseguir *engagement* en los diferentes targets o conexión con la marca, Ariston podría llevar tres instaladores reales para ayudar a construir la casa en la base del Everest. De esta manera, la historia de *storydoing* podría explicarse tanto al usuario final como al público más profesional, siguiendo la campaña de comunicación 360°.



Figura 37: Imagen aportada por la marca

#### iv. Plan de acciones

Para poder llevar a cabo la misión de Ariston se deberían planificar las diferentes fases, desde la elección de los candidatos que viajarán al Nepal, hasta la construcción de la casa Ariston con la ayuda de las personas autóctonas. Por ello el proceso se dividiría en tres fases:

1. **Búsqueda de los instaladores.** En esta primera fase el objetivo sería la selección los mejores candidatos para construir la casa Ariston en Nepal. Será muy importante incentivar la relación entre los instaladores y la marca para así generar el *engagement* deseado. Lo que conseguiremos en esta fase será desarrollar la interacción con el target más profesional.

Para todos los instaladores que deseen participar en el proceso de selección, habrá una web especializada bajo el dominio “lamisioneariston.com” en la que todos podrán inscribirse y participar. Para ello, deberán grabarse explicando los motivos por los que les gustaría participar en la misión y cuáles son los valores o atributos que pueden aportar.

Durante la búsqueda se podrían poner en marcha diferentes banners en portales relacionados con gremios, *ecommerce*, etc. con los que los instaladores podrían ser redirigidos a la página web y encontrar allí toda la información. Además, también se informará a los *stakeholders* internos y externos.



Figura 38: Imagen creada por Nerea Beceera

2. **Preparación de los instaladores.** En esta segunda fase Ariston contactaría con los instaladores que fuesen elegidos de entre todos los participantes. Para hacer esta selección se deberían tener en cuenta diferentes factores que ayudarían a los candidatos a superar la misión más fácilmente debido a su nivel de dificultad. Entre ellas

encontramos un buen estado físico, hablar y comunicarse en diferentes idiomas dando importancia al inglés, tener experiencia suficiente en la instalación de calderas en condiciones “extremas” y que le gusten los deportes de riesgo y de aventura. Ante todo, los candidatos seleccionados deberían estar preparados para lo que posiblemente sería vivir la mejor experiencia de sus vidas.

Una vez se eligiesen la marca se pondría en contacto con ellos con el fin de conocer más sobre su estilo de vida. En este momento se comunicaría a todos los públicos que la búsqueda habría finalizado y empezaría la siguiente fase. Una vez se conociesen entre ellos, sería el momento de comenzar el entrenamiento.

El objetivo de esta fase es que los instaladores fuesen conscientes de las condiciones que se encontrarían y de la importancia del proyecto en el ámbito social y medioambiental. Por ello, se haría una formación de un mes coincidiendo con la presentación de las fases de la misión. En este entrenamiento se deberían poner a prueba tanto las capacidades físicas como psicológicas de los candidatos. Por ello, podrían entrenar en condiciones climatológicas parecidas a las que se encontrarían en la base del Everest haciendo diferentes actividades físicas e instalando productos Ariston también en este tipo de condiciones.

Esta fase también serviría para establecer lazos personales entre los tres instaladores seleccionados y la marca. Durante el mes que duraría la formación el contacto con el mundo exterior sería reducido para concentrar todos los esfuerzos en el proyecto. Además, también se podrían establecer diferentes actividades que fomenten los lazos afectivos y de equipo.



Figura 39: Imagen aportada por la marca

3. **Misión.** La última fase de la misión sería en la que el equipo de construcción y de producción viajaran hasta Nepal con el objetivo de llevar el confort a un lugar dónde en principio parece imposible.

El viaje comenzaría partiendo de España mediante un avión hasta Nepal para posteriormente llegar a la zona más próxima del Everest en coche. El último tramo debería hacerse con transportes algo más sofisticados como helicópteros o animales, siempre teniendo en cuenta no hacer daño el paisaje autóctono de la zona.

Para el traslado de la casa Ariston se utilizarán los mismos transportes, pero en este caso se debería tener en cuenta que las situaciones climatológicas que se podría encontrar el equipo de producción podría cambiar radicalmente el panorama. En estos momentos sería el equipo quién tendría la capacidad de decisión para hacer frente a los problemas y resolverlos.

Una vez lleguen al destino, sería importante la relación entre todo el equipo que participa en relación a las personas autóctonas de la zona. En este sentido, tanto los instaladores como el equipo de producción tendrían la posibilidad de descubrir las vidas de los

nepalís que cada día suben y bajan el Everest acompañando a los excursionistas que la visitan. Esta vez el equipo estaría allí para algo mucho mejor: poder retirar toda la basura que se ha ido acumulando durante los últimos años.

