



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

***El papel de las Social Media y el branding en la configuración de la dinámica B2B dentro de la industria de productos frescos: El caso de AMFRESH***

Autora: Irene Robinson Martínez

Directora: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2024

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes, contexto y justificación.....	5
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.3 Preguntas de investigación.....	7
<b>2. Metodología de la investigación.....</b>	<b>7</b>
2.1 Estrategia de investigación.....	7
2.2 Diseño de la investigación.....	9
2.3 Estrategia de muestreo y recolección de datos.....	10
2.4 Análisis de datos.....	12
2.5 Estructura del trabajo.....	13
<b>3. Revisión de la literatura.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 El uso de los SM en Mercados B2B.....</b>	<b>16</b>
3.1.1 Compromiso y la gestión de relaciones.....	18
3.1.2 Compromiso, la creación y gestión de contenidos.....	19
3.1.3 Compromiso y el liderazgo de pensamiento.....	20
3.1.4 Compromiso y CRM.....	20
3.1.5 Compromiso, ventas y la venta social.....	21
3.1.6 Compromiso, la construcción de comunidades y el <i>networking</i> .....	23
<b>3.2 El <i>branding</i> en Mercados B2B.....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Las marcas y el <i>branding</i> .....	24
3.2.2 La importancia del <i>branding</i> B2B.....	26
<b>3.3 El <i>brand equity</i> en los Mercados B2B.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Arquitectura de marca: <i>branding</i> de producto o <i>branding</i> corporativo.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Convergencia de las redes sociales y el <i>branding</i> en el contexto B2B.....</b>	<b>33</b>

<b>4. Resultados y análisis.....</b>	<b>36</b>
4.1 La empresa AMFRESH.....	36
4.2 Un análisis de las estrategias de marketing y comunicación de AMFRESH, con especial énfasis sobre el uso de los SM y marca.....	38
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>46</b>
<b>6. Recomendaciones e implicaciones.....</b>	<b>47</b>
<b>7. Limitaciones del estudio y futuras investigaciones.....</b>	<b>48</b>
<b>8. Declaración de uso IA.....</b>	<b>49</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>51</b>
<b>10. Anexo 1.....</b>	<b>65</b>

#### Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Papel estratégico y pericia de informantes.....	13
<b>Tabla 2:</b> Definiciones de conceptos claves de B2B y <i>Social Media</i> .....	14

#### Índice de figuras e ilustraciones

<b>Figura 1:</b> Pirámide del <i>brand equity</i> basado en el cliente.....	29
<b>Figura 2:</b> Pirámide revisada del <i>brand equity</i> basado en el cliente para B2B.....	31
<b>Ilustración 1:</b> <i>Sub-brands</i> de la marca AMFRESH.....	38

## Resumen

Los *Social Media* (SM) han revolucionado las estrategias de marketing en el contexto *business-to-business* (B2B), especialmente en la industria de productos frescos. Este trabajo de fin de grado analiza cómo las empresas B2B, y específicamente AMFRESH, han adoptado los SM para la construcción y consolidación de marcas. A través de una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad, se examina el uso de plataformas como LinkedIn e Instagram para el marketing y el *branding*.

El estudio identifica que las empresas B2B han integrado los SM como herramientas esenciales para la comunicación, la gestión de relaciones y la promoción de la innovación y sostenibilidad. AMFRESH, en particular, utiliza los SM no solo para la promoción de productos, sino también para establecer una identidad corporativa unificada y fortalecer las relaciones con *stakeholders*. Los SM permiten la generación de contenido relevante y la interacción directa con clientes, mejorando la visibilidad y la confianza en la marca.

La adopción de SM en el contexto B2B enfrenta desafíos como la necesidad de mantener una identidad de marca coherente, adaptar el contenido a diferentes audiencias y medir la efectividad de las campañas. La investigación destaca la importancia de la transparencia, autenticidad e innovación en las estrategias de SM. Además, se resalta el papel del liderazgo de pensamiento y la participación activa de los empleados como embajadores de la marca.

Las recomendaciones incluyen asegurar la coherencia de la identidad de marca en todas las plataformas, adoptar un enfoque integrado que combine *branding* corporativo y de producto, adaptar el contenido a las necesidades de diferentes *stakeholders*, implementar herramientas de análisis para evaluar campañas y aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (AI) y la realidad aumentada para crear experiencias personalizadas.

En términos de limitaciones del estudio, la metodología cualitativa puede no ser representativa de todas las empresas del sector, sugiriendo futuras investigaciones que amplíen el estudio a más empresas y sectores B2B, investigando el impacto a largo plazo de las estrategias de SM y explorando el papel de las tecnologías emergentes en el marketing y *branding* en SM.

**Palabras clave:** *Social Media, Branding, Brand Equity, Engagement, B2B, Qualitative methods, Case Study.*

## **Abstract**

Social Media (SM) has revolutionized marketing strategies in the business-to-business (B2B) context, especially in the fresh produce industry. This dissertation analyzes how B2B companies, specifically AMFRESH, have adopted SM for brand building and consolidation. Through a qualitative methodology based on in-depth interviews, the use of platforms such as LinkedIn and Instagram for marketing and branding is examined.

The study identifies that B2B companies have integrated SMs as essential tools for communication, relationship management, and the promotion of innovation and sustainability. AMFRESH, in particular, uses SMs for product promotion to establish a unified corporate identity and to strengthen relationships with stakeholders. SMs enable the generation of relevant content and direct customer interaction, improving visibility and brand trust.

The adoption of SM in the B2B context faces challenges such as the need to maintain a consistent brand identity, tailor content to different audiences, and measure the effectiveness of campaigns. The research highlights the importance of transparency, authenticity and innovation in SM strategies. In addition, the role of thought leadership and the active participation of employees as brand ambassadors is highlighted.

Recommendations include ensuring brand identity consistency across platforms, adopting an integrated approach that combines corporate and product branding, tailoring content to the needs of different stakeholders, implementing analytics tools to evaluate campaigns, and leveraging emerging technologies such as artificial intelligence and augmented reality to create personalized experiences.

In terms of study limitations, the qualitative methodology may not be representative of all companies in the sector, suggesting future research that extends the study to more B2B companies and sectors, investigating the long-term impact of SM strategies, and exploring the role of emerging technologies in SM marketing and branding.

**Key words:** Social Media, Branding, Brand Equity, Engagement, B2B, Qualitative methods, Case Study.

## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes, contexto y justificación

En los últimos años los *Social Media* han capturado la atención de profesionales e investigadores por igual, constituyendo elementos indispensables en estrategias innovadoras de comunicación y marketing (Manzanero et al, 2018; Tuten, 2020). Se habla de una verdadera transformación irreversible en el panorama de la comunicación y las relaciones empresariales B2B con la llegada de los SM. Investigaciones sobre el uso de los SM y las plataformas de redes sociales como LinkedIn, Twitter (ahora conocido como “X”) y Facebook en las estrategias de marketing, han centrado mayoritariamente su análisis en los modelos de empresa *business-to-consumer* (B2C); pero, de manera creciente, el marketing digital y el marketing en *Social Media* En el contexto *business-to-business* (B2B) ha adquirido un robusto protagonismo y una alta visibilidad en las estrategias empresariales y la digitalización de empresas (Ashley y Tuten , 2015).

La relativa demora en la adopción de los *Social Media* en las estrategias de marketing B2B refleja, en gran medida, la incertidumbre y desconfianza con respecto a su relevancia y utilidad en este ámbito (Palmer & Koenig-Lewis, 2009; Michaelidou et al., 2011; Bodnar y Cohen, 2012; Wiersema, 2013; Rapp, 2013; Keinänen & Kuivalainen, 2015). El escepticismo, por lo menos inicial, de los responsables de marketing en muchas organizaciones B2B sobre su propia capacidad de gestionar (y controlar) este canal de comunicación, de carácter bidireccional, llevó a muchos directivos a cuestionar la efectividad de las plataformas como herramientas de comunicación y marketing (Mangold & Faulds, 2009; Swani et al, 2017). Específicamente directivos del área de marketing deliberaron sobre la idoneidad de contenidos generados fuera de las estructuras tradicionales y centralizadas de empresas (Habibi et al, 2015). Sin embargo, en los últimos años el uso de los *Social Media* en las estrategias de marketing y comunicación en general y en el ámbito B2B en particular, no ha dejado de crecer, con una proporción creciente de recursos de empresas dedicados a las actividades en los *Social Media* (Tiwary, 2021).

En los primeros años de vida de los SM, las empresas emplearon las redes casi exclusivamente como herramientas de comunicación y venta en la promoción y comercialización de productos y servicios. En esta línea, la literatura preliminar en su día definió a los SM esencialmente como medios de comunicación o plataformas de comunicación de marketing (Lacoste, 2016; Swani et al, 2014; Andzulis et al, 2014). Sin embargo, recientemente, las redes sociales han llegado a representar un elemento clave y determinante en el marketing estratégico, especialmente en empresas del entorno B2B (Cao & Weerawardena, 2023; Pardo et al, 2022).

No obstante, la utilización estratégica de los SM, dentro de los dominios de empresas B2B, en la actualidad, va más allá de un mero instrumento de comunicación y, en cambio, abarca una amplia gama de funciones y usos, desde la construcción y conciencia de marca (Deng et al, 2021), el fomento y las gestión de relaciones con los clientes o *customer relationship marketing* (CRM) (Trainor et al, 2014), la generación de prospectos, (Wilcox & Sussman, 2014), el desarrollo de redes de profesionales B2B (Kumar & Srivastava, 2022), el intercambio de información y resolución de problemas comunes (Leek et al, 2016), las relaciones con *stakeholders* (Andersson & Wikström, 2017), la mejora de ventas a través de la venta social (Agnihotri et al, 2016, 2020), y el marketing de contenidos (Pulizzi, 2012), entre diversas dimensiones de las actividades orientadas hacia la consecución de buenos resultados empresariales (Brennan & Croft, 2012).

## 1.2 Objetivos de la investigación

El propósito principal de este trabajo es analizar el uso de las redes sociales por parte de empresas en la construcción y consolidación de marcas, dentro de un contexto B2B y más específicamente en el sector de productos frescos. El estudio adopta una metodología cualitativa basada en entrevistas, semiestructuradas, en profundidad, con diversos actores de la red o del ecosistema de la empresa principal bajo examen. La empresa del sector de productos frescos, AMFRESH es el objeto del estudio de caso. El objetivo general del trabajo de investigación es ofrecer perspectivas y análisis sobre la explotación de los SM para promover la presencia de marcas en el dominio B2B. Específicamente los objetivos de la investigación o *research objectives* (RO) son:

**RO1:** examinar el uso de las plataformas de SM y las herramientas digitales empleadas en el sector de productos frescos para el marketing y el *branding*

**RO2:** explorar los retos y las oportunidades del apalancamiento (*leverage*) de los SM en el marketing y el *branding* en el contexto B2B de la industria de productos frescos

**RO3:** realizar un estudio de caso de una empresa B2B en el sector de productos frescos, adoptando un enfoque cualitativo

**RO4:** ofrecer recomendaciones a empresas del sector de productos frescos para optimizar el uso de los *Social Media* para el *branding*, basadas en los resultados y el análisis del trabajo de investigación

### **1.3 Preguntas de investigación**

Este trabajo pretende responder a las siguientes preguntas de investigación o *research questions* (RQ) con la intención de cumplir los objetivos establecidos arriba.

**RQ1:** ¿Cuál es el panorama actual del uso de las redes sociales entre las empresas B2B del sector de productos frescos? ¿Cuáles son las plataformas más usadas? ¿Cuáles son los contenidos más usados en las plataformas?

**RQ2:** ¿Cómo las empresas B2B en el sector de productos frescos apalancan los *Social Media* para el propósito de *branding*? ¿Qué estrategias emplean las empresas B2B para mejorar la visibilidad y la conciencia de marca?

**RQ3:** ¿Cuáles son los beneficios percibidos del uso de los SM para el *branding* en el mercado B2B de productos frescos? ¿Qué contribución hace el uso de los SM en la construcción y consolidación de marca entre clientes empresariales? ¿Qué papel tienen los SM en influenciar las decisiones de compra de clientes empresariales en el sector B2B de productos frescos?

**RQ4:** ¿Cuáles son los principales retos para empresas B2B en usar los SM para el *branding*? ¿Cuáles son los principales obstáculos para el uso efectivo de los SM en el *branding*? ¿Cómo se mide la efectividad del uso de los SM en el contexto B2B?

**RQ5:** Basado en los resultados de la investigación ¿qué recomendaciones prácticas se pueden sugerir para lograr un mejor apalancamiento de los SM y una mayor efectividad del *branding* en el sector de productos frescos?

## **2. Metodología de la investigación**

### **2.1 Estrategia de investigación**

En esta sección se describe el enfoque metodológico empleado en la realización de la investigación. La revisión de la literatura centra su análisis en fuentes secundarias mientras la metodología se fundamenta en un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas y en profundidad como fuentes primarias para recopilar información de actores clave dentro de la red de la empresa focal. Esta metodología se elige para facilitar una comprensión de la compleja y multifacética dinámica que rodea el fenómeno del uso de las redes sociales y las estrategias de marca en el sector B2B de los productos frescos.

El enfoque cualitativo, y más específicamente las entrevistas en profundidad, permite indagar en las modalidades y la hondura del uso de las redes sociales, que se reflejan en las perspectivas,

opiniones, experiencias y acciones de las personas y organizaciones participantes en los entornos B2B. Desde esta óptica, el enfoque cualitativo proporciona la oportunidad de profundizar en las razones y motivaciones que impulsan la actividad en redes sociales por parte de individuos y empresas. En esta línea, las entrevistas permiten capturar las experiencias y percepciones de los actores de red, y ofrecer interpretaciones del contexto que puede ayudar a comprender las interacciones en las redes sociales y la naturaleza del proceso de toma de decisiones de empresas. Por lo tanto, informaciones sobre la cultura organizacional y las normas y dinámicas del sector se puede captar a través de las entrevistas con protagonistas, ayudando a entender cómo organizaciones e individuos utilizan las redes sociales y con qué objetivos.

Además del uso de las entrevistas en profundidad, de manera complementaria, se ha adoptado una metodología de estudio de caso que es particularmente relevante, útil y valiosa para conocer información en detalle y las circunstancias y los pormenores del uso de las redes sociales en el contexto B2B. Se reconoce sobre todo que el estudio de caso facilita perspectivas fructíferas y abundantes en contenido y fértiles sobre las actividades, desafíos y dinámicas de la realidad organizacional y contextual. En suma, este enfoque permite tener una visión holística del uso de los SM en el contexto B2B.

La elección de la empresa AMFRESH, una importante empresa en el sector de productos frescos ha sido motivada por la experiencia de la investigadora del estudio quien realizó una práctica empresarial de seis meses en el departamento de marketing y comunicación de dicha empresa. El acceso a personas relevantes en el proceso de toma de decisiones en la empresa AMFRESH ha sido un factor determinante de su elección como estudio de caso.

Sin embargo, antes de avanzar más en el análisis, es pertinente identificar las potencialidades y limitaciones de la entrevista en profundidad como instrumento para obtener información, perspectivas e interpretaciones relevantes en relación con los objetivos de la investigación. Siguiendo a Ander-Egg (1993:237), citado en Perelló Oliver (2015:191), las entrevistas en profundidad, como todas las técnicas de investigación, tienen potencialidades y limitaciones.

#### **Respecto a las potencialidades:**

- Mayor flexibilidad: Existe la capacidad de reiterar preguntas y aclarar dudas, ajustándose a las personas y circunstancias involucradas.
- Riqueza informativa: Se presenta una información más precisa, intensiva, contextualizada y personalizada.

- Economía relativa respecto a otras técnicas: Se observa una eficiencia económica en comparación con otras metodologías.
- Elevada eficacia para la obtención de datos relevantes y significativos: Se destaca una eficacia notable en la adquisición de datos pertinentes y significativos.
- Posibilidad de captar el lenguaje no verbal a través de reacciones, tono y gestos que enriquecen la información recopilada.

#### **Respecto a las limitaciones:**

- Problemas derivados de la reactividad, fiabilidad y validez.
- Inherentes en la entrevista: Se presentan limitaciones en la expresión verbal, así como la necesidad de emplear códigos de comunicación comunes (lengua, habla, etc.).
- Derivados del entrevistado: Incluyen la disposición a colaborar, posibles bloqueos frente al entrevistador, la correcta comprensión de las preguntas y el grado de sinceridad en las respuestas.
- Derivados del entrevistador: Implican mantener opiniones cautelosas, evitando que estas influyan en las respuestas del entrevistado, así como evitar comportamientos irresponsables que puedan debilitar la confianza del entrevistado.

## **2.2 Diseño de la investigación**

Con el objetivo de responder a las preguntas de investigación este trabajo ha realizado entrevistas semiestructuradas y en profundidad en línea con otros trabajos sobre el marketing B2B (Lundgreen et al, 2021). Así pues, el diseño de la investigación de este estudio es cualitativo, ya que busca explorar las experiencias, percepciones y comportamientos subjetivos de los individuos involucrados en las interacciones B2B dentro del sector de productos frescos. Los métodos cualitativos son adecuados para capturar datos buenos y específicos del contexto que pueden proporcionar una visión más profunda del fenómeno que se investiga (Creswell & Poth, 2018). Se eligen entrevistas semiestructuradas y en profundidad como método principal de recopilación de datos, lo que permite flexibilidad en el análisis de las respuestas de los informantes (Bryman et al, 2022).

