

3. Transformación digital en entornos empresariales

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.353.03>

Objetivo del capítulo: analizar el papel de la transformación digital como catalizador de la innovación organizacional, identificando sus dimensiones estratégicas, tecnológicas y culturales, así como sus implicaciones en la estructura, procesos y modelos de gestión en las organizaciones contemporáneas.

Enfoque del capítulo: casos y estrategias

Introducción

La revolución digital ha transformado radicalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos. Impulsada por el internet, el big data y la inteligencia artificial, esta transformación ha creado un entorno dinámico donde el cambio es constante y la adaptación resulta imprescindible. En este nuevo panorama, la información se convierte en un recurso estratégico y el entorno digital en el principal canal de interacción entre marcas y consumidores.

En este contexto, el marketing ha evolucionado de una función operativa centrada en la promoción a un eje estratégico enfocado en la experiencia del cliente y el uso inteligente de los datos. El marketing digital permite una comunicación más personalizada, el análisis en tiempo real del comportamiento del consumidor y decisiones más precisas gracias a herramien-

tas tecnológicas. Es así como se convierte así en un motor de competitividad: permite a las marcas adaptarse rápidamente a las necesidades del consumidor, optimizar recursos, y diseñar propuestas de valor más atractivas y sostenibles. Innovar ya no es una ventaja, sino una condición indispensable para mantenerse relevante en un entorno donde la disrupción tecnológica redefine continuamente las reglas del juego.

Desarrollo temático

Fundamentos del marketing digital

Evolución del marketing tradicional al digital

En las últimas décadas, el marketing ha experimentado una profunda transformación que ha reconfigurado no solo sus herramientas, sino también sus fundamentos conceptuales. El marketing tradicional, arraigado en la comunicación unidireccional a través de la prensa, la radio y la televisión, ha evolucionado hacia un sistema dinámico, interactivo y basado en datos conocido como marketing digital.

A lo largo del tiempo, el marketing ha pasado por cinco grandes ecosistemas que reflejan la evolución del entorno económico, tecnológico y social. Desde el marketing 1.0, centrado en el producto; 2.0, orientado al consumidor; 3.0, que incorpora valores humanos y sociales; hasta el 4.0, donde se inicia la integración con lo digital y lo móvil, cada etapa ha respondido a los retos y demandas de su contexto (Kotler *et al.*, 2021). Sin embargo, es con el marketing 5.0 donde esta evolución alcanza un nuevo nivel: la incorporación total de la tecnología como aliado estratégico para crear valor personalizado, predictivo y empático. En este ecosistema, el marketing digital no es solo una herramienta, sino el resultado de una profunda transformación impulsada por la digitalización de la vida cotidiana, la hiperconectividad y el dinamismo del comportamiento de los consumidores.

La pandemia de COVID-19 también desempeñó un papel clave en la aceleración de este cambio. Como explican Kotler *et al.* (2021), los confinamientos y las restricciones de movilidad empujaron a los clientes a confiar

en las plataformas digitales para sus tareas diarias, desde el comercio electrónico y la banca digital hasta las reuniones virtuales y la educación en línea. Este cambio repentino en la vida digital no solo cambió los hábitos de los consumidores durante la crisis, sino que también creó efectos a largo plazo. A medida que los clientes se acostumbraron al estilo de vida digital, las empresas se enfrentaron a la presión de adoptar herramientas y estrategias digitales más rápido, lo que reforzó la importancia del marketing digital como una función empresarial vital.

Este cambio ha permitido a las empresas personalizar las experiencias, responder en tiempo real y acceder a los mercados globales de manera más eficiente que nunca. Como explican Yasmin *et al.* (2015), los canales digitales como el SEO, las redes sociales y el marketing por correo electrónico han demostrado ser muy eficaces para aumentar la participación de los clientes e impulsar las ventas, ofreciendo ventajas sobre los métodos tradicionales en términos de coste, interactividad y alcance. Por su parte, Varadarajan (2022) ofrece una perspectiva más estratégica, haciendo hincapié en cómo las innovaciones digitales influyen ahora no solo en la comunicación y la distribución, sino también en la fijación de precios y el desarrollo de productos, elementos tradicionalmente vinculados a la infraestructura física y a la lentitud de los procesos de toma de decisiones.

Más allá de las herramientas y las plataformas, el campo del marketing ha evolucionado conceptualmente, haciendo hincapié en un cambio de enfoques amplios y temáticos a una mentalidad consciente de los recursos y basada en los datos (Kumar, 2015). Esto implica optimizar los recursos de la organización, centrarse en la creación de valor tanto a nivel individual como de mercado, y utilizar sistemas de datos avanzados para informar las decisiones. Estos cambios han llevado a un enfoque más analítico y centrado en el cliente, lo que pone de manifiesto la necesidad de que el marketing se adapte junto con el progreso tecnológico.

Canales, herramientas y tecnologías clave (SEO, SEM, redes sociales, email marketing, automatización)

En el marco del Marketing 5.0, propuesto por Kotler *et al.* (2021), el marketing digital avanza hacia una sinergia entre la tecnología y la conexión

humana. Esta nueva etapa reconoce que el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial (IA), el *big data*, la automatización y el análisis predictivo, no solo cambia la forma en que operan las empresas, sino también la forma en que se relacionan con consumidores cada vez más informados y exigentes. En este ecosistema, canales como el SEO, el SEM, las redes sociales y la automatización desempeñan un papel estratégico al integrar estas tecnologías para ofrecer experiencias más personalizadas, oportunas y humanas.