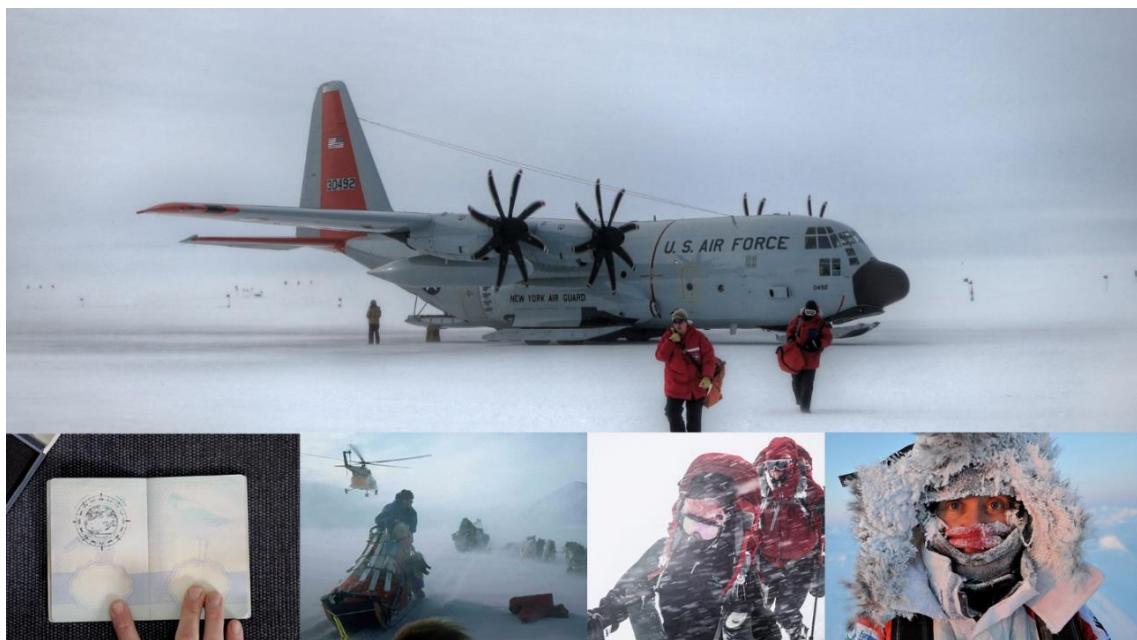


Figura 40: Imagen aportada por la marca

Cuando la misión haya finalizado se habrían vivido siete meses de preparación, todo un equipo involucrado en el proyecto, temperaturas extremas bajo cero, un mes sin interrupciones de misión y muchas horas de contenido. Con todo esto, se habría creado el contenido suficiente para planificar las acciones de la campaña, que serían las siguientes:

1. **Comunicación interna.** Durante todo el período que dure la campaña, se debería hacer partícipe a los *stakeholders* internos de la empresa. Lo que se busca con esta acción es hacer partícipes a todos los trabajadores de la marca en la misión.

De esta manera, en todo momento tendrían conocimiento de en qué fase se encontraría la misión y podrían ver imágenes en cuanto se creasen.

Con el objetivo de dar a conocer la misión, Ariston organizaría un evento anual en el que el mensaje más importante sea compartir la misión y todas las fases que conllevaría. Se realizaría en el hotel SB Diagonal Barcelona durante la tarde del 24 de enero en la

que se difundirían imágenes del lugar dónde se colocaría la casa Ariston y el equipo que participe en el proyecto.

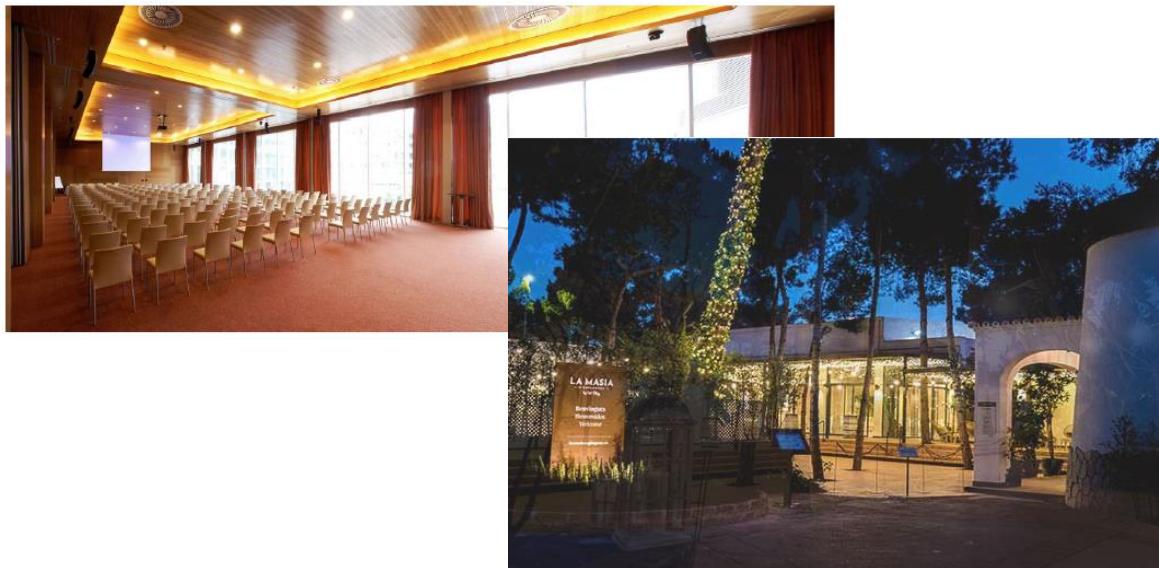


Figura 41: Imagen aportada por la marca

2. **Seis episodios en temática documental** llamados “Historias de confort” que explicarían con detalle la misión vivida en el Nepal. Gracias a esta acción, se conseguiría el *engagement* deseado con nuestro público. Lo que se conseguiría con esta acción sería mostrar la parte más humana de la misión: mostrar las situaciones más duras y más felices que se han vivido durante los días de viaje.

Los seis episodios se emitirían en el canal de YouTube de la marca y posteriormente estarían disponible en la web [lamisiondeariston.com](http://lamisiondeariston.com).

