

MARKETING Y LEGITIMACIÓN SOCIAL: MÁS ALLÁ DE LA ORIENTACIÓN A LA VENTA

Raquel Ayestarán Crespo¹.

José Luis Parada Rodríguez².

Resumen

En el presente artículo se reflexiona sobre cómo el marketing, como disciplina, se relaciona con un aspecto que, más allá de la responsabilidad social corporativa, se antoja fundamental para toda empresa, como es su legitimación social, esto es, su necesidad de ser percibida como positiva e incluso como deseable por parte de los públicos, lo que pasa por la alineación con los principios y valores del contexto en el que se inscribe. Primero se hace una aproximación a cómo ha evolucionado el marketing en los últimos tiempos, en los que la orientación a la venta ha dejado de ser la única finalidad. Posteriormente, se recurre a la terminología de David Jones (del Age of Image al Age of Damage) para explicar la manera en la que han evolucionado ciertos aspectos de la reputación corporativa en las últimas tres décadas. Finalmente, se presenta un aspecto concreto de la disciplina del marketing, como es el “customer journey” para ejemplificar esta cuestión, asociado al concepto de percepción.

Palabras Clave: marketing, legitimación, valores, contexto, Age of Image, Age of Damage, customer journey.

¹ Faculty of Business. Universidad Francisco de Vitoria: r.ayestarán@ufv.es

² Faculty of Business. Universidad Francisco de Vitoria: j.parada@ufv.es.

MARKETING AND SOCIAL LEGITIMATION: BEYOND SALE ORIENTATION

Abstract

This article reflects on how marketing is related to an aspect that goes beyond corporate social responsibility and seems fundamental to any company, such as its social legitimacy, that is, its need to be perceived as positive and even as desirable by the public. It involves alignment with the principles and values of the context in which it is settled. The article begins with an approach about how marketing has evolved in recent times, in which sales orientation is not the only purpose of a company anymore. Then we use the terminology of David Jones to explain how certain aspects of corporate reputation have evolved in the last three decades, from the Age of Image to the Age of Damage. Finally, we present a specific aspect of the marketing discipline, such as the "customer journey", to exemplify this question, related to the concept of perception.

Keywords: marketing, legitimation, values, context, Age of Image, Age of Damage, customer journey.

1. EL MARKETING TRADICIONAL: ORIENTACIÓN A LA VENTA.

Según el enfoque tradicional, el marketing se concibe como la disciplina consistente en la creación, comunicación, distribución e intercambio de propuestas de valor relevantes, para los consumidores, los clientes, los socios de las empresas y la sociedad en su conjunto. Según la conocida definición de Kotler, se trata de procesos orientados a satisfacer las necesidades y los deseos de las personas mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de alto valor añadido para ellas (Kotler, 2017).

Así entendido, el marketing se concreta en la práctica en un conjunto de técnicas que, bajo la forma de una estrategia comercial, sirven a los objetivos de venta de una organización de acuerdo con su modelo de negocio. Como afirma Stanton, en tanto que emana de la actividad empresarial el marketing se ocupa de todos los aspectos que ayudan a la venta (Stanton): la planificación del producto, la asignación del precio y la promoción y distribución en el mercado.

Desde esta perspectiva, el fin último del marketing no es otro que mejorar o perfeccionar la comercialización de un producto (bien o servicio); para lo cual resulta imprescindible también entrar en relación con un cierto grupo de personas, los potenciales consumidores o clientes, con el objetivo de descubrir, identificar y, en su caso, anticipar o prever posibles necesidades, patrones de conductas y deseos precisados de satisfacción, acordes a cambios culturales y trasladados a negocio.

