



Cambios producidos por la digitalización en el perfil competencial del profesional del marketing en el mercado industrial español

Changes brought about by digitalization in the competency profile of the marketing professional in the Spanish industrial market

Jorge García Martín¹, Lázaro Echegaray²

¹Ph.D. Profesor Área de Marketing Estratégico
Camarabilbao University Business School
jorge.garcia@camarabilbaoubs.com

<https://orcid.org/0000-0002-7410-5265>

²Ph.D. Profesor Área de Sociología e Investigación de Mercados
Camarabilbao University Business School

lazaro.echegaray@camarabilbaoubs.com

<http://orcid.org/0000-0002-4980-5008>

García Martín, J. y Echegaray, L. (2022).

Cambios producidos por la digitalización en el perfil competencial del profesional del marketing en el mercado industrial español.

aDResearch ESIC International Journal of Communication Research, 27, e203.

<https://doi.org/10.7263/adresic-27-203>

RESUMEN

Palabras clave:

perfil competencial;
graduados en
marketing; habilidades
digitales; reclutamiento;
formación universitaria

Códigos JEL:

M53

Objetivo: Los cambios producidos en la empresa por la digitalización generan profundas modificaciones en su estructura, a las que no escapa ni el marketing ni la comunicación. Como consecuencia, estos departamentos se ven obligados a eliminar numerosas habilidades del perfil exigido a los profesionales e introducir otras nuevas a la vez, para adaptar su *know-how* a los nuevos retos producidos por la digitalización. Así, el objetivo de este estudio será averiguar el impacto de las habilidades digitales sobre el perfil competencial del graduado en marketing en el mercado industrial español, analizando las ofertas de empleo publicadas en los principales portales.

Metodología: Se emplea una metodología mixta, cuantitativa-cualitativa, con tres fases: a) análisis de la literatura existente como aproximación al objeto de estudio; b) uso del *deskresearch* para seleccionar y analizar todas las ofertas del mercado industrial publicadas por los principales portales de empleo en España; c) análisis de contenido para categorizar y etiquetar el conjunto de datos recogidos.

Resultados: "Habilidades técnicas": Predominancia de las competencias digitales, entre las que destacan las *redes sociales*. "Metahabilidades": Las habilidades propias de la digitalización ceden el relevo a las inherentes a la comunicación. "Fundamentos del marketing": Las nuevas competencias digitales comparten protagonismo con otras más tradicionales como *ventas* o *plan de marketing*.

Limitaciones e implicaciones: Escasa literatura existente sobre el perfil competencial demandado en el mercado.

Contribución: La más relevante habla del valor que tiene para la formación universitaria conocer el nuevo perfil competencial exigido a los graduados en marketing, así como las habilidades propias de la digitalización, al objeto de adaptar sus planes de estudio.

ABSTRACT

Keywords: Profile
and skills; marketing
graduates; digital skills;
recruitment; academic
training

Codes JEL:

M53

Objective: The changes brought about in companies by digitalization have led to profound changes in their structure, and marketing and communication are no exception. As a consequence, these departments are forced to remove many skills from the profile required of professionals and introduce new ones at the same time, in order to adapt their know-how to the new challenges brought about by digitalization. Thus, the aim of this study is to find out the impact of digital skills on the competency profile of marketing graduates in the Spanish industrial market by analysing the job offers published on the main job portals.

Methodology: A mixed quantitative-qualitative methodology is used, with three phases: a) analysis of the existing literature as an approach to the object of study; b) use of *deskresearch* to select and analyse all the industrial market offers published by the main job portals in Spain; c) content analysis to categorise and label the set of data collected.

Findings: "Technical skills": Predominance of digital competences, among which social networks stand out. "Meta skills": The skills inherent in digitisation give way to those inherent in communication. "Marketing basics": New digital skills share the limelight with more traditional skills such as sales or marketing planning.

Limitations: Little literature on the skills profile in demand in the market.

Contributions: The most relevant one speaks of the value for university education of knowing the new competency profile required of marketing graduates, as well as the skills inherent to digitalization, in order to adapt their curricula.

1. Introducción

La irrupción del marketing digital en la empresa, bien sea mediante las redes sociales, a través del *mobile-marketing*, o mediante cualquier otra herramienta digital, trae consigo una reformulación de las estrategias propias tanto del marketing como de la comunicación en el ámbito de la empresa (Di Gregorio, *et al.*, 2019; Lamberton y Stephen, 2016; Royle y Laing, 2014; Cova *et al.*, 2011). Los cambios producidos por las nuevas tecnologías, los derivados de las nuevas actitudes ante el consumo, o los originados por las nuevas formas de colaboración (entre consumidor y marca, entre consumidor y consumidor, entre marca y administración, etc.), no son sino una clara consecuencia de la irrupción de la digitalización en la empresa.

Esta transformación digital trae como consecuencia el surgimiento de nuevos trabajos, nuevas funciones y nuevas responsabilidades en el seno de la empresa, impensables hasta hace bien poco, a las que no es ajeno el marketing.

Por lo tanto, y como consecuencia de todo ello, nuevas estructuras organizacionales y nuevos perfiles competenciales emergen en el ámbito del marketing (Harrigan y Hulbert, 2011). Son perfiles adaptados al manejo de los nuevos flujos de comunicación entre marcas y consumidores (Kerr y Kelly, 2017; Schultz y Patti, 2009), cuyo objeto es ofrecer soluciones dentro de este nuevo escenario competitivo, donde la empresa está llamada a desarrollarse. Por ello, las compañías buscan nuevos profesionales del marketing con perfiles competenciales adaptados a este nuevo escenario más digital, analítico y tecnológico, donde emergen nuevos puestos como el de director de marketing digital, el de director de social media, de *e-commerce*, analista de *big data*, etc. (Di Gregorio *et al.*, 2019).

Ante esta situación cabe preguntarse por la función y la responsabilidad que tienen los

centros universitarios y más concretamente los grados en marketing. Es evidente que una de las principales responsabilidades a las que un grado en marketing debe atender es la de formar a futuros profesionales en esta materia, mejorando con ello su grado de empleabilidad (Aistrich *et al.*, 2006). Precisamente en este punto es donde cobra valor la presente investigación, en tanto que su meta es la de precisar y definir las competencias digitales que las empresas, y más concretamente las del sector industrial, están demandando a los graduados en marketing. Así, este estudio se preocupará por averiguar los cambios que se están produciendo en el área del marketing, y más específicamente en el perfil competencial que como consecuencia de la digitalización es requerido a sus profesionales en el mercado industrial español.

2. Marco teórico

La cuarta revolución industrial está suponiendo una transformación rápida y profunda en la forma de vivir, de relacionarse y de trabajar, que trae como consecuencia nuevas formas de comprender y de interactuar en el mercado (Schwab, 2018; Shahroom y Hussin, 2018). Esta transformación tiene también un amplio impacto en la educación superior (Gleason, 2018) que lleva a la reconsideración drástica de la mayor parte de los planes de estudio (Penprase, 2018), de forma que puedan adaptarse a los nuevos requerimientos de la industria 4.0, y puedan mantener cuando menos la tasa de empleabilidad para los futuros profesionales egresados de los centros universitarios.