En este estudio se realizaron las entrevistas empleando un guión (**véase Anexo 1**), basado en la revisión de la literatura, y elaborado en función de los objetivos de la investigación (Perelló

Oliver, (2015). La entrevista en profundidad se centró en las perspectivas adoptadas por los informantes sobre sus experiencias personales y sus percepciones de los fenómenos de los SM y el *branding* con el objetivo final de extraer información relevante para responder al propósito principal de la investigación. Ciertamente, la entrevista en profundidad permite contrastar información procedente de otras fuentes, ofrece oportunidades de conseguir información de casos reales o '*insights*' y profundizar en la información recopilada. En este estudio se adoptó un enfoque exploratorio dada la novedad y el alcance de las investigaciones aplicadas al sector de productos frescos.

Las entrevistas se estructuraron según el siguiente formato:

1. Primera parte. Preguntas genéricas para introducir al entrevistado al tema y establecer una relación fluida y de confianza, pidiendo que el sujeto habla de su trayectoria y experiencia en los SM y/o el *branding*.
2. En una segunda parte, se pregunta sus valoraciones y opiniones sobre los motivos del uso de los SM y el porqué de la selección de determinadas plataformas.
3. En la tercera parte se centran las preguntas sobre el significado de los SM para la estrategia del *branding* específicamente dentro del dominio B2B.
4. En la parte final de la entrevista se pregunta sobre los aspectos claves del tema, y la identificación de los principales retos y oportunidades para implantar una política de marketing en *Social Media* en consonancia con la política de *branding* de la empresa focal.

### **2.3 Estrategia de muestreo y recolección de datos**

El principal criterio en la selección de la muestra para decidir a quién y a cuántos individuos a entrevistar ha sido primeramente la identificación de actores en la red de la empresa focal, AMFRESH que operan en el dominio B2B. En este proceso seleccionamos informantes claves con el conocimiento relevante, la pericia probada y la experiencia acreditada. Otros criterios del muestreo referían a profesionales de marketing y comunicación con experiencia en el sector y capaces de ofrecer perspectivas interesantes. La inclusión de informantes directos y protagonistas de la organización focal, relacionadas con el fenómeno investigado, prometió brindar informaciones y perspectivas valiosas sobre la utilización estratégica de los SM y el *branding*. Así, los informantes incluyeron la Directora de Marketing y el CEO de la empresa, aprovechando la investigadora de conexiones personales y contactos en la empresa focal. La

entrevista realizada a un informante clave con experiencia en un organismo público se justifica por su criterio técnico relevante y experiencia en el sector.

Dado que el objetivo no es la representatividad de las entrevistas en profundidad sino la significatividad de los informantes y sus discursos para explicar e interpretar el uso de los SM y la estrategia de *branding* en la empresa objeto del estudio, se conforma con un número reducido de entrevistas, pero justificadas por su carácter de calidad y la posición de los informantes en la jerarquía de la empresa, y el papel que ocupan en el proceso de toma de decisiones y la actividad empresarial. En suma, la estrategia de muestreo empleada en este estudio es el muestreo intencionado, con el objetivo de seleccionar participantes que posean conocimientos y experiencia relevantes en el uso de las redes sociales y en el sector de productos frescos B2B.

El tamaño de la muestra está determinado por el principio de saturación de datos, según el cual la recolección de datos continúa hasta que no surjan nuevas ideas o temas de las entrevistas. Obviamente este proceso ha sido limitado por la disponibilidad de personas a entrevistar, los recursos disponibles y el horizonte temporal del estudio y, por esta razón, el principio de saturación era estimado en la fase de preparación de las entrevistas (Perelló Oliver, 2015). Las entrevistas se realizaron durante el mes de mayo de 2024, teniendo una duración de entre 30 y 45 minutos, lo que proporciona tiempo suficiente para que los participantes compartan sus perspectivas y conocimientos sobre el uso de las redes sociales y la marca dentro del sector de productos frescos B2B. Se grabaron las entrevistas, y *a posteriori* se procedió a su transcripción para luego realizar un análisis temático de los contenidos.

Para proteger los intereses de las personas y organizaciones se ha anonimizado los nombres de los informantes y empresas. Se mantiene la confidencialidad de las identidades y respuestas de los informantes y el almacenamiento seguro de los datos. Cualquier información identificable se anonimiza durante el análisis de datos y la presentación de informes para preservar la privacidad de los informantes. La Tabla 2 ofrece el perfil de los informantes, incluyendo sus posiciones actuales, experiencia laboral y pericia.

El diseño de investigación de este estudio es cualitativo, ya que busca explorar las experiencias, percepciones y comportamientos subjetivos de los individuos involucrados en las interacciones B2B dentro del sector de productos frescos. Los métodos cualitativos son adecuados para capturar datos ricos en valor y contenido y específicos del contexto, que pueden proporcionar una visión más profunda del fenómeno que se investiga (Creswell, 2018). Se eligen entrevistas semiestructuradas y en profundidad como método principal de recopilación de datos, lo que

permite flexibilidad en el sondeo de las respuestas de los informantes y garantiza la coherencia de preguntas clave de la investigación (Bryman et al, 2022).

Como se ha indicado arriba los datos para este estudio se recopilaron a través de entrevistas semiestructuradas y en profundidad realizadas a informantes seleccionados. Las entrevistas semiestructuradas ofrecen un equilibrio entre flexibilidad y estructura, lo que permite la exploración de temas predeterminados y, al mismo tiempo, se adapta a la aparición de nuevos temas durante el proceso de entrevista (Bryman et al, 2022). Se desarrolló una guía de entrevista para garantizar la coherencia en las preguntas, al tiempo que se permitieron preguntas de sondeo y seguimiento para profundizar en las respuestas de los participantes (Fontana y Frey, 2015).

Las entrevistas se realizaron por videoconferencia y presencialmente, dependiendo de la disponibilidad de los informantes. Con el consentimiento de los participantes, las entrevistas fueron grabadas en audio para garantizar la captura precisa de los datos, y también se tomaron notas de campo detalladas durante y después de cada entrevista para complementar las grabaciones.

## **2.4 Análisis de datos**

El análisis de datos para este estudio sigue un enfoque de análisis temático, que implica la identificación de patrones, temas y categorías dentro de los datos cualitativos recopilados de las entrevistas (Braun y Clarke, 2006). El proceso de análisis comenzó con la familiarización, en la que el investigador se sumerge en los datos transcribiendo las entrevistas. A continuación, se generaron códigos iniciales para resaltar unidades significativas de información relevantes para las preguntas de investigación.

Posteriormente, estos códigos se organizaron en posibles temas y subtemas a través de un proceso de refinamiento iterativo, en el que se exploraron las similitudes y diferencias entre los datos. Los temas se revisaron y perfeccionaron en relación con las preguntas de investigación y el marco teórico más amplio, asegurando la coherencia y la pertinencia para los objetivos del estudio. La etapa final del análisis implicó la interpretación y síntesis de los hallazgos para generar ideas y conclusiones significativas sobre el uso de las redes sociales y la marca en el sector de productos frescos B2B.

En conclusión, la metodología descrita anteriormente proporciona un marco robusto para llevar a cabo una investigación cualitativa sobre el uso de las redes sociales y la marca en el sector de productos frescos B2B. Mediante el empleo de entrevistas semiestructuradas y en profundidad y análisis temáticos, este estudio tiene como objetivo descubrir las complejas dinámicas y desafíos que rodean el compromiso con las redes sociales y las estrategias de marca dentro de un contexto empresarial especializado. A través de una rigurosa recopilación y análisis de datos, la investigación se esfuerza por generar información valiosa que pueda informar la teoría, la práctica y la investigación futura en el campo del marketing y las comunicaciones B2B.

**Tabla 1**

Papel estratégico y pericia de informantes

<b>Entrevista</b>	<b>Posición actual</b>	<b>Posiciones anteriores y pericia</b>
1	<i>Global Director Marketing and Communications Officer</i>	<i>Brand Management Marketing</i>
2	<i>Chief Executive Officer</i>	
3	Profesor/Investigador	Responsable ICEX
4	<i>Global Marketing Strategy, Branding &amp; Communications Manager</i>	<i>MSc Marketing ESCP Europe</i>

## 2.5 Estructura del trabajo

Este trabajo se organiza de la siguiente manera. En la sección 1 se presenta la introducción. En la sección 2 se presenta la metodología de la investigación. En la sección 3 se revisa la literatura relevante sobre los *Social Media* y el marketing en *Social Media* dentro del contexto B2B. A continuación, se presenta una revisión de la literatura académica centrada en el *branding* en mercados B2B. El propósito de esta revisión es identificar la intersección de las dos literaturas, resaltando el tema del apalancamiento de los SM para el *branding* en empresas B2B. En la sección 4 se presenta el estudio de caso y los resultados de la investigación, En la sección 5 se presenta las conclusiones, las recomendaciones e implicaciones para la gestión empresarial, las limitaciones del estudio, y finalizando con la identificación de futuras líneas de investigación.

### 3. Revisión de la literatura

Esta revisión de la literatura ofrece una vista general de las investigaciones académicas enfocadas en las plataformas de SM y su rol en el *branding* en mercados B2B. En esta sección se revisan dos líneas de investigación presentes en la literatura académica y relacionadas entre sí: el uso de los SM y el *branding*, en el contexto de empresas B2B. El propósito es identificar los principales conceptos y enfoques relevantes para el estudio (véase Tabla 1) y hallar la confluencia o intersección de los dos dominios que forman el fondo de las cuestiones a investigar y así, facilitar una mayor comprensión de la problemática principal de cómo las empresas B2B utilizan los *Social Media* para, entre otras cosas, establecer y mejorar su presencia de marca (Cartwright et al, 2021; Karampela et al, 2020; Tiwary et al. 2021).

**Tabla 2**

Definiciones de conceptos claves de B2B y *Social Media*

Concepto	Definición	Referencia académica
<i>Business-to-business</i> (B2B)	B2B es una forma de transacción o relación entre empresas, tales como entre empresas manufactureras y una mayorista o a mayoristas y minoristas, donde el consumidor final no está presente.	Kotler et al (2017)
<i>Business-to-consumer</i> (B2C)	B2C refiere a las transacciones o relaciones entre empresas y consumidores individuales. Incluye el marketing, la venta y compra directa de productos o servicios al consumidor final.	Kotler et al (2017)
Marketing en <i>Social Media</i>	Forma de marketing digital que utiliza plataformas de <i>Social Media</i> o sitios web para la promoción y venta de productos y servicios. Incluye la creación y difusión de contenido en redes de <i>Social Media</i> para conseguir objetivos de marketing y <i>branding</i> , tales como conciencia de marca o compromiso con clientes.	Kaplan & Haenlein (2010)

Marketing B2B	Refiere a las actividades y estrategias de marketing realizadas por empresas para promover sus productos o servicios a otras empresas. Se trata de entender las necesidades, preferencias y el comportamiento de compradores organizativos, al mismo tiempo de elaborar estrategias de marketing, hechas a medida, para alcanzar y comprometerse con ellos de manera efectiva.	Kotler et al, (2017)
<i>Social Media</i>	<i>Social Media</i> refiere a plataformas en línea y herramientas de web que permiten a usuarios crear, compartir e interactuar con contenidos y otros usuarios.	Kaplan & Haenlein (2010)
<i>Social networking</i>	Uso estratégico de plataformas en línea y servicios para conectar y comprometerse ( <i>engage</i> ) con individuos y organizaciones, construir relaciones y promover productos y servicios. Incluye el apalancamiento de plataformas y otras comunidades en línea para compartir contenido, interactuar con usuarios y facilitar conciencia de marca y recomendaciones, entre otras cosas.	Boyd & Ellison (2007)
<i>Word-of-mouth</i> (WOM)	Refiere a un proceso en el cual información sobre un producto, servicio o marca se transmite de forma oral entre personas. Se trata de una manera informal y personal, offline u online, de comunicar usando diversos canales.	Marder et al, (2022)

A través de este prisma, se centra la mirada en el compromiso (*engagement*) y el uso de los SM por parte de empresas B2B en relación con sus estrategias de *branding*. Asimismo, se explora cómo estas empresas utilizan o apalancan los SM para comunicarse y relacionarse con sus clientes y otros *stakeholders*, además de desarrollar y fortalecer sus marcas corporativas y/o las marcas asociadas a diversas líneas de producto. Esta diferenciación entre marca corporativa y

marca de productos es una característica de la arquitectura de marca que estudiamos más adelante, pero reconocemos aquí su relevancia en este análisis, dado que algunos investigadores consideran que, en el contexto B2B, las marcas corporativas asumen una mayor importancia que las marcas de producto (Aspara & Tikanen, 2008). Además, este estudio reflexiona sobre la relevancia y utilidad de la adopción de una estrategia de *branding* a distintos niveles mediante una estrategia que combina el *branding* corporativo con el *branding* de líneas de producto.

A continuación, primero realizamos una revisión de la literatura sobre el uso de los SM en contextos B2B, y seguidamente, analizamos el *branding* en el ámbito B2B. Concluimos esta sección señalando una intersección de las dos literaturas, identificando la utilización de los SM en el *branding* en empresas B2B.

### **3.1 El uso de los SM en mercados B2B**

La literatura académica sobre la utilización de contenidos generados por usuarios (CGU) o los SM en el contexto B2B, es relativamente escasa, limitada en su alcance y todavía en una fase incipiente según diversos investigadores (Salo, 2017; Siamagka et al, 2015; Michaelidou et al, 2011; Jussila et al, 2014; Brennan & Croft 2012; Dwivedi et al, 2023). A pesar de ello, muchos investigadores y profesionales señalan la notable expansión del uso de SM en los últimos años y reconocen el gran potencial que representan como herramienta o canal de marketing, sugiriendo, por lo tanto, la integración de las tecnologías de SM en las estrategias de comunicación y de marketing de empresas B2B especialmente (Swani et al, 2014; Dwivedi et al, 2021; Pardo et al, 2022). Desde esta óptica, los SM hoy en día ocupan una posición clave y estratégica en el panorama del marketing B2B.

La presencia destacada de innumerables marcas en las plataformas de SM en mercados B2C, con un público objetivo notable, caracterizado por su gran interactividad en redes sociales, ha despertado el interés de ejecutivos de empresas B2B y ha alentado su mayor compromiso con los SM (Edelman, 2010). Varios investigadores han comparado el uso que las empresas B2B hacen de los SM en comparación con las empresas B2C, revelando diferencias significativas con respecto a la intensidad del uso, las estrategias de mensajes, los canales seleccionados, las etapas del ciclo de relaciones y la importancia percibida por parte de los gestores de empresas (Bernard, 2016; Iankova et al, 2019; Swani et al, 2014; Zhang & Du, 2019). Ciertamente, existe un amplio reconocimiento que las empresas B2B utilizan los SM de manera distinta que las empresas B2C (Järvinen et al, 2012; Neuhaus et al, 2022).

En este trabajo se adopta una perspectiva de la organización basada en el enfoque de los *stakeholders* para comprender, de manera integral, a todos los *stakeholders*, tanto internos como externos, involucrados en la consecución de los objetivos y propósitos de la empresa (Freeman, 2010). De este modo Andersson y Wikström (2017) sugieren que la perspectiva de *stakeholders* es valiosa para explorar cómo y por qué se utilizan los *Social Media* en el contexto B2B. Desde esta óptica, los *stakeholders* internos de la empresa se dividen en dos grupos: los usuarios trabajadores vinculados contractualmente a la empresa, quienes se expresan en los *Social Media* de manera individual y sin aparentes restricciones, y los usuarios corporativos, quienes a través de sus intervenciones en diversas plataformas representan la visión, voz o posición de la empresa.

Por otro lado, están los usuarios de *Social Media* externos a la empresa, identificados por Huotari et al (2015) como usuarios corporativos de otras empresas, individuos empleados por clientes actuales o potenciales, profesionales representando a otros *stakeholders* y usuarios civiles sin vínculos formales o duraderos con la empresa. Esta amplia interpretación de *stakeholders* coincide con la definición de Donaldson y Preston (1995), quienes consideran *stakeholders* a todos los grupos o individuos con intereses legítimos en aspectos procesales y/o sustantivos de la actividad empresarial.

En línea con este enfoque las organizaciones B2B utilizan plataformas externas (p.ej. LinkedIn y Twitter (ahora conocido como "X") y plataformas internas (p.ej. *Microsoft Viva Engage*) de *Social Media* en el ejercicio de sus actividades de marketing. Así, el marketing en *Social Media* se define como "la utilización de la tecnología de *Social Media*, canales y *software* para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los *stakeholders* de una organización" (Tuten & Solomon, 2014: 21).

Una cuestión capital para el análisis es la métrica del uso de los *Social Media* en el dominio B2B. Se reconoce la importancia de medir el grado de compromiso en las plataformas de redes sociales para valorar la efectividad de los esfuerzos de marketing en *Social Media* en el contexto B2B. Investigadores han examinado la métrica del compromiso en el marketing en *Social Media* mediante la identificación de *likes*, *shares*, *comments*, tasas de clics (*click-through rates*) como indicadores claves del compromiso en dominios B2B (Michaelidou et al, 2011; Rakshit et al, 2022).

