

Primer Semestre - Número 8 · julio-diciembre 2013  
First Semester - Number 8 · July-December 2013

# aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH

Edita: ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid) España  
Tel. +34 91 452 41 00 · Fax +34 91 352 85 34  
editorial@esic.es · www.esic.es

Segundo semestre, julio-diciembre 2013  
Madrid-España  
articulos.adresearch@esic.es  
canje.adresearch@esic.es  
<http://adresearch.esic.edu>

Condiciones de venta:  
España: 15 euros un número. 25 euros  
suscripción anual.  
Extranjero: 20 euros un número. 50 euros  
suscripción anual.

EDICIÓN SEMESTRAL  
aDResearch ESIC, Revista Internacional de  
Investigación en Comunicación, no se  
identifica necesariamente con los juicios y  
opiniones de sus colaboradores, a quienes  
corresponde en exclusiva la responsabilidad  
de los mismos. Prohibida la reproducción  
total o parcial del contenido de esta revista  
sin citar su procedencia. Todos los artículos  
de esta revista se someten a revisión por  
expertos.

Diseño: Gerardo Domínguez

Depósito legal: M34206  
aDResearch ESIC N.º 08  
ISSN: 1889-7304  
Impresión: Gráficas Dehón  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Published by: ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid) España  
Tel. +34 91 452 41 00 · Fax +34 91 352 85 34  
editorial@esic.es · www.esic.es

Second Semester, July-December 2013  
Madrid-Spain  
articulos.adresearch@esic.es  
canje.adresearch@esic.es  
<http://adresearch.esic.edu>

Sales terms:  
Spain: 15 euros an issue. 25 euros  
annual subscription.  
Other countries: 20 euros an issue. 50 euros  
annual subscription.

BIANNUAL EDITION  
aDResearch ESIC, International Journal of  
Communication Research, does not necessa-  
rily identify with the opinions and judge-  
ments of its collaborators, who are exclusively  
responsible for them. Forbidden the partial or  
total reproduction of this magazine without  
citing its source. All of the articles are revised  
by experts.

Design: Gerardo Domínguez

Dep. legal: M34206  
aDResearch ESIC N.º 08  
ISSN: 1889-7304  
Printed by Gráficas Dehón  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

# aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH

ADRESEARCH ESIC ESTÁ INCLUIDA EN LAS SIGUIENTES BASES DE DATOS:

- Latindex, sistema de información online para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Base de datos del CSIC/CCHS de Revistas de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Base de Datos de DICE, Difusión y Calidad Editorial de Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas.
- Dialnet, hemeroteca de artículos científicos hispanos en Internet.
- EBSCO Information Services.
- Base de datos ISOC



# Índice

- 8 El Word of mouth: Construcción de un modelo del proceso a partir de la revisión de la literatura**  
Joanne Robinson · *Universidad Pontificia Comillas*  
Carmen Valor · *Universidad Pontificia Comillas*
- 26 La identidad corporativa de los grupos multimedia privados españoles a través de sus webs: entre el marketing 2.0 y 3.0**  
Marta Rico Jerez · *Universidad Complutense de Madrid*
- 46 Comercio online: una propuesta de análisis**  
Raúl Eguizabal · *Universidad Complutense de Madrid*
- 68 La generación de experiencias de compra placenteras como base de la gestión de los centros comerciales de Vizcaya**  
Sandra Usín Enales · *Universidad del País Vasco*
- 96 De la Era de Gutenberg a la Era de Berners Lee: adaptación, evolución y responsabilidad social**  
Marian Núñez Cansado · *Universidad de Valladolid*  
Rocío Collado Alonso · *Universidad de Valladolid*
- 110 La comunicación interna y las redes de comunicación multimedia en los clubes deportivos profesionales españoles**  
Guillermo San Juan Peris · *Universitat Jaume I de Castelló*

**128 REVISTA DE LIBROS**

Coordinador: Julio Alard Josemaría · *ESIC Business & Marketing School*

**130 Eric Lax. Conversaciones con Woody Allen**

Carlos Navarro Gutiérrez · *Universidad Complutense de Madrid*

**132 Raquel Ayestarán, Celia Rangel y Ana Sebastián (Autoras-coordinadoras). Planificación estratégica y gestión de la publicidad**

Ángel Luis Cervera Fantoni · *ESIC Business & Marketing School*

**136 TESIS DOCTORALES EN COMUNICACIÓN COMERCIAL**

Coordinadora: Gema Martínez Navarro · *ESIC Business & Marketing School*

**142 AGENDA DE CONGRESOS**

Coordinador: Francisco Moreno · *ESIC Business & Marketing School*

**146 Normas de publicación**

**156 Contenidos de la revista**

## Consejo de Dirección

**D. Simón Reyes Martínez Córdova**

Director General de ESIC

**D. Francisco Javier Larrea Pascal**

Secretario General de ESIC

**D. Rafael Ortega de la Poza**

Decano de ESIC

**D. Segundo Huarte Martín**

Vicedecano de Grado de ESIC

**D. Julio Alard Josemaría**

Editor

## Consejo Editor

**D. Julio Alard Josemaría**

ESIC Business & Marketing School

**D.ª Belén López Vázquez**

ESIC Business & Marketing School

**D.ª Teresa Pintado Blanco**

Universidad Complutense de Madrid

## Consejo de Redacción

**D. Julio Alard Josemaría**  
ESIC Business & Marketing School

**D.ª M.ª Cruz Alvarado López**  
Universidad de Valladolid

**D. Juan Benavides Delgado**  
Universidad Complutense (Madrid)

**D. Francisco José Blanco Jiménez**  
Universidad Rey Juan Carlos (Madrid)

**D. Ángel Luis Cervera Fantoni**  
ESIC Business & Marketing School

**D. Jorge Conde López**  
ESIC Business & Marketing School

**D. Pedro Cuesta Valiño**  
Universidad de Alcalá

**D.ª Susana de Andrés López**  
Universidad de Valladolid

**D. Raúl Eguizábal Maza**  
Universidad Complutense (Madrid)

**D. José Alberto García Avilés**  
Universidad Miguel Hernández

**D.ª Teresa García Nieto**  
Universidad Complutense (Madrid)

**D. Ildelfonso Grande Esteban**  
Universidad de Navarra

**D. Pablo Gutiérrez Rodríguez**  
Universidad de León

**D.ª Caroline Hodges**  
Bournemouth University (United Kingdom)

**D. Segundo Huarte Martín**  
ESIC Business & Marketing School

**D. Darren Lilleker**  
Bournemouth University (United Kingdom)

**D.ª Belén López Vázquez**  
ESIC Business & Marketing School

**D.ª Gema Martínez Navarro**  
ESIC Business & Marketing School

**D.ª María Jesús Merino Sanz**  
ESIC Business & Marketing School

**D. Francisco Moreno Rey**  
ESIC Business & Marketing School

**D.ª Cristina Olarte Pascual**  
Universidad de La Rioja

**D.ª Teresa Pintado Blanco**  
Universidad Complutense de Madrid

**D. Adolfo Sánchez Burón**  
Universidad Camilo José Cela (Madrid)

**D. Joaquín Sánchez Herrera**  
Universidad Complutense (Madrid)

**D. Luis Ángel Sanz de la Tajada**  
Universidad Complutense (Madrid)

**D. Ignacio Soret Los Santos**  
ESIC Business & Marketing School

# El Word of Mouth: construcción de un modelo del proceso a partir de la revisión de la literatura

## Word of Mouth: Construction of a Process Model Based on a Review of the Literature

**Joanne Robinson**

Graduada Ciencias Empresariales  
Internacionales (E4)  
jo.robinson89@btinternet.com

**Carmen Valor**

Universidad Pontificia Comillas  
cvalor@upcomillas.es

Robinson, J. y Valor, C. (2013)

El Word of Mouth: construcción de un modelo  
del proceso a partir de la revisión de la literatura.