A la consecución de este fin se ordenan asimismo que las propuestas de valor de las marcas sean verdaderas, sostenibles y generen una relación en el tiempo entre las marcas y usuarios. Las estrategias de fidelización del cliente y de posicionamiento de marca requieren un conocimiento profundo del mercado, así como de las necesidades cambiantes de las personas en relación a sus productos. En este sentido, el profesional del marketing está llamado a actuar de forma bidireccional, como centro de escucha, medición y análisis que se sitúa entre el mercado, los consumidores y los centros de decisión empresarial: no solo es el responsable de hacer llegar al consumidor el mensaje, sino también de generar propuestas de valor relevantes para las personas y de hacer un seguimiento de la relación "marca-consumidor". El proceso ya no es unidireccional, ni se limita a la gestión de la imagen de marca o la logística de la distribución, sino que aporta información sobre las características del bien o servicio que se ofrece, sobre cómo son percibidas por el público y sobre su idoneidad real para satisfacer las necesidades de las personas (o de las demás empresas); aspectos que, como es obvio, influyen de manera decisiva en la estrategia de negocio a largo plazo.

2. EL MARKETING HOY: ORIENTACIÓN MÁS ALLÁ DE LA VENTA.

En la actualidad cotidiana que impone el mercado, el modelo clásico que se acaba de describir está sometido a una revisión y renovación constantes. Hace ya varias décadas que las marcas empezaron a prescindir de las estrategias de marketing orientadas exclusivamente hacia la venta (esto es, dirigidas por encima de todo a forzar la decisión de compra, o simplemente a no generar stocks) para poner el foco en los deseos y las necesidades de las personas y del producto que se ofertará, así como en la conexión con los valores sociales con los que se identifican los públicos. Aparecieron de este modo nuevas exigencias y nuevos desafíos, que a grandes rasgos consisten en:-

- Identificar, anticipar y proveer las necesidades y deseos de personas con un perfil objetivo, deseos que no sólo se agotan en el ámbito de lo tangible, sino que remiten también al ámbito de los intangibles.

- Definir experiencias orientadas al cliente y a entablar relaciones profundas y duraderas entre marca y usuario, basadas en la lealtad, la empatía y la generación de experiencias sin fricción. Así, es importante saber leer los principios y escalas de valores de los clientes si se pretende una relación duradera y leal.

- Construir y configurar estrategias que generen una ventaja competitiva tangible, aportando al mismo tiempo un *valor real*, que además sea percibido en el mercado como tal: innovación, compromiso y sostenibilidad, siendo esta última un deber, y no una opción, como nuevo paradigma social.

- Ejecutar experiencias verdaderas y relevantes con el cliente, a través del análisis de los datos del comportamiento del usuario, y seguimiento de la analítica, como disciplina fundamental, en las estrategias de marketing.

- Preocuparse desde las marcas en conocer qué quiere nuestro cliente y hacer útil y valiosa nuestra *USP (unique selling proposition)*, mejorándola a través de la escucha activa en todas las fases de relación marca-cliente.

Todo ello entra de lleno en la necesidad que tienen las marcas de dialogar con el contexto en el que se inscribe. Las marcas han de adaptarse a los nuevos paradigmas (como el del desarrollo sostenible o las políticas de igualdad) y al requisito de adoptar un posicionamiento “glocal” (pensar en términos globales, pero actuar al mismo tiempo en términos locales), situándose muchas veces ante marcos sociales y legales diferentes, que requieren un especial esfuerzo de adaptación. Los profesionales del sector se enfrentan de este modo a la necesidad de adoptar un planteamiento de liderazgo estratégico, en el que destacan las siguientes habilidades:

- Capacidad de influencia, consiguiendo que las ideas y la visión de la compañía se conviertan en realidad y se alineen con el contexto social, dentro de estructuras matriciales cada vez más complejas y cambiantes, pero también más dinámicas.

- Diálogo y negociación con *stakeholders* y generación de tracción, siendo fundamental la identificación de los mismos para entablar un diálogo real, conocer y alinearse con sus valores y prevenir y/o gestionar conflictos de manera eficiente.

- Impacto social, hacia dentro y hacia fuera de la empresa. La correlación entre la misión de la empresa y la de los empleados y los consumidores parece una necesidad, lo que demanda canales de comunicación fluidos y bidireccionales.

- Capacidad de adoptar aproximaciones tácticas, cuando las circunstancias lo requieran, sin renunciar a la visión estratégica a largo plazo, analizando indicadores y ajustando las desviaciones nuevas.