A continuación, se analiza los temas claves relacionados con el uso de los SM en el contexto B2B: compromiso y la gestión de relaciones (*relationship management*); compromiso y la creación y gestión de contenidos (*content creation and management*); compromiso y el liderazgo de

pensamiento (*thought leadership*); compromiso y *customer relationship management* (CRM); compromiso, ventas y la venta social; compromiso, la construcción de comunidades y el *networking*.

### **3.1.1 Compromiso y la gestión de relaciones**

En el marketing B2B, los SM representan herramientas que impactan en las relaciones y el compromiso con clientes y otros *stakeholders* a través de las marcas, productos y servicios de empresas (Cartwright et al, 2021). El concepto de compromiso es un concepto multidimensional que requiere una explicación acerca de su uso dentro del contexto B2B. Es importante reconocer que en el marketing B2C, el compromiso se refiere a las conexiones emocionales e implicaciones que caracterizan a los consumidores con respecto a las marcas, los productos y servicios. En cambio, en el ámbito B2B las emociones suelen ocupar un lugar menos relevante donde las relaciones B2B se caracterizan y se prioriza la racionalidad y el profesionalismo de las interacciones. En esta línea, Kumar & Pansari (2016) presentan un análisis del concepto de compromiso como una construcción que engloba aspectos cognitivos, emocionales y de comportamiento. El compromiso cognitivo incluye una atención activa y el procesamiento de información mientras que el compromiso emocional, más frecuente y característico de entornos B2C, refleja los vínculos afectivos que los consumidores desarrollan con las marcas. El compromiso de comportamiento se refiere a las acciones realizadas tales como el compartir contenidos e información y la participación activa en conversaciones sobre marcas, productos y servicios, por ejemplo.

El compromiso también refiere a las interacciones entre empresas activas en las plataformas de redes sociales. En este sentido el uso de los SM posibilita el compromiso con los actores de red involucrados en las actividades de las empresas focales B2B (Cortez & Dastidar, 2022). Está visto que los SM funcionan para incorporar las interacciones de múltiples *stakeholders*, internos y externos a las empresas, y brindan importantes beneficios y ventajas para las empresas medulares o focales y los demás participantes de la organización en red. Así pues, en el contexto B2B el compromiso es un elemento fundamental y decisivo para fomentar el desarrollo y consolidación de relaciones sólidas entre empresas. Choudhury & Harrigan (2014) al analizar el uso de SM en el marketing B2B, subrayan su papel trascendental en la construcción de relaciones entre empresas.

### 3.1.2 Compromiso, la creación y gestión de contenidos

Las sinergias que resultan de la combinación del marketing de contenidos y las plataformas de SM representan una unión potente para las organizaciones B2B. Kaplan & Haenlein (2010) exploran el concepto de marketing de contenido en los SM, subrayando su papel en el posicionamiento de empresas como líderes del sector o industria e impulsando el compromiso con *stakeholders* relevantes. Las empresas B2B frecuentemente procuran apalancar los SM para la disseminación de diversos contenidos informativos, valiosos y relevantes, como, por ejemplo, libros blancos, estudios de caso, blogs e informes sectoriales y otro material técnico, que brindan la oportunidad a las empresas a demostrar sus capacidades, pericia y *'know how'* al sector sobre cuestiones candentes, actuales o incluso problemáticas, para las industria en su conjunto (Pulizzi, 2014). Especialmente relevante en este aspecto es el uso que hacen los profesionales de marketing de la plataforma de LinkedIn, para la publicación de artículos, la difusión de conocimientos (*insights*) del sector, entre otros contenidos (Holliman & Rowley, 2014).

En esta línea, el compromiso se logra y se consolida mediante el aprovechamiento de la creación de contenidos que tiene como reto y motivación atraer al público objetivo, lo que en el caso de mercados B2B, trata principalmente de profesionales de empresa; además, este contenido ha de ser relevante y mostrar una consistencia y constancia en su entrega, especialmente con respecto a los mensajes comunicados a través de los SM. La adopción de una estrategia de marketing de contenido dirigido que añade valor más allá de los propios productos y servicios es considerada un elemento esencial y un componente vertebral para reforzar y vigorizar las estrategias de marketing en SM (Järvinen & Taiminen, 2016).

Sundström et al (2021) identifican las estrategias de contenido que se apoyan en los SM con el objetivo de influir en el compromiso de actores y al mismo tiempo propagar la co-creación y engendrar la confianza de todos de la red. Desde esta óptica, Tuten & Solomon (2014) enfatizan la importancia de la creatividad y la flexibilidad en la creación de contenidos, como factor determinante del éxito de una estrategia de marketing en SM y, por consiguiente, el afianzamiento de las relaciones con clientes y *stakeholders* y, por lo tanto, el fomento de la lealtad hacia la marca.

### 3.1.3 Compromiso y el liderazgo de pensamiento

Relacionado con el marketing de contenidos según Pulizzi (2014) es la función o el papel del liderazgo de pensamiento (*thought leadership*) dentro de industrias. Ciertamente, la provisión de contenidos interesantes y valiosos para el sector ayuda a posicionar a empresas y personas destacadas como 'líderes de pensamiento'. Se considera LinkedIn un espacio especialmente apto e idóneo para profesionales y organizaciones que pretenden usar las plataformas de SM como ' escaparates ' para anunciar y exponer sus capacidades y virtudes dentro de un determinado nicho o comunidad de la industria. LinkedIn representa, por tanto, el entorno profesional de *networking* por excelencia. Esta perspectiva comparte algunos elementos con el fenómeno del *influencer*, más característico de los mercados B2C, aunque influencers B2B también existen como fenómeno (Mero et al, 2023). Desde esta perspectiva, el concepto de 'influential marketing' (*marketing influyente*) empleado por Cartwright et al (2022) subraya la importancia de ser digno de confianza, mostrar pericia, profesionalismo y *know-how* en las organizaciones B2B que se encuentran enraizadas en relaciones a largo plazo, específicas de una industria o red.

Así pues, Magno & Cassia (2020) señalan la importancia del establecimiento de una posición de liderazgo de pensamiento por parte de una persona u organización mediante la diseminación de ideas, perspectivas y opiniones a través de los SM. El objetivo principal de esta actividad es mantener y robustecer las relaciones con empresas a lo largo del tiempo. Además, estas intervenciones sirven para reforzar la credibilidad de personas y organizaciones al mismo tiempo que, mediante una pedagogía informativa, educar a clientes potenciales sobre productos y servicios disponibles. Precisamente el liderazgo de pensamiento conecta con las estrategias de contenido con las cuales las empresas demuestran sus competencias innovadoras, pericia, y dominio de su área de negocio, y, por lo tanto, consolidan la relevancia y notabilidad de su marca para clientes y *stakeholders* (Neuhaus et al, 2022). Como veremos más adelante el liderazgo de pensamiento juega un papel decisivo en la construcción de marca en el dominio B2B y la importancia de individuos y organizaciones que asume y ocupa la posición de liderazgo.

### 3.1.4 Compromiso y CRM

Una dimensión especialmente significativa para las empresas B2B es la gestión de relaciones con los clientes (CRM), dado el carácter de relaciones a largo plazo que forman este tipo de conexión. Rollins et al. (2014) sugieren que las plataformas de redes sociales facilitan el compromiso constante e intensivo a lo largo del tiempo y a largo plazo con clientes a través de las actualizaciones de información, e interacciones de diversa índole como, por ejemplo,

participación en conversaciones relevantes sobre temas de interés y actualidad para los actores del sector. De este modo, los participantes en redes establecen vínculos mediante las acciones características de las redes sociales, tales como el intercambio (*sharing*), los comentarios (*comments*) y sobre todo una acción casi definitoria de las redes, los *likes*, que promueven la interacción continua.

La constante interacción de miembros de redes sirve para mantener, reforzar y arraigar las relaciones, dando estabilidad, seguridad y confianza. Hoy en día las organizaciones B2B se han visto obligadas a incorporar y acoplar las redes sociales a sus sistemas de CRM, facilitando así la captura de las interacciones de los clientes en las redes, lo que permite a la empresa focal disfrutar de una visión más completa y holística del comportamiento de clientes y sus motivaciones. Trainor et al (2014) argumentan que el CRM mejora el conocimiento del cliente, ayudando a comprender sus necesidades y preferencias y permite aumentar el grado de compromiso con clientes, conduciendo a mejores resultados empresariales. Itani et al (2022) subrayan la complementariedad de los SM y CRM para mejorar el servicio a clientes y conseguir una retroalimentación en tiempo real del sistema denominado “CRM social”. En esta línea Cheng & Shiu (2019) argumentan que CRM social sirve para mejorar la involucración de clientes de empresas, usando los SM, ofreciendo perspectivas sobre el desarrollo de productos y posibles mejoras en los servicios para clientes. La retroalimentación que produce estas interacciones sirve para orientar el alineamiento de la oferta de empresas y las comunicaciones con las necesidades y expectativas de clientes específicos, reforzando así la naturaleza de las relaciones (Agnihotri et al, 2016).

### **3.1.5 Compromiso, ventas y la venta social**

El compromiso con mayor frecuencia suele tomar la forma de ventas B2B, siendo las plataformas de los SM el vehículo de los mensajes que mejoran las ventas y fomentan la venta social, es decir, las interacciones con clientes potenciales en las plataformas de redes sociales. En este sentido la venta social ocupa un lugar destacado de las actividades articuladas a través de las plataformas de redes sociales. El concepto de la venta social ha adquirido un cierto peso entre los profesionales de ventas, que han instrumentalizado las redes sociales para establecer vínculos directos con compradores potenciales. Sin embargo, el contexto B2B va más allá del acto de vender o el número de decisiones de compra de profesionales de ventas B2B. Desde esta perspectiva la venta social incluye el aprovechamiento de los SM para descubrir, conectar, entender y sustentar los prospectos de ventas (Agnihotri et al, 2016). Desde esta perspectiva la

captura y el fomento de prospectos y su posterior recorrido por el embudo de ventas (*sales funnel*) hasta que realicen una compra constituye un proceso crucial en el éxito de las empresas.

Según Agnihotri et al (2016), la venta social permite a los empleados de ventas mejorar su desempeño en ventas al desarrollar su capacidad para recopilar información acerca del cliente y consolidar redes auténticas y eficaces. El desarrollo de relaciones con clientes potenciales que han sido descubiertos, investigados y cultivados mediante interacciones en las plataformas de redes sociales asume una importancia estratégica en el marketing B2B. Precisamente la utilización de LinkedIn por parte de los profesionales de ventas mayoritariamente está orientada hacia la consecución de la venta social.

Desde esta perspectiva, la venta social en el contexto B2B trata del uso de las redes sociales para encontrar, comprender y establecer compromisos con clientes potenciales con el objetivo de construir relaciones que ayudan a lograr las ventas deseadas. En este proceso los profesionales de ventas usan las plataformas de las redes sociales como LinkedIn y Twitter (ahora conocido como "X"), o comunidades online específicas al sector, para recopilar informaciones y conseguir conocimiento de las necesidades e intereses de clientes corporativos potenciales; establecer un compromiso con contenidos relevantes, interaccionando mediante conversaciones, diálogos y tertulias digitales en los cuales representantes de empresas pueden demostrar su pericia y credibilidad y en el último término, mejorar las ventas de sus empresas.

Asimismo, adquiere una importancia capital el uso que los compradores, entre otros actores de red, hacen de los recursos digitales y los SM en el proceso de compra (Garofalo, 2016). Cada vez más, la digitalización de empresas impacta sobre la naturaleza de este proceso, influyendo las decisiones de compra y las relaciones e interacciones o 'diálogos' entre compradores y vendedores (Ancillai et al, 2019; Kumar & Sharma, 2022). En esta línea varios investigadores han subrayado el potencial de los SM en los procesos de venta y el impacto transformador que podía tener sobre estos procesos; además, se ha puesto énfasis sobre el papel de vendedores de empresa en la creación de contenidos y el desarrollo de redes en términos de coordinación y colaboración (Agnihotri et al, 2016; Bill et al, 2020; Itani et al, 2020; Michaelidou et al, 2011 Nunan et al, 2018;).

### 3.1.6 Compromiso, la construcción de comunidades y el *networking*

Desde la aparición del internet, las empresas han aprovechado de la tecnología mejorada, la proliferación de 'apps' y el número de sitios web para construir y cultivar relaciones con sus clientes y otros *stakeholders* (Gáti *et al*, 2018; Hollebeek, 2019; Iankova *et al*, 2018; Jussila *et al*, 2011). En estos ámbitos las empresas y sus representantes se entremezclan con sus clientes, socializándose en foros y grupos donde se intercambian opiniones, valoraciones, discernimientos, sugerencias y críticas que ayudan a crear un ambiente de confianza y complicidad que puede terminar en la configuración de una comunidad. El manejo de los SM por parte de empresas B2B subraya la importancia del marketing relacional. Esta perspectiva enfatiza la trascendencia de la construcción y consolidación de relaciones a largo plazo con clientes y otros *stakeholders* pero que va más allá de las interacciones transaccionales de simples ventas.

En el contexto B2B, esto implica la comprensión de las necesidades y preferencias de otras empresas de red, ofreciéndoles servicios de valor añadido y generando confianza y lealtad a lo largo del tiempo, permitiendo un compromiso más profundo con sus clientes y el desarrollo de relaciones que mejora la satisfacción y la lealtad. De esta manera, las empresas B2B operan en un entorno dinámico que resalta la dimensión relacional, impulsada por los SM, mediante la interactividad, frecuentemente en tiempo real, y las conexiones, así afianzando el compromiso con clientes y otros actores de la red. Asimismo, podemos afirmar que uno de los usos más señalados de los SM es el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones B2B en red, al nivel nacional pero también al nivel internacional (Drummond *et al*, 2018).

En suma, las plataformas de redes sociales permiten a los profesionales de marketing B2B construir comunidades en línea y redes de *Social Media* donde las empresas conectan, comparten perspectivas y colaboran entre sí. Las investigaciones de Kietzmann *et al* (2011) emplean el concepto de comunidades en *Social Media* en el marketing B2B, resaltando su rol en facilitar las interacciones de igual a igual y el intercambio de conocimiento entre empresas que configuran una red.

## 3.2 El *branding* en Mercados B2B

### 3.2.1 Las marcas y el *branding*

Tradicionalmente, en la disciplina de Marketing, las investigaciones sobre la gestión de la marca como elemento fundamental en la estrategia de marketing, centraron su atención en los mercados B2C o empresas orientadas al consumidor y los bienes de consumo (Aaker, 1991, 1996). La definición de ‘marca’ más extendida es la del American Marketing Association (AMA) (2024) en la cual una marca es “un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los productos o servicios del vendedor, como distintos de los de otros vendedores”. Esta definición, sin embargo, ha sido criticada por su perspectiva limitada y por sufrir importantes lagunas u omisiones, específicamente porque no capta la esencia de mercados industriales (Beverland et al, 2007; Keller, 2009). Por lo tanto, se presenta, brevemente, a continuación, las aportaciones de dos gurús de la disciplina, con respecto al concepto de marca.

Aaker (1991) define una marca como “un nombre y/o símbolo distintivo (como un logotipo, una marca comercial o diseño de envases) destinado a identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y a diferenciar esos productos o servicios de los de los competidores”. Keller (2003) expande la definición de Aaker al incluir elementos funcionales y elementos relacionados con la imagen, y define una marca como un “conjunto de asociaciones mentales, sostenidas por el consumidor, que se suman al valor percibido de un producto o servicio”.

De esta manera, Keller (2003) subraya la importancia de aspectos muy diversos como los componentes/ingredientes, la fiabilidad del producto, la durabilidad, el estilo y diseño, la eficiencia, la personalidad y los valores, entre otras cosas. A pesar de las deficiencias de los modelos de Keller, al no incluir elementos afectivos e ignorar importantes características de marcas, ambas conceptualizaciones, de Aaker y Keller, son imprescindibles para comprender las múltiples dimensiones de los fenómenos de marca y *branding* (Thompson et al, 1997). En suma, en mercados B2B una marca potente podría ser la única ventaja competitiva verdaderamente sostenible (Kotler, Pfoertsch & Michi, 2010) y, según Keller & Lehmann (2006), uno de los activos intangibles más valiosos para una empresa.

Ciertamente, en los mercados B2C lo que importa sobre todo es el establecimiento de conexiones emocionales con consumidores individuales. En esta línea, los profesionales de marketing B2B en los últimos años reconocen que las marcas pueden, y deben, incluir, beneficios emocionales además de beneficios funcionales (Hutchins & Rodríguez, 2017). Claro está, esta

perspectiva contrasta con la interpretación del proceso racional caracterizando las compras B2B (Rosenbroijer, 2001). Según de Chernatony & McDonald (2011) una marca es un conjunto de beneficios funcionales y emocionales que ofrecen una promesa única y potente. Aunque las definiciones de marca ofrecidas en la literatura académica son, en gran parte, universales y aplicables a diversos dominios, es importante señalar que las definiciones universales presentadas anteriormente requieren ciertos ajustes para adaptarse al contexto B2B, como en este trabajo.