Revista Internacional de Investigación  
en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 8 Vol 8.

Segundo semestre, julio-diciembre 2013 · Págs. 8 a 25

**DOI: 10.7263/ADRESIC.008.001**

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**

**M37, M14**

**Palabras clave:**

boca a boca, comportamiento del consumidor, influencia social, valencia del mensaje, intensidad de la relación, credibilidad, interacciones online.

El boca-oreja o WOM forma parte de las interacciones del día a día de los consumidores. Sin embargo, su influencia es clave, ya que las fuentes personales son las primeras en importancia para los consumidores. Este trabajo realiza una revisión de la literatura sobre el WOM y analiza los resultados de los estudios realizados. Se creó una base de artículos encontrados en EBSCO Host, Academic Source Complete, Business Source Complete, E-Journals, Jstor y Web of Science, sin limitar cronológicamente (1960-2011). Se concluye que los estudios encontrados se han dedicado a analizar la influencia de una, a lo sumo dos, variables a la vez. Se termina, pues, proponiendo un modelo gráfico y verbal (en forma de proposiciones) del proceso de WOM, donde se identifican las variables clave (motivación, credibilidad, relación entre emisor y receptor y mensaje) y se identifican las relaciones entre ellas, cosa que no habían realizado anteriores trabajos. Este modelo deberá ser falsado en futuros estudios.

## ABSTRACT

**JEL Classification:**

**M37, M14**

**Key words:**

word of mouth, consumer behaviour, social influence, message valence, relationship tie strength, credibility of source, online interactions.

Word of mouth (WOM) communication is a major part of day to day interactions. However, its influence is deemed key by marketers, since personal comments are considered the most influential by consumers. This paper conducts a literature review on WOM and analyses the findings of previous studies. A database was built with papers found in EBSCO Host, Academic Source Complete, Business Source Complete, E-Journals, Jstor and Web of Science, in the period 1960-2011. We conclude that previous papers have focused on one, two at most, variable at a time. We offer a graphic and verbal model of the WOM process (in the form of propositions), where determinant variables are isolated (i.e., motivation, credibility, sender and receiver relationship, and message) and their relationships were estimated. Previous works have failed to identify these relationships among independent variables. This model should be tested in future studies.

## 1. Introducción

Una parte importante del comportamiento del consumidor ha tratado de identificar y conocer cómo influyen diferentes factores en la conducta de compra del consumidor. Uno de los factores que ha recibido más atención son los factores sociales: cómo la influencia de los otros puede modular la toma de decisiones del consumidor.

En este contexto de influencia social debe enmarcarse el proceso de boca-oreja o boca-boca o WOM, por sus siglas en inglés (*word of mouth*), o recomendaciones personales. Blackwell et al (2002: 404) lo definen como “un tipo de influencia social que se refiere a la transmisión de ideas, comentarios, opiniones e información entre dos personas”. Pero no toda recomendación personal es WOM. Es importante diferenciar entre el consejo que viene de otros consumidores y el consejo que viene de los interesados comercialmente, como dependientes o vendedores, que no sería WOM (East et al, 2005; Richins, 1983). Está aclaración es importante ya que identifica la naturaleza fundamental del concepto: la fuente no tiene un interés comercial y se percibe como independiente de las actividades de marketing de la empresa.

Esta influencia ha existido siempre y siempre se ha considerado que es un factor importante en la toma de decisiones. Según Godes y Mayzlin (2004) el WOM es uno de los recursos de información más influyentes en cualquier sociedad. Igualmente, Peters (1987, citado por Mason, 2008: 207) afirmaba que “un 10% del mundo influye en el otro 90%”. En comparación con otros medios de comunicación, se ha encontrado que el WOM puede ser más dominante que la información escrita. Katz y Lazarsfeld (1955), los investigadores que quizá iniciaron el estudio de la influencia social en la toma de decisiones,

encontraron que para conseguir que el consumidor cambie de marca, el WOM era “7 veces más efectivo que los medios de comunicación impresos, 2 veces más efectivo que los medios de emisión (televisión y radio) y 4 veces más efectivo que los vendedores” (citado por Hoyer y MacInnis, 2004: 411).

Aunque el WOM es, evidentemente, un concepto poco novedoso, hoy su influencia se ha amplificado por el impacto de las nuevas tecnologías y, especialmente Internet, que facilita la transmisión del WOM a mayor número de personas, más rápidamente y con mayor facilidad. A este WOM realizado a través de Internet se le denomina eWOM (Bickart y Schindler, 2001), que se traduciría por boca-a-boca electrónico. En el eWOM la conversación ocurre en foros, salas de chat, blogs, redes sociales, grupos de discusión, tableros online y páginas web de opiniones. Hennig-Thurau et al (2004: 39) definen el eWOM como “cualquier declaración positiva o negativa realizada por consumidores potenciales, actuales o antiguos sobre un producto o una empresa, que está disponible para una multitud de personas e instituciones a través de Internet”. No obstante, se debe tener en cuenta que hay conversaciones online que no son públicas, sino privadas, por ejemplo, vía email, y también se consideran eWOM.

Parece que la recomendación online es igual de efectiva que la recomendación offline, especialmente comparada con el no WOM. Nielsen (2009a) en una encuesta online con una muestra de 25.000 consumidores de más de 50 mercados, comparó la confianza entre 16 diferentes canales de información. El estudio concluyó que, en comparación con otras fuentes tales como televisión, revistas y publicidad exterior, la recomendación personal (el WOM) es la forma

de recibir información en la que más confían los consumidores, especialmente, la recomendación obtenida de personas cercanas al sujeto: 9 de cada 10 personas confían en las recomendaciones personales y 7 de cada 10 en las opiniones de otros consumidores en Internet. Otra encuesta de la AIMC (2010) encontró que aproximadamente 7 de cada 10 internautas habían consultado opiniones en Internet; la mayoría le concedía una gran confianza.