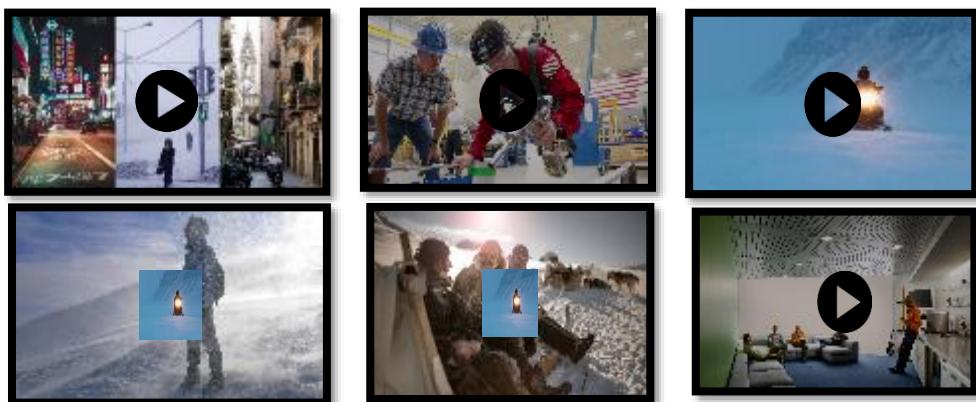


Figura 42: Imagen aportada por la marca

3. **Documental de la misión.** El documental mostraría detalladamente la expedición de Ariston al Nepal y su desafío de donar una casa altamente eficiente al gobierno nepalí. En esta acción se pretendería mostrar la estrecha relación entre el equipo de la marca y el equipo Nepalí con el objetivo de hacer llegar al público una historia real con la que se pudieran sentir identificados.

Además, se podría ver la misión desde su inicio hasta su fin, por lo que los públicos podrían ver que además de ser una historia verosímil, sería una historia de verdad. El documental se emitiría en televisión, concretamente en un canal de aventuras que compartiese valores con la marca como podría ser BeMad.

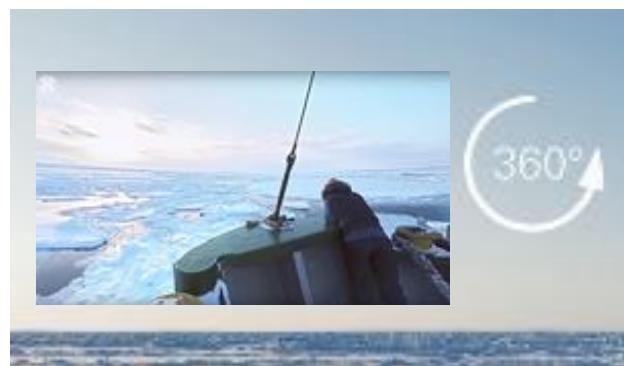


Figura 43: Imagen aportada por la marca

4. **Activación de redes sociales/influencers.** Esta podría ser una de las acciones más importantes de la campaña ya que la creación de RRSS dará un valor añadido a la marca respecto a la competencia.

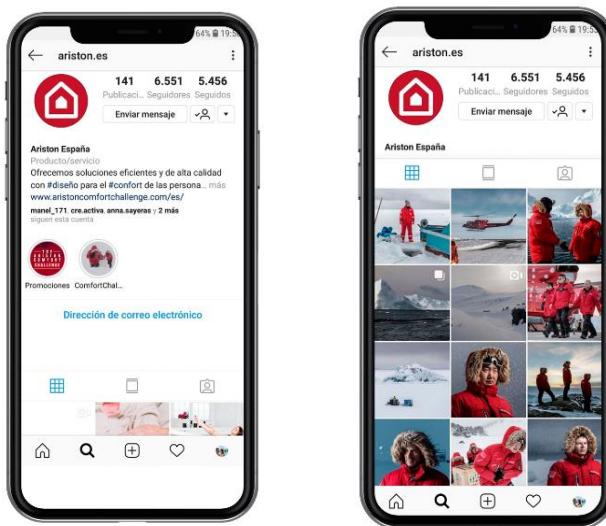


Figura 44: Imagen creada por Nerea Beccera

Aprovechando el contenido fotográfico y visual que creará la campaña, Ariston debería activar su perfil en las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, etc. siendo Instagram una de las más importantes gracias a la importancia de la parte visual en las mismas. Además, también se podría establecer contacto con *influencers* relacionados con la misión como puede ser Jesús Calleja, con el que se podrían establecer colaboraciones relacionadas con la naturaleza y la aventura.

5. **Gráficas de branding y de producto.** La creación de este tipo de piezas serviría a la marca para difundir la campaña tanto en redes sociales como en canales más tradicionales, como por ejemplo exteriores o publicidad impresa. El eje vertebrador de esta acción debería ser el visual de las gráficas y la importancia del contenido. En todas las piezas podrían aparecer imágenes potentes de la misión vivida y contenido que trasladen al usuario final un tono de desafío real.



Figura 45: Imagen aportada por la marca

6. **Vídeos pre roll y tráiler.** Durante todo el período que dure la campaña, las RRSS servirán a la marca como canal de difusión por excelencia. Para ello, necesitarán establecer los vídeos de 10 y 20 segundos que emitirán como pre roll y tráiler. Al igual que las piezas gráficas, el material audiovisual deberá seguir la estética impactante que caracterizará toda la campaña.



Figura 46: Imagen aportada por la marca

7. **Promoción primavera y promoción invierno.** Durante el año se elaborarían dos promociones dirigidas totalmente al público profesional en las que, se les retaría a participar de forma activa con la marca utilizando el mismo tono que en la campaña. Esta acción tendría dos objetivos principales, el primero de ellos centrado en fidelizar al público más profesional y la segunda la de incrementar el *engagement* de este mismo público con la misión de Ariston. De esta manera, se sentiría partícipe de la misión y crearía notoriedad de marca. Esta acción se comunicaría al target más profesional mediante un correo electrónico.