Ante este escenario, en vez de adoptar actitudes pasivas adaptando simplemente la educación superior a los nuevos retos, cabe también otro tipo de comportamiento más proactivo, como el de Peters (2017), cuestionando el papel que en

todo lo concerniente a la transformación digital debe jugar la educación superior.

En uno o en otro sentido, es evidente que la transformación producida por la cuarta revolución industrial afecta de manera directa al marketing, y por ende a algo tan sensible como son las competencias y habilidades de sus profesionales, objeto general de esta investigación.

2.1. Principales investigaciones sobre habilidades digitales en marketing

Poco a poco, en estos últimos años van apareciendo investigaciones (Hoffman y Novak, 2011; Royle y Laing, 2014; Leeflang, *et al.*, 2014; Mauri *et al.*, 2017; Joensuu-Salo *et al.*, 2018; Di Gregorio *et al.*, 2019) que centran su interés en el impacto que la digitalización está teniendo sobre las habilidades propias del marketing, tanto con objeto de estudiar los “gaps” actualmente existentes entre centros universitarios y empresa, como para trazar el perfil competencial requerido hoy en día al profesional del marketing.

Llegados a este punto, conviene a la investigación analizar las aportaciones realizadas desde la literatura por los principales autores. El objeto no es otro que el de comprender la evolución de las habilidades digitales en el perfil competencial del profesional del marketing, y de comprobar la relación que aquellas mantienen con el resto de competencias (metahabilidades, competencias fundamentales del marketing y habilidades técnicas no digitales) en función de su peso y relevancia.

Se inicia esta tarea constatando una relativa falta de estudios específicos dirigidos al análisis de las habilidades generadas por la digitalización en el ámbito del marketing, dada la reciente incorporación del fenómeno al mercado. Esta situación se acentúa aún más cuando se trata de analizar de forma más particular el mercado industrial; hecho

que no deja de sorprender dada su mayor relevancia en relación al mercado finalista. El mismo Kotler (2003) ponía de manifiesto en su estudio la importancia del mercado industrial sobre el finalista, al asegurar que la actividad en el *e-commerce* desarrollada por el mercado industrial era diez veces mayor.

En otro estudio posterior, este de 2006, Kotler y Keller daban cuenta de las nuevas oportunidades y amenazas surgidas para la empresa como consecuencia de los cambios producidos por tres fenómenos como son la globalización, la localización de las empresas y lo que atañe más a este estudio: la tecnología.

En este contexto, Bigné *et al.* (2007) ponían de manifiesto cómo la experiencia previa de las compañías en acciones de digitalización sería un condicionante para la inversión a realizar en lo que al mercado industrial se refiere. Pero para obtener dicha experiencia se hace necesario poseer un capital humano con amplios conocimientos en el campo digital. En este sentido, Echegaray y García (2020), en un estudio sobre las competencias de los graduados en marketing dentro del mercado organizacional español, ponían de relieve la importancia creciente de las habilidades derivadas de la digitalización -como la gestión de las redes sociales- en el perfil de los expertos en marketing del sector industrial. A este respecto, en un estudio publicado un año antes (Núñez, 2019), se analizaba precisamente el uso dado a las redes sociales por parte de los directivos de las empresas vascas del mercado industrial, indicando que dicha herramienta tiene cuatro usos fundamentales: la "vigilancia competitiva", la "resolución de problemas", la "búsqueda de expertos en materias concretas" y el "seguimiento de proveedores".

Otros estudios, también enfocados hacia las habilidades digitales como el de Leeflang *et al.*

(2014), han centrado sus objetivos en competencias derivadas de la medición de la actividad de marketing mediante las nuevas métricas, las competencias analíticas o la propia gestión de la marca en entornos digitales. Esta preocupación creciente por la aparición de nuevas competencias en el entorno digital se ha puesto también de manifiesto en otros estudios. Así, García y Echegaray (2018) en una investigación dirigida sobre un conjunto de empresas internacionalizadas provenientes en su mayoría del mercado industrial, concluyó entre otros asuntos que si bien las habilidades en comunicación seguían siendo importantes, aquellas otras provenientes de la digitalización comenzaban a ser una preocupación para las empresas, constituyéndose en un claro "gap".

2.2. Panorama sobre la investigación dirigida hacia el perfil competencial general requerido al profesional del marketing

Indudablemente, además de la tecnología, otras variables derivadas de la globalización están condicionando constantemente el campo del marketing (García y Echegaray, 2018). Así, la liberalización de los mercados y la internacionalización de las empresas moldean constantemente las funciones del marketing, y consecuentemente nuevas competencias emergen desde esta área para interactuar con las pertenecientes a la digitalización. Veamos por lo tanto los resultados que presenta este panorama de la investigación, dirigida a definir las competencias requeridas en el mercado a los profesionales del marketing, más allá de las propiamente digitales.

Un enfoque significativo de la investigación es el dirigido al conocimiento de las habilidades y competencias requeridas por las pequeñas y medianas empresas. Dado que este tipo

de empresa presenta un carácter diferente al de sus hermanas de mayor tamaño, su política de marketing también es distinta (Carson, 1990). Como consecuencia de ello la pequeña y mediana empresa requiere de algunas habilidades propias tal como el "networking" (Gilmore *et al.*, 2001), con el objeto de mejorar el nivel de comunicación de la dirección de la empresa y de crear lazos de cooperación con otras empresas del sector.

Dentro del campo de la pequeña y mediana empresa, otro estudio realizado por Carson y Gilmore (2000) delimitó las habilidades de marketing en cuatro áreas; a saber: conocimiento sobre el micro-entorno, la experiencia del profesional, la comunicación y el buen juicio, dirigido éste a la toma de las mejores decisiones.

Desde un enfoque más generalista, Foxize School (2014) realizó un estudio basado en 38 entrevistas en profundidad a directivos del sector del marketing en España, del cual se desprenden algunas consecuencias de interés para esta investigación. Así, el estudio determinó cinco grandes áreas competenciales, además de las digitales: aquellas que tienen que ver con la creatividad, con el liderazgo, con la flexibilidad, con la empatía y finalmente con la habilidad para trabajar en organizaciones líquidas, entendiendo este concepto como la adaptación al cambio constante (Baumman, 2013).

Continuando con esta perspectiva generalista, el estudio desarrollado por Palomo (2008) en torno a las competencias necesarias para el puesto de director de marketing centró la cuestión más allá de las habilidades técnicas, dirigiendo la investigación hacia competencias transversales, necesarias también para el desarrollo de otros puestos directivos. De esta forma los hallazgos de su estudio hablan de habilidades como la necesidad de poseer una visión estratégica sobre el negocio, una orientación al cliente, una habilidad

para la toma de decisiones, para la dirección y motivación de equipos, integridad, honestidad, flexibilidad y habilidades sociales.

Otro estudio, centrado esta vez sobre profesionales del marketing con cuatro o más años de experiencia trabajando en el mercado estadounidense (Pefanis y Harich, 2010), subraya la importancia de dos relevantes categorías competenciales: las habilidades digitales y las comunicacionales -tanto orales como escritas-.

La investigación sobre las habilidades y competencias del profesional del marketing tiene también otra derivada dirigida al campo de la investigación y el desarrollo de nuevos productos. En este sentido, estudios como el de McNally *et al.* (2013) se han dirigido a investigar los rasgos de la personalidad, entendiéndolos como un factor determinante para el abordaje de la innovación digital por parte de los profesionales.