El *branding*, entendido como el proceso de añadir valor al producto o servicio de una empresa (Farquhar, 1990) o el arte de crear, construir, gestionar y mejorar una marca (Aaker, 1992), hasta hace relativamente poco, ha tenido una relevancia reducida en los mercados industriales o B2B (Herbst & Merz, 2011; Leek y Christodoulides, 2011; McDowell et al, 1997; Brennan, 2020). Entonces, inicialmente el *branding*, como el proceso de crear y gestionar una marca de empresa no fue considerado importante en el marketing de productos y servicios B2B (Robinson et al, 1967).

Los mercados B2B se han caracterizado por un menor número de compradores, un gran número de ellos expertos en su campo y en el proceso negociador, y al mismo tiempo, clientes más grandes, con interacciones duraderas (relaciones a largo plazo) incluyendo la cooperación y colaboración entre empresas, que inciden en el proceso de *branding* de manera concreta (Berthon et al, 2008). En el proceso de compra los actores se reconocen por seguir pautas internas y criterios de la dirección, compartidos por numerosos actores (Webster & Wind, 1972).

Por lo tanto, el *branding* B2B refiere al proceso estratégico de establecer y cultivar una identidad diferenciada y reconocida, y una reputación, de productos, servicios u organizaciones que sirven a otras empresas como clientes, en lugar de consumidores individuales. Así, los mercados B2B se caracterizan por transacciones que a menudo involucran a múltiples *stakeholders* como participantes en decisiones. El proceso de compra tiende a ser más complejo y tener ciclos de venta largos en comparación con los mercados de consumo, lo que implica mayores niveles de riesgo e inversión esfuerzos sostenidos durante periodos prolongados.

En contraste a las marcas orientadas al consumidor (mercados B2C), que ponen su foco en el atractivo emocional y mensajes refiriendo a estilos de vida, por ejemplo, las marcas de carácter B2B tienen una naturaleza racional, con la cual enfatiza los beneficios funcionales, la fiabilidad y la confiabilidad (*trustworthiness*), como resultado de un proceso razonado y lógico, realizado dentro de la organización (Robinson et al, 1967; citado en Leek & Christodoulides, 2011).

En los últimos años ha habido un reconocimiento creciente de la importancia del *branding* dentro del contexto B2B (Chang et al, 2021; Gupta et al, 2010; Leek & Christodoulides, 2011, 2012; Lee et al, 2019; Lynch & de Chernatony, 2004; Ohnemus, 2009; Seyed Ghorbani et al, 2016; Wang et al, 2018; Wise & Zednickova, 2009) y la necesidad, por parte de las marcas B2B, de ocasionar confianza y desarrollar vínculos cognitivos y afectivos con los *stakeholders*. En este contexto la confianza constituye una característica trascendental en relaciones estables a largo plazo. Así, en el análisis final, las decisiones de compra de los compradores profesionales de empresas reflejan un conjunto de factores emocionales y racionales, mostrando una sensibilidad de organizaciones hacia las marcas, pero al mismo tiempo impulsados por las motivaciones personales de los profesionales (Walley et al, 2007). En esta línea Mudambi (2002) agrupó a los compradores en tres tipos, según sus reacciones: “sensibles a la marca”, “los libros de reglas” y “los no involucrados”.

### **3.2.2 La importancia del *branding* B2B**

Los beneficios del B2B *branding* para los *stakeholders* son numerosos y diversos. Para los proveedores de productos y servicios, el *branding* tiene un impacto positivo sobre el valor percibido, fomentando la percepción de un valor superior o alto, de productos y servicios y una calidad percibida como óptima (Cretu & Brodie, 2007). Además, el *branding* permite asegurar consistencia, coherencia y seguridad con respecto a una identidad única. La fiabilidad, transmitida mediante un *branding* consistente en todos los puntos de contacto, es especialmente relevante en las relaciones B2B (Michell et al, 2001).

En esta línea, la marca representa una expresión de confianza y credibilidad que adquiere una importancia cardinal entre clientes B2B (Keller, 2013; Kotler, Pfoertsch & Michi, 2010), transmitiendo al comprador información sobre el proveedor y características del producto y, por lo tanto, un sentimiento de garantía de calidad del producto, lo que podría generar una mayor demanda y disposición a pagar un mayor premium en el precio (Ailawadi et al, 2003; Bendixen et al, 2004; Magnusson et al, 2008; Ohnemus, 2009). Asimismo, se argumenta que el *branding* de productos y servicios facilita una comunicación más fluida y mejor acogida; al mismo tiempo que posibilita la construcción y el desarrollo de una marca potente, e incluso, permite la extensión de evaluaciones positivas del *branding* de una categoría a otra (Kotler et al, 2014; Low & Blois, 2002).

Un *branding* efectivo también permite una mayor identificación de productos, servicios e incluso negocio y una diferenciación frente a la competencia, lo que le brinda a una empresa mayor

influencia y poder en la red de empresas, especialmente de distribución, y el mercado en general. Por supuesto, una marca potente podría elevar las barreras a la entrada de una industria (Michell, 2001) e incrementar el valor y la competitividad de una empresa mediante una proposición de valor única (*unique value proposition*) estableciendo una posición distintiva en el mercado. De esta manera, las empresas persiguen ventajas competitivas mediante el *branding* de sus productos y servicios (Mudambi et al, 1997; Walley et al, 2007). Low y Blois (2002) argumentan que los profesionales de marketing de marcas industriales frecuentemente perciben un mayor nivel de satisfacción y según McQuiston (2004) una lealtad fortalecida en clientes hacia productos y servicios que ofrecen un valor consistente. En esta línea, una marca potente fomenta la lealtad y la retención de clientes, reafirmando la confianza, credibilidad y satisfacción de clientes (Horváth & Birgelen, 2015).

Por otro lado, el *branding* transmite a los compradores industriales elementos en gran parte intangibles, como confianza en la elección e identificación con una marca fuerte (Michell et al, 2001; Low & Blois, 2002), satisfacción, confort y el factor de 'sentirse bien' (Mudambi, 2002). Las marcas también sirven como activos para hacer frente a riesgos como la volatilidad de mercados, amenazas competitivas y fluctuaciones económicas (Ohnemus, 2009), así confirmando el papel de las marcas en la mitigación de riesgos y el reforzar la resiliencia de empresas. Los compradores industriales también procuran añadir legitimidad y mejorar la reputación de los productos de sus empresas al incorporar productos con marcas pujantes y reputaciones de renombre, y, por tanto, reducir el riesgo y la complejidad de las decisiones de compra (Kotler, Pfoertsch & Michi, 2010).

Asimismo, la estructura de mercado tiene un impacto sobre las marcas y sus extensiones. El mercado B2B típicamente se caracteriza por empresas y con un menor número de clientes, (otras empresas) pero de mayor tamaño, y con relaciones corporativas organizadas en red (*network*) que incluyen, a veces, cooperación y colaboración innovadora (Koporcic & Ivanova-Gongne, 2020). Es importante señalar que en este contexto se establecen relaciones personales mediante una comunicación fluida y abierta y de larga duración. Desde esta óptica, los compradores B2B son clientes y no consumidores como es el caso de empresas B2C que representan usuarios finales.

Pardo et al (2022) argumentan que la estrategia empresarial debería conceptualizarse dentro de una perspectiva de red. Desde este punto de vista, los mercados industriales se destacan por su naturaleza relacional; es decir, se caracterizan por la naturaleza de sus relaciones con otros actores de red (Iankova et al, 2019; Pagani & Pardo, 2017). Leek & Christodoulides (2011) señalaron la importancia de la naturaleza de relaciones interpersonales por su impacto sobre el

*branding*, especialmente en un contexto de múltiples *stakeholders*. En este sentido las relaciones B2B tienden a ser más relacionales y colaborativas que transaccionales siendo influenciados por factores como la confianza, la fiabilidad y la calidad de las relaciones en curso.

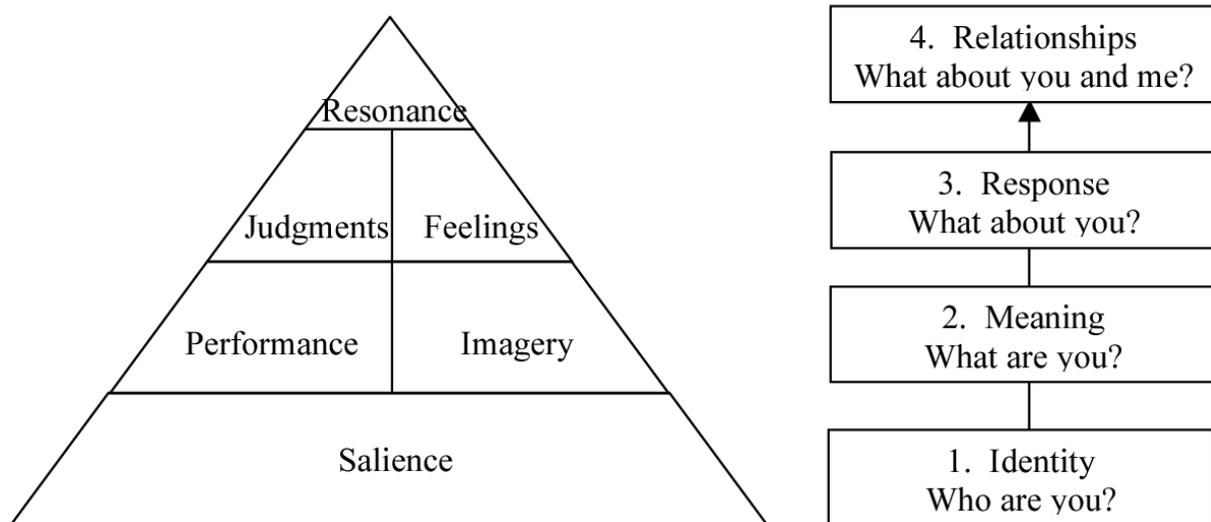
### **3.3 El *brand equity* en los mercados B2B**

Dentro del ámbito académico, se ha abordado el concepto del *brand equity* desde diversas perspectivas. Christodoulides y de Chernatony (2010) señalan el *brand equity* como un activo intangible, derivado de las relaciones del mercado, reflejando la interacción entre la marca y sus clientes. Una definición fundamental ofrecida por Aaker (1991:15) lo describe como “un conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca, su nombre y símbolo, que aumenta o disminuyen el valor proporcionado por un producto o servicio de una empresa y/o los clientes de una empresa”. Esta definición amplia en su alcance abarca tanto las percepciones a empresas como las de los clientes. La obra de Aaker (1991) es uno de los más utilizados para comprender y gestionar el *brand equity* percibido por clientes y otros *stakeholders*.

Aaker identifica cinco fuentes o dimensiones del *brand equity*: (i) conocimiento de la marca (*brand awareness*) evaluando el grado de reconocimiento y recuerdo de la marca entre los consumidores. (ii) las asociaciones a marca (*brand associations*), que refieren a los pensamientos, sentimientos y atributos vinculados a la marca en la mente de los consumidores. (iii) la calidad percibida, (*perceived quality*) que evalúa las percepciones de los consumidores sobre la calidad y el valor que ofrece la marca. (iv) la lealtad a la marca (*brand loyalty*) centrada en la fuerza de la lealtad del cliente hacia la marca. y (v) otros activos de marca (*brand assets*) que abarcan elementos tangibles e intangibles que contribuyen al *brand equity*. Leek & Christodoulides (2011) destacan que las primeras cuatro fuentes de *brand equity* corresponden al *brand equity* basado en el consumidor, mientras que solo los patentes y marcas registradas reflejan el *brand equity* basado en la empresa.

Por otro lado, Keller (2001) desarrolla su análisis centrado en el *brand equity* basado en el cliente definiéndolo como “el efecto diferencial del conocimiento de marca sobre la respuesta del consumidor al marketing de marca”. El modelo de *brand equity* basado en el cliente (CBBE) de Keller (1993), enfatiza la construcción del *brand equity* desde la perspectiva de los clientes, reflejando el valor agregado que una marca aporta a un producto o servicio (véase Figura 1). Según Keller, el *brand equity* basado en el cliente está impulsado por el conocimiento de la marca por parte de los clientes a lo largo de dos dimensiones: conciencia de la marca e imagen de marca. Argumenta que el *brand equity* se construye a medida que los clientes se familiarizan

con una marca y hacen asociaciones distintas y positivas con la marca en su mente (Keller, 2001). En el núcleo del modelo CBBE de Keller hay cuatro componentes clave: la prominencia de la marca (salience), la imagen de la marca (imagery), el rendimiento de la marca (performance) y los juicios y sentimientos (judgments and feelings) de la marca. Estos componentes contribuyen colectivamente a la creación de la resonancia (resonance) de la marca, representando el máximo nivel del *brand equity*. La resonancia de la marca destaca la creación de relaciones profundas e intensas entre consumidores y la marca, subrayando la importancia de las conexiones emocionales.



**Figura 1 Pirámide del *brand equity* basado en el cliente**

Fuente: Keller (2003) citado en Leek y Christodoulides (2011)

Brevemente explicamos cada componente identificado por Keller: (i) Prominencia de la marca. La prominencia de la marca se refiere al grado en que una marca es lo más importante e identificable por los consumidores dentro de una categoría de producto. Abarca tanto el conocimiento de la marca como la relevancia de la marca (ii) Imágenes de marca. Se refiere a las percepciones y asociaciones que los consumidores tienen sobre una marca. Incluyen atributos tangibles e intangibles que evocan sentimientos y creencias que ayudan a crear una identidad de marca. (iii) Rendimiento de la marca. El rendimiento de la marca evalúa hasta qué punto una marca satisface las necesidades funcionales y las expectativas del rendimiento. Abarca la calidad del producto, la fiabilidad, la durabilidad y otros aspectos tangibles del rendimiento de la marca. (iv) Juicios y sentimientos de marca. Representan las evaluaciones subjetivas y las respuestas emocionales de los consumidores hacia una marca.

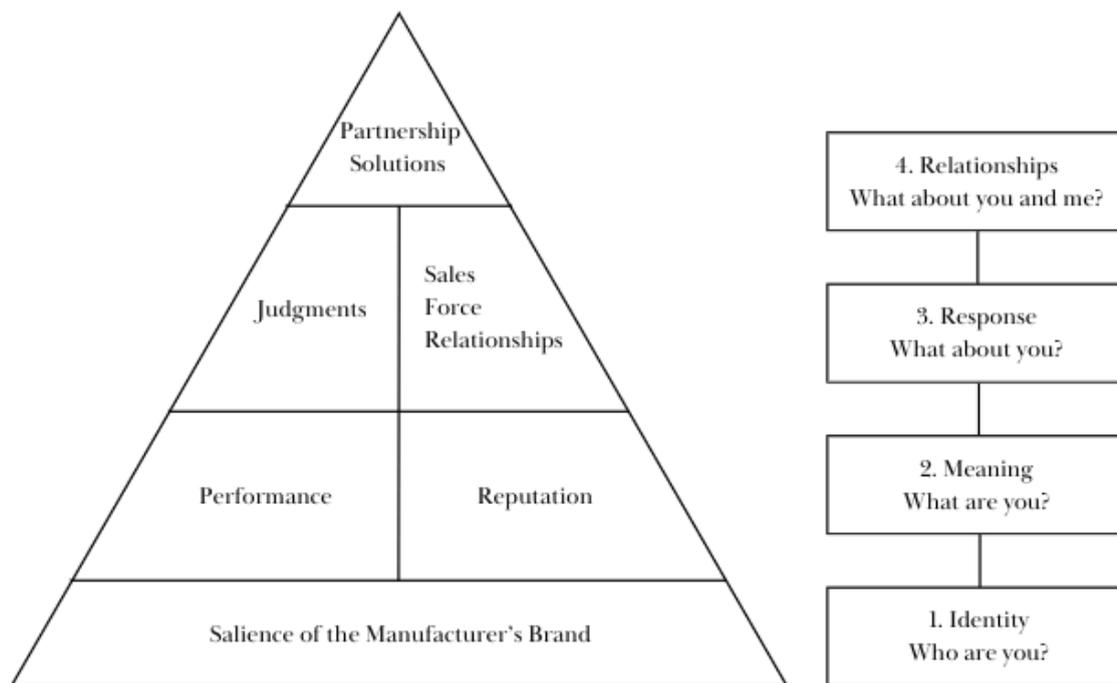
Gestionando estratégicamente estos cuatro componentes, los profesionales del marketing pueden cultivar la resonancia de la marca, lo que representa el máximo nivel de *brand equity*. Por tanto, lograr la resonancia de la marca requiere esfuerzos continuos para reforzar la identidad de la marca, ofrecer experiencias de marca excepcionales y superar continuamente las expectativas de los clientes. El conocimiento de la marca, compuesto de la conciencia y las asociaciones de marca, representa la fuente principal del CBBE. Keller (2003; 2008) además, identificó cuatro niveles jerárquicos para construir una marca fuerte: desde la identidad de marca (*identity*) al significado de marca (*meaning*), la respuesta de la marca (*response*) y finalmente las relaciones de marca (*relationships*).