Pese a la importancia que tienen ambas formas de recomendación (en adelante, nos referiremos tanto a la *offline* como a la *online* con la expresión WOM) lo cierto es que no hay todavía un modelo claro que explique el proceso por el que se produce esta influencia ni hay una identificación clara de las variables mediadoras en el mismo. Por eso, este trabajo pretende, a partir de la revisión de estudios anteriores, desarrollar un modelo del proceso de WOM, identificando las variables clave. Se trata de reunir de una forma sistemática un conocimiento que actualmente está disperso en diferentes estudios.

Para realizar esta revisión de la literatura se han empleado los estudios recopilados en bases de datos científicas, en concreto, EBSCO Host, Academic Source Complete, Business Source Complete, E-Journals, Jstor y Web of Science on Web of Knowledge. No se ha limitado cronológicamente la búsqueda, abarcando las referencias encontradas el periodo 1960-2011. La búsqueda ha permitido recuperar 55 estudios, de los que 40 han sido analizados en profundidad, ya que se centraban en identificar variables mediadoras clave en el proceso de WOM. De estos artículos, la mitad fueron publicados en la primera década del siglo XXI. En total, desde 2000 fueron publicados el 65% de los artículos analizados. Esto evidencia que el desarrollo de las

tecnologías de comunicación, especialmente Internet, ha llevado a dar todavía más importancia a la recomendación personal.

Tras una categorización de las variables analizadas, en este artículo se describen las conclusiones más relevantes. Además, se añaden comentarios sobre las metodologías utilizadas y sobre la definición de la variable dependiente. Después, se proponen proposiciones para guiar futuros estudios y se resumen estas proposiciones en forma de modelos gráficos. Finalmente, se ofrecen unas conclusiones, con una propuesta de agenda de investigación.

## 2. Consideraciones Iniciales: metodologías para el estudio del WOM

Varias son las metodologías utilizadas para el estudio del WOM. Los grandes institutos de investigación suelen recurrir a encuestas. (AIMC, 2010; Nielsen, 2009; Trnd 2010), ya que permiten obtener una muestra amplia y profunda. Sin embargo, investigadores localizados en universidades o centros de investigación no comerciales suelen recurrir a entrevistas en profundidad. Esta metodología permite que el investigador pueda profundizar en el fenómeno objeto de estudio, especialmente, motivaciones (Czepial, 1974; Martilla, 1971; Mason, 2008; Richins, 1983).

No obstante, los dos métodos tienen desventajas con respecto a la fiabilidad de la información en la respuesta del encuestado, debido al énfasis que se pone en el recuerdo. El entrevistado debe hacer memoria de experiencias pasadas, en las que emitió o recibió una recomendación personal, y ser capaz de reconocer los factores que llevaron a ello y sus consecuencias. No cabe esperar que la memoria del entrevistado sea sin tacha. Si la situación de WOM ocurrió hace mucho tiempo es probable que el entrevistado no

recuerde todos los detalles ni las influencias ni los efectos que podrían haber ocurrido. Asimismo, podría responder a las preguntas según lo que crea que el entrevistador quiere escuchar, para intentar satisfacer al entrevistador sin contar la situación real. Por todo ello, algunos autores señalan que el WOM “no ha sido investigado exhaustivamente, debido a la pobre calidad que existe para medir el concepto” (East et al, 2005: 146).

Otro método usado por investigadores es el experimento controlado (Gupta y Harris, 2010; Herr et al, 1991; Laczniak et al, 2001). En esta situación se pueden controlar las variables objeto de análisis, por lo que se puede afirmar que la validez de los resultados es mayor. Sin embargo, el problema de esta metodología es la dificultad para generalizar a otras situaciones y al mundo real. El WOM generado en condiciones de laboratorio, bajo control de los investigadores, no es necesariamente igual al que ocurriría en un contexto real, donde hay más factores e influencias que pueden intervenir y afectar al resultado. Así, otros han optado por observar la conducta de los consumidores en situaciones casi reales. Por ejemplo, Reingen et al (1984) comparó a mujeres que viven en la misma casa, con mujeres que no viven juntas, para analizar la influencia de la fortaleza del vínculo.

Otro problema metodológico en el estudio del WOM es la elección del producto o servicio. No está claro que se puedan generalizar resultados obtenidos sobre WOM en una categoría a cualquier categoría de producto. Dado que, como se verá luego, una de las razones para participar en WOM es reducir la incertidumbre, cabe esperar que la influencia del WOM será mayor en productos de alta implicación.

Por otro lado, el desarrollo de Internet pone al alcance nuevas herramientas para la medición de WOM. En primer lugar, se ha ampliado el alcance de las encuestas, dado que se pueden difundir online con más facilidad y rapidez, ahorrando costes y tiempo de investigación. En segundo lugar, con la llegada de eWOM, se han tenido que desarrollar distintas maneras de medir las conversaciones en comunidades online, foros y tableros de discusión, dado que el eWOM ha hecho públicas lo que antes eran conversaciones privadas. Por eso, parece más fácil medir la influencia del eWOM que del WOM, porque aquel ocurre públicamente. Esta facilidad para el estudio del WOM online podría explicar que el mayor volumen de artículos sobre el particular se haya producido en las últimas dos décadas.

Algunas de las herramientas introducidas para observar las conversaciones tienen nombres genéricos como: *buzz monitoring*, *buzz metrics*, reputación online, entre otros. Fisher (2008: 10) explica que el *buzz monitoring* es “una manera de medir la reputación de una marca según los comentarios realizados por consumidores online sobre la marca en foros, blogs y salas de chat”. Algunas empresas han desarrollado sus propias versiones de las herramientas bajo el nombre de la empresa. Nielsen (2009b) desarrolló su *Nielsen BuzzMetrics* para “captar y analizar el contenido y los mensajes de más de 100 millones de blogs, grupos de usuarios y redes sociales por todo el mundo”. Es un programa de la empresa que se ofrece para poder monitorizar y analizar lo que los consumidores están diciendo online sobre su marca u organización. Se han creado, incluso, asociaciones para impulsar la investigación sobre el fenómeno (véase, por ejemplo, la Word of Mouth Marketing Association o WOMMA).

No obstante, según Dellarocas et al (2004) en algunos casos la metodología para analizar la información recogida por el eWOM todavía no ha sido establecida ni desarrollada en profundidad. Dice que “aunque las empresas pueden recoger grandes cantidades de información por comunidades online, todavía no está claro cómo lo deben analizar” (Dellarocas et al, 2004: 2).

### **3. La variable dependiente: ¿Qué se entiende por eficacia en WOM?**

Es importante destacar que cuando se afirma que el WOM es una herramienta poderosa no se está aclarando mucho sobre sus posibilidades, por eso, se ha querido iniciar el modelo explicando la variable última: la de resultado. Lo cierto es que no hay acuerdo en los trabajos sobre qué se debe entender por eficacia en el estudio del WOM. Cuando un estudio trata de determinar si tal o cual variable hará el WOM más eficaz, no define de forma rigurosa qué se entiende por WOM eficaz. Así, encontramos que se han utilizado como variables resultado o variable dependientes diferentes conductas, por lo que, en puridad, no todos los estudios han estudiado lo mismo, pese a que coincidan en el título.