Pefanis y Harich (2010), en su amplio estudio citado anteriormente, también se preocuparon por este enfoque en torno a la investigación y el desarrollo de productos, sobre el cual encontraron tres importantes competencias demandadas en el mercado norteamericano: comportamiento del consumidor, competencias publicitarias y manejo de las ventas. Finalmente, Wroblowska y Ruda (2015), y Wroblowska (2016), en sendos trabajos realizados entorno a los procesos de reclutamiento dirigidos hacia los puestos directivos en marketing, determinaron que las habilidades comunicativas eran las más solicitadas, seguidas por aquellas propias de la negociación, las del trabajo en equipo y finalmente las referidas al pensamiento analítico.

2.3. Marco teórico: conclusiones

Revisada la literatura académica más relevante, cabe señalar lo siguiente. Así como los estudios sobre las competencias necesarias para

el profesional del marketing desde una óptica generalista son variados y múltiples, no sucede lo mismo en el ámbito de las competencias exclusivamente digitales, máxime las dirigidas al mercado industrial.

Además de la óptica digital, se han podido establecer hasta tres enfoques diferentes en el panorama de la investigación: desde la pequeña y mediana empresa, desde la investigación y desarrollo de nuevos productos y desde la perspectiva general. No obstante, no ha sido posible encontrar investigaciones dirigidas al análisis del perfil competencial digital en el mercado industrial.

Como consecuencia de todo ello no queda bien definido cuál es el perfil requerido al profesional del marketing, y menos aún en lo que al mercado industrial se refiere. Por todo ello el objetivo del presente estudio cobra un interés claro al aspirar a definir con precisión las competencias digitales exigidas en el mercado industrial, y comprobar a la vez el peso y la penetración que están teniendo en el conjunto del perfil competencial.

3. Objetivos de la investigación

Tras la revisión de la literatura y la consiguiente reflexión se ha formulado un objetivo general compuesto a su vez por otros tres secundarios, con objeto de profundizar en aspectos más concretos y relevantes.

De esta forma, el objetivo general intentará definir las competencias y habilidades digitales requeridas a los graduados en marketing a la hora de acceder a un puesto de trabajo en el mercado industrial español. Todo ello en base a las ofertas de empleo hechas públicas en los portales con mayor tráfico de ofertas; a saber: Infojobs, Infoempleo, Monster y Laboris.

En consecuencia, con el objetivo principal se formulan otros tres más específicos:

- En primer lugar, definir y establecer el peso de las habilidades digitales respecto al conjunto de la categoría de las habilidades técnicas.
- *Idem* respecto al conjunto de las competencias concernientes a la categoría de las metahabilidades.
- *Idem* en relación al conjunto de las competencias integradas dentro de los conocimientos fundamentales sobre el marketing.

4. Hipótesis de la investigación

En consonancia con las aportaciones del marco teórico se han enunciado las siguientes hipótesis.

Primera: Las competencias relacionadas con la digitalización compondrían el conjunto con mayor peso en el perfil solicitado a los nuevos profesionales del marketing.

Segunda: Las habilidades propias de la digitalización estarían presentes de forma transversal, en todo el perfil competencial exigido a los profesionales.

Tercera: El perfil del profesional del marketing más buscado por los reclutadores descansaría principalmente en dos aspectos: el digital, dirigido al uso de las tecnologías digitales conducentes a la creación de valor para el cliente; y el comunicacional, el cual incluiría tanto los aspectos generales referidos a las habilidades sociales como otras competencias de carácter más técnico.

5. Metodología

A la hora de explicar la metodología utilizada en la investigación, se procederá de la siguiente manera. Se explicará primero la forma en que se ha decidido realizar el levantamiento de los datos, para pasar posteriormente a indicar las formas de análisis de los mismos.

El desarrollo metodológico de la investigación se conforma como mixto, al usar técnicas

cualitativas y cuantitativas de investigación social. De esta manera, la parte cualitativa de la investigación ha consistido en la búsqueda, selección y levantamiento de la información, así como en el establecimiento de las categorías y etiquetado al que han sido sometidos los datos levantados. En lo que respecta a la investigación cuantitativa, esta se ha utilizado a modo de análisis estadístico del contenido, para contabilizar el sumatorio los ítems clasificados, referidos a las habilidades encontradas. Dicho de otra manera, de acuerdo con Igartua (2006) se ha tratado de ordenar por categorías los datos encontrados a fin de conocer la extensión de cada uno de ellos. Se trata por tanto de una investigación de tipo descriptivo.

Antes de proceder con el levantamiento de datos, se ha recurrido al rastreo de fuentes documentales referentes al tema, de tal manera que esta información conforme el marco teórico y ofrezca determinadas pistas al equipo de investigación. Estas fuentes han sido buscadas utilizando los motores de búsqueda web como Google o Yahoo, utilizando en ellos las palabras clave. Los resultados obtenidos en el rastreo de fuentes documentales se han utilizado para conformar el marco teórico de la investigación, lo que ofrece a los investigadores un mapa de ruta a la hora de establecer determinadas cuestiones metodológicas. También se ha acudido a los principales manuales de la disciplina. En este aspecto, la información recogida responde a fuentes secundarias externas como investigaciones o publicaciones sectoriales, información que debe ser obtenida con anterioridad a la obtención de datos primarios que se establece en la siguiente fase de la investigación (García Ferrer, 2017).

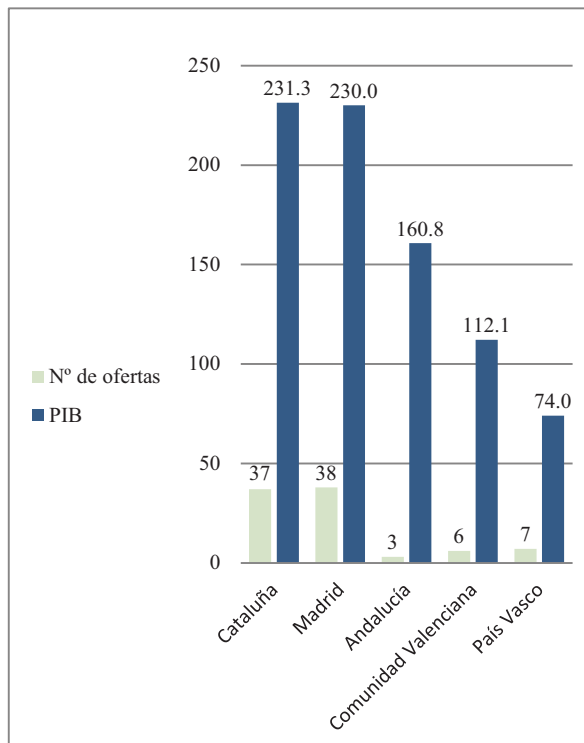
Para realizar la extracción de los datos contenidos en las ofertas de empleo, se ha partido de la idea, apoyada en la información obtenida en el marco teórico, de la relación existente entre

las ofertas del mercado de trabajo y la situación económica de los territorios. De esta manera se entiende que a mayor nivel económico, mayor implantación comercial y mayor cantidad de ofertas de empleo. Se han seleccionado así las cinco comunidades autónomas con mayor PIB en 2018 de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (2019b), las cuales son a su vez las de mayor facturación en el mercado industrial nacional en 2018 (INE, 2019a), a saber: Cataluña, Madrid, Andalucía Comunidad Valenciana y País Vasco (ver gráfico 1). Se establece de esta

manera un ámbito geográfico de recogida de información que resulta representativo para establecer las características de las ofertas de empleo en marketing.