Figura 47: Imagen creada por Nerea Becerra

Todas aquellas acciones concebidas para el mundo digital se deberían tener en cuenta las siguientes condiciones:

- **Lenguaje.** Se podría utilizar un lenguaje emocional basado en los beneficios de producto y de marca y no en las características técnicas de los productos.

- **Enlace a la página web.** Compartir el enlace del primer episodio de la misión de Ariston.
- **Enlace a las redes sociales.** Todas las acciones, tanto las online como offline, deberían llevar enlazadas los links a todas las redes sociales de la marca.

## v. Calendario, presupuesto y canales

La difusión de todas las acciones que a continuación se calendarizan se establecerían segmentando el mercado del territorio español en tres ciudades principales, entre ellas Madrid, Barcelona y Bilbao respectivamente. Lo que se pretendería con esta segmentación es poner foco en aquellas zonas en las que existe un interés en aumentar la visibilidad de marca.



Figura 48: Imagen aportada por la marca

Como se ha comentado anteriormente, la misión de Ariston constaría de tres fases, cada una de ellas calendarizada en un período concreto del año. Para poder organizar el proceso se ha tenido en cuenta que los meses de frío son los más importantes para lanzar la campaña, por lo que las actividades de búsqueda y producción de contenidos se desarrollarán antes de llegar a este período. De tal forma que la organización completa de la misión quedaría de la siguiente manera:

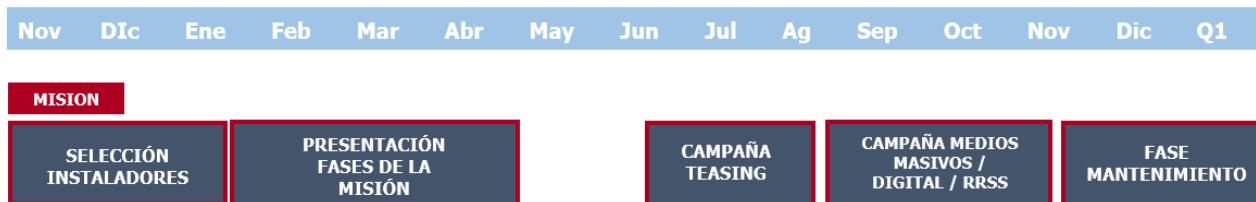


Figura 49: Imagen creada por Nerea Becerra

Tal y como se puede observar, la parte más importante de la campaña ocurriría a partir de julio, cuando se lanzaría una campaña *teasing* en la que los públicos podrían tener el primer contacto con el contenido producido durante la misión. La campaña en medio masivos, digital y RRSS se lanzaría a partir del mes de septiembre/octubre, cuando en el territorio español empieza la época de frío y, por último, se establecería la fase de mantenimiento a partir del mes de diciembre.

Cabe destacar que toda la misión de Ariston debería comunicarse tanto al usuario final como al público más profesional. De esta manera, la campaña de *storydoing* aparecería tanto en canales online como offline, teniendo en cuenta que se debería poner siempre el foco en la comunicación digital.