Básicamente los estudios anteriores han definido la variable resultado como una de estas cuatro formas: notoriedad y conocimiento (por ejemplo, Duhan et al, 2007; Herr et al, 1991; Liu, 2006), cambio de actitud (por ejemplo, Arndt, 1967; Brown y Beltramini, 1989; Laczniak et al, 2001; Liu, 2006), compra del bien/marca (por ejemplo, East et al, 2005; Godes y Mayzlin, 2004; Gupta y Harris, 2010) o dispersión del mensaje.

Lo cierto es que la mayoría de la investigación anterior no ha analizado realmente la influencia del WOM en la compra, sino en otras variables del proceso de compra. Cuando se ha estudiado

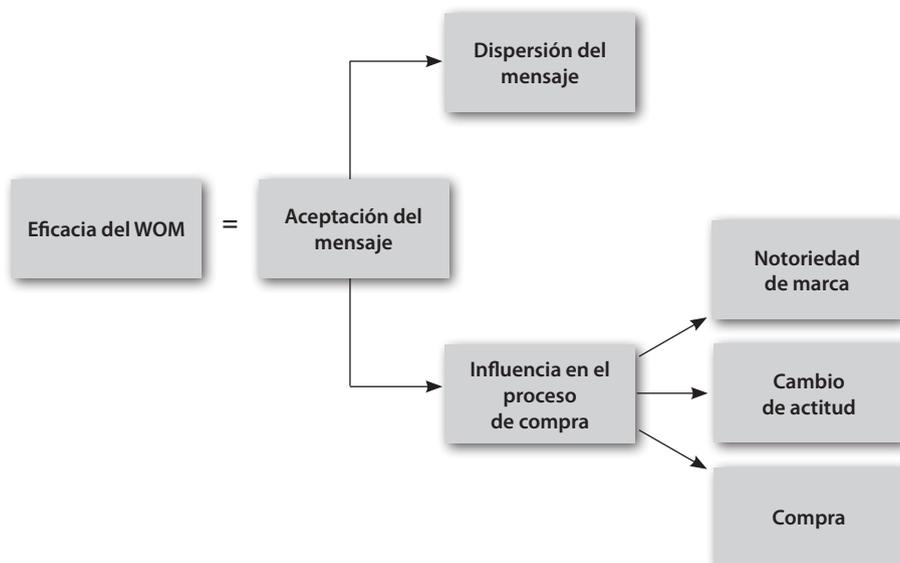
la influencia en la conducta, se ha tendido a elegir compras simples, muy influenciadas por la recomendación personal y no por otros factores (elección de películas en televisión o cine) (Chintagunta et al, 2010; Duan et al, 2008; Godes y Mayzlin, 2004; Liu, 2006).

Además, lo más frecuente es tomar como variable resultado la dispersión del mensaje, esto es, considerar que el WOM ha sido eficaz cuando ha generado más recomendaciones personales. De hecho, la inmensa mayoría de estudios emplean esta variable resultado en todo caso. Cabe esperar que si una recomendación es valorada se pasará a más gente, generando nuevo WOM.

En conclusión, la eficacia del WOM parece definirse como aceptación del mensaje. Si el mensaje es aceptado se compartirá (dispersión del mensaje). No está claro en la literatura cómo se producirá su influencia en la decisión de compra. Un mensaje puede ser difundido y no generar cambios en la decisión de compra, o no generar un cambio de actitud sostenido. Aclarar cómo el WOM influye en la decisión de compra es uno de los huecos más evidentes de la investigación sobre WOM, como se explicará más tarde. Las conclusiones sobre la definición de resultado en WOM se presentan en el gráfico siguiente. (Cuadro 1 pág. 14)

### **4. Variables independientes o determinantes del WOM**

Varios factores explican que se produzca el WOM y que éste tenga mayor o menor efecto. En la literatura, se ha prestado atención a algunos de estos: las motivaciones, la relación entre el emisor y receptor, la credibilidad del emisor y la valencia del mensaje. A continuación se explica cada uno de ellos.

**Cuadro 1 · Conclusiones de la variable dependiente**

#### 4.1. Motivación como variable determinante del WOM

Se entiende por motivación la razón que lleva tanto a emisor como receptor a difundir/buscar una recomendación personal. En cuanto al emisor, el estudio más antiguo sobre las razones por las que un consumidor compartía recomendaciones positivas con otros consumidores lo realizó Dichter (1966), mediante entrevistas en profundidad a 255 consumidores de 24 localidades de los Estados Unidos. Dichter clasificó las motivaciones para hacer WOM en cuatro tipos: para aliviar la tensión o emoción por el uso del producto, para recibir atención y buscar apoyo de otros, para ayudar a otros o para compartir la exposición a algo.

Estudios posteriores han analizado las motivaciones para hacer WOM positivo y negativo.

Así, Sundaram et al (1998), utilizando la misma metodología que Dichter, confirmaron los resultados anteriores. En el caso del WOM positivo se añade otro motivo: el deseo de ayudar a la empresa. De hecho, son los consumidores particularmente satisfechos con su experiencia de consumo los que más probablemente entablen una conducta de ayuda, a través de mensajes positivos sobre la empresa. Encontraron también una asociación entre la experiencia de consumo y el motivo para hacer WOM: si la experiencia ha sido mala, el motivo está más ligado a la venganza; si ha sido buena, compartir o ayudar.

Estos trabajos fueron revisados por Hennig-Thurau et al (2004), quienes estudiaron la motivación para participar en el eWOM, empleando una metodología ligeramente diferente. A una muestra de 2.063 participantes, seleccionados

por su interacción en comentarios online, se le pedía que indicara su acuerdo o desacuerdo con el motivo propuesto. Encontraron cuatro factores principales para explicar las motivaciones de los generadores de WOM: deseo de interacción social, búsqueda de un incentivo económico, interés y preocupación por otros consumidores y para mejorar y elevar la autoestima.

Vista la motivación del generador de WOM, analicemos ahora la motivación del receptor de WOM. East et al (2005) encontraron, a través de encuestas de distintas categorías de productos, que un 49% de las recomendaciones expresadas lo fueron a resultas de una petición. Así, hay un cierto equilibrio entre las recomendaciones proactivas (las generadas por el emisor *motu proprio*) y las reactivas (las generadas en respuesta a una consulta o pregunta). Pero la diferencia entre la forma de generación del WOM no es baladí, ya que el WOM reactivo tiene un impacto en la elección de la marca mucho mayor (de 1,5 a 2 veces más grande) (East et al, 2005), porque la motivación del receptor para usarlo en su proceso de toma de decisiones es mayor.