Una vez establecidas las CC.AA. en las que se buscará la información, se ha procedido a establecer los portales online de búsqueda de empleo, con la intención de que sean éstos los que aporten los datos necesarios para el análisis de contenido incluidos en sus ofertas de empleo. Durante cuatro meses (diciembre de 2017 /abril de 2018), se han sometido a información los portales más

Gráfico 1. CC.AA. con mayor PIB en 2018 a precios de mercado (miles de millones de €), vs. nº de ofertas recogidas en cada una de ellas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

notorios de este tipo, entre los que operan en España: Infojobs, Infoempleo, Laboris y Monster (ver tabla 1). Tras ello, se ha procedido a levantar en cada uno estos portales las ofertas de empleo para el sector del marketing en las mencionadas CC.AA. Mediante el uso de la técnica Desk Research se ha podido acceder a la información necesaria, en este caso las ofertas de empleo. Para la selección de las mismas, se establece que una oferta de empleo se convierte en pieza o unidad de investigación cuando cumple las siguientes características: 1) Requiere grado o licenciatura en marketing, 2) No lo requiere pero se valora, 3) El campo de actividad de la empresa debe ser el industrial. Si esta información no aparece en la oferta de empleo, se acude a la web corporativa del anunciante para concretar su pertenencia no a este mercado. Si persiste la duda, la actividad de la empresa se contrasta con la categoría que ocupa en el código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).

Las características mencionadas constituyen el criterio para la selección de unidades de información que conforman la muestra, siendo el universo el total de ofertas de empleo para el sector del marketing que arrojan los portales. En este sentido, conviene indicar que el proceso de

muestreo se ha realizado desde el método no probabilístico y la técnica “muestras accidentales”, en las que se toman simplemente aquellos datos que resultan del proceso, continuando en el mismo hasta que la muestra adquiere un tamaño preciso (García Ferrando, 2006); en este caso los cuatro meses en los que se realiza la observación. En este sentido, y desde la perspectiva cualitativa que se ha utilizado para el establecimiento de la muestra, se parte de la idea de que incluso un único caso, como un portal de empleo, contiene infinitas posibilidades para la realización de comparaciones (Silverman, 2013).

Tal y como señala Bardin (2002), para el análisis de contenido no se cuenta con plantillas confeccionadas de antemano sino con patrones que sirven como base sobre la que desarrollar la etiquetación y el análisis. Partiendo de esta idea, y de cara a la clasificación y el etiquetaje de la información obtenida, el estudio ha recurrido al uso de una plantilla que ya había sido utilizada anteriormente en una investigación de características similares, la tabla elaborada por Pefanis y Harich (2010). Esta tabla contaba en inicio con las siguientes categorías: Portal, Empresa, Puesto requerido, Origen geográfico y Experiencia. También establecía datos de clasificación y tres

Tabla1. Portales de empleo elegidos y ofertas seleccionadas

PORTALES USADOS PARA BÚSQUEDAS	TOTAL DE OFERTAS EN 4 MESES DE BÚSQUEDA
Infojobs	63
Infoempleo	20
Monster	6
Laboris	2

Fuente: Elaboración propia

grandes categorías generales las cuales han sido adoptadas en este estudio, a saber: Habilidades técnicas; Metahabilidades y Conocimiento sobre fundamentos de marketing.

No obstante, y como era de esperar, esta tabla ha requerido una actualización de cara al proceso de investigación que se ha realizado, según se ha ido obteniendo la información proveniente de los portales de empleo. El propio análisis de cada pieza, antes de ser clasificada, ha ayudado a completar la tabla. De esta manera, dicha tabla ha ido creciendo en categorías, adaptadas a la información en lo referente a las nuevas competencias y habilidades requeridas en los procesos de contratación para expertos en marketing. Así, se han añadido las siguientes categorías. En lo referente a las habilidades técnicas se han sumado: CMS, HTML, diseño gráfico, *inbound marketing*, *e-mailing*, MK de afiliación, *Growht Hacking*, *Google adwords*, redes sociales, Photoshop, WordPress y Adobe. Se han incorporado también nuevas categorías en Metahabilidades: flexibilidad, inglés, otros idiomas, organización y planificación, trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad, gestión de proyectos, gestión de influenciadores y eventos. También se ha completado el apartado referido a conocimientos de marketing: estrategia de formación, estrategia de comunicación, gestión de clientes, MKT industrial, *revenue MKT*, *trade MKT* y *knowledge in retail*.

Una vez establecido el modo de búsqueda, selección y clasificación de la información, se procede al análisis de la misma. Se considera que existe en ese momento información suficiente como para poder obtener de acuerdo a las prestaciones que ofrece la tabla en cuestión, información objetiva y sistematizada (Krippendorff, 1990). Al mismo tiempo y de acuerdo con Berson (1952) las tablas generan las reglas específicas para lograr objetividad, sistematización y

cuantificación (Krippendorff, 2013; McQuail, 2013). La información obtenida se analiza a partir de técnicas de análisis de contenido, utilizando la metodología cualitativa mediante el sumatorio de los datos ordenados por categorías. De acuerdo con García Ferrando (2006, p. 27), “la estadística ofrece métodos generales para encontrar pautas recurrentes y construir modelos que faciliten su estudio”. Esto permite que los resultados de la investigación puedan ser expuestos de forma gráfica según su distribución. Lo que se ha buscado en el análisis, de acuerdo con los objetivos de investigación, ha sido la clasificación numérica y la extracción de la información relevante de las mediciones observadas: la descripción de colecciones de observaciones (García Ferrando, 2006)

6. Resultados de la investigación

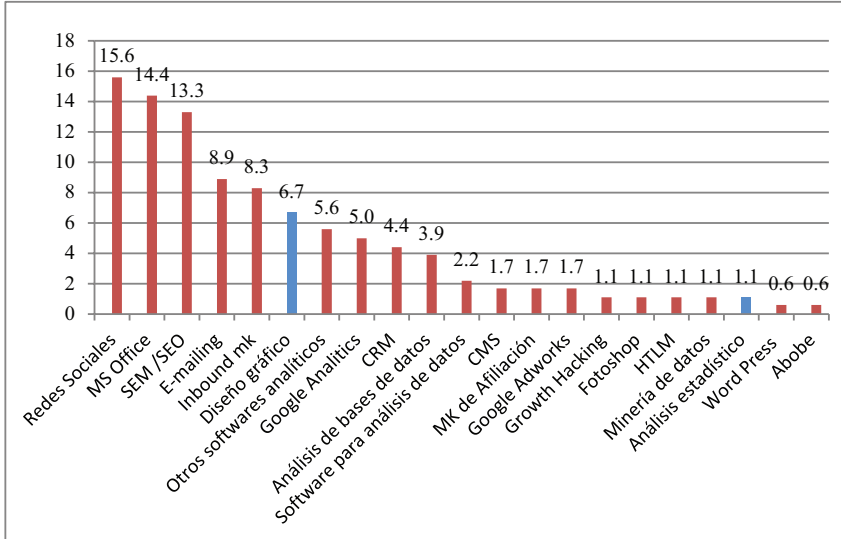
En consecuencia con lo dispuesto en el apartado metodológico, para afrontar el análisis de la información recogida se ha dividido éste considerando las tres grandes categorías generales desarrolladas en su momento por Pefanis y Harich (2010): habilidades técnicas, metahabilidades y conocimientos sobre los fundamentos del marketing.