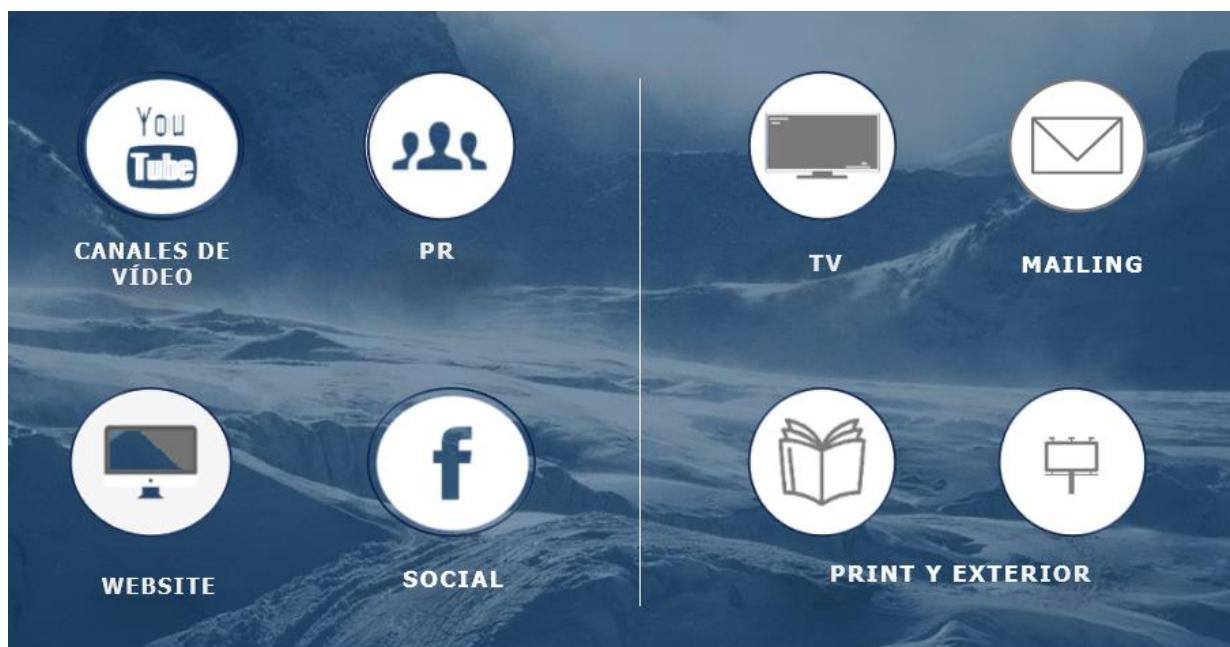


Figura 50: Imagen aportada por la marca

De igual manera que la misión, las acciones se calendarizarían teniendo en cuenta que se trata de una categoría de producto totalmente estacional. De manera que, desde el mes de noviembre y hasta marzo, la marca se centraría en el lanzamiento de la misión tanto para los actores internos como los externos. En esta primera fase sería muy importante organizar el evento anual para los públicos internos de la marca para así crear *engagement* entre el público, es decir, que comienzasen a sentirse identificados con los instaladores que están seleccionando y que finalmente viajarían al Nepal. Además del evento anual, en este período se establecería la promoción de primavera, enfocada totalmente para el público más profesional, que de igual manera tendría como objetivo fomentar la notoriedad de la misión entre ellos.



Figura 51: Imagen creada por Nerea Becerra

Siguiendo en el período valle en calefacción, se podría aprovechar para lanzar vídeos de corta durada llamados “historias de confort”. Este contenido sería muy importante para la acción establecida también en este período: la activación de RRSS e *influencers*. Una vez entrados en el período de calefacción, se llevaría a cabo la parte más importante de la campaña, el lanzamiento de la campaña de comunicación en medios masivos y digital. Entre las acciones se emitiría el documental de la misión en el canal de televisión BeMad y la publicación de los seis episodios en el canal de YouTube. En este último período, el objetivo principal sería el de mejorar la percepción y la notoriedad de marca aprovechando un momento en el que la calefacción es esencial para el día a día de las personas.

## 8. Medición de resultados: KPI

Según Kotler Kotler (*Marketing management: analysis, planning and control*, 1984) es necesario evaluar los efectos de la efectividad en la campaña publicitaria. Por esta razón, a continuación, se presentan los KPI que se podrían tener en cuenta con el fin de evaluar los resultados de la campaña, siempre enfocados al mundo digital.

- **Impresiones.** Permitirían evaluar cuántas veces aparece la marca ante los consumidores. De esta manera se tendría una pequeña idea de cuántas personas alcanza mediante las acciones en una determinada publicación. Este KPI podrían servir, sobre todo, en el lanzamiento de redes sociales o en la campaña de mass media.
- **Seguidores y comentarios.** Con el lanzamiento de redes sociales Ariston tendrá la posibilidad de evaluar el resultado gracias a los seguidores, *likes* o fans con el objetivo de saber el alcance. Con los comentarios la marca será capaz de conocer el *engagement* y la percepción referente al usuario final.
- **Tráfico.** En este caso la marca podría fijarse en el número de visitas que recibe la página web lamisiondeartison.com en un intervalo de tiempo determinado. Es decir, se tendría en cuenta cada vez que cualquier usuario accediese a la página web mediante un link que tenga como origen RRSS o cualquier comunicación digital.
- **Canales que aportan tráfico.** Este KPI está directamente relacionado con el anterior. Una vez se conoce el tráfico es importante conocer cuál es el canal del que proviene. Por esta razón, el objetivo sería el de conocer cuántos vienen de un posicionamiento orgánico gracias a los *keywords*, de las publicaciones que se harían en redes sociales o de las referencias de la marca en otros sitios web.
- **Conversión y porcentaje de conversión.** El objetivo de este KPI sería el de evaluar el porcentaje de usuarios que realizase una conversión, que principalmente sería el de ventas, por cada sesión que realiza. Esto se podría conseguir con el número total de conversiones entre el número total de visitas.
- **Emails abiertos.** En el caso de las promociones de primavera y de invierno la marca tendría la posibilidad de conocer el número de aperturas que tendría la acción de email marketing. Con esto se podría detallar a cuántas personas podría alcanzado y cuál es el volumen de usuarios que podrían sentir interés por el contenido.

- **ROI.** Para acciones concretas como el evento anual Ariston se necesitaría herramientas como el ROI, definido por el profesor Josep M. Duart como el cálculo del retorno de la inversión, con el objetivo de poder evaluar la eficacia que se obtendría en relación a la inversión que supondría el evento. Esto se contabilizaría con el número de personas que acudiesen a la reunión anual. Cabe destacar que, cuanto mayor sea la métrica resultante, querrá decir que más rentable habrá sido el evento.

Sin dejar de vista el primer objetivo de comunicación, centrado en aumentar el conocimiento de marca, también se podrían realizar dos oleadas de *Brand Health Tracking*, definido por algunos autores como un estudio que se realiza de forma continua y que tiene como objetivo analizar la manera en que los consumidores perciben una marca. Por lo que, con esta herramienta se podría conocer la percepción inicial del consumidor y la percepción justo después de lanzar la campaña. El primero se realizaría en el mes de octubre, antes del lanzamiento interno y externo, y el segundo en el mes de diciembre, cuando todavía estaría activa la fase de mantenimiento.

Los indicadores que se tendrían que tener en cuenta el *Brand Health* serían los siguientes:

- **Liderazgo.** Se podría medir la percepción de los usuarios respecto la marca en múltiples puntos de contacto.
- **Distinción.** El objetivo de este indicador sería el de evaluar la relevancia de la marca respecto sus cometidos, para así poder conocer sus puntos débiles.
- **Atractivo.** En este sentido sería importante conocer detalladamente cuáles serían las características que podría asociar el consumidor como positivas de la marca. De esta manera, se podría intuir porqué eligen la marca y no otra.
- **Satisfacción.** Este último indicador permitiría conocer el resultado del rendimiento frente a las expectativas del consumidor y, como consecuencia, saber cuál sería el nivel de *engagement* de la marca.