Otros autores han estudiado otras variables relacionadas con la motivación del receptor. Por ejemplo, Duhan et al (1997) concluyen que la motivación fundamental del receptor para usar las recomendaciones personales es simplificar la fase de procesamiento de información, reduciendo el volumen de información que deben procesar y minimizando la incertidumbre o riesgo percibido. Igualmente, Schindler y Bickart (2005), enfatizan que el receptor busca simplificar la búsqueda y procesamiento de información al participar en WOM. Otros motivos son el entretenimiento o la búsqueda de apoyo social (Blackwell et al, 2002; Van Hoye y Lievens, 2007)

En conclusión, generadores y receptores de WOM tienen razones diferentes para enviar y recibir recomendaciones personales. Así, mientras el emisor está más orientado por beneficios psicológicos, sea de mejora de su autoestima, sea de mejora de la estima en el grupo, el receptor busca beneficios funcionales, asociados a la reducción de incertidumbre y la simplificación del procesamiento de información, tal como se resume en el cuadro siguiente.

Además, otras dos variables parecen relevantes en relación a la motivación:

- La forma de generarse el WOM: si es reactivo influye más en la elección de marca;
- El grado de (in)satisfacción del emisor: a mayor (in)satisfacción mayor probabilidad de generar WOM (mayor dispersión del mensaje) (esta variable se explora en mayor detalle en el epígrafe sobre valencia del mensaje).

Finalmente, cabe añadir que la motivación del emisor es una variable moderadora de la eficacia del WOM porque, como se explicará después, los receptores juzgan la motivación del emisor y sobre esta inferen la credibilidad del emisor como fuente. (cuadro 2 pág. 16)

#### 4.2. Relación entre emisor y receptor

La fortaleza del vínculo entre emisor y receptor de WOM (Brown et al, 2007) es un factor clave para explicar la eficacia del mismo. Granovetter (1973: 1361) entiende que la fortaleza de un vínculo depende del “tiempo, intensidad emocional, intimidad y reciprocidad que lo caracteriza”. Así, familia y amigos se consideran vínculos fuertes, mientras que conocidos se consideran vínculos débiles.

Varios trabajos han encontrado que la fortaleza del vínculo afecta tanto a la cantidad de información generada (Brown y Reingen, 1987;

**Cuadro 2. Resumen de la investigación sobre motivos de emisor-receptor de WOM**

	Motivos	Fuentes
<b>Emisor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliviar tensión o emoción del uso del producto</li> <li>Ayudar otros (altruista)</li> <li>Recibir atención y apoyo</li> <li>Compartir experiencia</li> <li>Sentimiento de poder y de prestigio por influir en los comportamientos de los demás</li> <li>Mejor posición en el grupo</li> <li>Menores dudas sobre el comportamiento propio</li> <li>Proteger y defender su interés</li> <li>Aumentar su credibilidad</li> <li>Mayor atención y estatus</li> <li>Incremento en el número de individuos con conductas similares</li> <li>Mayor cohesión en el grupo</li> <li>Mejorar y elevar autoestima</li> <li>Interacción social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blackwell et al (2002),</li> <li>Dichter (1966),</li> <li>Hennig-Thurau et al (2004) y</li> <li>Sundaram et al (1998)</li> </ul>
<b>Receptor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del riesgo de un comportamiento nuevo</li> <li>Aumento de la confianza de la elección</li> <li>Más información sobre opiniones</li> <li>Más información fiable o creíble</li> <li>Menos tiempo dedicado a la búsqueda</li> <li>Consejo de cómo se debe actuar</li> <li>Entendimiento</li> <li>Fuente de información</li> <li>Incremento en la probabilidad de aceptación de un grupo o individuo</li> <li>Mejor relación con otros individuos</li> <li>Generar apoyo por la compra</li> <li>Interacción social</li> <li>Entretenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blackwell et al (2002),</li> <li>Duhan et al (1997), East et al (2005),</li> <li>Laczniak et al, (2001),</li> <li>Schindler y Bickart (2005) y</li> <li>Van Hoye y Lievens (2007)</li> </ul>

Trnd,2010) como a la velocidad a la que se difunde (Godes y Mayzlin, 2004). Igualmente, el vínculo afecta también al receptor, bien en su proceso de decisión de compra (Bansal y Voyer, 2000; Sweeney et al, 2008), bien en la probabilidad de difusión del mensaje (Brown y Reingen, 1987). Con todo, sigue habiendo WOM cuando existen vínculos débiles, pero la intensidad y volumen disminuyen (Czepial, 1974; Granvotter, 1973; Smith et al, 2007).

La relación con los otros puede ser tan influyente que sea más determinante incluso que la

propia opinión. Por ejemplo, en un estudio sobre compra de muebles, se encontró que las previsiones de consumidores sobre cuánto le gustaría el mueble a su amigo fue un mejor pronóstico de su compra que las propias evaluaciones (Myers y Robertson, 1972). Cuando esta influencia es tan fuerte se habla de norma social: la percepción individual de lo que pensarán los demás sobre una conducta puede hacernos adoptar esa conducta, incluso cuando nuestras actitudes no son favorables a la misma (Azjen y Fishbein, 2005).

Hay, además, una relación entre la motivación del receptor y la fortaleza del vínculo con el emisor: si el vínculo es fuerte, se busca más el WOM que si no lo es (Bansal y Voyer, 2000; Duhan et al, 1997). Igualmente, está relacionado con la motivación del emisor: cuando una persona tiene información que es significativa, tiende a compartirla con aquellos con los que mantiene vínculos fuertes (Norman y Rusell, 20006). Además, el vínculo está relacionado con la credibilidad: cuando el mensaje viene de un vínculo fuerte, se acepta más (Van Hoye y Lievens, 2007). Esta podría ser la razón última que explica que haya más volumen y velocidad en el WOM entre grupos con vínculo fuerte.

Esto ocurre igualmente en el ámbito online (Godes y Mayzlin, 2004): cuando existe un vínculo fuerte se comparte más información y más rápidamente. Sin embargo, otros estudios (por ejemplo, Brown et al, 2007) han encontrado que en las comunidades online los vínculos entre personas son menos importantes, ya que el vínculo parece establecerse con la página web.

Otra variable que podría explicar la mayor influencia que parece darse entre vínculos fuertes es la similitud entre emisor y receptor, fenómeno conocido como *homophily*. Cuanto mayor es la similitud en un grupo, en términos de edad, sexo, educación y estilos de vida, mayor es el vínculo y mejor el resultado del WOM (Brown et al, 2007; Brown y Reingen, 1987). Sin embargo, en el eWOM, Brown et al (2007) encontraron que los factores tradicionales para la similitud, como edad y sexo, tenían menos importancia que los intereses compartidos. Por ejemplo, un 90% de los encuestados habló de la congruencia entre sus propios intereses y el contenido de la página web, como factor relevante para influir

en su decisión de compra. Así, aunque la similitud sigue siendo una variable relevante los determinantes de esta similitud pueden variar según el medio que se utilice para producir el WOM.