6.1. Habilidades técnicas

En esta categoría general se han detectado un total de 21 competencias, tal y como se puede apreciar en el gráfico 2. A la luz de los datos, la primera constatación que se realiza es la abrumadora presencia de habilidades del entorno digital, las cuales han llenado el hueco ocupado hasta hace bien poco por otro tipo de competencias técnicas como la Planificación de medios, el Bartering, o la Maquetación, (ver gráfico 3).

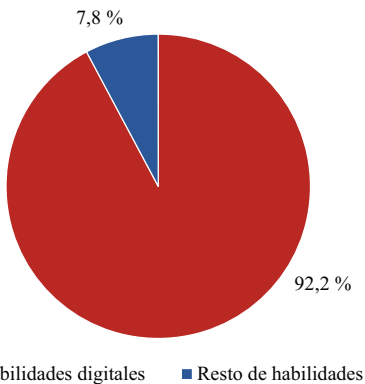
Se comprueba también la existencia de un primer bloque compuesto por las habilidades que

Gráfico 2. Habilidades técnicas: peso de cada competencia sobre el conjunto de la categoría (%). (En rojo, competencias digitales. En azul, resto)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Peso de las competencias digitales sobre el conjunto de las habilidades técnicas



Fuente: Elaboración propia.

podríamos denominar estructurales. Son las más repetidas en la oferta de empleo, con porcentajes todas ellas por encima del 13%. Por orden de importancia figuran en primer lugar las redes sociales, competencia fundamental en la cual se invierte cada vez más con objeto de generar seguidores y aumentar su lealtad (de Vries *et al.*, 2012; Dholakia y Durham, 2010), seguida de la utilización del paquete de *MS Office* y del posicionamiento *SEO* y *SEM*.

Un grupo intermedio estaría ocupado por ocho habilidades moviéndose en un rango del 8,9% al 2,2%. Destacan aquí las destrezas buscadas por la empresa en el *e-mailing* o en el *inbound marketing*. Aparece en este grupo con fuerza, una habilidad técnica como es el diseño gráfico, con muchos años de existencia dirigida al diseño de

soportes en papel, y con aplicaciones publicitarias fundamentalmente.

Finalmente, un tercer grupo formado por 10 habilidades que van desde el análisis estadístico al manejo del Adobe, conforma el espectro de competencias a las que la oferta de empleo concede menor relevancia, con porcentajes entre el 2,2 % y el 0,6%.

Otra constatación de interés es la coexistencia observada entre “viejas” y nuevas competencias digitales, es decir: se observan competencias como las propias del CRM, el análisis de bases de datos o el mismo MSOffice, que iniciaron su andadura en el pasado siglo pero que conservan aún su relevancia dentro del perfil competencial.

Finalmente, se observa como significativa la ausencia de habilidades relacionadas con el *mobile commerce*, sobre todo en su aplicación al B2B, por tratarse de habilidades que permiten a la empresa ofrecer una respuesta automática y pronta a cualquier ruptura en su cadena de valor (Liberos, 2013).

6.2. Metahabilidades

En esta categoría general han sido detectadas un total de 20 competencias (ver gráfico 4). Como aspectos más significativos cabe señalar en primer lugar la primacía de las habilidades del entorno de la comunicación. Así, de las cinco primeras competencias cuatro son netamente lingüísticas, alcanzando una penetración sobre el conjunto del

Gráfico 4. Metahabilidades: peso de cada competencia sobre el conjunto de la categoría (%). (En rojo, competencias digitales. En azul, resto)

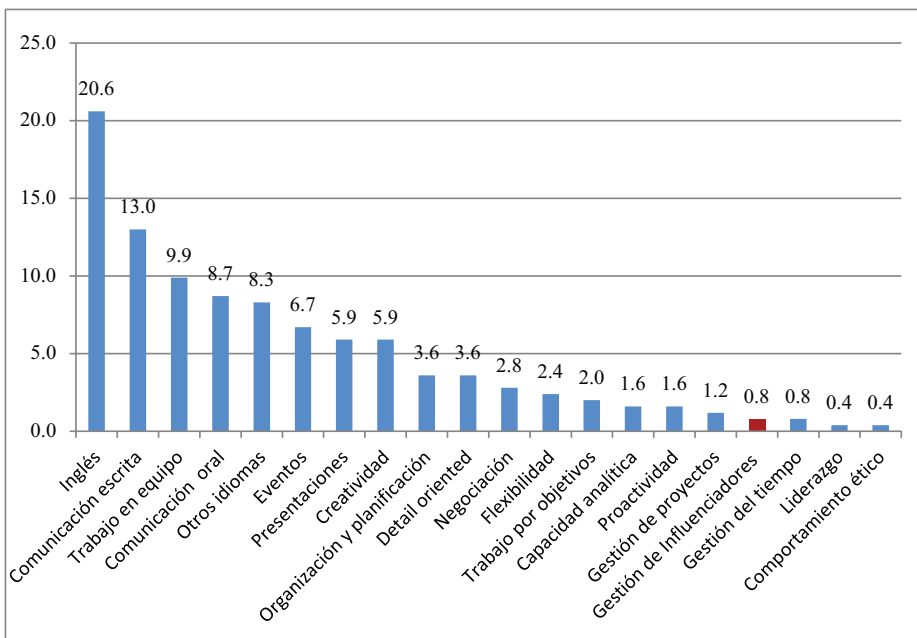
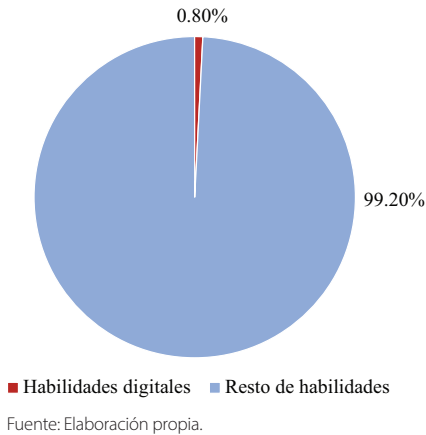


Gráfico 5. Peso de las competencias digitales sobre el conjunto de las metahabilidades



50,6 %. Por el contrario, la penetración de las habilidades digitales es puramente testimonial, (ver gráfico 5). Tan solo la *gestión de los influenciadores* aparece en esta categoría. Cabía suponer que la presencia de competencias digitales en una categoría tan transversal como lo es esta no fuese alta; sin embargo, la presencia de una única competencia queda un tanto lejos de lo esperado por la investigación. Se cree, no obstante, que pronto se incorporarán a la relación de requerimientos de la empresa competencias digitales para la gestión de presentaciones, gestión de reuniones y trabajo en equipo con herramientas de video conferencia, “wikis”, etc.