La integración de herramientas tecnológicas en canales como el SEO y el SEM permite a las empresas ser más relevantes en los momentos de búsqueda de los consumidores. El SEO evoluciona empleando el procesamiento del lenguaje natural y el análisis de la intención de búsqueda, mientras que el SEM, apoyado en la automatización y el aprendizaje automático, optimiza las campañas en tiempo real en función de los datos de comportamiento (Kotler *et al.*, 2021).

Las redes sociales han pasado de ser simples canales de difusión a fuentes masivas de datos. Su importancia en el Marketing 5.0 se refleja en su capacidad para construir comunidades, fomentar conversaciones y generar información valiosa en tiempo real. La inteligencia artificial permite el análisis de sentimientos, la detección de tendencias emergentes y la automatización de respuestas a través de chatbots, mejorando la eficiencia y la proximidad al cliente (Gacanin y Wagner, 2019). Estas plataformas también facilitan la co-creación de contenidos, que es fundamental para la humanización del marketing propuesta por Kotler *et al.* (2021).

La automatización del marketing, por su parte, es una herramienta crucial para escalar las interacciones personalizadas. Mediante el uso de flujos de trabajo automatizados, segmentación avanzada y análisis del comportamiento del usuario, las marcas pueden transmitir el mensaje correcto, en el momento adecuado, a través del canal correcto. Esta precisión se puede lograr gracias a la integración de *big data*, aprendizaje automático y análisis avanzados, que permiten mapear el recorrido del cliente y anticipar decisiones (Muhammad Anshari, 2019).

Según Kotler *et al.* (2021), en Marketing 5.0, la tecnología no sustituye a los seres humanos, sino que los mejora. Esto significa que los canales di-

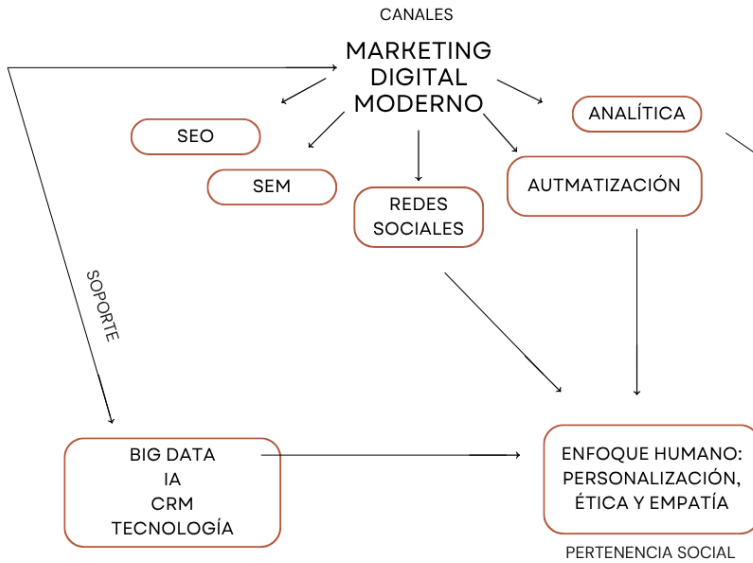
giales deben diseñarse no sólo para ser eficientes, sino también para ser empáticos. La personalización basada en datos debe respetar la privacidad del consumidor y aportar valor en cada punto de contacto. Las campañas digitales exitosas son aquellas que, si bien están automatizadas, se sienten personales, auténticas y relevantes.

Los canales digitales clave adquieren un nuevo significado dentro de la perspectiva del Marketing 5.0. Su valor radica no solo en su funcionalidad, sino también en su capacidad para conectar la tecnología con el propósito humano. La combinación de datos, inteligencia artificial y empatía forma la base de un ecosistema digital moderno, eficiente y centrado en el cliente.

Tabla 1. Comparación entre marketing tradicional y digital

<i>Criterio</i>	<i>Marketing Tradicional</i>	<i>Marketing Digital</i>
Canal de comunicación	Unidireccional (prensa, radio, televisión)	Bidireccional e interactivo (redes sociales, email, sitios web)
Enfoque	Masivo y generalista	Segmentado, personalizado y centrado en el usuario
Medición de resultados	Limitada, basada en estimaciones	Precisa y en tiempo real mediante herramientas analíticas
Costo	Elevado (publicidad en medios tradicionales)	Más accesible y flexible (campañas digitales ajustables)
Tiempo de respuesta	Lento, con poca capacidad de ajuste	Inmediato, con posibilidad de optimización continua
Interacción con el cliente	Escasa o nula	Alta, con retroalimentación y participación activa del usuario
Alcance geográfico	Local o nacional	Global con posibilidad de segmentación por ubicación
Uso de datos	Mínimo, basado en estudios previos	Intensivo, con big data, analítica predictiva e IA
Flexibilidad estratégica	Baja, requiere más tiempo y recursos para diseñar campañas	Alta, permite ajustes rápidos según el comportamiento del consumidor
Efectos de la pandemia (COVID-19)	Redujo su relevancia ante el confinamiento y digitalización forzada	Aceleró su adopción como función empresarial vital
Impacto en la competitividad	Menor capacidad de adaptación a mercados dinámicos	Mejora la innovación, agilidad y diferenciación en un entorno digital competitivo
Evolución conceptual	Enfoques amplios, basados en la infraestructura física	Mentalidad basada en datos, eficiencia y creación de valor con recursos digitales

Nota: elaboración propia.