Aunque el modelo CBBE de Keller ha sido aplicado ampliamente en diversas industrias y contextos, Kuhn et al (2008) debaten su aplicabilidad en el contexto B2B proponiendo adaptaciones para evaluar la fuerza y *brand equity* en el contexto B2B (Véase Figura 2). Ciertamente el concepto del *brand equity* es intrínsecamente multidimensional y no existe un consenso sobre sus aspectos más importantes. En consecuencia, Kuhn et al (2008) argumentan que es más apropiado medir el *brand equity* corporativo o del fabricante en lugar de las marcas individuales de productos. Se admite que salience, performance, imagery y judgments son aplicables en el contexto organizativo, aunque algunos elementos como los lemas de productos falta relevancia para compradores organizacionales. Por ejemplo, los sentimientos no necesariamente juegan un papel significativo en el ámbito del marketing industrial mientras más importante podría ser asignada a las relaciones del personal de ventas o la reputación en lugar de imágenes en el contexto B2B. Además, la resonancia posiblemente requiere modificaciones para adaptarse a situaciones de alianzas y colaboraciones.

Kuhn et al (2008) concluyeron que: (i) la evaluación de la marca corporativa o el fabricante es más relevante que la medición del valor de productos individuales (ii) las relaciones de los representantes B2B son más importantes que las marcas de producto, (iii) las asociaciones de marcas son principalmente aspectos del rendimiento de productos (iv) y el proceso de compra es más racional que emocional, haciendo los sentimientos (*feelings*) menos relevantes. Es pertinente mencionar que varios investigadores han aplicado los enfoques del *brand equity* basado en clientes (Biedenbach & Marell, 2010) aunque persiste una falta de consenso sobre las dimensiones que componen el *brand equity* industrial o cómo medir el activo de marca en un contexto B2B.

Gordon et al (1993) ofrecieron evidencias de la existencia del *brand equity* en mercados B2B, concluyendo que la conciencia de marca tiene un impacto positivo sobre asociaciones de marca con diferentes dimensiones de imagen. Igualmente, la conciencia de marca fue un elemento

descubierto en el *brand equity* los profesionales que impactan sobre asociaciones positivas de marca (van Riel et al, 2005). Hutton (1997) mostró que el conocimiento de la marca tuvo una influencia directa sobre el comportamiento de compradores B2B. No obstante, como comenta Leek & Christodoulides (2011), todavía se necesita más investigaciones sobre la dimensionalidad y la operacionalización del *brand equity* industrial, aunque las dimensiones esenciales desarrolladas por Aaker y Keller son las más usadas incluso en los modelos alternativos (Biedenbach. 2012).



**Figura 2. Pirámide revisada del *brand equity* basado en el cliente para B2B**

Fuente: Kuhn et al (2008) citado en Leek y Christodoulides (2011)

### 3.4 Arquitectura de marca: *branding* de producto o *branding* corporativo

La arquitectura de marca es un elemento crítico en la estrategia de marketing en la cual se distingue en la cartera de una empresa entre una marca de producto y la marca corporativa (Kotler, Pfoertsch & Michi, 2010; Baumgarth, 2010; Balmer & Burghausen, 2015). La arquitectura de marca tiene como objetivo optimizar el *brand equity* mediante la gestión eficaz de la interacción entre las marcas de productos individuales y la identidad de marca corporativa general. Según Urde (2003) existen cuatro arquitecturas básicas disponibles para empresas: (i) corporativa, (ii) producto, (iii) corporativa y producto (con el uso dominante de la marca corporativa y (iv) producto y corporativa con el uso dominante de marcas de producto.

Tradicionalmente el estudio del *branding* ha enfatizado las marcas de producto. Sin embargo, en las últimas décadas el *branding* corporativo se ha establecido como una herramienta de marketing estratégico (Morsing & Kristensen, 2002). Así, las empresas se enfrentan a la decisión estratégica de construir las marcas de producto o su identidad corporativa o una combinación de ambas como se ha mencionado anteriormente.

El *branding* de producto implica la creación y gestión de marcas distintas para productos individuales o líneas de producto (Kapferer, 2012). Así el *branding* de producto crea identidades de marcas separadas para distintos productos (Xie & Boggs, 2006). Según Keller (2012) la marca de producto se desarrolla para satisfacer las necesidades, preferencias y segmentos de mercado específicos de los consumidores. De esta manera, las marcas de producto facilitan la diferenciación de productos (Knox & Bickerton, 2003), permiten una protección de la imagen corporativa (McDonald et al, 2001), además de proporcionar una flexibilidad, permitiendo un posicionamiento y un atractivo distintos para diferentes segmentos en mercados diferentes.

Por otro lado, la marca corporativa pretende cultivar una identidad de marca y una reputación para toda la organización (Hatch, Schultz & Larsen, 2015). El *branding* corporativo se refiere a la estrategia en la cual el nombre de la marca y el nombre corporativo son los mismos (de Chernatony, 2010). Las marcas corporativas son consideradas activos esenciales y dominantes en sectores B2B (Aspara & Tikkanen, 2008) porque trasciende los productos y servicios individuales y abarca los valores organizacionales, valores fundamentales y valores añadidos, la misión, la cultura y la imagen general de la empresa (Xie & Boggs, 2006). Las marcas corporativas sirven para representar la ética, metas y valores que refuerza la diferenciación de la empresa frente a sus competidores (Harris & de Chernatony, 2001; Hatch, Schultz & Larsen, 2015; Balmer, 2022). En esta línea, de Chernatony (2001) argumenta que la marca corporativa ofrece la oportunidad de aumentar la visibilidad, confianza, credibilidad, reputación y el reconocimiento de una manera más pronunciada que las marcas de producto.

La arquitectura de marca juega un papel fundamental en la configuración de la dirección estratégica y el posicionamiento competitivo de empresas. La marca de producto y la marca corporativa representan dos enfoques distintos para la gestión de la marca. Balmer & Gray (2003) y Hatch & Schultz (2003) argumentan que el *branding* corporativo difiere del *branding* de producto de varias maneras. Primero, el foco se desplaza desde el producto hacia la corporación, exponiendo la corporación y sus miembros. Segundo, la responsabilidad directiva para las marcas de producto permanece con los mandos intermedios de la función de marketing mientras las marcas corporativas involucran a un nivel ejecutivo más alto. Tercero, las marcas de producto tienen normalmente a consumidores específicos como objetivo mientras que las

marcas corporativas relacionan todos los *stakeholders* de empresas con sus productos y servicios. Cuarto, la gestión de las marcas de producto se suele realizar dentro del departamento de marketing, mientras el *branding* corporativo requiere una coordinación transversal en toda la corporación. Quinto, las marcas de producto son de carácter cortoplacista mientras las marcas corporativas, caracterizadas por su patrimonio y visión, ocupan un rol más estratégico. Por último, una marca de producto se centra en los clientes mientras una marca corporativa se orienta sobre todo hacia los *stakeholders*.

### **3.5 Convergencia de las redes sociales y el *branding* en el contexto B2B**

Esta sección, a modo de conclusión de la revisión de la literatura, pretende identificar la convergencia o intersección de las dos literaturas académicas sobre las redes sociales y la marca en el contexto B2B. El propósito es identificar la reducida literatura sobre la utilización de las plataformas de SM con fines de marca en mercados B2B. Se ha proporcionado una comprensión integral de cómo las marcas B2B utilizan las plataformas de redes sociales para iniciativas de marca B2B o, dicho de otra manera, cómo las estrategias de *branding* apalancan los SM en el ámbito B2B. Examina cómo las estrategias de marca aprovechan los SM en el ámbito B2B, al tiempo que abordan los desafíos y oportunidades que surgen de esta convergencia.

En la literatura revisada, todavía reducida, las plataformas SM son reconocidas por ofrecer diversas oportunidades para que las marcas B2B interactúen con su público objetivo, *stakeholders* y clientes. Esto se extiende más allá de la mera comunicación y amplificación de los mensajes de marca para abarcar la gestión y cultivación de relaciones dentro del ámbito B2B (Järvinen et al, 2012; Swani et al, 2014).

El marco teórico de este estudio se basa, parcialmente, en el análisis de marca de Aaker y el modelo de Keller, reconociendo la necesidad de adaptar estos enfoques para analizar cómo las marcas B2B construyen y gestionan su *brand equity* en las plataformas SM. El compromiso con los SM facilita interacciones en tiempo real, fomentando confianza y credibilidad, elementos cruciales para las marcas B2B donde las relaciones a largo plazo y procesos de toma de decisiones complejos son prevalentes (Kaplan & Haenlein, 2010).

Entre la variedad de estrategias de marca identificadas en SM, el marketing de contenidos emerge como un enfoque prominente (Taiminen & Ranaweera, 2019; Yaghtin, 2022). Las marcas B2B aprovechan las plataformas SM para compartir contenido como libros blancos, estudios de casos y conocimientos específicos de la industria para establecer liderazgo de pensamiento y

pericia, mejorando así el reconocimiento y la conciencia de la marca (Pulizzi & Barrett, 2008). El marketing de contenidos a través de SM no solo genera autoridad, sino que también fomenta un compromiso más profundo con el público objetivo, alimentando la lealtad y las relaciones comerciales a largo plazo.

El uso de SM permite a las marcas B2B participar en la comunicación directa y la creación de relaciones con clientes, socios comerciales y otras *stakeholders*. La comunicación directa fomenta el compromiso personalizado y las interacciones individualizadas, reforzando las relaciones y la lealtad a la marca (Holliman & Rowley, 2014). Esto revoluciona la dinámica de la comunicación, fomentando las interacciones entre individuos, organizaciones y empresas, con métricas de participación que proporcionan información valiosa para optimizar las estrategias de marca B2B (Michaelidou et al, 2011).

Además, animar a los empleados a actuar como embajadores de la marca en sus perfiles personales de SM puede amplificar el impacto y el alcance de la marca (Cartwright et al, 2021). Capacitar a los empleados para que compartan actualizaciones de la empresa, noticias de la industria y contenido relevante mejora la reputación, el reconocimiento y la credibilidad de la marca, aprovechando las redes personales para aumentar la visibilidad de la marca.

Las asociaciones estratégicas con personas influyentes de la industria en SM tienen implicaciones estratégicas para la marca B2B (Magno & Cassia, 2020; Cartwright et al, 2022). Esta forma de marketing de influencers, basada en la fiabilidad, la experiencia y el intercambio de conocimientos dentro de las redes específicas de la industria, contribuye a los esfuerzos de marca B2B (Kumar & Mirchandani, 2012). La colaboración con los influencers puede ayudar a mejorar la credibilidad y extender el alcance de la marca a nuevas y relevantes audiencias en la industria.

En el contexto B2B, la promoción del SM surge como un objetivo importante, que representa un cambio de paradigma en el compromiso de los *stakeholders* y el cultivo del del *brand equity* (Cartwright et al, 2021). Las plataformas SM sirven como herramientas poderosas para amplificar los mensajes de marca, facilitar el diálogo con los *stakeholders* y mejorar la visibilidad de la marca en los mercados B2B (Godes & Mayzlin, 2004). Las conversaciones en tiempo real en SM fomentan la confianza y la credibilidad, lo que permite a las marcas B2B adaptar sus estrategias de marketing en función de los comentarios de los clientes y socios y generar valor para sus marcas (Mangold & Faulds, 2009).

En conclusión, la intersección de las redes sociales y la marca en el contexto B2B significa un cambio transformador en la manera en que las empresas se relacionan con los *stakeholders* y

cultivan el *brand equity*. Al aprovechar el potencial de las plataformas más, las marcas B2B pueden mejorar su *brand equity*, fomentar las relaciones con los *stakeholders* y adaptarse a la dinámica cambiante del mercado B2B para impulsar el éxito de la marca.

## 4. Resultados y análisis

En esta sección, presentamos el estudio de caso de la empresa AMFRESH, resaltando muchos de los temas tratados en la revisión de la literatura a la luz de la experiencia y estrategia de la empresa.

### 4.1 La empresa AMFRESH

**Descripción de la empresa:** AMFRESH Group es una empresa líder mundial de productos frescos que se especializa en la cría, el cultivo y la distribución de variedades de frutas frescas y flores de primera calidad a minoristas. Con sede en Londres, Reino Unido, la compañía opera a escala internacional, con presencia geográfica en más de 50 países y una capacidad productiva cada vez mayor. AMFRESH se enfoca en la innovación y la sostenibilidad, invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo para desarrollar variedades únicas de frutas que ofrecen un sabor, calidad y valor nutricional superiores. Su cartera de productos incluye cítricos, uvas, manzanas y otros productos frescos. AMFRESH está comprometida con las prácticas agrícolas sostenibles, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y mejorar la salud y el bienestar de los consumidores.

**Historia de la empresa AMFRESH:** El Grupo AMFRESH tiene sus raíces en la década de 1930, cuando Antonio Muñoz estableció las primeras fundaciones de la empresa, AMC Group, en Murcia, España. Inicialmente, la empresa se centró en el cultivo tradicional de frutas, principalmente cítricos y uvas y la producción de zumos naturales. A lo largo de las décadas, AMFRESH ha evolucionado significativamente, ampliando su negocio al cultivo de verduras en la década de 1950 y convirtiéndose en un actor clave en el mercado mundial de productos frescos.

**Primeros años y expansión:** La empresa comenzó como una pequeña empresa familiar en la década de 1930, concentrándose en el cultivo y la distribución local de cítricos. En la década de 1980 los hermanos Antonio y Álvaro Muñoz asumen el liderazgo de la empresa familiar, creando AMFRESH en 1989, y expandiendo sus operaciones por toda España, aprovechando el clima favorable del país para el cultivo de frutas y verduras. Durante este período, la empresa AMFRESH invirtió en técnicas e infraestructuras agrícolas avanzadas, lo que sentó las bases para el crecimiento futuro con la empresa desarrollando actividades de investigación y desarrollo y una agricultura escalable.

**Innovación y Diversificación:** En la década de 1990, AMFRESH comenzó a centrarse en la innovación como estrategia central. La compañía estableció una división dedicada a la investigación y desarrollo (I & D) para explorar nuevas variedades de frutas y mejorar las

existentes. Esta época marcó el comienzo de sus extensos programas de mejoramiento, destinados a crear frutas con mayor sabor, vida útil y contenido nutricional. Se estableció la empresa SNFL Citrus Genesis con la idea de desarrollar nuevas variedades de cítricos. La introducción de variedades patentadas, especialmente en cítricos y uvas de mesa, distingue a AMFRESH de sus competidores.

**Alcance global y avances tecnológicos:** Al entrar en el siglo XXI, AMFRESH se embarcó en una ambiciosa estrategia de globalización. La empresa amplió su presencia a mercados internacionales clave, como América del Norte, Europa, Asia y Oriente Medio. Las asociaciones estratégicas y las adquisiciones desempeñaron un papel crucial en esta expansión, lo que permitió a AMFRESH establecer una sólida cadena de suministro y una red de distribución en todo el mundo. Durante este tiempo, la compañía también adoptó los avances tecnológicos en la agricultura. En sus operaciones se integraron técnicas de agricultura de precisión, invernaderos de última generación y prácticas agrícolas sostenibles. Estas innovaciones no solo mejoraron el rendimiento y la calidad, sino que también se alinearon con el compromiso de AMFRESH con la sostenibilidad ambiental.

**Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa:** AMFRESH ha priorizado constantemente la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC) en su modelo de negocio. La compañía ha puesto en marcha numerosas iniciativas destinadas a reducir su huella medioambiental. Estos incluyen programas de conservación de agua, proyectos de energía renovable y soluciones de empaque sostenibles. AMFRESH también hace hincapié en las prácticas laborales justas y la participación de la comunidad, apoyando a las comunidades locales donde operan.

**Desarrollos recientes y perspectivas futuras:** En los últimos años, AMFRESH ha seguido innovando y diversificando su gama de productos. La empresa se ha aventurado en nuevas categorías como berries y frutas exóticas, consolidando aún más su posición como líder en la industria de productos frescos. Las inversiones estratégicas en biotecnología y genómica están permitiendo a AMFRESH mantenerse a la vanguardia de las tendencias de la industria y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores globales. De cara al futuro, AMFRESH tiene como objetivo mejorar sus esfuerzos de sostenibilidad y ampliar su presencia en los mercados emergentes. La visión de la empresa es liderar la industria de productos frescos a través de la innovación, la calidad y un firme compromiso con las prácticas sostenibles y éticas. Con una rica herencia del pasado y un enfoque con visión de futuro, AMFRESH está posicionándose para dar forma al futuro de los productos frescos a escala mundial.

## 4.2 Un análisis de las estrategias de marketing y comunicación de AMFRESH, con especial énfasis sobre el uso de los SM y marca

En esta sección, analizamos cómo AMFRESH ha abrazado el fenómeno de los SM como herramienta capital para el marketing, el compromiso con sus *stakeholders* y el *branding*. Basado en un estudio del contenido de las entrevistas realizadas, el análisis temático ha revelado los siguientes temas claves:

**Estrategias de comunicación y marca.** La identidad de marca de AMFRESH se presenta como un elemento crítico en la estrategia de marketing de la empresa. Un tema recurrente en las entrevistas con los representantes de la empresa fue la importancia de mantener una identidad de marca unificada en las diferentes plataformas y empresas del grupo. La marca corporativa, AMFRESH, es significativa y funciona como un paraguas que mejora la credibilidad y el reconocimiento de las compañías globales y las diversas marcas dentro de la cartera de productos de la empresa. De esta manera, plataformas de innovación como GENESIS FRESH and BLOOM FRESH sirven para mejorar la oferta de productos mientras *sub-brands* como UVASDOCE FRESH y TERRAMARA FRESH operan bajo una cultura corporativa unificada, valores comunes, y la identidad de AMFRESH. Todo esto facilita una estrategia de marketing coherente y efectiva.