Centrando la atención en el grupo intermedio de habilidades que va desde los eventos hasta la gestión de proyectos, vemos cómo el interés de las empresas industriales se centra en dos aspectos: de un lado la inteligencia social como consecuencia de una aptitud interpersonal (Goleman,

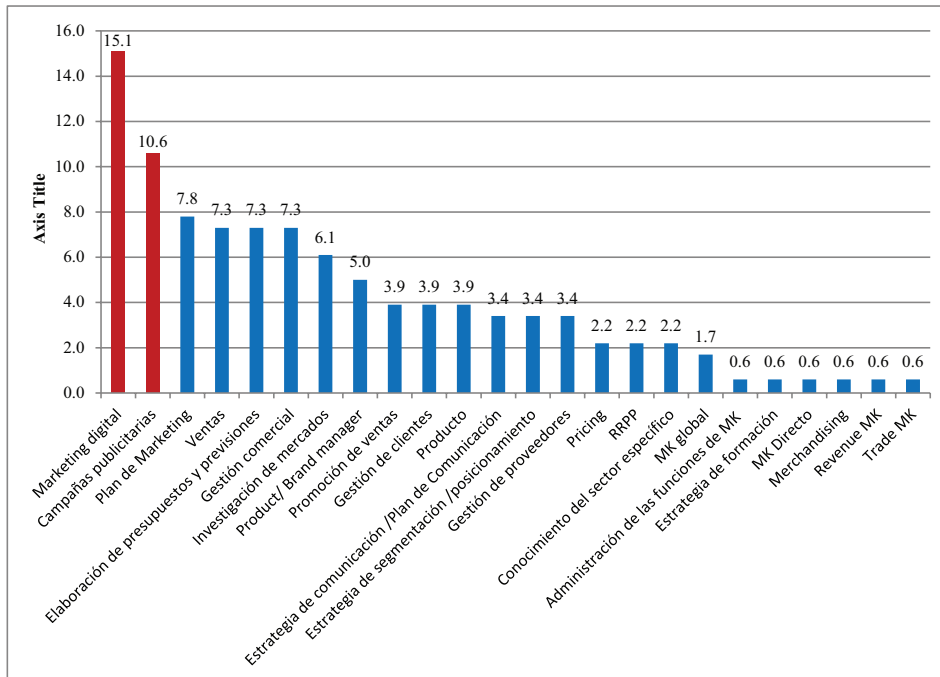
2006), representada por habilidades tales como la negociación, los eventos, las presentaciones y la gestión de proyectos. Por otro lado, encontramos un conjunto de competencias como son la creatividad, el *detail oriented*, el trabajo por objetivos, la proactividad o la flexibilidad, más centradas en el desarrollo de aptitudes intrapersonales con una orientación hacia el éxito. Observamos por lo tanto una clara demanda de destrezas que tienen su expresión en el ámbito de la personalidad y del carácter; ámbito en el que de momento las competencias digitales tienen difícil acceso.

Un último aspecto significativo también, es ver competencias tales como comportamiento ético o liderazgo con los porcentajes más bajos en la categoría. A este grupo de cola habría que sumar también la gestión del tiempo y la ya mencionada gestión de influenciadores. A este respecto se debe señalar cómo ya en estudios anteriores al que ahora se presenta, estas competencias venían ocupando ya posiciones muy relegadas o muy discretas (Pefanis y Harich, 2010; García y Echeagaray, 2019).

6.3. Conocimientos sobre fundamentos del marketing

Del total de las 20 competencias recogidas en esta tercera categoría general, tal y como se aprecia en el gráfico 6, tan solo dos se corresponden directamente con las estrategias digitales. Sin embargo, este dato puede resultar engañoso por cuanto son precisamente las dos primeras, cuyo peso conjunto alcanza el 25,7% del total. Efectivamente, tanto el marketing digital como las campañas publicitarias requieren de importantes destrezas digitales. Así lo manifiestan las ofertas de empleo analizadas en esta investigación, detectándose un interés creciente por la publicidad on-line (campañas de afiliación, e-mailing, etc.).

Gráfico 6. Habilidades sobre conocimientos sobre fundamentos del marketing: peso de cada competencia sobre el conjunto de la categoría (%). (En rojo, competencias digitales. En azul, resto)



Fuente: Elaboración propia.

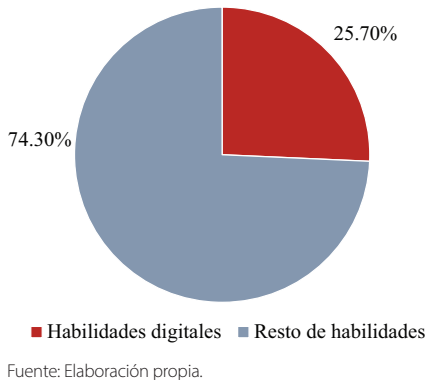
Por tanto, si bien en la categoría analizada anteriormente (metahabilidades), la presencia de las competencias digitales había desaparecido prácticamente, en ésta vuelve a emerger con fuerza (ver gráfico 7), lo cual habla del valor dado por el sector industrial al área digital en relación a otras competencias tan significativas como las ventas. Dicha área está representada por cinco habilidades: ventas, gestión comercial, promoción de ventas, trade MK y gestión con el cliente, que alcanzan conjuntamente un 23% del peso total de la categoría

general; es decir, 2,7 puntos menos que lo que suma el área digital.

Otro aspecto relevante encontrado en el análisis de esta categoría es la significativa diferencia entre el peso dado al marketing digital (15,1%) frente al del plan de marketing general (7,8%), prácticamente el doble. Algo que habla de la creciente importancia que la empresa industrial viene dando al “marketing digital” frente al que podríamos denominar como “tradicional”.

También resulta interesante comprobar cómo un área de la importancia de la comunicación no digital (recuérdese que en la categoría

Gráfico 7. Peso de las competencias digitales sobre el conjunto de habilidades de los fundamentos del marketing



correspondiente a las metahabilidades obtuvo un peso del 50,6%) tan solo obtiene en esta ocasión un peso del 3,4% sobre el total, como suma de las tres habilidades concernidas: RRPP, marketing directo, y merchandising.

Por lo tanto, y comparando la penetración de la comunicación o las ventas con las habilidades digitales, constatamos una vez más la importancia creciente que están tomando las habilidades del entorno de la digitalización en el sector industrial.

7. Conclusiones

Se formulan a continuación las principales conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación, dado el objetivo general y los resultados desarrollados más arriba.