Figura 1. Ecosistema del marketing digital moderno

Nota: elaboración propia.

El marketing digital como proceso de innovación

Innovación en la interacción empresa-cliente (personalización, experiencia de usuario)

En el contexto actual, la innovación ha dejado de ser un atributo limitado de los departamentos de investigación y desarrollo para convertirse en una condición estructural que determina la supervivencia y la competitividad sostenida de las organizaciones. El rasgo distintivo de la innovación no es solo su creciente relevancia, sino el hecho de que su dinámica se ha extendido más allá de las fronteras organizacionales, llegando al cliente como actor activo en el proceso (Micheli, 2013). En este entorno, las empresas se enfrentan a una disminución del retorno de las inversiones tradicionales en producción y procesos, lo que ha impulsado un cambio hacia la gestión del conocimiento y la innovación como disciplinas esenciales para la generación de valor y la satisfacción del cliente (Micheli, 2013).

Esta lógica también se manifiesta en el entorno B2B, donde se destaca que la digitalización promueve “interacciones más autónomas, fluidas y adaptativas” y una “transparencia de datos sin precedentes” (Svante Andersson, 2024, p. 6), elementos que, si bien se analizan en las relaciones interempresariales, son igualmente aplicables en entornos B2C al permitir experiencias centradas en el usuario, construidas sobre una base y orientadas a la co-creación de valor. Así, tanto en las relaciones B2B como en las B2C, el marketing digital se redefine como un sistema interactivo que transforma la relación empresa-cliente de forma bidireccional y estratégica. En línea con esta perspectiva, el subtítulo de *Masters of Innovation* “solo los innovadores sobreviven hoy en día y no solo por nuevos diseños, sino que persiguen apasionadamente servir a sus clientes” ilustra cómo el enfoque de la innovación cambia hacia una experiencia personalizada, adaptativa y centrada en el consumidor (Micheli, 2013).

Automatización y analítica predictiva: nuevas formas de toma de decisiones

La automatización del marketing, impulsada por la inteligencia artificial (IA), ha transformado profundamente la forma en que las organizaciones toman decisiones, gestionan campañas digitales y se comunican con sus audiencias. Este proceso ha redefinido el entorno operativo de las empresas, permitiéndoles optimizar recursos, anticiparse a las tendencias de los consumidores y ejecutar acciones con una precisión sin precedentes. La automatización impulsada por la IA mejora la personalización, la eficiencia operativa y la obtención de información estratégica sobre los clientes, aunque también plantea importantes desafíos en términos de privacidad de datos e integración tecnológica (Egorenkov, 2022). Estas transformaciones no eliminan la necesidad del juicio humano: según Guercini (2022), las reglas basadas en la experiencia siguen siendo clave para interpretar los resultados de los sistemas automatizados y definir entradas relevantes, especialmente en contextos dinámicos donde se requieren ajustes estratégicos constantes.

Durante la pandemia, el valor de estas tecnologías se hizo aún más evidente. Huang (2022) observa que la digitalización permitió mantener una comunicación constante entre las empresas y los consumidores, acelerando la adopción de herramientas automatizadas y replanteando los enfoques

tradicionales de marketing. Este cambio estructural no solo afectó al entorno B2B como señalan Svante Andersson (2024), refiriéndose a la automatización como una herramienta que permite “anticipar con precisión las necesidades de los clientes”, sino también al marketing orientado al consumidor, donde la segmentación avanzada y la personalización a gran escala se convirtieron en pilares estratégicos. Leary y Misischia (2023) destacan que la IA permite a empresas de todos los tamaños analizar audiencias específicas y adaptar sus ofertas a través de análisis predictivos, lo que aumenta significativamente las tasas de conversión y la fidelización de los clientes.

Este ecosistema automatizado redefine la lógica de la toma de decisiones en el marketing digital, pasándola de la intuición a la evidencia basada en datos, y potenciando ciclos más cortos y eficientes que están estratégicamente alineados con los objetivos comerciales. Si bien los beneficios son claros, como la capacidad de responder en tiempo real, reducir errores y escalar las operaciones, implementarlos requiere una visión crítica que tenga en cuenta la calidad de los datos, la ética algorítmica y la gestión del cambio organizacional. Juntos, la automatización y el análisis predictivo representan no solo una evolución técnica, sino una profunda transformación del pensamiento estratégico en el marketing digital contemporáneo.

Customer Journey

El *customer journey*, o recorrido del cliente, se refiere al conjunto de interacciones que una persona establece con una marca desde el primer contacto hasta la conversión final y la fidelización. En el contexto digital actual, este proceso se ha transformado radicalmente, pasando de una trayectoria lineal y predecible a un ciclo dinámico, omnicanal e impulsado por datos. Esta evolución está directamente ligada al desarrollo tecnológico y al empoderamiento del consumidor, quien ahora posee mayor control, información y capacidad de decisión.