Finalmente, algunos trabajos han examinado la influencia de otras variables. Así, Lam y Mizerski (2005) analizaron la influencia del *locus* de control en el individuo en la probabilidad de compartir información con grupos con los que tenía vínculo débil o fuerte. Concluyeron que los individuos con alto *locus* de control interno era más probable que participara en el WOM con grupos de vínculo débil, mientras que aquellos con *locus* de control externo lo hacían con grupos de vínculo fuerte.

### 4.3. La credibilidad del emisor

Hay un acuerdo general en la literatura en que la credibilidad del emisor es clave para determinar su capacidad de persuasión e influencia sobre el receptor en cualquier proceso de comunicación (Fennis y Stroebe, 2010). También en el WOM, la credibilidad aparece como una de las variables clave para que haya influencia en la decisión de compra, tal como confirman varios estudios (Brown et al, 2007; Schiffman y Kanuck, 2005; Sternthal et al, 1978; Sweeney et al, 2008; Xie et al, 2011). Precisamente, es la credibilidad lo que diferencia el WOM de otras recomendaciones personales, como las obtenidas de vendedores o prescriptores. Aquí, la percepción del receptor de que “no tiene nada que ganar de una posible transacción con los artículos que recomienda” (Schiffman y Kanuk, 2005: 297) es lo que hace que el WOM sea considerado la fuente más influyente para la decisión de compra (Nielsen, 2009a).

En el caso del WOM, se atribuye credibilidad a un emisor cuando reúne tres rasgos: indepen-

dencia (Arndt, 1967; Schiffman y Kanuck, 2005), pericia o conocimiento (Bansal y Voyer, 2000; Brown et al, 2007; Price y Feick, 1984; Sternthal et al, 1978) y familiaridad (Schiffman y Kanuck, 2005). Cuando se percibe que el emisor tiene una alta pericia, el receptor presta más atención al WOM e incluso tiene más motivación para buscar la información de esta persona (Bansal y Voyer, 2000). Una variable clave para establecer la credibilidad es la motivación. Si se percibe que el emisor está obteniendo una ventaja personal, esto es, si se percibe comprometida su independencia, el WOM será poco eficaz, porque será “descontado” o tenido por no válido (Lazniack et al, 2001). La familiaridad está relacionada con los vínculos fuertes y la similitud, por lo que es de aplicación lo visto más arriba.

En el caso del WOM online, se plantea la hipótesis de la dificultad de evaluar la credibilidad del emisor, ya que no se conoce. Brown et al (2007), en un estudio a través de entrevistas en profundidad con 30 participantes y un análisis de una comunidad online, encontraron que para los receptores hacían un esfuerzo para evaluar a los individuos que facilitaban las recomendaciones. Los receptores buscaban las opiniones de los usuarios que consideraban expertos, según su nivel de conocimiento mostrado en la página. Además, los consumidores hicieron una evaluación de la credibilidad, no sólo de los individuos, sino también de la página web donde la información estaba colgada. Esto demuestra, una vez más, la importancia de la página web como fuente de información.

Otro ejemplo es una investigación sobre los comentarios online de hoteles y las experiencias allí vividas, encontrándose que la presencia de información personal que permitiese identificar a la persona online tenía un efecto positivo en la

credibilidad percibida de sus comentarios, lo que, a su vez, resultó en una influencia significativa en la intención del receptor a la hora de reservar un hotel (Xie et al, 2011).

Finalmente, algunos estudios hacen pensar que otros factores podrían moderar la influencia de la credibilidad en la eficacia del WOM. Awad y Ragowsky (2008) por ejemplo, examinaron la influencia del género en la credibilidad y encontraron que para las mujeres la credibilidad en el emisor tenía más peso que para los hombres.

#### **4.4. La valencia del mensaje**

La valencia del mensaje se refiere al contenido del mensaje, esto es, si el mensaje comunica algo bueno (valencia positiva) o malo (valencia negativa). Los mensajes con una valencia positiva suelen referirse a experiencias agradables (una recomendación sincera hacia un producto o servicio) mientras que los negativos pueden incluir experiencias desagradables (denigración de un producto, rumores y quejas personales). Varias investigaciones han intentado establecer si la valencia afecta el resultado de WOM o no y, si afecta, cuál de los dos tendría más impacto en el proceso de decisión de compra del consumidor.

Varios trabajos han encontrado que el WOM negativo influye en el comportamiento de los consumidores (Dellarocas et al, 2007; Richins, 1983; Van Hoye y Lievens, 2007). Esta influencia se debe a que hay más volumen de WOM negativo, porque se tiende a compartir más las experiencias negativas que las positivas, a que se genera una mayor dispersión del mensaje y, por tanto, se ve más, y a que se tiende a exponerse más a la información negativa que a la positiva, especialmente en situación de incertidumbre (producto o experiencia nuevos para el receptor).

Por un lado, cuando el mensaje tiene una valencia negativa, se comunica con mayor intensidad y se produce una mayor dispersión del mensaje). Richins (1983) encontró que más de la mitad de los clientes insatisfechos con su compra o experiencia se dedicaban a la transmisión de WOM negativo; es más, los clientes insatisfechos se quejan hasta tres veces más que los clientes satisfechos. Otros estudios han encontrado similares resultados (Anderson, 1998; Dellarcas et al, 2007; Silverman, 2001; Yang y Mai, 2010).

Resulta lógico pensar que los clientes insatisfechos sienten una mayor presión para avisar a otra gente, ya sean amigos, familia e incluso desconocidos, para que ellos lo eviten y así no le ocurra lo mismo a otra persona, esto es, el emisor tiene una mayor motivación para iniciar el WOM. Otra posible explicación es que los consumidores prestan más atención, y dan más importancia, a la información negativa que a la positiva (Hoyer y MacInnis, 2004); es decir, si se supone que la mayoría de la información que se recibe sobre productos o servicios es positiva, cuando se recibe de forma negativa, que choca, se le presta más atención porque es más prominente. Así, la información se difundiría a una velocidad mucho más alta que la positiva, con una mayor dispersión tanto en términos de volumen como de velocidad.

Esta mayor exposición a la información negativa ocurre especialmente cuando se trata de un nuevo producto o experiencia (Lutz, 1975). Cuando algo es nuevo y existe relativamente poca información sobre el producto o la experiencia, se considera que esta información es aún más importante debido a su escasez. Así el WOM negativo, que lleva a una mayor dispersión del mensaje, es especialmente influyente cuando el

producto o la experiencia con el producto sean nuevos para el receptor.