Por último, no puede ignorarse que, desde el punto de vista de su nivel de desarrollo o evolución como persona, el público no es homogéneo, sino plural y cambiante; de modo que para cualquier profesional del marketing aparecen como un reto estas palabras: “*son las marcas las que deben aspirar a los valores de los consumidores, en lugar de ser los consumidores quienes aspiren a los valores de las marcas*”.

3. REPUTACIÓN Y LEGITIMACIÓN SOCIAL: DEL AGE OF IMAGE AL AGE OF DAMAGE.

Si son las marcas las que deben aspirar a los valores de los consumidores, y no al revés, no puede negarse que ha habido un cambio de paradigma en la forma de entender la cultura corporativa y la reputación de las empresas y, con ello, otras formas de enfocar sus estrategias de comunicación y marketing.

Si las empresas buscan ser reconocidas como buenas e incluso deseables por los consumidores y clientes, no cabe duda de que ello pasa por conseguir estar alineados con sus valores y principios. Si una marca genera desconfianza, incertidumbre o, directamente, atenta contra ciertos valores sociales, su credibilidad decae y puede tener un serio problema de permanencia. Sin embargo, las marcas que son capaces de alinearse con ciertos valores sociales e incluso posicionarse en la vanguardia del reconocimiento de algunos valores y generar tendencias de cierto calado social, conseguirán una afinidad que repercutirá en su posicionamiento y, por ende, en su crecimiento. Ahora bien, el posicionamiento debe ser real, no ficticio, pues de lo contrario el riesgo reputacional, en caso de que se demuestre que determinado posicionamiento era simplemente un argumento de venta carente de contenido, es enorme.

A eso hace referencia David Jones en su obra “Who cares wins” cuando diferencia entre tres etapas de la responsabilidad social de las empresas (Jones, 2012). En primer lugar, habla de la década de los noventa, en la que las empresas se preocuparon por mejorar su imagen después de los excesos de la década anterior. Recordemos que en los años ochenta se abusó de las privatizaciones (la época de los Reaganomics), se fortaleció la imagen de los yuppies y los tiburones de empresa (alimentado por un subgénero cinematográfico relacionado con el mundo de las finanzas y las grandes corporaciones), se llegó a plantear que la codicia era el principal valor para la conquista del éxito (desde ciertas ideas de la Escuela de Chicago hasta algunos decanos de grandes universidades) y se aumentó lo que Zygmunt Bauman define como liquidez en el sistema laboral caracterizado por unos sindicatos cada vez más débiles y una mayor desigualdad en la distribución de la riqueza (Bauman, 2000).

Pues bien, en los años noventa tendría lugar un cambio de mentalidad (o al menos de posicionamiento) por el que las empresas empezarían a preocuparse por dar una imagen más benévola de sí mismas, más alineada con la idea del bien común y más comprometida socialmente. La teoría de los stakeholders de Edward Freeman (explicada por primera vez en 1984 pero revisada y popularizada en 2001) proponía un cambio de mirada a partir de la cual la empresa comenzase a fijarse en más grupos de interés que los accionistas o, si acaso, los empleados, los clientes y los proveedores (Freeman, 2001). Por otro lado, las sucesivas crisis de los años 1993 y 1996 aconsejaban mensajes y acciones más moderados, menos ambiciosos, y más sostenibles. Y la crisis del Sudeste asiático a mediados de la década también motivó que se empezase a plantear los defectos del sistema liberal y la necesidad de recuperar ciertas dosis de prudencia en vez de asumir riesgos demasiado especulativos y centrados en el corto plazo (Küng, 2006). Así comienza una primera etapa de la RSC que David Jones denomina como el Age of Image de la Responsabilidad Social, centrada antes en generar un discurso sobre la responsabilidad social de la empresa y en diseñar ciertas estrategias de comunicación que

al cambio real de estructuras y modelos de negocio. En cierto modo, esta primera etapa de la RSC se limitaba casi exclusivamente a la reputación corporativa, sin que hubiese cambios estructurales evidentes. Las marcas apostaban por alinearse nominalmente con ciertos valores, entre los que destacaba la cuestión medioambiental y la sensibilidad hacia los stakeholders, pero no parecía que el cambio fuese profundo, especialmente si consideramos lo que estaba a punto de suceder.