De lineal a no lineal: el nuevo paradigma

Tradicionalmente, el *customer journey* seguía un patrón más o menos predecible: conocimiento, consideración, decisión, compra y fidelización. Este

modelo suponía una comunicación unidireccional y una interacción limitada entre consumidor y empresa. Sin embargo, con la digitalización, la proliferación de dispositivos móviles, las redes sociales y el acceso instantáneo a la información, los consumidores interactúan con las marcas de formas más complejas y multidireccionales (Lemon y Verhoef, 2016).

El nuevo *customer journey* es fragmentado, continuo y personalizado. El cliente puede entrar y salir del proceso en distintos puntos, comparar ofertas en tiempo real, leer reseñas, interactuar con marcas en redes sociales, y tomar decisiones en función de múltiples influencias (Court *et al.*, 2009). En este nuevo escenario, el desafío no solo es atraer, sino mantener la atención y construir una relación de largo plazo basada en confianza, relevancia y valor.

La centralidad del dato

La transformación digital ha permitido a las organizaciones recopilar, analizar y utilizar grandes volúmenes de datos para entender mejor el comportamiento del consumidor. Tecnologías como el big data, la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático y la analítica predictiva son ahora pilares del diseño del *customer journey* (Wamba *et al.*, 2017).

Estos recursos permiten segmentar a los clientes de manera más precisa, anticipar sus necesidades, personalizar sus experiencias y medir con detalle cada punto de contacto. Así, el marketing digital deja de ser solo una herramienta de comunicación para convertirse en una plataforma estratégica de toma de decisiones. La automatización, por ejemplo, permite configurar rutas diferenciadas según las acciones de los usuarios, mientras que los CRM avanzados permiten consolidar una visión 360° del cliente, integrando datos de diversos canales (Buhalis y Sinarta, 2019).

Experiencia del cliente como diferenciador competitivo

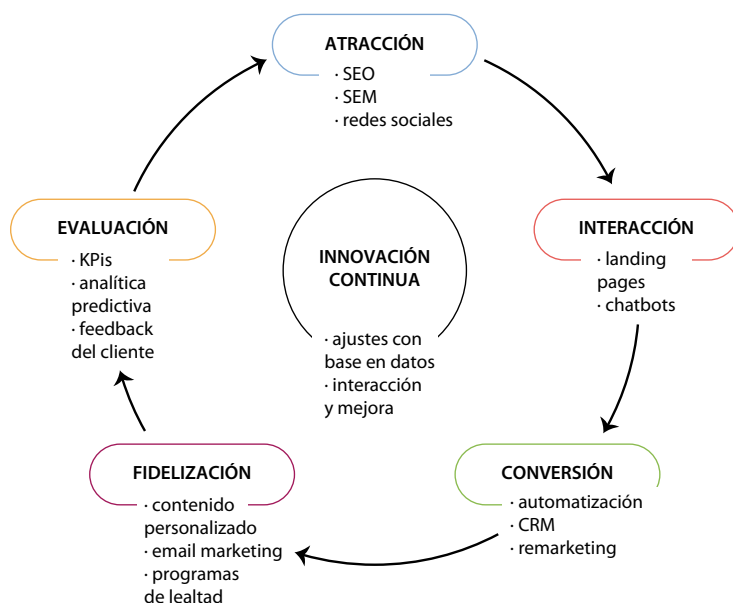
En la economía digital, la experiencia del cliente (customer experience o cx) se ha consolidado como un elemento diferenciador central. Las empresas que logran ofrecer experiencias fluidas, consistentes y relevantes en todos los puntos de contacto obtienen mayor lealtad, recomendación y rentabilidad (Forrester, 2021).

Un *customer journey* bien diseñado no solo considera los aspectos funcionales, sino también los emocionales. La empatía, la anticipación de necesidades y la capacidad de resolver problemas de forma eficiente son factores críticos. Como destacan Pine y Gilmore (2011), hemos pasado de una economía de productos y servicios a una economía de experiencias, donde el valor percibido está directamente vinculado a la vivencia del consumidor.

De embudo a ciclo: la fidelización como punto de partida

Otro cambio clave en la transformación del *customer journey* es la revalorización del cliente como embajador. En lugar de considerar la compra como punto final, las marcas innovadoras entienden que el viaje continúa y que los clientes fidelizados son generadores de contenido, defensores de marca y fuentes de retroalimentación valiosa. De ahí surge el concepto del *customer journey circular*, donde cada experiencia exitosa alimenta nuevas interacciones y referencias (Kumar *et al.*, 2013).

Figura 2. Ciclo de innovación en el marketing digital



Nota: elaboración propia.

Estrategias digitales y modelos de negocio

Estrategias de inbound marketing, content marketing y funnel digital

En la era del marketing digital, las metodologías centradas en el cliente han dejado atrás los formatos intrusivos para dar paso a enfoques que acompañan al usuario durante todo su proceso de decisión. El *inbound marketing* se define como una metodología orientada a atraer, convertir y fidelizar consumidores mediante contenido útil y personalizado, partiendo siempre de un conocimiento profundo del *buyer persona* o cliente ideal, y alineando cada mensaje con sus necesidades específicas (Tomás *et al.*, 2023).

En sintonía con esta visión, el *content marketing* consiste en crear y distribuir contenido relevante para atraer y retener audiencias específicas. En el marco del *inbound*, el contenido se convierte en el principal activo para generar tráfico orgánico, transformar visitas en oportunidades de negocio y construir confianza con el público (Tomás *et al.*, 2023).