### Ilustración 1: *Sub-brands* de la marca AMFRESH

Según el CEO de la empresa:

Ponemos el nombre Fresh al principio o al final de productos y partes de la empresa para que todo eso sea una marca, una identidad y una forma de entender, por dentro y por fuera, lo que es el grupo AMFRESH desde el punto de vista del *branding*... Creamos BLOOM y luego quisimos llamarlo FRESH para que se reconociera que está dentro del grupo FRESH con otra identidad, pero parte de AMFRESH. Por lo tanto, la marca está muy alineada. Al final del día FRESH los une a todos.

Según la ***Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager:***

Damos a conocer la marca a través de diferentes canales. La conversación cara a cara en el campo o en ferias o eventos para nosotros es clave. Pero para la marca también, para el conocimiento de la marca, lo usamos mucho, por lo que es un poco indirecto porque hacemos un poco de publicidad en los medios de comunicación y en los medios profesionales. Pero para ser honestos, no trabajamos tanto la marca. Así que la marca es como una parte inconsciente de la conversación.

**Identidad corporativa y marca de producto.** En este sentido AMFRESH, como marca paraguas, unifica y fortalece las diversas submarcas del grupo. AMFRESH utiliza una combinación de *branding* corporativo y de productos, con una fuerte identidad de marca unificada bajo el paraguas corporativo. Esto permite a la empresa mantener una consistencia en su mensaje y fortalecer su posición en el mercado. Las submarcas operan bajo la cultura y los valores de AMFRESH, lo que facilita una estrategia de marketing coherente y efectiva. Así pues, la consistencia y autenticidad en la comunicación de la identidad de marca a través de los SM son esenciales para el éxito de la estrategia de *branding*.

Según el **CEO** de la empresa:

Las submarcas tienen como objetivo lograr un impacto en el consumidor final. La marca corporativa no es yo diría más simple pero más dentro de cómo manejamos, es decir, llegamos al cliente minorista y luego a través de ellos llegamos al consumidor final.

Como afirma la ***Global Director Marketing and Communications Officer:***

*Fresh* está en nuestro nombre, es nuestro código, es lo que hacemos. Entonces, como líder mundial de alimentos naturales, deliciosos y sostenibles, esta identidad se muestra muy vívidamente en todas nuestras plataformas de redes sociales y en todas nuestras empresas que tenemos y que encapsulan AMFRESH de nuestra genética, nuestra agricultura, operaciones de servicio y nuestras operaciones de servicio minorista.

Y continua:

La marca corporativa que se desarrolló hace cinco años, era para unificar todos nuestros negocios corporativos, nuestras empresas que abarcan estos diferentes eslabones a lo largo de la cadena de suministro, para tener realmente una cultura de un solo espíritu, una sola voz y un solo equipo... Todo ha sido diseñado y desarrollado bajo la cultura e identidad corporativa del grupo AMFRESH..... Todas las empresas que crean AMFRESH Group tienen esa poción mágica detrás, AMFRESH.

Según el **CEO** de la empresa:

De ahí surgió AMFRESH, como paraguas...con los colores del logo, verdes como las hojas de los árboles... aunque muchas empresas conforman AMFRESH... cada uno tiene una función diferente en la cadena de

suministro, y por eso todos se llaman FRESH..... Esta es la marca, la identidad, y una forma de entender, dentro y fuera, lo que es el grupo AMFRESH desde el punto de vista del *branding*.

**Adopción estratégica de los SM: desafíos y tendencias.** La empresa ha adoptado redes sociales específicas para interactuar con su audiencia principal, que son los clientes B2B. Así, se hace hincapié en que no es un canal de consumidor directo. De hecho, AMFRESH se enfrenta al reto de mantener una fuerte presencia coherente y auténtica en diversas plataformas, adaptarse a las tendencias digitales emergentes y desarrollar simultáneamente marcas corporativas y de productos. La empresa revela un enfoque deliberado y una vocación clara de usar las plataformas de los SM en su política de marketing y comunicación dentro del contexto B2B. Desde este ángulo, el foco se centra en la optimización del uso de los SM para llegar a productores y profesionales de la industria mediante el uso de contenidos a medida, a través de canales como LinkedIn e Instagram. LinkedIn se destaca como una plataforma crucial para el *storytelling* y el compromiso profesional, mientras que Instagram se utiliza para el *showcasing* de productos visualmente atractivos. En este sentido los responsables de marketing insistieron en la relevancia de video e interacciones en tiempo real a través de las plataformas. Además, argumentaron que es crucial aprovechar las características específicas de cada plataforma de SM para maximizar su impacto.

Como comenta la *Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager*:

Con respecto a las redes sociales, ya sabes, no es una estrategia a corto plazo. Es más, como lo que estás haciendo a largo plazo. No es una campaña específica. No estoy haciendo muchos medios pagados, así que es más o menos orgánico. Creo que el éxito de nuestras redes sociales es la conversación que tenemos con el productor y la retroalimentación que tenemos cuando lo conoces y dices, oh, me gustan tus redes sociales porque tienen valor. Tengo buenos comentarios de la gente, pero no son cuantitativos. Es cualitativo. Pero sé que está funcionando porque la gente simplemente habla de ello.

Es pertinente comentar que la empresa se adapta según el público objetivo de cada plataforma. En la adopción y utilización de *Social Media* AMFRESH adopta una estrategia multiplataforma cumpliendo con distintos propósitos, objetivos de comunicación y audiencias. Así, diferentes plataformas sociales sirven distintos propósitos, como LinkedIn para audiencias profesionales y otras plataformas para consumidores finales. Así pues, la consistencia, la autenticidad en la voz de la marca y mantenerse a la vanguardia de las tendencias digitales se identifican como desafíos clave. La diferenciación con respecto al uso entre plataformas como LinkedIn e Instagram es considerada fundamental y estratégica, lo que refleja una comprensión de las audiencias diversas y sus preferencias.

Según la *Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager*:

El problema con Facebook, y tenemos muchos productores en Facebook, es que si quieres impulsar tu contenido tienes que pagar y luego Instagram es un canal que la gente usa mucho en América del Sur, tenemos un gran mercado allí, por eso decidimos ir con Instagram. También porque es una herramienta muy visual y la mejor manera de mostrar nuestros productos (flores) y frutas. Y LinkedIn es porque queremos dirigirnos a los minoristas. Como parte de los canales, ya sabes, como minoristas, vendedores, distribuidores y podemos hacer muchos negocios en LinkedIn.

Creo que el objetivo principal es tener una conversación real con nuestros clientes y dentro de la industria. Así que no estamos enfocados en tener muchos seguidores, sino que nos estamos enfocando más en la interacción que podemos tener con ellos. Queremos elevar el nivel de la conversación, tener conversaciones sobre innovación, sobre temas técnicos, agronomía, sí, la industria de la uva de mesa. Así que esta es nuestra estrategia. Lo que miramos es quién comenta, cómo comentamos y luego hacemos un seguimiento de la conversación fuera de estos canales.

Con respecto a la identidad y posicionamiento de AMFRESH como líder global en sus sectores, la empresa pretende ser el líder estratégico en productos frescos, enfatizando productos sostenibles, naturales, deliciosos y empleando una identidad integrada en todas las operaciones, desde la genética hasta la venta al por menor. El enfoque de la empresa está en la innovación en la cadena de suministro y la sostenibilidad como valores centrales. Con este fin, la empresa enfatiza la importancia de construir una comunidad y posicionarse como líder de la industria mediante conversaciones significativas, muestras de pericia técnica y liderazgo de pensamiento a través de las redes sociales. Así, la empresa tiene como objetivo posicionarse como líder y experta en las categorías de uva y cereza, centrándose en discusiones técnicas de alto nivel en lugar de simplemente aumentar el número de seguidores. Fundamentalmente el objetivo es fomentar el compromiso y la confianza entre los *stakeholders*.

Como comenta la ***Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager***:

El objetivo es conversar con ellos y hablar de los temas que les interesan y ayudarles en su día a día y mejorar la forma en que cultivan sus variedades. Este era uno de los grandes objetivos. Esto es lo que queríamos lograr. Siempre decimos que su éxito es nuestro éxito. Lo es. no solo se trata de licenciarlos. Tenemos que asegurarnos de que sus variedades van a ser de la más alta calidad. Y los precios son los más altos y el mejor resultado para ellos.

En línea con esta perspectiva, se hace hincapié en el tema de la alineación de marcas y las estrategias de marketing y ejecución de estrategias de comunicación coherentes con los objetivos generales del negocio y la dirección estratégica del grupo.

Según la ***Global Director Marketing and Communications Officer***:

Tenemos una vasta cadena de suministro, un vasto grupo de *stakeholders* y queremos orientar y adaptar las comunicaciones a cada una. Queremos compartir todos nuestros éxitos en cada pieza de la cadena de suministro... y mostrar a clientes como Marks & Spencer o Tesco que formamos un frente común para que ellos (los minoristas) nos vean como parte del mismo grupo, aunque hay ocasiones en las que, en un momento estratégico específico para la comunicación B2B, quieres ser un poco más independiente como en el caso de BLOOMFRESH, pero su identidad viene de AMFRESH. Al fin y al cabo, FRESH los une a todos.

Ciertamente, las estrategias de comunicación son de vital importancia, particularmente a través del uso de plataformas de redes sociales como LinkedIn e Instagram. Los profesionales de marketing de AMFRESH entrevistados señalaron especialmente LinkedIn como una plataforma clave y apta para el *storytelling* de expertos y protagonistas en la cadena de suministros y el desarrollo del compromiso.

Según la ***Global Director Marketing and Communications Officer***:

LinkedIn es una de las plataformas estratégicas clave. Debido a su accesibilidad a todos los tipos de trabajo y todos los perfiles, creo que es la plataforma más elevada que podemos usar para las historias que queremos contar. A veces tienes que compartir con el mundo premios y reconocimientos que son solo testimonios de todo el trabajo realizado en un equipo enorme. Utilizamos otras plataformas, todas las meta plataformas, Instagram, Facebook y TikTok para conectar realmente con el consumidor final.

Desde esta óptica, AMFRESH se enfoca en plataformas accesibles y reconocidas universalmente con el objetivo de configurar sus comunicaciones de forma efectiva. Así, la transparencia y la accesibilidad representan un valor núcleo para la empresa, compartiendo procesos e innovaciones a través de su cadena de suministro de forma abierta. Las plataformas de SM se utilizan de manera diversificada, abarcando desde la creación de contenido valioso para el marketing de contenidos, el establecimiento de liderazgo de pensamiento, hasta la interacción directa con clientes y otros *stakeholders*.

**Estrategia de contenido y alineamiento de marca.** La estrategia de redes sociales de la empresa está impulsada por una estrategia de contenido global, lo que garantiza la coherencia de los mensajes clave y adapta el contenido a los matices específicos de cada plataforma. Es relevante resaltar que la empresa cuenta con una agencia externa para la creación y gestión de contenidos, lo que ayuda a agilizar los esfuerzos y garantiza la calidad de los contenidos. Cada plataforma de redes sociales se utiliza para fines específicos. LinkedIn se dirige a las interacciones profesionales con minoristas y vendedores, Instagram apela a la narración visual para un público más amplio, particularmente en América del Sur, y Facebook (usado por Bloomfresh todavía pero no por el resto del grupo) atiende a un grupo demográfico de mayor edad, que sigue siendo relevante en ciertas regiones. Ciertamente, AMFRESH como grupo ha

dejado de tener cuenta en Facebook. La importancia de adaptar el contenido a los diferentes grupos de *stakeholders*, como genetistas, agricultores, minoristas y hasta consumidores, se destacó en conversaciones con la gerencia y los expertos de AMFRESH.

Según la ***Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager:***

Así que tenemos una estrategia global de marketing y comunicación. Y luego tenemos una estrategia de contenidos. Nos adaptamos a cada canal. Por lo tanto, no solo un canal de redes sociales, sino todos los canales que utilizamos para la comunicación deben integrar los pilares del contenido. Y luego, por supuesto, tenemos algunos contenidos que funcionan mejor que otros, así que impulsamos este contenido. Pero, por ejemplo, cuando trabajamos en Instagram, en LinkedIn y en Facebook no tenemos el mismo contenido. Algunos son similares y solo cambiamos el tono, pero por ejemplo tenemos contenido específico para LinkedIn para targets más profesionales y contenido más amigable y visual para Instagram. Los mensajes clave se definen a nivel de estrategia de contenido global.

Además, parece existir una necesidad real de contenido adaptado a las diferentes regiones geográficas y grupos de *stakeholders*. Las discusiones subrayaron la importancia de una estrategia de contenidos cohesivos alineada con la mensajería de marca y valores de la empresa. De nuevo, los responsables de AMFRESH enfatizaron la diferenciación entre plataformas identificando un público diverso con preferencias diferentes. Sin embargo, AMFRESH trabaja con una agencia para la creación y gestión de contenidos.

Como comenta la ***Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager:***

Es una agencia con sede en Bruselas y se encarga de toda la creación de contenido, la gestión de la comunidad y el seguimiento. El seguimiento se hace con una plataforma, y nosotros no creamos, no gastamos dinero en la creación de contenido. Lo que quiero decir es que usamos lo que tenemos. Tratamos de ser eficientes con buena calidad.

Según la ***Global Director Marketing and Communications Officer:***

Lo que buscamos hacer es siempre cumplir. Se trata de "aporta o aparta". Impulsa el contenido que importa y ese contenido puede ser cualquier cosa, desde exhibiciones, nuevas innovaciones, nuevas variedades. Y casos de éxito. Hemos sido elegidos como el proveedor líder en el mercado del Reino Unido o el principal productor de productos frescos en España ¿Cuál es el punto de diferencia? ¿Qué añade? ¿Qué valor crea? ¿Cuál es el diferenciador dentro del mercado?..... Las personas que nos ayudan a realizar entregas son nuestros productores, nuestros equipos de expertos en toda la cadena de suministro.... Trabajamos con mucha gente y un enfoque humano. Creo que esto es clave. Esa es la cultura y compromiso detrás de AMFRESH.

De esta manera, el uso de la realidad aumentada (RA) y la inteligencia artificial (IA) para crear experiencias personalizadas e inmersivas se considera de una importancia cada vez mayor en este ámbito. La utilización de IA y RA prometen ocupar un papel importante en futuras

estrategias de comunicación de AMFRESH. El uso de diversas plataformas para llegar a audiencias diversas y el énfasis en un contenido visual y atractivo son temas centrales en el enfoque de AMFRESH. Desde la dirección de la empresa se busca una amplia participación de los *stakeholders*. En esta línea el CEO de AMFRESH argumentó que hay que empoderar a los miembros del equipo de Marketing y Comunicación para encontrar soluciones y ejecutar estrategias de comunicación digitales y no-digitales. El uso de los SM en el contexto B2B ofrece múltiples beneficios incluyendo la mejora de la visibilidad y la conciencia de marca y la consolidación de la lealtad hacia la marca y la capacidad de influir en las decisiones de compra.

**Liderazgo de Pensamiento y construcción de comunidad.** De hecho, la participación de los *stakeholders* en plataformas es un aspecto crucial a tener en cuenta en la creación de una comunidad. Por ejemplo, el objetivo principal de la estrategia de redes sociales de BLOOMFRESH es fomentar una comunidad y facilitar conversaciones de alto nivel con sus clientes sobre la innovación y los aspectos técnicos de su industria. La interacción con las distintas partes interesadas, incluidos los equipos internos, los socios minoristas y los consumidores, es un tema destacado en las conversaciones con los líderes de la empresa y algo que coincide particularmente y en la revisión de la literatura. Un tema recurrente fue la importancia de crear un sentido de comunidad y conexión entre los *stakeholders* a través de una comunicación transparente, consistente y coherente.

Según la ***Global Marketing Strategy, Branding & Communications Manager:***

En cuanto a nuestros objetivos, se trata más de crear una comunidad que de ganar seguidores. Es claramente para crear una comunidad y tener la conversación. Y naturalmente ganaremos seguidores si mantenemos una buena conversación.

En referencia al liderazgo de pensamiento continua:

Creo que es la experiencia de la industria. Es la clave. Así que no sólo estamos hablando de nosotros mismos, estamos hablando con la gente y la gente hablando con nosotros. Así que contamos con los testimonios de los cultivadores. Tienen mucha experiencia en la industria de los productos. Para nosotros, las asociaciones comerciales son la clave. Sabes que realmente saben lo que están haciendo en sus países.

Según la ***Global Director Marketing and Communications Officer:***

Es absolutamente vital que los participantes de todo el grupo estén presentes en eventos internacionales, foros, paneles de discusión y plataformas. Queremos ser un provocador de pensamiento y un líder de opinión.

Aunque a las plataformas externas se les ha asignado un papel central en la estrategia de SM de AMFRESH, tampoco se puede subestimar el lugar de las herramientas de comunicación interna como *Work Vivo* para construir una cultura corporativa cohesiva y fomentar el compromiso o la participación en eventos y foros internacionales para mantener el liderazgo de la industria. De hecho, las plataformas, ya sean internas o externas, sirven para dinamizar los esfuerzos colaborativos y las alianzas que representan un elemento clave en la estrategia de AMFRESH para impulsar la innovación y la sostenibilidad.