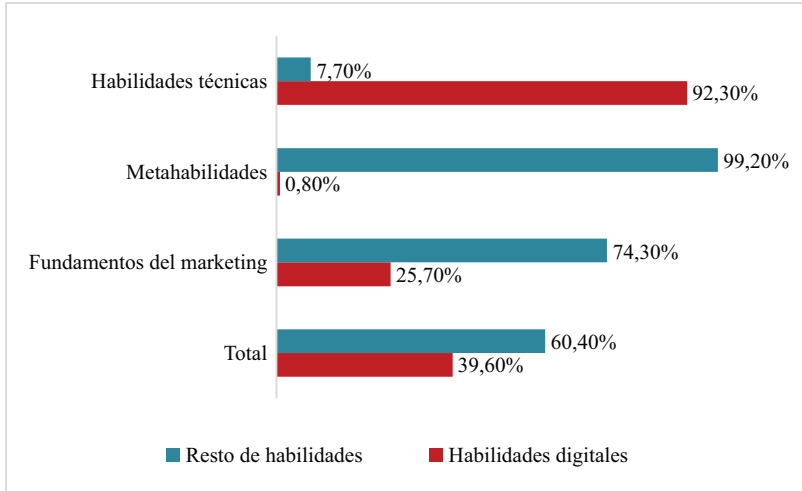
Se constata un dominio absoluto de las habilidades digitales en la categoría correspondiente a las habilidades técnicas. Esta irrupción de la digitalización viene encabezada por la demanda

de habilidades relacionadas con las redes sociales, y se hace a costa de la desaparición de otras habilidades que hasta hace bien poco formaban parte del conjunto de requerimientos en el perfil competencial del profesional del marketing, tales como la maquetación, la planificación de medios o las ruedas de prensa.

Así mismo se constata también una coexistencia entre viejas y nuevas habilidades digitales, que corroboraría los hallazgos aportados en investigaciones anteriores realizadas por García y Echegaray (2018 y 2019). Efectivamente, se observa un conjunto de competencias procedentes del pasado siglo, como el diseño gráfico, el CRM, la gestión del software Adobe o el uso de MS Office, conviviendo con otras aparecidas recientemente como las relativas a redes sociales, el SEM y el SEO, *el inbound mk*, etc. Por lo que a esta categoría respecta, el perfil competencial solicitado desde el sector industrial vendría dado por el de un profesional con amplia formación en marketing digital, especialmente en redes sociales, posicionamiento en motores de búsqueda y uso del MS Office.

El panorama que se ha encontrado en la segunda categoría de análisis, referida a las metahabilidades, habla de una importante presencia de las habilidades comunicacionales, donde el peso de las mismas alcanza el 56,5% de la categoría, y donde las cinco primeras competencias pertenecen precisamente a este ámbito. Así mismo, otro aspecto importante a destacar es la escasa presencia de competencias digitales, únicamente representadas por la gestión de influenciadores, hecho que pone en entredicho la segunda hipótesis formulada más arriba y que mantenía que las habilidades propias de la digitalización estarían presentes de forma transversal en todo el perfil competencial. Lo cierto es que las habilidades digitales están presentes de una forma cierta y evidente tal y como se ha probado, tanto en la categoría de las habilidades técnicas como en

Gráfico 8. Grado de penetración de las habilidades digitales en el perfil competencial requerido al profesional por categorías y total



Fuente: Elaboración propia

la referida a los fundamentos del marketing; sin embargo, no podemos decir lo mismo cuando nos referimos a las metahabilidades, en donde de las 20 competencias detectadas tan solo una procede del ámbito digital (ver gráfico 8). En consecuencia, se concluye que la segunda hipótesis no queda confirmada plenamente dado el “gap” surgido en la categoría correspondiente a las metahabilidades.

Con todo ello, el perfil competencial por lo que se refiere a esta categoría, vendría dado por un buen comunicador con importantes competencias en idiomas (preferentemente inglés), en comunicación escrita y oral y con una importante capacitación para el trabajo en equipo.

Si bien es cierto que el peso de las competencias digitales es prácticamente testimonial en lo que a las metahabilidades respecta, la situación cambia drásticamente en la categoría correspondiente a

los fundamentos del marketing. Aquí el peso de solo dos habilidades digitales como son el *Marketing digital* y las *Campañas de publicidad* alcanza, como ya se ha dicho más arriba, el 25% del total. Teniendo esto en cuenta, y sumando a ello el grado de penetración alcanzado en la categoría concerniente a las habilidades técnicas, podemos dar por cumplida la primera hipótesis planteada por esta investigación. Hipótesis que afirmaba que las competencias relacionadas con la digitalización, compondrían el conjunto con mayor peso en el perfil de los nuevos profesionales del marketing.

Con todo ello, el perfil para esta categoría pasaría por el de un profesional con un dominio de nuevas competencias digitales como campañas publicitarias on line o planes de MK digital y un control de los elementos que conforman el

microentorno (conocimiento del sector específico, gestión comercial...).

Dicho todo esto, se puede dar por cumplida la tercera de las hipótesis, la cual apuntaba a que el perfil del profesional más buscado en el sector industrial tendría un claro competente digital con orientación al cliente. No obstante lo dicho, las habilidades comunicacionales seguirían teniendo un peso importante, tanto en los aspectos referidos a las competencias generales (comunicación escrita, comunicación oral...) como a otras de carácter más técnico (estrategia de comunicación /plan de comunicación o RR.PP).

Como consecuencia de todo lo expuesto hasta ahora, se puede estar de acuerdo en que el profesional del marketing se encuentra imbuido en un proceso de aprendizaje y desaprendizaje

Tabla 2. Competencias digitales por orden de mayor a menor interés, y categoría general de pertenencia (Top 10):

Redes sociales	T
Marketing digital	F
MS Office	T
SEM/SEO	T
Campañas publicitarias	F
E-mailig	F
Inbound mk	T
Otros softwares analíticos	T
Google Analytics	T
CRM	T

F = habilidades sobre Fundamentos del marketing; T = habilidades técnicas

Fuente: Elaboración propia

constante, en el cual todas aquellas habilidades técnicas no digitales que hace tan solo unos años eran parte importante en el perfil competencial han sido sustituidas por otras digitales más recientes (ver tabla 2). Así mismo se comprueba también cómo el ciclo de vida de las habilidades digitales es más duradero de lo que en principio cabría esperar, teniendo en cuenta que una parte importante de las competencias digitales implantadas ya en el pasado siglo, siguen conviviendo hoy en día con otras más recientes.

Otro aspecto relevante, tal y como se viene apuntando, es el difícil acceso que las competencias digitales tienen sobre el conjunto de las metahabilidades, cuya naturaleza, fuera de los aspectos técnicos e intrínsecos del marketing, hace hoy por hoy muy difícil la entrada de la digitalización. Podemos concluir por tanto que el perfil competencial del profesional requerido en el mercado industrial descansa fundamentalmente en dos aspectos: el comunicacional y el digital; si bien en este último se echan en falta todas aquellas habilidades relativas al *mobile commerce*, que presumiblemente se incorporarán en breve al perfil competencial demandado por los reclutadores, tal y como ya existe en otros mercados avanzados en los que representa una de las áreas con mayor crecimiento (Leeflang *et al.*, 2014; Vassileva, 2017; Di Gregorio *et al.*, 2019). Antes de concluir este apartado, se refieren a continuación las principales limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación, comenzando por la escasa literatura encontrada, lo cual ha dificultado la obtención de puntos de referencia que faciliten el conocimiento sobre el estado de la investigación. Si bien la literatura es generosa en cuanto al estudio de las competencias generales exigidas a los profesionales del marketing, cuando descendemos al análisis de lo exclusivamente digital la cantidad de trabajos disminuye. Esto no es más

que una consecuencia de la especialización y del todavía escaso tiempo que la digitalización lleva en la industria del marketing. Sumado a esto, la labor se ha visto dificultada también por las muy pocas referencias encontradas en relación a las competencias del sector industrial.