Por su parte, el *funnel digital* representa el recorrido que realiza el usuario desde el primer contacto con la marca hasta la acción deseada. Su estructura clásica incluye tres etapas:

- TOFU (generación de conciencia mediante contenido amplio)
- MOFU (conversión de visitantes en leads con contenido especializado)
- BOFU (cierre mediante testimonios, demostraciones y ofertas).

Sin embargo, esta lógica lineal evoluciona con el modelo *flywheel*, una rueda dinámica centrada en el cliente, que transforma la conversión en un ciclo continuo de atracción, interacción y deleite (Tomás *et al.*, 2023).

El *flywheel* se articula en torno a tres fuerzas clave: velocidad, determinada por la energía aplicada en puntos estratégicos; fricción, que debe minimizarse automatizando tareas y mejorando la coordinación interna; e inercia, generada por la satisfacción y fidelización del cliente, que impulsa el ciclo sin necesidad de recursos adicionales. Así, cada cliente satisfecho se convierte en un motor de crecimiento continuo.

Para implementar estas metodologías se proponen tácticas como:

- Crear contenido optimizado para buscadores (SEO).
- Usar *lead magnets*, formularios y marketing automation para captar y nutrir leads (Tomás *et al.*, 2023).
- Integrar herramientas SEM y SMM en redes sociales como Facebook o LinkedIn (Arreaga-Arroyo y Alvarez-Tituano, 2022).
- Aprovechar Google Ads y el marketing relacional para fidelizar clientes en entornos industriales (Almeida, 2019).
- Aplicar la secuencia *crear, optimizar, promocionar y convertir*, que resume la esencia del inbound (Castelló Martínez, 2013).

Cuando estas estrategias se integran en un funnel digital bien estructurado o, idealmente, en un *flywheel* centrado en la experiencia del cliente, no solo se convierte al usuario en comprador, sino también en promotor activo de la marca. Bajo esta lógica, cada contenido tiene un propósito: nutrir al lead, fortalecer el vínculo y sostener el crecimiento a través de la recomendación.

Plataformas digitales como eje de nuevos modelos (marketplaces, e-commerce, servicios digitales)

Las plataformas digitales se han convertido en la columna vertebral estructural de los nuevos modelos de negocio, desde los mercados gigantes hasta *las tiendas de comercio electrónico* y los servicios bajo demanda, al integrar de forma colaborativa a clientes y proveedores en ecosistemas dinámicos, escalables y centrados en el usuario (Ferrer y Maudes, 2019; Tomás *et al.*, 2023). Las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, *el Big Data* y el Internet de las Cosas (IoT) permiten no solo optimizar la experiencia del cliente a través de motores de recomendación en tiempo real y logística predictiva, sino también fortalecer la ventaja competitiva de las organizaciones al fomentar la innovación continua (Rojas y Freire, 2025).

Ejemplos paradigmáticos son Amazon, que combina un *marketplace global* con algoritmos de recomendación basados en *Big Data* para maximizar la conversión; Shopify, que empodera a miles de pymes con una infraestructura *de comercio electrónico* personalizable e integrada con redes sociales; y Uber, un servicio digital que ha redefinido la industria del transporte al orquestar la oferta y la demanda en tiempo real a través de una aplicación in-

tuitiva y sistemas de pago automatizados. En el sector *retail*, especialmente en la venta de electrodomésticos, empresas como Best Buy y Mercado Libre han fortalecido sus canales digitales y presencia en redes sociales para mitigar el impacto de la pandemia del COVID-19, acelerando la adopción de modelos omnicanal y estrategias de *inbound* marketing y *de contenidos* para captar y retener audiencias específicas (Estrada, 2021; Tomás *et al.*, 2023).

Sin embargo, esta transformación también plantea importantes desafíos regulatorios y sociales. El crecimiento de la “economía de plataformas” cuestiona los marcos tradicionales de trabajo y la protección social de sus empleados, evidenciando la necesidad de nuevas políticas públicas que garanticen la seguridad y los derechos laborales en los entornos digitales (Suárez, 2018). Así, las organizaciones deben combinar la adaptabilidad y la innovación tecnológica con un compromiso ético y social para aprovechar al máximo el potencial de estas plataformas y alimentar de forma sostenible el *volante* de la atracción, la interacción y el deleite propuesto por Tomás *et al.* (2023).

Integración con procesos comerciales y logísticos

La integración efectiva entre marketing, ventas y logística se ha convertido en un factor crucial para las empresas digitales. Al vincular el CRM y las plataformas de *inbound* marketing y marketing de contenidos con ERP (Enterprise Resource Planning) y OMS (Order Management Systems), las organizaciones obtienen visibilidad en tiempo real del estado de los *leads*, inventarios y pedidos, eliminando cuellos de botella a lo largo del ciclo de compra y entrega (Tomás *et al.*, 2023). Esta sincronización automatizada no solo reduce la fricción operativa, al actualizar automáticamente la disponibilidad del producto y los tiempos de envío a través de los canales digitales, sino que también mejora la promesa de valor a los clientes, impulsando la satisfacción del cliente, aumentando la probabilidad de referencias y fortaleciendo las tasas de retención a lo largo del ciclo de vida del cliente (Ferrer y Maudes, 2019; Rojas y Freire, 2025).

Además, esta convergencia produce datos clave para el análisis predictivo, lo que permite a las organizaciones optimizar las decisiones empresariales al instante.