En 2001, tras una lista no pequeña de escándalos financieros, estalló el caso ENRON (Gibney, 2005). La quiebra de la séptima empresa del país y la magnitud del fraude que fue destapado supusieron una auténtica quiebra en la confianza del sistema corporativo. La doble contabilidad, la connivencia de auditoras y entidades financieras, la participación directa o indirecta de miembros de la Administración y el impacto sobre empleados en activo, pensionistas, accionistas y clientes fue un bocado muy amargo de digerir. Empezó a alimentarse la desconfianza en el sistema y la conciencia de que el sistema estaba poniendo en peligro al sistema, cometiendo las empresas (las grandes organizaciones, especialmente) una suerte de fraude al no estar cumpliendo con aquellas buenas intenciones anunciadas y comunicadas de manera regular en el pasado próximo.

Así se da el paso a una segunda etapa de la RSC que Jones denomina como Age of Advantage, esto es, una nueva etapa que ocupará la primera década del siglo y que consiste en que muchas empresas consideran que los públicos demandan cambios efectivos, y que aquellas marcas que sean capaces de responder efectivamente a las nuevas demandas tendrán una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hagan. Además, emerge una nueva ola de preocupación por el medio ambiente bajo la amenaza del calentamiento global producido por el exceso de gases de efecto invernadero (muy asociado a la producción). Así comienza la proliferación de códigos de buen gobierno, de informes de sostenibilidad, de detección y diálogo con los stakeholders, de comunicación transparente y del cumplimiento de las nuevas directivas que parecen indicar que las empresas han decidido hacer de facto lo que en la anterior década sólo prometían hacer.

Sin duda los avances en esta época son muchos, y grandes empresas como General Electric (y su proyecto Ecomagination³ de energía renovable), Marks & Spencer (y su Plan A⁴ de sostenibilidad medioambiental) o Unilever (y su modelo de los Five Levers of Changes⁵, destinado a que los consumidores hagan un uso sostenible de sus productos) demuestran que se puede apostar por ser socialmente responsable y sostenible sin renunciar al beneficio. Se trata de modelos que David Jones incluye en su modelo del “Social Business Idea”, es decir, aquellos modelos de negocio que demuestran que ganar dinero y hacer las cosas bien no son *a fortiori* dos ámbitos en conflicto, sino que pueden tener ser complementarios.

Sin embargo, la credibilidad del sistema y de las marcas sufre un nuevo revés, primero con el estallido de la crisis financiera y, a continuación, con el desastre medioambiental que supuso el vertido de curso en el Golfo de México debido a una mala gestión de la contrata en la zona de British Petroleum en 2010. En aquel momento, la preocupación

³ Véase <https://www.ge.com/reports/ecomagination-ten-years-later-proving-efficiency-economics-go-hand-hand/>, última consulta 17 de marzo de 2020.

⁴ Véase <https://global.marksandspencer.com/plan-a/>, última consulta 17 de marzo de 2020.

⁵ Véase https://www.unilever.com/Images/slp_5-levers-for-change_tcm244-414399_en.pdf, última consulta 17 de marzo de 2020.

por el medio ambiente es creciente y la mirada sobre las empresas, inquisitiva, pero ha habido un cambio en los últimos años que resulta esencial para comprender lo que está por pasar: la irrupción de las redes sociales digitales y el empoderamiento de los ciudadanos y consumidores. Así las cosas, ante el vertido de crudo al océano y la falta de autocritica de BP (que invirtió millones de dólares en intentar limpiar su imagen y amenazar con demandas a quienes publicaran fotos del vertido), un activista, cuyo apodo es Leroy Stick⁶, consigue a través de una cuenta de Twitter organizar una campaña contra la multinacional británica que golpea con fuerza la imagen de la compañía. Se trata de un solo activista que consigue tener más del doble de seguidores que la cuenta oficial de la empresa a través de tweets sarcásticos, con imágenes del vertido y haciendo uso de un logo de BP que, lejos de replicar los colores verde, amarillo y blanco (supuesta imagen ecológica) lo tiñe de negro y gris y le añade un rastro de petróleo. Realiza *merchandising* y organiza un TEDx titulado "Oil Spill"⁷ en el que participan algunas personalidades del mundo social norteamericano.