Por otro lado, el WOM positivo influye en el proceso de compra, sea creando una imagen favorable hacia la marca o empresa (Arndt, 1967), sea mejorando la actitud y predisposición hacia la marca (Dichter, 1966). Una encuesta realizada por Trnd (2010) a 31.713 de sus miembros en Alemania encontró que los dos tipos de WOM se extienden de una manera parecida, pero el WOM negativo se transmite a más gente: 7,44 y 8,25 personas respectivamente. Esto muestra que el WOM positivo también llega a tener una difusión e influye en el consumidor a la hora de hablar del tema con otras personas, lo mismo que el negativo, pero que al final, el WOM negativo suele llegar a un mayor número de personas.

Sin embargo los consumidores suelen recordar mucho más el WOM positivo que el negativo (Trnd, 2010). En una pregunta sobre la última recomendación de WOM transmitida, se encontró que un 89% recordaba las buenas experiencias y que un 7% las negativas, habiendo una gran diferencia, un 82%, según la valencia. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico. Con todo, no hay datos concluyentes sobre este particular, ya que otros estudios han llegado a otras conclusiones. East et al (2005) preguntaron a los consumidores si el WOM había afectado a la decisión de elegir una marca, en varias categorías (por ejemplo, la compañía de telefonía móvil). Encontraron que el WOM negativo tenía el mismo impacto que el WOM positivo en cuanto a la decisión final.

El problema puede ser que, en los estudios llevados a cabo, sólo se han considerado el WOM como una variable dicotómica (positiva o negativa), y no como un rango o escala. Para corregir este problema, Anderson (1998) plantea un *mo-*

*delo basado en la utilidad* que propone una función con forma de U para explicar esta teoría. Su investigación, basada en los datos de satisfacción de los clientes de 203 empresas, ha encontrado que la gente muy satisfecha y muy insatisfecha se suele involucrar más en el WOM y, en paralelo, transmite más información y la gente le suele prestar aún más atención y probablemente lo recuerde más: el WOM es mayor cuando la satisfacción se mueve hacia algún extremo (Anderson, 1998). Por tanto, la intensidad de la valencia es tan importante como la valencia. Con todo, su estudio demostró que los clientes insatisfechos tienden a hablar más de su experiencia que los satisfechos.

Así, pues, no hay resultados concluyentes sobre la forma de influencia de la valencia. Hay evidencias para sostener que la relación es lineal, en forma de U, obteniéndose la mayor influencia en los extremos de la curva. También es esperable que se produzca mayor volumen de WOM cuando la valencia es negativa, pero mayor recuerdo cuando es positiva.

## 5. Aproximación a un modelo de WOM

Como se decía en la introducción de este artículo el fin último de este trabajo es revisar la literatura para identificar las variables determinantes del proceso de WOM con el fin de generar un modelo gráfico que integre estas variables. Como evidencian los párrafos anteriores, los estudios anteriores han analizado la influencia de una, a lo sumo dos, variables. Para lograr una mejor comprensión del fenómeno hacen falta estudios que examinen la influencia conjunta de varias variables, con el fin de aclarar las relaciones de causalidad entre ellas y entre los determinantes y el resultado. Este modelo gráfico pretende, pues,

sentar la base para el desarrollo de futuros estudios sobre el tema.

El modelo gráfico se completa con proposiciones, que expresan las relaciones de causalidad entre variables y que pueden servir de base para la generación de hipótesis. Estas hipótesis tendrán que ser falsadas en futuros estudios.

(Cuadro 3 pág. 21)

**P1.** La credibilidad del emisor está determinada por la valoración que hace el receptor de la pericia e independencia del emisor y la familiaridad con él.

**P2a.** La motivación del emisor está asociada a la búsqueda de beneficios psicológicos, especialmente, mejora de la auto-estima y mejora de la estima en el grupo.

**P2b.** La motivación del receptor está asociada a la búsqueda de beneficios funcionales: reducir la incertidumbre y simplificar la búsqueda de información.

**P3.** La valoración de la motivación del emisor es usada por el receptor como pieza clave para decidir la credibilidad del mismo.

**P4.** Cuando el WOM es reactivo, esto es, cuando se produce en respuesta a una pregunta o comentario del receptor, es más eficaz.

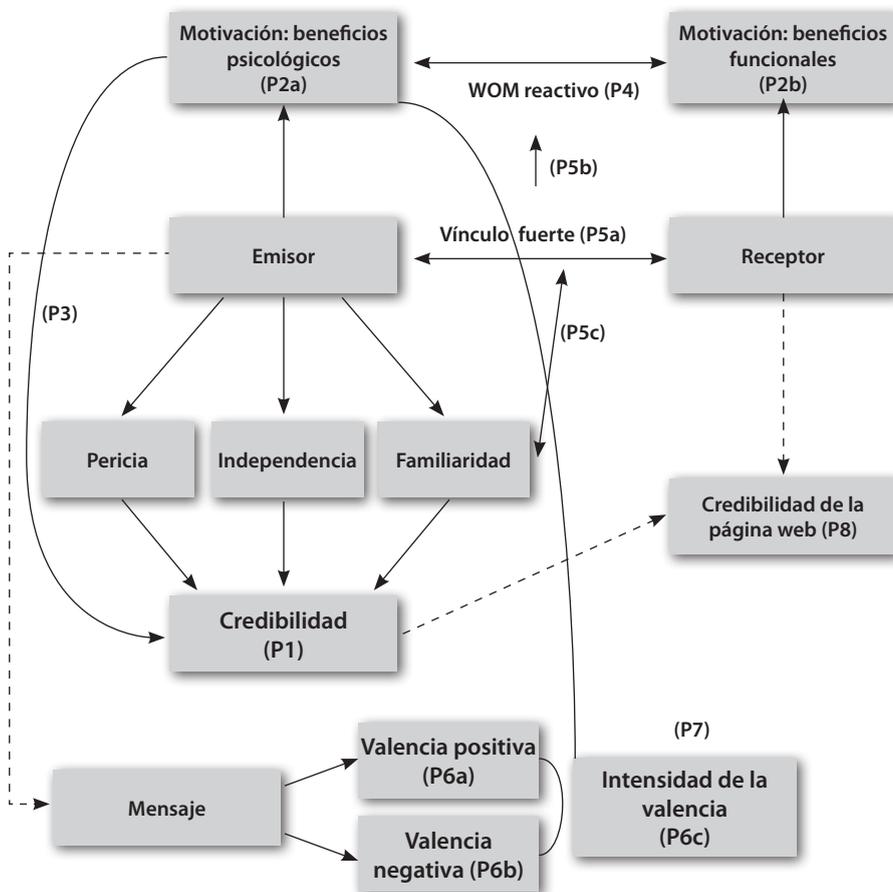
**P5a.** Cuando existe un vínculo fuerte entre emisor y receptor, se tiende a generar mayor volumen de WOM.

**P5b.** Entre individuos con vínculos fuertes se tiende a generar mayor WOM reactivo.

**P5c.** Entre individuos con vínculos fuertes, existe una mayor familiaridad, por lo que la credibilidad otorgada al emisor es mayor.