De otro lado, y teniendo en cuenta el protagonismo creciente que están adquiriendo las redes sociales, resultará de interés para posteriores investigaciones incluir este canal junto a los portales de empleo, con objeto de obtener unos resultados más amplios. De hecho, ninguno de los estudios analizados, similares a este que ahora se presenta, ha incluido a las redes sociales como canal de oferta de empleo.

En relación a las aportaciones que este estudio ofrece, destaca el análisis pormenorizado de las habilidades digitales requeridas en el mercado industrial español, algo que completa el estudio realizado en su día por Echegaray y García (2019). Dicha aportación se espera así mismo que pueda ayudar en una doble dirección: de una parte, a aquellos centros universitarios y escuelas de negocio con grados y masters en el ámbito del marketing, pues el conocimiento de los requerimientos digitales del sector industrial ayudará a centrar, actualizar o mejorar el enfoque dado a sus planes de estudio. Por otro lado, los datos arrojados por la investigación podrán ayudar a mejorar la formación de aquellos profesionales del marketing interesados en identificar los “gaps” que pudieran tener sus currículums, dirigiendo su formación hacia aquellas competencias requeridas en el mercado que aún no tienen en su haber.

Referencias

Artículos

- Aistrich, M., Saghafi, M. y Sciglimpaglia, D. (2006). Ivory tower or real world: do educators and practitioners see the same world? *Marketing Education Review*, 16(3), 73-80. <http://dx.doi.org/10.1080/10528008.2006.11488975>
- Bigné, J.E., Aldás, J., Andreu, L. y Ruiz, C. (2007). La adopción del B2B en las Pymes españolas: antecedentes y consecuencias. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11(2), 117-133.
- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms marketing performance. *European Journal of Marketing*, 24(11), 8-51.
- Carson, D. y Gilmore, A. (2000). SME Marketing Management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Cova, B., Dalli, D. y Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as “producers”: Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231-241. <https://doi.org/10.1177/1470593111408171>
- de Vries, L., Gensler, S., y Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.003>
- Dholakia, U. M. y Durham, E. (2010). One café chain's Facebook experiment. *Harvard Business Review*, 88(3), 26.
- Di Gregorio, A., Maggioni, I., Mauri, C. y Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for future marketing professionals. *European Management Journal*, 37(3), 251-258. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.004>
- Echegaray, L. y García, J. (2020). What skills and competencies are required of marketing graduates in the Spanish business-to-business sector? A content analysis of listings on online job portals. *Esic Market Economics and Business Journal*. 50(3), 515-536. <https://doi.org/10.7200/esicm.164.0503.2>
- García, J. y Echegaray, L. (2018). What competencies and skills should marketing professionals possess? An exploratory approach from a professional and academic perspective. *Esic Market Economics and Business Journal*, 49(2), 239-260.
- García, J. y Echegaray, L. (2019). Marketing Graduate Job Profiles in the Spanish Mass Consumer Market: A Content Analysis of Job Listings on the Internet. *Esic Market Economics and Business Journal*. 50(1), 127-129. <https://doi.org/10.7200/esicm.162.0501.3i>

- Gilmore, A., Carson, D. y Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11. <http://doi.org/10.1108/02634500110363583>
- Harrigan, P. y Hulbert, B. (2011). How can marketing academics serve marketing practice? The new marketing DNA as a model for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 33(3), 253-272. <https://doi.org/10.1177/0273475311420234>
- Hoffman, D. L. y Novak, T. P. (2011). Marketing communication in a digital era. *Marketing Management*, 20(3), 36-43.
- Joensuu-Salo, S., Sloroma, K., Viljamaa, A. y Varamäki, E. (2018). Firm Performance among Internationalized SMEs: The Interplay of Market Orientation, Marketing Capability and Digitalization. *Administrative Sciences*, 8(3), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci8030031>
- Kerr, G. y Kelly, L. (2017). IMC education and digital disruption. *European Journal of Marketing*, 51(3), 406-420. <http://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0603>
- Lamberton, C. y Stephen, A.T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Leefflang, P., Dahlström, P., Verhoef, P. y Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- Mauri, C., Di Gregorio, A., Mazzucchelli, A. y Maggioni, I. (2017). The employability of marketing graduates in the era of digitalisation and globalisation. *Mercati & Competitività*, (4), 103-124. <http://doi.org/10.3280/MC2017-004006>
- McNally, R., Durmusoglu, S. y Calantone, R. (2013). New Product Portfolio Management Decisions: Antecedents and Consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 245-261. <http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00997.x>
- Núñez, A. (2019). Uso del Social Media por parte de los directivos en empresas del País Vasco. *ESIC Market Economics and Business Journal*. 50(1), 87-105. <https://esic.edu/editorial/articulo.php?doi=10.7200/esicm.162.0501.1e>
- Pefanis, R. y Harich, K. (2010). Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352. <http://doi.org/10.1177/0273475310380881>
- Peters, M.A. (2017). Technological unemployment. Educating for the fourth industrial revolution. *Educational Philosophy and Theory*, 49(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/00131857.2016.1177412>
- Royle, J. y Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: developing a digital marketer model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>
- Schultz, D. E., y Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 75-84. <https://doi.org/10.1080/13527260902757480>
- Shahroom, A. A. y Hussin, N. (2018). Industrial revolution 4.0 and Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 314-319. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i9/4593>
- Vassileva, V. (2017). Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization. *Óbuda University e-Bulletin*, 7(1), 47-56.
- Wroblowska, Z. (2016). Requirements for Brand Managers and Product Managers Responsible for Competitiveness of Product and Brands. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 5-21. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.01>
- Wroblowska, Z. y Ruda, T. (2015). The Identification and Comparison of the Requirements Placed on Product Managers during the Recruitment Process. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 110-125. <http://doi.org/10.7441/joc.2015.03.08>

Libros e informes

- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Akal.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe III, Free Press.
- Baumman, Z. (2013). *Vida líquida*. Paidós.
- Foxize School. (2014). *El Director de Marketing del Futuro*. <https://www.foxize.com/ebooks/el-director-de-marketing-del-futuro>
- García Ferrando, M. (2006). *Socioestadística. Introducción a la estadística en Sociología*. Alianza
- García Ferrer, G. (2017). *Casos de investigación. Una práctica empresarial*. ESIC.
- Gleason, N. (2018). *Higher Education in the era of the Fourth Industrial Revolution*. Palgrave, Mcmillan.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas*. Planeta.

- Igartua, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Bosch.
- INE. (2019a). *Cifra de negocios del sector industrial*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=36176>
- INE. (2019b). *Contabilidad regional de España*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall International Editions.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Liberos, E. (Coor.). (2013). *El libro del Marketing Interactivo y la Publicidad Digital*. ESIC.
- McQuail, D. (2013). *Journalis and Society*. SAGE.
- Palomo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. ESIC.
- Penprase, B. E. (2018). The Fourth Industrial Revolution and Higher Education. En N.W. Gleason (Ed.), *Higher Education in the era of the Fourth Industrial Revolution*, (pp.207-229). Palgrave, Mcmillan.
- Schwab, K. (2018). *Shaping the future of the fourth industrial revolution*. Penguin
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. Sage.