Este caso es, para David Jones, el inicio de una nueva etapa de la RSC que denomina Age of Damage, es decir, una etapa en la que las empresas que no actúan con responsabilidad y con una clara sensibilidad por el medio ambiente, no es que pierdan ventaja competitiva sino que puede ser atacados en su línea de flotación por parte de unos públicos que ya no son pasivos, como sucediera en el caso ENRON, sino que son activos y tienen armas para desestabilizar cualquier marca.

Esto lo hemos podido comprobar con la campaña de Greenpeace contra NESTLÉ y su producto Kit-Kats, con WWF y las críticas a UNILEVER (y su acertada reacción⁹) por el uso del aceite de palma, con la plataforma en Facebook de padres y madres afectados por un pañal defectuoso de PAMPERS¹⁰ o, mirando más allá, por las oleadas de indignados de Occupy Wall Street¹¹, entre otros.

Nos encontramos en una nueva era de exigencias sociales y de proliferación de canales de comunicación, lo que implica que las estrategias de comunicación, posicionamiento y reputación de las empresas sean reconfiguradas. Así lo hemos podido comprobar, por ejemplo, en las últimas ediciones de Cannes, donde las campañas que han triunfado han sido aquellas que han mostrado un claro compromiso con valores sociales como la lucha contra el racismo, el empoderamiento de la mujer, las enfermedades crónicas, la pobreza, la desigualdad o, incluso, la crítica al consumismo. Sin duda, una marca no puede darse el lujo de ser identificada con el racismo, el machismo, la homofobia o la xenofobia, pues el relato social ha evolucionado y los ciudadanos-consumidores son más sensibles a este respecto, pudiendo dejar de consumir unos u otros bienes y servicios por una cuestión de mayor o menor ambigüedad de una marca respecto a estas cuestiones. Es por esto que

⁶ Véase https://www.huffpost.com/entry/why-i-co-opted-bps-twitte_b_599283?guccounter=1, última consulta 17 de marzo de 2020.

⁷ Véase https://www.ted.com/talks/susan_shaw_the_oil_spill_s_toxic_trade_off/discussion, última consulta 17 de marzo de 2020.

⁸ Véase <http://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/>, última consulta 18 de marzo de 2020.

⁹ Véase, <https://rspo.org/about>, última consulta 18 de marzo de 2020.

¹⁰ Véase <https://www.life360.com/blog/parents-on-facebook-leading-the-charge-on-pampers-recall/>, última consulta 18 de marzo de 2020.

¹¹ Véase <http://occupywallst.org/>, última consulta 18 de marzo de 2020.

esta etapa es la del daño no de la ventaja y no en vano en el Foro de Davos de enero de 2020 se ha comenzado a hablar de trust capitalism o stakeholder capitalism en su nuevo manifiesto (Schawb, 2020), esto es, de un modelo económico que recupere la confianza de los públicos.

De fondo siempre quedará la duda de qué es lo que mueve a una marca a ser responsable, sostenible y sensible, si el interés o el convencimiento. En realidad, entrar a juzgar las intenciones es algo demasiado complejo y casi siempre injusto; las acciones realizadas y la rendición de cuentas debería ser suficiente para que los públicos juzguen con criterio.