Ejemplos como Amazon, cuyo motor de recomendaciones se basa en el inventario y el comportamiento de compra para ajustar dinámicamente las campañas; Shopify, integrado con ShipStation para automatizar el etiquetado y el seguimiento de pedidos; y Salesforce en entornos B2B, que alinea el marketing automatizado con los flujos logísticos de los socios comerciales, demuestran cómo esta coordinación multifuncional constituye la base para acelerar el volante digital y maximizar la eficiencia operativa.

En un panorama donde se espera inmediatez y personalización, esta integración ya no es una ventaja competitiva sino un requisito fundamental para la supervivencia en la economía digital (Estrada, 2021).

Tabla 2. Ejemplos de modelos de negocio impulsados por marketing digital

Empresa	Tipo de modelo digital	Tecnologías clave	Integración logística y comercial	Valor para el cliente
Amazon	Marketplace global	Big data, motores de recomendación, logística predictiva	CRM + ERP + OMS. Campañas dinámicas	Experiencia personalizada, disponibilidad en tiempo real, entregas rápidas y confiables.
Shopify	Plataformas de e-commerce para pymes	IA, automatización, integración social, análisis de datos	Integración de herramientas como shipstation para etiquetas y tracking automatizado	Personalización del sitio, facilidad de gestión, sincronización con redes sociales y logística optimizada
Uber	Servicio digital bajo demanda	App móvil geolocalización, IA, procedimiento de pago automatizado	Oferta y demanda en tiempo real, automatización de procesos	Inmediatez, simplicidad de uso, eficiencia en la movilidad
Mercado libre	Marketplace y retail omnicanal	Big data, IA, analítica web, redes sociales	Fortalecimientos post-covid. Automatización logística	Acceso amplio, recomendaciones, variedad de métodos de pago.
Best buy	Retail electrónico con presencia física	Omnicanalidad, inbound marketing, redes sociales	Integración online-offline, automatización de inventario y contenido personalizado	Experiencia consistente en todos los canales, atención post venta, promociones personalizadas
Salesforce (b2b)	Plataforma de automatización comercial b2b	Automatización, IA, CRM integrado	Vinculación entre marketing, ventas y logística de socios comerciales	Optimización del ciclo comercial, alineación de equipos, toma de decisiones informada

Nota: elaboración propia.

Tendencias emergentes en marketing digital

Inteligencia artificial, big data y marketing predictivo

La combinación de la inteligencia artificial (IA) y *el Big Data* se ha convertido en una herramienta fundamental en el marketing digital. Permite a las empresas anticiparse a las necesidades o deseos de los consumidores y ofrecer contenidos personalizados en el momento adecuado. Gracias a los sistemas que aprenden de los datos, es posible analizar información sobre compras, búsquedas y comportamientos en redes sociales para identificar patrones y predecir si una persona está cerca de realizar una compra, abandonar un carrito o volver a comprar un producto. Esta capacidad de pronóstico ayuda a mejorar el rendimiento de las campañas, reducir los costos y respaldar una toma de decisiones más rápida y efectiva (Rojas y Freire, 2025).

Para entender el verdadero impacto de estas herramientas, es fundamental observar mejoras en indicadores como la fidelización de los clientes, el valor total generado durante su relación con la empresa y la eficiencia en el uso del presupuesto. Al combinar estas tecnologías con una estrategia centrada en el cliente, como el *inbound* marketing, las empresas no solo pueden atraer a más personas, sino también construir relaciones duraderas y hacer crecer su negocio de manera sostenible. En línea con Kotler *et al.* (2021), el verdadero desafío no es solo predecir el comportamiento de los clientes, sino también utilizar esa capacidad para fortalecer la confianza, crear valor genuino y forjar vínculos auténticos en un entorno digital cada vez más automatizado.

Realidad aumentada, marketing de voz y experiencias inmersivas

A medida que experimentamos una transformación digital impulsada por la búsqueda constante de la conexión, la inmediatez y la personalización, las marcas están adoptando tecnologías que revolucionan la forma en que los consumidores experimentan los productos y servicios.

Entre las tendencias emergentes más notables se encuentran la realidad aumentada (RA), el marketing por voz y las experiencias inmersivas, que tienen como objetivo mejorar la interacción digital con entornos más sen-

soriales, participativos y adaptativos. Se ha demostrado que la integración de la RA en las estrategias de marketing digital mejora la experiencia de compra al superponer información interactiva al entorno real del usuario, facilitar la visualización del producto y aumentar la confianza del consumidor (Blanes Sebastián, 2024).

Este tipo de interacción, que permite a los clientes explorar opciones de una manera autodirigida y contextualmente relevante, reduce la fricción en la toma de decisiones y mejora el valor percibido. Múltiples estudios sugieren que la RA aumenta el compromiso y promueve la lealtad a la marca al crear experiencias memorables y emocionalmente impactantes (Souza *et al.*, 2024). En sectores como el vino, la moda o el comercio electrónico de muebles, su uso ha mostrado efectos positivos sobre la satisfacción y la intención de recomendar.