## 9. Conclusiones

Después de analizar detalladamente los tres casos de transformación digital y la aplicación de las principales conclusiones en el Plan de Transformación digital para la marca Ariston, se concluirá el Trabajo Final de Grado con aquellos temas más destacados del proyecto.

### Actual modelo de comunicación en las empresas

En la investigación se ha podido concluir que, desde hace unos años, son los propios consumidores lo que han obligado a las marcas a actualizarse o morir. Cada vez son más las personas digitales y, al transformarse, han reclamado a las empresas que se adecuaran al contexto en el que se encontraban con el propósito de cubrir sus necesidades. En este sentido, aquellos negocios que han sabido adaptarse al cambio incluyendo en su estrategia de comunicación el mundo digital actualmente son percibidos por el público como marcas innovadoras, tecnológicas y con un posicionamiento mucho más positivo. Asimismo, las empresas han dejado de pensar que lo único importante es vender para empezar a dar más protagonismo al consumidor.

Además, se ha observado que las empresas más digitales han escuchado cuáles son las necesidades de su público objetivo con la finalidad de entender qué es lo que demandan y aportar un valor añadido. De esta manera, han surgido nuevos métodos en comunicación en el que el usuario no sólo recibe información de la empresa, si no que también puede interactuar con ella, creando así una experiencia única entre consumidor y marca.

En definitiva, la revolución digital en el mundo de la comunicación ha venido para quedarse. Desde hace unos años, somos espectadores del cambio que ha supuesto la tecnología en la manera en que las empresas se comunican con sus clientes y con su público interno.

Aún y así, la comunicación digital se encuentra en un cambio constante y aún le queda un largo camino por recorrer. Es cierto que son muchas las empresas que se han adaptado a este nuevo contexto, pero son muchas más las que tienen que trabajar para avanzar en este sentido con el objetivo de comunicar tanto en el mundo tradicional como en el tecnológico. Seguramente, aquellas marcas que no se adapten a esta nueva era y renuncien a incluir estrategias integradas en su comunicación irán disminuyendo hasta llegar al punto de desaparecer. esto se debe a que el consumidor crea lazos con aquellas empresas capaces de comunicarse con él mediante

cualquier tipología de canal, y no sólo uno en concreto. Por este motivo, la creación de un plan de comunicación integrado 360º hará más efectivo el éxito de la marca a largo plazo.

### **Tendencias en transformación digital y clientes digitales**

Según se ha podido ver en la realización del proyecto, la tendencia es que cada vez son más las empresas que deciden integrar la comunicación en el mundo *online*. Por este motivo, las organizaciones buscarán perfiles más digitales que hagan posibles estos cambios. Un ejemplo de ello es el Big Data. La gestión de los datos y los beneficios que puede obtener una empresa a través de ellos es sin duda alguna de las tendencias que marca la actualidad y seguirá marcando los próximos años. Por esto motivo, los profesionales que decidan especializarse en este campo estarán muy cotizados al estar centrados en este nicho concretamente.

Una de las principales tendencias que se han podido ver después del análisis es la segmentación del público a través de herramientas digitales. Esto permite a las marcas conocer detalladamente cuál es el perfil de su comunicación y, en consecuencia, entender mucho mejor qué es lo que demanda. A partir de aquí será trabajo de la empresa crear una experiencia de cliente capaz de atraer la atención de su público objetivo.

Por último, aunque no menos importante, están las tendencias en innovación tecnológica. Aquellas marcas que lideren los próximos descubrimientos en comunicación a través de inteligencia artificial, vehículos autónomos, etc. serán los que vayan por delante del resto. Por esta razón, será de gran importancia la inversión en innovación y tecnología de las marcas.

### **Cómo ha influido la transformación digital en el sector B2B**

Como se ha visto durante el proyecto, el sector B2B se encuentra hoy en día en un espacio de negocio más tradicional, por lo que la implementación de la transformación digital en su comunicación dependerá en muchos casos de la elección de los directivos o el tamaño de la empresa. Después del análisis del proyecto, se ha observado que la decisión de analizar el mercado y cambiar de estrategia marcará un punto de inflexión en aquellas marcas que decidan hacerlo ya que tendrá consecuencias tanto en la comunicación interna de la empresa como en la comunicación con sus consumidores.

Después de realizar este proyecto donde se ha desarrollado la transformación digital de Ariston, marca líder en fabricación y comercialización de calefacción, agua caliente y renovables, se ha

podido ver que su comunicación necesitaba una actualización por completo con el fin de llegar al usuario final. Lo que pretende el nuevo Plan de Comunicación digital es que la marca se repositione en el mercado como una marca digital. Durante la realización del proyecto, se ha visto que es importante impactar a un nuevo usuario, en este caso el usuario final, sin dejar de lado el público más profesional. Por este motivo, será importante utilizar diferentes canales, que mezclen tanto el *offline* como el *online*, para estar presentes en cualquier plataforma.

Asimismo, se ha observado que para llevar a cabo una Campaña integrada 360°, es de vital importancia atraer al *target* mediante una historia real, en este caso definida por un *Storydoing*. Lo que se pretende con esto es, a través de un lenguaje emocional, crear una historia alrededor de un producto Ariston que justifique al usuario final por qué debe elegirlo: por ser capaz de llevar confort a cualquier sitio, por difícil o imposible que parezca.