4. EL CUSTOMER JOURNEY COMO HERRAMIENTA PARA LA LEGITIMACIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

¿Y qué papel tiene el marketing en esta nueva etapa? El mismo Foro Económico Mundial en esta cuestión y se pregunta si estamos ante el final del marketing como lo conocíamos hasta ahora (Goodall, 2015). De fondo late la cuestión de cómo ha evolucionado la estrategia de investigación social de las empresas, el aumento de las recomendaciones peer-to-peer entre consumidores y la sensación de que a los clientes no les gusta la sensación de que "les vendan cosas". Quizá el marketing ya no se defina como el negocio de promocionar, sino que en el nuevo contexto la clave reside en el *engagement* en tres dimensiones: honestidad a la hora de presentar el producto, sintonía con los empleados, pues ellos son la cara de la marca ante los clientes, y el llamado *customer journey*, donde el reto es la personalización a gran escala.

El *customer journey* hace referencia a las distintas etapas o momentos por los que pasa la relación entre la marca, producto o servicio y sus consumidores, clientes o usuarios.

Considerando que el foco principal de una marca es generar experiencias de valor añadido en la relación con sus personas de referencia, es fundamental establecer las fases de relación y analizar los puntos de contacto, datos del cliente a niveles de comportamiento, de uso y consumo en cómo adquiere el producto o servicio desde la perspectiva de la empresa, es crucial para entender sus percepciones, sentimientos y expectativas para trabajar en el diseño de la estrategia y en el tipo de impacto que se genera en las ventas y la influencia de la marca.

El *customer journey* permite trabajar la parte de la estrategia más ágil en el modelo de negocio, ya que permite construir un mapa que relaciona etapas de la marca, momentos e interacciones, con tipología de canales y elementos por los que pasa un cliente recurrente o que prescribe sobre el servicio, producto o marca en su relación con ésta en el embudo que va desde la notoriedad hasta la fidelización. Podemos diferenciar seis etapas de relación entre marca y usuario, como son:

- *Awareness*, o notoriedad que genera la marca en la mente de un consumidor o posible comprador. Ha de ver con el interés, con el momento de valoración, por parte del potencial comprador, previo a la adquisición de un producto o demanda de un servicio.

- *Consideration*, o sea, la atención por parte del cliente, fase en la que adquiere mucha importancia la investigación y búsqueda de información, así como las referencias por

parte de compradores sobre la marca. Y fase en la que también es clave el modo en el que la marca se asocia a unos u otros valores.

- *Conversion*, esto es, la decisión de compra, momento en el que se adquiere el producto, decisión de demanda de servicio, supone una adquisición o conversión, una venta.

- *Retention*, que es la situación en que se entra en relación entre la marca y la persona que compra. Normalmente los esfuerzos de las campañas de marketing van dirigidos a vincular aspectos racionales, dirigidos a retener compradores actuales. Resulta, pues, clave, que la marca no “decepcione” al cliente y mantenga unos estándares de calidad y de compromiso social determinados para que el cliente no dude de su afinidad a la marca.

- *Loyalty* o fidelización, momento de la relación entre la marca y un cliente en el que la empresa/marca lleva a cabo diferentes esfuerzos, dirigidos a fidelizar clientes actuales y reforzar vínculos racionales y emocionales ya existentes.

- *Advocay* o prescripción, que consiste en la última fase de la relación entre la marca y el cliente en el que la empresa/marca lleva a cabo diferentes esfuerzos dirigidos a identificar clientes actuales satisfechos, para intentar involucrarles como prescriptores dentro de sus entornos de relación (ej: programas *Member get Member*). No hay mayor prescriptor que el cliente que se siente no sólo satisfecho sino orgulloso de su marca, lo que se consigue si el cliente se siente vinculado a la misión y los valores de esa marca, lo que nos lleva al final del segundo apartado de este texto: ¿los clientes aspiran a los valores de las marcas o las marcas las que aspiran a los valores de los clientes?

El *customer journey* no es lineal por lo general, ya que es un sumatorio de muy diversas actuaciones concretas y en cierto modo dispersas, algunas incluso efímeras. En ocasiones puede suceder en forma de embudo, pero habitualmente con fugas en alguna de las etapas. Es por ello que las marcas han de diseñar, definir e implementar una estrategia robusta.