Al mismo tiempo, el marketing por voz se ha vuelto más importante al proporcionar una experiencia más natural, accesible y fluida. A través de asistentes virtuales como Siri, Alexa o Google Assistant, los consumidores pueden buscar información, realizar compras o interactuar con las marcas mediante comandos de voz. Según Kotler *et al.* (2021), este enfoque no sólo humaniza la conexión entre las marcas y los usuarios al agregar tono, ritmo e intención a la conversación, sino que también abre la posibilidad de recomendaciones personalizadas basadas en el historial de consumo. El desarrollo de sistemas como Google Duplex ha demostrado que los asistentes virtuales pueden mantener conversaciones naturales, imitando pausas y expresiones humanas para crear interacciones más realistas. Sin embargo, el diseño de estas interacciones debe basarse en los principios de respeto a la privacidad, comprensión del lenguaje natural y proporcionar un valor genuino al usuario.

Del mismo modo, las experiencias inmersivas son una evolución clave en el marketing digital. Combinan tecnologías como la realidad aumentada, la realidad virtual y la realidad mixta (RM) para crear entornos tridimensionales en los que los consumidores no solo pueden observar, sino también interactuar con los productos y las historias de las marcas.

La realidad mixta (que fusiona elementos físicos y digitales en tiempo real) está transformando sectores como el comercio minorista, el turismo y la industria automotriz. Marcas como TOMS, por ejemplo, han utilizado la realidad virtual para mostrar el impacto de sus donaciones, mientras que

empresas automovilísticas como Land Rover o Mercedes-Benz aplican la RA en las pantallas del HUD para enriquecer la experiencia de conducción (Kotler *et al.*, 2021). En el turismo, instituciones como el Museo del Louvre permiten visitas virtuales inmersivas utilizando auriculares como el HTC Vive.

Estas estrategias tecnológicas permiten a las marcas crear conexiones más emocionales, accesibles y memorables, donde el consumidor no solo participa sino que también se visualiza utilizando el producto incluso antes de comprarlo. Este tipo de marketing experiencial (centrado en el usuario y apoyado en tecnologías inmersivas) representa un nuevo paradigma para competir en la economía digital. Sin embargo, su implementación requiere un equilibrio entre la innovación, la accesibilidad, la ética y la protección de datos, garantizando que la experiencia digital no solo sea atractiva, sino también segura, confiable y significativa.

Ciberseguridad y ética del dato

En un ecosistema digital dominado por la personalización y el análisis masivo de la información, la ciberseguridad y la ética de datos se construyen como pilares estratégicos para construir relaciones duraderas y transparentes con los consumidores. La recopilación constante de datos personales, a través de cookies, plataformas de CRM, inteligencia artificial y sensores, ha convertido la información en una mercancía valiosa que, al tiempo que genera oportunidades, plantea dilemas éticos sobre la confidencialidad, el consentimiento informado y la equidad en el acceso (Bagatini y Chaves, 2019).

Cotino Hueso *et al.* (2020) subrayan que la protección de los datos personales debe considerarse un derecho fundamental, lo que obliga a los profesionales del marketing digital a situar el respeto a la privacidad como principio rector. Solórzano Martínez *et al.* (2025) documentan que, si bien el 68% de los consumidores reconoce mejoras en su experiencia gracias a la IA, el 75% expresa preocupación por el uso de su información personal, lo que demuestra que cualquier descuido ético no solo conlleva riesgos legales y reputacionales, sino que también erosiona la confianza de los usuarios y reduce el valor de la marca.

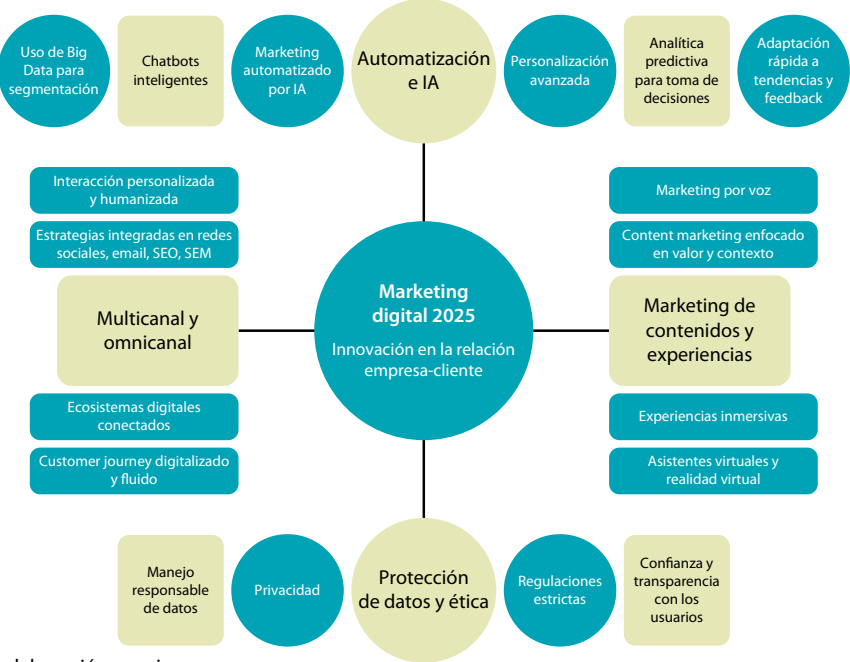
Rodríguez-Martínez *et al.* (2023) también advierten que la lógica de la segmentación y la elaboración de perfiles puede conducir a la exclusión y la discriminación al encasillar a los individuos en “burbujas de consumo”

creadas algorítmicamente. Estos filtros invisibles condicionan ofertas, publicidad e incluso oportunidades de empleo o crédito. Por ello, Bagatini y Chaves (2019) proponen una reflexión en profundidad sobre el papel ético del profesional de la información:

- Garantizar el acceso libre y plural a la información, asegurar el uso responsable y legítimo de los datos, prevenir la apropiación indebida y proteger la integridad y la privacidad de las personas.