Finalmente, se ha observado que en la fase de evaluación de los resultados también hay un gran cambio respecto. Esto se debe a que normalmente, las empresas B2B basan sus resultados en números de venta. Con la aplicación de la transformación digital, muchos de los indicadores tienen relación con el mundo digital, por lo que la combinación de las dos partes será la clave para el éxito.

#### a. Limitaciones y líneas futuras

Durante la realización del proyecto se han encontrado algunas limitaciones para llevarlo a cabo. La primera de ellas se trata en la inmediatez del tema: la transformación digital vive en constante cambio, por este motivo, a medida que se realizaba el proyecto surgían nuevas tendencias en el mercado y nuevas corrientes, esto obligaba a estar siempre actualizado buscando nueva información. Por este motivo, muchos documentos bibliográficos que se han encontrado tienen una fecha próxima a la finalización del Trabajo Final de Grado.

La segunda está relacionada con el Plan de Comunicación para Ariston. La marca fabrica y comercializa calefacción, agua caliente sanitaria y renovables. Por lo que el producto a comunicar debían ser calderas o termos eléctricos. En este sentido, el reto ha sido el de encontrar un mensaje lo suficientemente relevante y emocional para atraer la atención del usuario final, sin dejar de lado al usuario más profesional.

En cuanto a líneas futuras de investigación se proponen dos. Por un lado, en unos años se estudiar la evolución de la comunicación actual de las empresas teniendo como punta de partida los resultados obtenidos en el análisis para comprobar si la comunicación se ha transformado de tal manera que se ha integrado la comunicación *offline* y *online*, dando paso a una única comunicación 360º. Por otro lado, la de seguir con el Plan de Comunicación para Ariston una vez haya acabado el actual. En este sentido, sería interesante analizar los resultados del *Brand Health* y ver qué reacción han tenido los consumidores al ser impactados con una campaña de *Storydoing*. Después de conocer el resultado, se podría seguir la misión de Ariston introduciendo la historia en un lugar más próximo con el objetivo de que los consumidores lo perciban más de cerca.

## 10. Bibliografía y Webgrafía

Agnes Rabelo, A. R. (2019, 18 marzo). Cómo Domino's Pizza se volvió en una empresa de tecnología. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <https://rockcontent.com/es/blog/dominos-empresa-de-tecnologia/>

Alejandro Medina, A. M. (2015, 12 octubre). 4 beneficios que puede dar a tu marca el Brand Tracking. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://www.altonivel.com.mx/marketing/53808-4-beneficios-que-puede-dar-a-tu-marca-el-brand-tracking/>

Álex Morales, A. M. (2015, 17 marzo). ¿Cómo desarrollar conceptos ganadores? Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://www.ipsos.com/es-pe/como-desarrollar-conceptos-ganadores>

Andrés Raya, A. R. (s.f.). Corporate Storytelling: las empresas son historias que contar | andresraya.com. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <http://andresraya.com/corporate-storytelling-cuando-las-empresas-son-historias-que-contar-pt-1/>

Antevenio, A. (2018, 12 abril). Anuncios en redes sociales. Elige la mejor red social para tu marca. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://www.antevenio.com/blog/2018/04/anuncios-en-redes-sociales/>

Arrieta, E. A. (2016, 16 noviembre). La transformación digital de CaixaBank: objetivos y resultados. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/16/582b44a8e2704ea8188b45b2.html>

Arrieta, E. A. (2016, 16 noviembre). La transformación digital de CaixaBank: objetivos y resultados. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/16/582b44a8e2704ea8188b45b2.html>

BEEKMAN, George, (2016) Introducción a la informática, Las ventanas de la comunicación online, 6ta edición, Capítulo 8, Parte, páginas 300 al 301.

CaixaBank, C. B. (2018). CaixaBank se convierte en la primera entidad financiera en disponer de su asistente virtual en Amazon Alexa. Recuperado 23 mayo, 2019, de [https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-amazon-alexa\\_es.html?id=41343](https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-amazon-alexa_es.html?id=41343)

Colaboradores de Wikipedia. (2019, 23 mayo). empresario español. Último acceso: 23 mayo, 2019, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Amancio\\_Ortega](https://es.wikipedia.org/wiki/Amancio_Ortega)

Dipole RFID, R. F. I. D. (s.f.). Tecnología RFID. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <http://www.dipolerfid.es/es/tecnologia-RFID>

E.E.G, E. E. G. (2018, 14 marzo). Zara instala pantallas de realidad aumentada en sus tiendas. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <https://www.muycanal.com/2018/03/14/zara-realidad-aumentada>

Efeturismo, E. (2018, 22 agosto). Las cadenas hoteleras más influyentes en redes sociales son. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://www.efetur.com/noticia/redes-sociales-cadenas-hoteleras/>

El Bloc de CaixaBank C. B. (2017, 9 enero). Gonzalo Gortázar habla de la transformación digital. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/2017/01/como-es-la-digitalizacion-de-la-banca-lo-explica-gonzalo-gortazar.html>

Erik Brynjolfsson y Andre McAfee (2014) The secod machine: Bienvenidos a la era de las máquinas.