**Innovación y colaboración.** La innovación es un tema central con un enfoque en los esfuerzos de la compañía para liderar la innovación varietal y las prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro. De forma insistente representantes de la empresa afirman su dedicación a la innovación como *leitmotiv* de la empresa. Ciertamente, AMFRESH ha evolucionado para ser más innovadora a lo largo de los años y subrayar el papel de la sostenibilidad en sus operaciones. La integración y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, especialmente los SM, y el desarrollo de productos innovadores han sido enfatizados por el *management* de la empresa como elementos clave en el éxito de la empresa. AMFRESH concede una importancia significativa en el *showcasing* de sus innovaciones, nuevas variedades y productos únicos para diferenciarse en el mercado. Esto está en línea con la importancia que se le da a la adaptación a las preferencias cambiantes de los *stakeholders* y su política de mejora continua. En suma, se señala la importancia de comunicar el compromiso y la innovación a los diferentes grupos de *stakeholders* (genetistas, biocientíficos, agricultores, especialistas en ESG “Environmental, Social and Governance”, minoristas y futuros empleados).

## 5. Conclusiones

Este trabajo de investigación confirma que el uso de las redes sociales en estrategias de marketing B2B ha crecido significativamente en los últimos años. Empresas como AMFRESH han adoptado redes sociales no solo como herramientas de comunicación, sino también como plataformas estratégicas para el *branding* y el compromiso con *stakeholders*. Las redes sociales permiten a las empresas B2B construir relaciones sólidas, gestionar contenidos relevantes y establecer liderazgo de pensamiento, contribuyendo así a una mayor visibilidad y conciencia de marca.

AMFRESH utiliza una combinación de *branding* corporativo y de productos, con una fuerte identidad de marca unificada bajo el paraguas corporativo. Esto permite a la empresa mantener una consistencia en su mensaje y fortalecer su posición en el mercado. La coherencia y autenticidad en la comunicación de la identidad de marca a través de los SM son esenciales para el éxito de la estrategia de *branding*. La marca corporativa de AMFRESH sirve como un paraguas que mejora la credibilidad y el reconocimiento de las diversas marcas dentro de la cartera de productos de la empresa.

La adopción de las redes sociales por parte de AMFRESH ha sido estratégica, enfocándose en plataformas específicas para interactuar con su audiencia principal, que son los clientes B2B. LinkedIn se destaca como una plataforma crucial para el *storytelling* y el compromiso profesional, mientras que Instagram se utiliza para el *showcasing* de productos visualmente atractivos. La empresa se enfrenta al desafío de mantener una fuerte presencia coherente y auténtica en diversas plataformas, adaptándose a las tendencias digitales emergentes.

La estrategia de redes sociales de AMFRESH está impulsada por una estrategia de contenidos global, lo que garantiza la coherencia de los mensajes clave y adapta el contenido a los matices específicos de cada plataforma. La empresa trabaja con una agencia externa para la creación y gestión de contenidos, asegurando la calidad de los mismos. La importancia de adaptar el contenido a los diferentes grupos de *stakeholders* y regiones geográficas se destacó en las entrevistas.

El liderazgo de pensamiento y la construcción de comunidad son componentes clave en la estrategia de AMFRESH. La empresa busca posicionarse como líder y experta en sus categorías de productos, centrándose en discusiones técnicas de alto nivel en las plataformas de redes sociales. La participación de los *stakeholders* en estas plataformas es crucial para fomentar el

compromiso y la confianza. AMFRESH utiliza herramientas de comunicación interna y participa en eventos internacionales para mantener su liderazgo en la industria.

La innovación es un tema central en la estrategia de AMFRESH, con un enfoque en liderar la innovación varietal y las prácticas sostenibles. La empresa destaca la importancia de la tecnología, especialmente las redes sociales, para comunicar su compromiso con la innovación y la sostenibilidad a sus diferentes grupos de *stakeholders*.

## **6. Recomendaciones e implicaciones**

1. Las empresas deben asegurar que su identidad de marca sea coherente en todas las plataformas de SM, unificando los mensajes y manteniendo una voz corporativa consistente.
2. Adoptar en los SM un enfoque integrado que combine *branding* corporativo y de producto, asegurando la consistencia en la comunicación y el compromiso con los *stakeholders*.
3. Adaptar el contenido a las necesidades y preferencias específicas de diferentes grupos de *stakeholders* y regiones geográficas es crucial para maximizar el impacto de las estrategias de SM.
4. Implementar herramientas de análisis y métricas claras para evaluar la efectividad de las campañas en SM, permitiendo ajustes estratégicos basados en datos y retroalimentación.
5. Aprovechar las tecnologías emergentes, como la realidad aumentada y la inteligencia artificial (AI), para crear experiencias personalizadas e inmersivas que atraigan a los *stakeholders* y fortalezcan la lealtad a la marca.
6. Desarrollar programas de capacitación para empleados que les permitan actuar como embajadores de la marca en SM, ampliando el alcance y la influencia de la empresa a través de sus redes personales.

En suma, este estudio proporciona un análisis para comprender y optimizar el uso de redes sociales en el marketing y el *branding* B2B, especialmente en el sector de productos frescos. Las empresas pueden beneficiarse significativamente al adoptar estrategias coherentes y alineadas con sus objetivos de negocio, utilizando las redes sociales para fortalecer su presencia de marca y relaciones con los *stakeholders*.

## 7. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Las limitaciones del estudio presentado son las siguientes:

- El uso de entrevistas cualitativas con una muestra pequeña limita la capacidad de generalizar los hallazgos a todas las empresas del sector B2B de productos frescos.
- La naturaleza de las entrevistas cualitativas puede introducir sesgos, tanto del entrevistador como de los entrevistados, afectando la fiabilidad y la validez de los datos.
- La muestra limitada a actores de una sola empresa (AMFRESH) puede no capturar la diversidad de prácticas y experiencias en el sector.
- La dependencia de conexiones personales y la disponibilidad de los entrevistados pueden sesgar la muestra hacia aquellos más accesibles o dispuestos a participar.
- Estudiar solo una empresa específica en profundidad (AMFRESH) limita la aplicabilidad de los resultados a otras empresas en el sector de productos frescos o en otros sectores B2B.
- Los hallazgos pueden estar influenciados por las prácticas, cultura y contexto específicos de AMFRESH, no necesariamente representativos del sector en general.
- La ausencia de análisis cuantitativo puede limitar la capacidad de medir el impacto exacto de las estrategias de redes sociales en el *branding* y la efectividad del marketing.
- La focalización en LinkedIn e Instagram puede no reflejar completamente el uso de otras plataformas relevantes en el contexto B2B.

Para abordar estas limitaciones, se podrían considerar futuras investigaciones que incluyan un mayor número de empresas y sectores dentro del B2B, así como una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas para obtener una visión más integral y representativa del uso de las redes sociales en el marketing y el *branding* B2B.

## **8. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que Chat GPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Irene Robinson Martínez, graduada de Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E4, Lancaster) de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El papel de las *Social Media* y el *branding* en la configuración de la dinámica B2B dentro de la industria de productos frescos: El caso de AMFRESH", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa Chat GPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener sólo aquellas en las que se ha usado Chat GPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

- 1. Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
- 2. Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 3. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- 4. Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado Chat GPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

**Fecha: [05/06/2024]**

**Firma:**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. P. R.', is written on a light gray rectangular background. The signature is stylized and cursive.

## 9. Bibliografia

Aaker, D.A. 1991a, *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*, Free Press, New York.

Aaker, D.A.A. 1992, *The value of brand equity*, Thomson Media, New York].

Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M.Y. & Krush, M.T. 2016a, "Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales", *Industrial marketing management*, vol. 53, pp. 172-180.

Alexander, N.S., Bick, G., Abratt, R. & Bendixen, M. 2009, "Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market", *South African journal of business management*, vol. 40, no. 1, pp. 1-20.

Ammirato, S., Felicetti, A.M., Della Gala, M., Aramo-Immonen, H., Jussila, J.J. & Kärkkäinen, H. 2019, "The use of social media for knowledge acquisition and dissemination in B2B companies: an empirical study of Finnish technology industries", *Knowledge management research & practice*, vol. 17, no. 1, pp. 52-69.

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S. & Pascucci, F. 2019, "Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling", *Industrial marketing management*, vol. 82, pp. 293-308.

Andersson, S. & Wikström, N. 2017, "Why and how are social media used in a B2B context, and which stakeholders are involved?", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 32, no. 8, pp. 1098-1108.

Andzulis, J. 2012, *A Review of Social Media and Implications for the Sales Process*, Pi Sigma Epsilon, New York.

Ashley, C. & Tuten, T. 2015, "Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement", *Psychology & marketing*, vol. 32, no. 1, pp. 15-27.

Aspara, J. & Tikkanen, H. 2008, "Adoption of corporate branding by managers: Case of a Nordic business-to-business company", *The Journal of brand management*, vol. 16, no. 1-2, pp. 80-91.

Balmer, J.M.T. 2022, "Managerial corporate brand orientation: explication, significance, and antecedents", *The journal of brand management*, vol. 29, no. 1, pp. 1-12.

Balmer, J.M.T. & Burghausen, M. 2015, "Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organisational heritage", *The journal of brand management*, vol. 22, no. 5, pp. 364-384.

Balmer, J.M.T. & Gray, E.R. 2003, "Corporate brands: what are they? What of them?", *European journal of marketing*, vol. 37, no. 7, pp. 972-997.

Bendixen, M. 2004, *Brand equity in the business-to-business market*, Elsevier Science Inc, New York, NY].

Bendixen, M., Bukasa, K.A. & Abratt, R. 2004, "Brand equity in the business-to-business market", *Industrial marketing management*, vol. 33, no. 5, pp. 371-380.

Berens, G., van Riel, C.B.M. & van Bruggen, G.H. 2005, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance", *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 3, pp. 35-48.

Bernard, M. 2016, "The impact of social media on the B2B CMO", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 31, no. 8, pp. 955-960.

Beverland, M., Napoli, J. & Yakimova, R. 2007, "Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 22, no. 6, pp. 394-399.

Biedenbach, G. 2012, "Brand equity in the business-to-business context: Examining the structural composition", *The journal of brand management*, vol. 19, no. 8, pp. 688-701.

Biedenbach, G. & Marell, A. 2010, "The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting", *The Journal of brand management*, vol. 17, no. 6, pp. 446-458.

Bodnar, K. & Cohen, J.L. 2011, *The B2B Social Media Book: Become a Marketing Superstar by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twitter (ahora conocido como "X"), Facebook, Email, and More*, 1st edn, Wiley, Newark.

Boyd, D.M. & Ellison, N.B. 2007, "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", *Journal of computer-mediated communication*, vol. 13, no. 1, pp. 210-230.

Braun, V. & Clarke, V. 2021, *Thematic analysis : a practical guide to understanding and doing*, 1st edn, SAGE Publications, Thousand Oaks.

- Brennan, R. 2020, *Business-to-business marketing*, SAGE Publications, London.
- Bryman, A., Bell, E., Reck, J. & Fields, J. 2022, *Social research methods*, Oxford University Press, New York.
- Cao, G. & Weerawardena, J. 2023, "Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context", *Industrial marketing management*, vol. 111, pp. 41-54.
- Carsten, B. 2010, *How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting*, Elsevier Science Inc, New York, NY].
- Cartwright, S. 2022, *Influencer marketing within business-to-business organisations*, Elsevier Science Inc, New York, NY].
- Cartwright, S. & Davies, I.A. 2022, "The development of B2B social networking capabilities", *Industrial marketing management*, vol. 106, pp. 139-151.
- Cartwright, S., Davies, I. & Archer-Brown, C. 2021, "Managing relationships on social media in business-to-business organisations", *Journal of business research*, vol. 125, pp. 120-134.
- Cawsey, T. 2016a, *Social media brand building strategies in B2B companies*, MCB University Press, Bradford, England.
- Chang, Y., Wang, X., Su, L. & Cui, A.P. 2021, "B2B brand orientation, relationship commitment, and buyer-supplier relational performance", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 36, no. 2, pp. 324-336.
- Cheng, C.C.J. & Shiu, E.C. 2019, "How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM", *International small business journal*, vol. 37, no. 1, pp. 22-42.
- Chernatony, L.D.D. 2007, *Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson*, Westburn Publishers, Helensburgh, Scotland.
- Chernatony, L.D.D. 2001, *A model for strategically building brands*, Henry Stewart Publications, London.
- Choudhury, M.M. & Harrigan, P. 2014, "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management", *Journal of strategic marketing*, vol. 22, no. 2, pp. 149-176.

Christian, H. 2010, Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?, Elsevier Science BV, Amsterdam].

Christodoulides, G. & de Chernatony, L. 2010, "Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review", International journal of market research, vol. 52, no. 1, pp. 43-66.

Christodoulides, G., Michaelidou, N. & Siamagka, N. 2019, "Social media, content marketing and engagement strategies in B2B", Industrial marketing management, vol. 81, pp. 87-88.

Conejo, F. & Wooliscroft, B. 2015, "Brands Defined as Semiotic Marketing Systems", Journal of macromarketing, vol. 35, no. 3, pp. 287-301.

Creswell, J.W. & Poth, C.N. 2018, Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches, SAGE, Thousand Oaks, CA.

Cretu, A.E. & Brodie, R.J. 2007, "The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective", Industrial marketing management, vol. 36, no. 2, pp. 230-240.

Croft, R. 2012, The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study, Westburn, Helensburgh.

de Chernatony, L. 2001, "A model for strategically building brands", The journal of brand management, vol. 9, no. 1, pp. 32-44.

De Chernatony, L. 2010, From brand vision to brand evaluation the strategic process of growing and strengthening brands, 3rd edn, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

De Chernatony, L. & McDonald, M. 2003, Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets, 3rd edn, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

de Chernatony, L. 2009, Towards the holy grail of defining 'brand', Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.].

de Chernatony, L. & Cottam, S. 2008, "Interactions between organisational cultures and corporate brands", The journal of product & brand management, vol. 17, no. 1, pp. 13-24.

De Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. 2011, Creating powerful brands, fourth edition, 4th edn, Butterworth-Heinemann, Burlington, Mass.

Deng, Q., Hine, M.J., Ji, S. & Wang, Y. 2023, "What Makes Brand Social Media Posts Engaging? An Integrative Framework and Future Research Agenda", *Journal of Internet commerce*, vol. 22, no. 1, pp. 1-39.

Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management review*, vol. 20, no. 1, pp. 65-91.

Drummond, C., McGrath, H. & O'Toole, T. 2018, "The impact of social media on resource mobilisation in entrepreneurial firms", *Industrial marketing management*, vol. 70, pp. 68-89.

Dwivedi, Y.K., Ismagilova, E., Rana, N.P. & Raman, R. 2023, "Social Media Adoption, Usage And Impact In Business-To-Business (B2B) Context: A State-Of-The-Art Literature Review", *Information Systems Frontiers*, vol. 25, no. 3, pp. 971-993.

Edelman, D.C. 2010, "Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places", *Harvard business review*, vol. 88, no. 12.

Farquhar, P.H.H. 1989, *Managing Brand Equity*, American Marketing Association, Chicago, IL

Freeman, R.E. 2010, *Strategic management : a stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research (695-727)*. London, UK: Sage.

Gáti, M., Mitev, A. & Bauer, A. 2018, "Investigating the Impact of Salespersons' Use of Technology and Social Media on Their Customer Relationship Performance in B2B Settings", *Tržište*, vol. 30, no. 2, pp. 165-176.

Gordon, G.L., Calantone, R.J. & di Benedetto, C.A. 1993, "Brand Equity in the Business-to-Business Sector: AN EXPLORATORY STUDY", *The journal of product & brand management*, vol. 2, no. 3, pp. 4-16.

Gruner, D.L. 2018, *To integrate or not to integrate? Understanding B2B social media communications*, Emerald Group Pub, Bradford, England.

Gupta, S., Melewar, T.C. & Bourlakis, M. 2010, "Transfer of brand knowledge in business-to-business markets: a qualitative study", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 25, no. 5, pp. 395-403.

Habibi, F., Hamilton, C.A., Valos, M.J. & Callaghan, M. 2015, "E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing", *European business review*, vol. 27, no. 6, pp. 638-655.

Harris, F. & de Chernatony, L. 2001, "Corporate branding and corporate brand performance", *European journal of marketing*, vol. 35, no. 3, pp. 441-456.

Herbst, U. & Merz, M.A. 2011, "The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands", *Industrial marketing management*, vol. 40, no. 7, pp. 1072-1081.

Hollebeek, L.D. 2019, "Developing business customer engagement through social media engagement-platforms: An integrative S-D logic/RBV-informed model", *Industrial marketing management*, vol. 81, pp. 89-98.

Holliman, G. 2014, *Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, England] .:

Holliman, G. & Rowley, J. 2014, "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice", *Journal of research in interactive marketing*, vol. 8, no. 4, pp. 269-293.

Horváth, C. & Birgelen, M.v. 2015, "The role of brands in the behavior and purchase decisions of compulsive versus non compulsive buyers", *European journal of marketing*, vol. 49, no. 1, pp. 2-21.

Huang, P., Lee, B.C.Y. & Chen, C. 2019, "The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry", *Total quality management & business excellence*, vol. 30, no. 13-14, pp. 1449-1465.