En línea con estos enfoques, Kotler *et al.* (2021) definen el Marketing 5.0 como un enfoque que combina el poder de la analítica con la responsabilidad ética activa, promoviendo sistemas seguros, transparentes y auditables. Esto implica adoptar marcos regulatorios como el GDPR o la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares en México y comunicar qué datos se recopilan, con qué finalidad y bajo qué garantías de seguridad.

Figura 3. Principales tendencias del marketing digital 2025



Nota: elaboración propia.

En última instancia, los desafíos éticos y de ciberseguridad en el marketing digital exigen no solo actualizaciones tecnológicas constantes, sino también un firme compromiso con la integridad, la inclusión y la equidad. Solo a través de un diseño estratégico, centrado en el usuario y guiado por estándares de protección de datos, será posible aprovechar el valor de la información sin comprometer la dignidad de quienes la generan.

Discusión

La evolución del marketing tradicional al digital no es solo un cambio en los canales, sino una profunda metamorfosis en la forma de pensar y actuar de las organizaciones. Esta transformación modifica el comportamiento del consumidor, las prioridades estratégicas y el paradigma académico, inaugurando una era en la que la innovación, los datos y la personalización reconfiguran el significado mismo del marketing dentro de una empresa.

En este nuevo escenario, el marketing digital se muestra como una habilidad flexible: una habilidad organizativa que permite aprender de la experiencia, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y evolucionar en entornos inciertos. Lejos de ser solo una colección de herramientas tecnológicas, esta capacidad implica desarrollar procesos internos de retroalimentación continua, donde los éxitos y fracasos sirven como insumos para crear estrategias más efectivas y resilientes.

A su vez, el despliegue del marketing digital requiere fortalecer tres competencias básicas. La creatividad centrada en el usuario impulsa ideas originales que pueden anticipar necesidades latentes y construir conexiones emocionales genuinas. La agilidad operativa es esencial para responder rápidamente a las tendencias emergentes, reduciendo la brecha entre la información y la acción. La alfabetización de datos se convierte en la habilidad de convertir cantidades crecientes de información en decisiones estratégicas, mejorar la precisión de las campañas y optimizar el uso de recursos.

Por último, el marketing digital juega un papel estratégico en la construcción de ecosistemas colaborativos donde las empresas, las plataformas tecnológicas, las comunidades y los usuarios co-crean valor dentro de una red. Este modelo se aleja de un enfoque unidireccional y fomenta la in-

novación abierta mediante la integración de ideas externas y el aprendizaje compartido.

Las relaciones entre la empresa y el cliente pasan de ser puramente transaccionales a ser experiencias compartidas, donde la confianza y la participación activa se convierten en activos clave. En general, enmarcar el marketing digital como una capacidad dinámica, basada en nuevas habilidades y centrada en la colaboración en red, allana el camino para organizaciones más adaptables, creativas y empáticas. Solo a través de este enfoque se puede convertir la promesa de valor en realidades significativas, fomentando relaciones duraderas y un crecimiento sustentable.

Corolario

A lo largo de este capítulo se ha argumentado que el marketing digital, lejos de ser una simple evolución de canales o herramientas, constituye una capacidad dinámica que impulsa los procesos de transformación estructural en las organizaciones. Esta transformación abarca nuevas formas de generar valor, construir relaciones con los usuarios y tomar decisiones basadas en datos, creatividad y colaboración. La digitalización ha redefinido la forma de entender el marketing, convirtiéndolo en una disciplina interactiva, personalizada y estratégica, donde la innovación ya no es una excepción, sino una necesidad permanente.

Este nuevo enfoque, basado en la integración de tecnologías emergentes, experiencias inmersivas y analítica predictiva, exige organizaciones flexibles, ágiles y centradas en el aprendizaje constante.

En este marco, el marketing digital no solo responde al entorno sino que lo transforma, generando espacios más abiertos a la co-creación y al networking. Así, se hace evidente que el marketing digital, cuando se implementa con una visión sistémica y ética, trasciende lo comunicativo para convertirse en un facilitador del cambio organizacional y social.

En esta lógica de transformación es cada vez más relevante observar cómo estas ideas se traducen en la práctica. Diversas iniciativas, tanto desde el trabajo colaborativo entre sectores como desde la creatividad de los estudiantes, están demostrando que el marketing digital y la innovación no

solo se piensan, sino que también se experimentan y aplican en proyectos con impacto real. A través de metodologías participativas, sensibilidad territorial y enfoques interdisciplinarios surgen propuestas que materializan la conexión entre lo digital, lo social y lo sostenible. Más que estudios aislados, estas iniciativas representan el potencial de una nueva generación que, con herramientas digitales y enfoques críticos, asume un rol activo en la búsqueda de soluciones a los desafíos sociales, económicos y ambientales de su entorno.

Así, el marketing digital, entendido como un lenguaje de conexión entre personas, ideas y plataformas, se consolida como un vehículo de transformación sistémica, capaz de articular visiones innovadoras con acciones concretas.