ESADE Creapolis (2016) TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CASO IMAGINBANK. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <http://www.esadecreapolis.com/eventos/2016/5/5/transformacion-digital-caso-imaginbank>

ESdiario, E. S. D. (2018, 30 noviembre). La transformación digital como revolución en las empresas. Recuperado 24 mayo, 2019, de <https://www.esdiario.com/251943655/La-transformacion-digital-como-revolucion-en-las-empresas.html>

Europa Press, E. P. (2018, 22 abril). Telefónica, CaixaBank y El Corte Inglés, las empresas que más contribuyen a la digitalización en España. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-telefonica-caixabank-corte-ingles-empresas-mas-contribuyen-digitalizacion-espana-20180422111939.html>

Evercom (2019, 15 enero) Informe 3<sup>a</sup> edición “Top Trends en Comunicación 2019”

Evercom, E. (2016, 7 septiembre). Evercom cumple 20 años | Evercom. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <https://www.evercom.es/evercom-20aniversario/>

Félix Muñoz F.M. (2016). El impacto digital en la gestión de la comunicación en España. Último acceso: 23 mayo, 2019, <https://www.anunciantes.com/wp-content/uploads/2016/06/El-impacto-digital-en-la-gestion-de-la-comunicacion-en-Espana-por-Felix-Munoz.pdf>

Galeano, S. G. (2018, 11 abril). Zara AR: así funciona la app que llevará a partir de mañana la realidad aumentada a 130 tiendas Zara. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <https://marketing4ecommerce.net/zara-ar/>

IPMARK, I. (2019, 22 enero). Las tendencias de Comunicación que marcarán 2019. Recuperado Último acceso, 2019, de <https://ipmark.com/las-tendencias-de-comunicacion-que-marcaran-2019/>

Joaquín Aguilera y Miguel Baños (2016, enero) Branded entertainment. Cuando el Branded Content se convierte en entretenimiento.

José María González, J. M. G. (s.f.). Combinar offline y online, la mejor estrategia de marketing. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <https://www.brandwatch.com/es/blog/combinar-offline-y-online/>

Josep M. Duart, J. M. D. (s.f.). ROI y e-learning: más allá de.... Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html>

Karina Velázquez, K. V. (2016, 26 octubre). México continúa creciendo en eCommerce. Recuperado 25 mayo, 2019, de <https://marketing4ecommerce.mx/mexico-continua-creciendo-en-e-commerce/>

Karina Velázquez, K. V. (2016, 26 octubre). México continúa creciendo en eCommerce. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://marketing4ecommerce.mx/mexico-continua-creciendo-en-e-commerce/>

Kotler, J. Marketing management: analysis, planning and control. Prentice Hall (1984)

Kyle Wong, K. W. (2018, 26 enero). How Domino's Transformed Into An E-commerce Powerhouse Whose Product Is Pizza. Último acceso: 24 mayo, 2019, de

<https://www.forbes.com/sites/kylewong/2018/01/26/how-dominos-transformed-into-an-ecommerce-powerhouse-whose-product-is-pizza/>

Luis Alberto Cárdenas, L. A. C. (2017). Historia de Zara. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <http://www.historiasdegrandesxitos.com/2011/02/historia-de-zara.html>

Marcelo Salazar, M. S. (2018, 25 octubre). La transformación digital de Domino's Pizza y cómo poner en el centro al cliente. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <http://www.innovacion.cl/caso/la-transformacion-digital-de-dominos-pizza-y-como-poner-en-el-centro-al-cliente/>

Marcelo Salazar, M. S. (2018, 25 octubre). La transformación digital de Domino's Pizza y cómo poner en el centro al cliente. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <http://www.innovacion.cl/caso/la-transformacion-digital-de-dominos-pizza-y-como-poner-en-el-centro-al-cliente/>

María Fernanda Trujillo, M. F. T. (2018, 5 septiembre). ¿Cómo integrar el marketing online y offline de manera exitosa? Último acceso: 24 mayo, 2019, de <https://www.burman.es/estrategias-marketing-online-y-offline/>

Mrignayani Anish, M. A. (2019, 5 enero). Online Marketing Vs Offline Marketing | JustMyChoice.com. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <https://www.justmychoice.com/online-marketing-vs-offline-marketing/>

Multimedia, M. (2016, 19 septiembre). El Control por Voz no Será Suficiente en la "Casa Conectada". Recuperado 25 mayo, 2019, de <http://www.multimedia.com.mx/blog/index.php/230-el-control-por-voz-no-sera-suficiente-en-la-casa-conectada>

OMD (2016) Análisis del mercado y de la marca Ariston España. Datos extraídos de Infoadex y EGM

Oscar del Santo, O.S. (2017). Marketing de atracción 2.0 "Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto. Último acceso: 24 mayo, 2019, de <https://www.juancmejia.com/wp-content/uploads/2012/06/Marketing-de-Atraccion-20.pdf>

R.Edward Freeman (1984) La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación.

- Ramírez, M. R. (2012). Amancio Ortega, el hombre observador que soñó con vestir al mundo. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <https://web.archive.org/web/20140212075700/http://smoda.elpais.com/articulos/amancio-ortega-el-hombre-que-juro-que-nunca-volveria-a-pasar-hambre/2656>
- Redacción FMK, F. K. M. (2017, 16 febrero). 5 herramientas imprescindibles en tu Estrategia de Marketing Digital | FMK. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://www.foromarketing.com/estrategias-marketing-digital-y-herramientas/>
- Susana Morin, S. M. (2019, 31 enero). 4 espectaculares herramientas de diseño online que desconoces. Último acceso: 25 mayo, 2019, de <https://lovevisualmarketing.com/herramientas-de-diseno-online/>
- Tentulogo, T. (2018, 6 octubre). Zara, la historia de la marca que revolucionó la moda | Tentulogo. Último acceso: 23 mayo, 2019, de <https://tentulogo.com/zara-la-historia-de-la-marca-que-revoluciono-la-mod/>
- Tomás de Teresa, T. T. (s.f.). ¿Pero Qué Diablos es SEO? Último acceso: 25 mayo, 2019, de <http://deteresa.com/que-es-seo/>