Esa robustez ha de ver con aspectos técnicos sin duda, asociados al posicionamiento de marca (*branding*), a la generación de tráfico (*traffic acquisition*), a la distribución (*distribution*) y a la generación de vínculos (*engagement*). Pero seguramente no sea suficiente contar sólo con excelentes herramientas técnicas y un gran aparataje digital, sino que tan importante como ello es la conexión con los valores y principios antes mencionados.

El *engagement* no se consigue sin dominar los procesos, pero tampoco se fideliza a los públicos si no es a través de la confianza, la conexión racional y emocional, la certeza de que la marca representa valores (que se concretan en acciones concretas por parte de la empresa) que se alinean con los de los consumidores, los clientes, los usuarios. Bas Burger, CEO del Grupo BT, lo expresaba así al finalizar el Foro de Davos 2020: “A medida que avanza la tecnología, las compañías deben ser más fiables que nunca” (urger, 2020), pero sin caer en engaños, pues el fomento de la confianza no tiene sólo que ver con aspectos éticos, sino también económicos, pues generar confianza también resulta beneficioso para el resultado final.

5. CONCLUSIÓN.

El marketing, como una de las señas de identidad de una compañía, es clave para el posicionamiento de la marca y la generación de vínculos. Pero para acertar en el nuevo contexto social, donde se fortalecen nuevos paradigmas (y caducan otros), se imponen nuevos discursos y valores y se modifican las estructuras y los procesos (Cuarta Revolución Industrial, Globalización 4.0), se debe ser consciente de que toda la cultura corporativa debe saber adaptarse a este contexto. Por ejemplo, una pregunta que antes podría parecer retórica como es: “¿A quién pertenece la marca?”, ya no lo es en absoluto, pues hoy hay un “ecosistema de marca” (Accenture, 2018) que muestra cómo una marca no pertenece sólo a los directivos de una empresa, ni siquiera a sus dueños, sino también a los stakeholders, que hacen de prescriptores, comenzando por los empleados y terminando en los clientes, sin olvidar proveedores, comunidad local, asociaciones, medios de comunicación, instituciones públicas...

Entre todos ellos destacamos cómo los consumidores tienen un *swing vote*, la capacidad de exigir experiencias y relatos en sus propios términos, incluso co-crear, invertir en las marcas que creen, actuar como socios a través de canales de venta, o hacer campañas de desprestigio a aquellas marcas que no sean fieles al contrato social establecido. El marketing tiene mucho que aportar a la empresa en esta nueva Age of Damage, y seguramente de mayor valor a lo que hacía en el Age of Image.

BIBLIOGRAFÍA.

Accenture (2018). From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Bran, [Accenture]. Retrieved Mar, 25 from https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf

Ayestaran, R. Sebastian. A. Conectando con el consumidor. ESIC. 2012.

Bauman, Z. (2000) *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Burger, B. (2004, Jan 24). *As technology advances, businesses need to be more trustworthy than ever* [World Economic Forum]. Retrieved Mar 25, from <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/trust-in-technology-is-vital-heres-how-to-maintain-it/>

Freeman, E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, (3:144), 38-48.

Gibney, A. Enron: The smartest guys in the room, Alex Gibney, Magnolia Pictures, 2005.

Goodall, S. (2015, Mar 9). *Is teh end of marketing as we know it?* [World Economic Forum]. Retrieved Mar 25, from <https://www.weforum.org/agenda/2015/03/is-this-the-end-of-marketing-as-we-know-it/>.

Jones, D (2012) *Who cares wins: Why good business is better business*, New York: Financial Times Series.

Kotler, P., Kartajaya, H. 2017. John Wiley & Sons, Inc. USA

Küng, H. (2006). El mercado global requiere una ética global. en Küng, H. & Kuschel, K.-J. (eds.), *Ciencia y Ética Mundial*, Madrid: Trotta.

Schawb, K. (2019, Dic 2). *Davos Manifesto 2020; the universal purpose of a company in te Fourth Industrial Revolution*. [World Economic Forum]. Retrieved Mar 25, from <https://www.weforum.org/the-davos-manifesto>.

Stanton, consultado en:

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.