Huotari, L. 2015, *Analysis of content creation in social media by B2B companies*, MCB University Press, Bradford, England : Emerald Publishing Group.

Hutchins, J. & Rodriguez, D.X. 2018, "The soft side of branding: leveraging emotional intelligence", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 33, no. 1, pp. 117-125.

Hutton, J.G. 1997, "A study of brand equity in an organizational-buying context", *The journal of product & brand management*, vol. 6, no. 6, pp. 428-439.

Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B. & Yau, A. 2019, "A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models", *Industrial marketing management*, vol. 81, pp. 169-179.

Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Koporcic, N. 2020, "Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts", *Industrial marketing management*, vol. 85, pp. 32-43.

Itani, O.S., Kalra, A. & Riley, J. 2022, "Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs", *Information & management*, vol. 59, no. 3, pp. 103621.

Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016, "Harnessing marketing automation for B2B content marketing", *Industrial marketing management*, vol. 54, pp. 164-175.

Juntunen, M. 2019, *B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

Jussila, J.J., Kärkkäinen, H. & Aramo-Immonen, H. 2014, "Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms", *Computers in Human Behavior*, vol. 30, pp. 606-613.

Kapferer, J. 2012, *The new strategic brand management : advanced insights and strategic thinking*, 5th edn, Kogan Page, London ;:

Kaplan, A.M. & Haenlein, M. 2010, "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business horizons*, vol. 53, no. 1, pp. 59-68.

Karampela, M., Lacka, E. & McLean, G. 2020, "Just be there: Social media presence, interactivity, and responsiveness, and their impact on B2B relationships", *European journal of marketing*, vol. 54, no. 6, pp. 1281-1303.

Kay, M.J.J. 2006, *Strong brands and corporate brands*, MCB Publications, Bradford, West Yorkshire :..

Keinänen, H. & Kuivalainen, O. 2015a, "Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 30, no. 6, pp. 711-722.

Keller, K. 2013, *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity*, Pearson, Boston, Massachusetts.

Keller, K.L. 2009, "Building strong brands in a modern marketing communications environment", *Journal of marketing communications*, vol. 15, no. 2-3, pp. 139-155.

Keller, K.L. 2001, Building customer-based brand equity : a blueprint for creating strong brands, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.

Keller, K.L., Apéria, T. & Georgeson, M. 2012a, Strategic brand management : a European perspective, FT Prentice Hall, Harlow, England.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. 2009, "Assessing long-term brand potential", The journal of brand management, vol. 17, no. 1, pp. 6-17.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. 2006, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", Marketing science (Providence, R.I.), vol. 25, no. 6, pp. 740-759.

Keränen, J., Piirainen, K.A. & Salminen, R.T. 2012, "Systematic review on B2B branding: research issues and avenues for future research", The journal of product & brand management, vol. 21, no. 6, pp. 404-417.

Kevin, L.K. 2003, "Understanding brands, branding and brand equity", Journal of direct, data and digital marketing practice, vol. 5, no. 1, pp. 7.

Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. & Silvestre, B.S. 2011, "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media", Business horizons, vol. 54, no. 3, pp. 241-251.

Knox, S. & Bickerton, D. 2003, "The six conventions of corporate branding", European journal of marketing, vol. 37, no. 7, pp. 998-1016.

Koporčić, N. & Ivanova-Gongne, M. 2020, "The importance of Interactive Network Branding for business relationship development: insights from emerging markets", The Journal of business & industrial marketing, vol. 35, no. 1, pp. 183-192.

Kotler, P.T. & Armstrong, G. 2017, Principles of Marketing, Global Edition, 17th edn, Pearson Education UK.

Kotler, P., Pfoertsch, W. & Michi, I. 2010, B2B brand management, Springer, Berlin.

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2007, "Being known or being one of many the need for brand management for business to business B2B companies", The Journal of business & industrial marketing, vol. 22, no. 6, pp. 357-362.

Kuhn, F.L. 2008, *An application of Keller's brand equity model in a B2B context*, MCB University Press, Bradford, England .:

Kumar, R. & Srivastava, V. 2022, "Modeling factors of social media usage by B2B salespersons: an emerging market study", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 37, no. 11, pp. 2315-2331.

Kumar, V. & Pansari, A. 2016, "Competitive Advantage Through Engagement", *Journal of Marketing Research*, vol. 53, no. 4, pp. 497-514.

Lacoste, S. 2016, "Perspectives on social media and its use by key account managers", *Industrial marketing management*, vol. 54, pp. 33-43.

Leek, S. & Christodoulides, G. 2011a, "Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding", *Industrial marketing management*, vol. 40, no. 7, pp. 1060-1062.

Leek, S. & Christodoulides, G. 2011b, "A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context", *Industrial marketing management*, vol. 40, no. 6, pp. 830-837.

Leek, S., *A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

Lin, C., Wang, K., Chang, S. & Lin, J. 2019, "Investigating the development of brand loyalty in brand communities from a positive psychology perspective", *Journal of business research*, vol. 99, pp. 446-455.

Lindgreen, A. 2007, *Industrial global brand leadership: A capabilities view*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

López-López, D. 2020, *Comparing Digital Strategies and Social Media Usage in B2B and B2C Industries in Spain*, Best Business Books, Binghamton, NY .:

Low, J. & Blois, K. 2002, "The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity", *Industrial marketing management*, vol. 31, no. 5, pp. 385-392.

Lynch, J. & de Chernatony, L. 2004, "The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets", *The journal of brand management*, vol. 11, no. 5, pp. 403-419.

Magno, F. & Cassia, F. 2018, "The impact of social media influencers in tourism", *Anatolia : an international journal of tourism and hospitality research*, vol. 29, no. 2, pp. 288-290.

Magnusson, P., Haas, S.M. & Zhao, H. 2008, "A Branding Strategy for Emerging Market Firms Entering Developed Markets", *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 20, no. 3-4, pp. 95-107.

Mangold, W.G. & Faulds, D.J. 2009, "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business horizons*, vol. 52, no. 4, pp. 357-365.

Manzanaro, L., Valor, C. & Paredes-Gázquez, J.D. 2018, "Retweet if you please! Do news factors explain engagement?", *Journal of marketing communications*, vol. 24, no. 4, pp. 375-392.

Marder, B., Angell, R.J., Akarsu, T. & Erz, A. 2022, "The contemporary face of word-of-mouth in B2B contexts: New technologies, practices and challenges", *Industrial marketing management*, vol. 106, pp. A7-A11.

McDonald, M.H.B., de Chernatony, L. & Harris, F. 2001, "Corporate marketing and service brands - Moving beyond the fast-moving consumer goods model", *European journal of marketing*, vol. 35, no. 3, pp. 335-352.

McQuiston, D.H. 2004, "Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel", *Industrial marketing management*, vol. 33, no. 4, pp. 345-354.

Mero, J., Vanninen, H. & Keränen, J. 2023, "B2B influencer marketing: Conceptualization and four managerial strategies", *Industrial marketing management*, vol. 108, pp. 79-93.

Michaelidou, N., Siamagka, N.T. & Christodoulides, G. 2011, "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands", *Industrial marketing management*, vol. 40, no. 7, pp. 1153-1159.

Michell, P., King, J. & Reast, J. 2001, "Brand Values Related to Industrial Products", *Industrial marketing management*, vol. 30, no. 5, pp. 415-425.

Mingione, M. 2020, *Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets*, Westburn Publishers, Helensburgh, Scotland .:

Mishra, S., Ewing, M.T. & Pitt, L.F. 2020, "The effects of an articulated customer value proposition (CVP) on promotional expense, brand investment and firm performance in B2B markets: A text based analysis", *Industrial marketing management*, vol. 87, pp. 264-275.

Mora Cortez, R. & Ghosh Dastidar, A. 2022, "A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality", *Journal of business research*, vol. 145, pp. 92-105.

Morsing, M. & Kristensen, J. 2002, "The question of coherency in corporate branding - over time and across stakeholders", *Journal of communication management (London, England)*, vol. 6, no. 1, pp. 24-40.

Mudambi, S. 2002, "Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters", *Industrial marketing management*, vol. 31, no. 6, pp. 525-533.

Mudambi, S.M., Doyle, P. & Wong, V. 1997, "An exploration of branding in industrial markets", *Industrial marketing management*, vol. 26, no. 5, pp. 433-446.

Neuhaus, T., Millemann, J.A. & Nijssen, E. 2022, "Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions", *Industrial marketing management*, vol. 106, pp. 99-111.

Nunan, D., Sibai, O., Schivinski, B. & Christodoulides, G. 2018a, "Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda", *Industrial marketing management*, vol. 75, pp. 31-36.

Ohnemus, L. 2009, "B2B branding: A financial burden for shareholders?", *Business horizons*, vol. 52, no. 2, pp. 159-166.

Pagani, M. & Pardo, C. 2017, "The impact of digital technology on relationships in a business network", *Industrial marketing management*, vol. 67, no. 67, pp. 185-192.

Palmer, A. & Koenig-Lewis, N. 2009, "An experiential, social network-based approach to direct marketing", *Direct marketing : an international journal*, vol. 3, no. 3, pp. 162-176.

Pardo, C. *The strategic role of social media in business-to-business contexts*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

Pardo, C., Pagani, M. & Savinien, J. 2022, "The strategic role of social media in business-to-business contexts", *Industrial marketing management*, vol. 101, pp. 82-97.

Porto, R.B., Foxall, G.R., Limongi, R. & Barbosa, D.L. 2024, "Unraveling corporate brand equity: a measurement model based on consumer perception of corporate brands", *Journal of modeling in management*, vol. 19, no. 4, pp. 1237-1261.

Piozzi, J. 2012, "The Rise of Storytelling as the New Marketing", *Publishing research quarterly*, vol. 28, no. 2, pp. 116-123.

Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S. & Paul, T. 2022, "An integrated social network marketing metric for business-to-business SMEs", *Journal of business research*, vol. 150, pp. 73-88.

Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Grewal, D. & Hughes, D.E. 2013, "Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, no. 5, pp. 547-566.

Robinson, P.J., Faris, C.W. & Wind, Y. 1967, *Industrial buying and creative marketing*, Allyn & Bacon, Boston.

Rollins, M., Nickell, D. & Wei, J. 2014, "Understanding salespeople's learning experiences through blogging: A social learning approach", *Industrial marketing management*, vol. 43, no. 6, pp. 1063-1069.

Rosenbroijer, C. 2001, "Industrial brand management: a distributor's perspective in the UK fine-paper industry", *The journal of product & brand management*, vol. 10, no. 1, pp. 7-25.

Salo, J. 2017, "Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions", *Industrial marketing management*, vol. 66, pp. 115-129.

Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. 2023, *The expressive organization : linking identity, reputation, and the corporate brand*, Oxford University Press, Oxford.

Sheena Leek, G. 2011, *Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

Siamagka, A. 2015, *Determinants of social media adoption by B2B organizations*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

Sundström, M., Alm, K.H., Larsson, N. & Dahlin, O. 2021, "B2B social media content: engagement on LinkedIn", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 36, no. 3, pp. 454-468.

Swani, K. 2014, *Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications*, Elsevier Science Inc, New York, NY] .:

Swani, K., Brown, B.P. & Milne, G.R. 2014, "Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications", *Industrial marketing management*, vol. 43, no. 5, pp. 873-881.

Swani, K., Milne, G.R., Brown, B.P., Assaf, A.G. & Donthu, N. 2017, "What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets", *Industrial marketing management*, vol. 62, pp. 77-87.

Taiminen, K. & Ranaweera, C. 2019, "Fostering brand engagement and value-laden trusted B2B relationships through digital content marketing: The role of brand's helpfulness", *European journal of marketing*, vol. 53, no. 9, pp. 1759-1781.

Thompson, K.E., Knox, S.D. & Mitchell, H.G. 1997, "Business to business brand attributes in a changing purchasing environment", *Irish marketing review*, vol. 10, no. 2, pp. 25.

Tiwary, N.K., Kumar, R.K., Sarraf, S., Kumar, P. & Rana, N.P. 2021, "Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward", *Journal of business research*, vol. 131, pp. 121-139.

Trainor, K.J., Andzulis, J.C., Rapp, A. & Agnihotri, R. 2014, "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM", *Journal of business research*, vol. 67, no. 6, pp. 1201-1208.

Tuten, T.L. 2023, *Social media marketing*, 5th edn, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks.

Urde, M. 2013, "The corporate brand identity matrix", *The journal of brand management*, vol. 20, no. 9, pp. 742-761.

Walley, K., Custance, P., Taylor, S., Lindgreen, A. & Hingley, M. 2007, "The importance of brand in the industrial purchase decision: a case study of the UK tractor market", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 22, no. 6, pp. 383-393.

Wang, Y. *Social media capability in B2B marketing: toward a definition and a research model*, MCB University Press, Bradford, England : Emerald Publishing Group.

Webster, F.E. & Wind, Y. 1972, *Organizational buying behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Wiersema, F. 2013, "The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead", *Industrial marketing management*, vol. 42, no. 4, pp. 470-488.

Wiersema, F. 2013, *The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead*, Elsevier Science Inc, New York, NY].

Wilcox, G.B. & Sussman, K. 2014, "Lead-generating social media strategies using the social media performance model: The B2B connection", *Journal of digital & social media marketing*, vol. 2, no. 1, pp. 70-78.

Wise, R. & Zednickova, J. 2009, "The rise and rise of the B2B brand", *The Journal of business strategy*, vol. 30, no. 1, pp. 4-13.

Xie, H.Y. & Boggs, D.J. 2006, "Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework", *Marketing intelligence & planning*, vol. 24, no. 4, pp. 347-364.

Yaghtin, S., Safarzadeh, H. & Karimi Zand, M. 2022, "B2B digital content marketing in uncertain situations: a systematic review", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 37, no. 9, pp. 1852-1866.

Zablah, A.R., Brown, B.P. & Donthu, N. 2010, "The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations", *International journal of research in marketing*, vol. 27, no. 3, pp. 248-260.

Zhang, J. & Du, M. 2020, "Utilization and effectiveness of social media message strategy: how B2B brands differ from B2C brands", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 35, no. 4, pp. 721-740.

## **10. Anexo 1**

### **Preguntas para las entrevistas en profundidad:**

#### **English version:**

1. How has your company adopted social media platforms for marketing and communication purposes?
2. How do you define your company's social media strategy and what are the primary objectives?
3. How do you measure the effectiveness of your social media marketing efforts and what KPIs do you use?
4. How do you create and distribute content on social media platforms, ensuring alignment with your company's brand and messaging?
5. How do you allocate resources (time, budget, personnel) to social media marketing and integrate it with other channels?
6. How does your company work to cultivate and strengthen brand equity within the B2B fresh fruit market?
7. Can you provide examples of successful branding and social media campaigns that positively impacted your fresh fruit brands?
8. How do you approach social media marketing in the B2B context of the global fresh fruit industry, and what specific objectives do you aim to achieve?
9. What role do thought leadership and industry expertise play in your B2B social media strategy?
10. What challenges do you encounter when leveraging social media for B2B marketing in the fresh fruit industry, and how do you address them?
11. Can you discuss how social media marketing has evolved within the B2B fresh fruit industry, and what strategies have been particularly effective for reaching and engaging B2B customers?
12. With the rise of influencer marketing, do you collaborate with industry influencers or thought leaders on social media to amplify your brand message and reach B2B decision-makers? If so, what criteria do you consider when selecting influencers to partner with?

### **Versión en castellano:**

1. ¿Cómo ha adoptado su empresa las plataformas de redes sociales con fines de marketing y comunicación?
2. ¿Cómo defines la estrategia de redes sociales de tu empresa y cuáles son los objetivos principales?
3. ¿Cómo mides la efectividad de tus esfuerzos de marketing en redes sociales y qué KPI utilizas?
4. ¿Cómo creas y distribuyes contenido en las plataformas de redes sociales, asegurando la alineación con la marca y los mensajes de tu empresa?
5. ¿Cómo se asignan los recursos (tiempo, presupuesto, personal) al marketing en redes sociales y se integra con otros canales?
6. ¿Cómo trabaja su empresa para cultivar y fortalecer el valor de marca dentro del mercado B2B de frutas frescas?
7. ¿Puede proporcionar ejemplos de campañas exitosas de marca y redes sociales que hayan tenido un impacto positivo en sus marcas de fruta fresca?
8. ¿Cómo aborda el marketing en redes sociales en el contexto B2B de la industria mundial de la fruta fresca y qué objetivos específicos pretende alcanzar?
9. ¿Qué papel juegan el liderazgo intelectual y la experiencia en la industria en su estrategia de redes sociales B2B?
10. ¿A qué retos se enfrentan al aprovechar las redes sociales para el marketing B2B en el sector de la fruta fresca y cómo se abordan?
11. ¿Puede hablar sobre cómo ha evolucionado el marketing en redes sociales dentro de la industria de la fruta fresca B2B y qué estrategias han sido particularmente efectivas para llegar e involucrar a los clientes B2B?
12. Con el auge del marketing de influencers, ¿colaboras con influencers de la industria o líderes de opinión en las redes sociales para amplificar el mensaje de tu marca y llegar a los responsables de la toma de decisiones B2B? Si es así, ¿qué criterios tienes en cuenta a la hora de seleccionar influencers con los que asociarte?