**P6a.** Cuando el mensaje tiene una valencia negativa, se tiende a generar mayor volumen de WOM (mayor dispersión).

**Cuadro 3. Modelo gráfico de proceso de influencia del WOM**



**P6b.** Cuando el mensaje tiene una valencia positiva, se tiende a generar menor volumen, pero mayor recuerdo del WOM.

**P6c.** La intensidad de la valencia podría modificar las proposiciones anteriores: a mayor intensidad, mayor dispersión, independiente de si la valencia es positiva o negativa.

**P7.** La motivación está asociada a la valencia: hay más motivación para iniciar WOM cuando

se tiene que comunicar un mensaje con valencia negativa.

**P8.** En el eWOM, además de la credibilidad del emisor, el receptor juzga también la credibilidad de la página web antes de aceptar el mensaje. Podría haber, pues, una relación entre la credibilidad del emisor y del canal por el que circula el WOM.

## 6. Conclusiones

La revisión de la literatura efectuada sobre el boca-oreja, o WOM, tanto en su versión analógica como digital, ha llevado a identificar unas variables determinantes clave del proceso. Estas son: la motivación del emisor y receptor, la relación entre los dos, la credibilidad del emisor atribuida por el receptor y la valencia del mensaje. Sin embargo, no se puede concluir de qué manera se produce el impacto o sobre qué variables, ya que la investigación dirigida a medir resultados es limitada; especialmente, los trabajos orientados a ver la influencia del WOM en el proceso de compra.

El valor añadido de este trabajo pasa por recopilar estos estudios en un modelo gráfico y unas proposiciones, que indican la relación de causalidad entre las variables, conectando lo que hasta ahora han sido variables estudiadas de for-

ma aislada. Se propone, pues, un modelo en el que se identifican e interconectan las variables que han sido encontradas clave para explicar el proceso de WOM.

Con todo, es necesario desarrollar investigaciones empíricas que permitan falsar las proposiciones generadas. Además, es necesario incorporar otras variables que podrían ser claves, como el tipo de producto o el perfil del receptor, ya que hay estudios que apuntan a que podrían explicar diferencias en el proceso de WOM. Asimismo, es necesario extender la investigación a otros contextos culturales. Actualmente, la investigación está concentrada en países anglosajones, especialmente, Estados Unidos. Es preciso verificar que las variables son las mismas y su influencia se produce en la misma dirección en otros contextos culturales.

## Bibliografía

- AIMC (2010) *Navegantes en la Red*. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, Madrid, España. [http://www.aimc.es/spip.php?page=rubrique&rid\\_rubrique=54](http://www.aimc.es/spip.php?page=rubrique&rid_rubrique=54). [fecha de acceso: 4 de enero 2011]
- Ajzen, I. y Fishbein, F. (2005). The Influence of Attitudes on Behaviour. En Albarracín, D., Johnson, B., y Zanna, M. *The Handbook of Attitudes*. (pp. 173-222). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Anderson, E. (1998). Customer satisfaction and Word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- Arndt, J. (1967). Role of Product Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291-295.
- Awad, N. y Ragowsky, A. (2008). Establishing Trust in Electronic Commerce Through Online Word of Mouth: An Examination Across Genders. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 101-121.
- Bansal, H. y Voyer, P. (2000). Word of Mouth processes within a service purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-77.
- Bickart, B., y Schindler, R. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2002) *Comportamiento del Consumidor*. México D.F.: Thomson. 9ª edición.
- Brown, J. y Reingen, P. (1987). Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362.
- Brown, J., Broderick, A. y Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- Brown, S. y Beltramini, R. (1989). Consumer Complaining and Word of Mouth Activities: Field Evidence. *Advances in Consumer Research*, 16(1), 9-16.
- Czepial, J. (1974). Word-of-Mouth Processes in the Diffusion of a Major Technological Innovation. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 172-180.
- Chintagunta, P., Gopinath, S. y Venkataraman, S. (2010). The Effects of Online User Reviews on Movie Box Office Performance: Accounting for Sequential Rollout and Aggregation Across Local Markets. *Marketing Science*, 29(5), 944-957.
- Dellarocas, C., Farag, N., y Zhang, X. (2004). Using Online Ratings as a Proxy of Word-of-Mouth in Motion Picture Revenue Forecasting. Working paper, SSRN Electronic Paper Collection. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=620821](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=620821). [fecha de acceso: 16 de diciembre 2010].
- Dellarocas, C., Zhang, X. y Awad, N. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: the case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23-45.
- Dichter, E. (1966). How Word of Mouth advertising works. *Harvard Business Review*, 44(6), 147-166.
- Duan, W., Gu, B., y Whinston, A. (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales – an empirical investigation of the movie industry. *Journal of Retailing*, 84(2), 233-242.
- Duhan, D., Johnson, S., Wilcox, J. y Harrell, G. (1997). Influence on consumer use of word of mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 283-295.
- East, R., Hammond, K., Lomax, W. y Robinson, H. (2005). What is the Effect of a Recommendation?. *Marketing Review*, 5(2), 145-157.
- Fennis, B. y Stroebe, W. (2010). *The Psychology of Advertising*. East Sussex: Psychology Press.
- Fisher, L. (2008). The Next Big Thing... Buzz Monitoring. *Marketing Direct*. (Noviembre). p. 10.
- Godes, D. y Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication, *Marketing Science*, 23(4), 545-561.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gupta, P. y Harris, J. (2010). How e-Wom recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9), 1041-1049.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G. y Gremler, D. (2004). Electronic Word of Mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves

- ves on the internet. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Herr, P., Kardes, F., y Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information of Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454-462.
- Hoyer, W. y MacInnis, D. (2004). *Consumer Behavior*. MA: Houghton Mifflin Company. 3ª edición.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Laczniak, R., DeCarlo, T. y Ramaswami, S. (2001). Consumers' Responses to Negative Word-of-Mouth Communication: An Attribution Theory Perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 11(1), 57-73.
- Lam, D. y Mizerski, D. (2005). The Effects of Locus of Control on Word-of-mouth Communication. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 215-228.
- Liu, Y. (2006). Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue". *Journal of Marketing*, 70(3), 74-89.
- Lutz, R. (1975). Changing Brand Attitudes through Modification of Cognitive Structure. *Journal of Consumer Research*, 1(4), 49-59.
- Martilla, J. (1971). Word of Mouth Communication in the Industrial Adoption Process. *Journal of Marketing Research*, 8, 173-178.
- Mason, R. (2008). Word of mouth as a promotional tool for turbulent markets. *Journal of Marketing Communications*, 14(3), 207-224.
- Myers, J. y Robertson, T. (1972). Dimensions of Opinion Leadership. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 41-46.
- Nielsen (2009a). Nielsen Global Online Consumer Survey. *The Nielsen Company*, New York, USA. <http://www.scribd.com/doc/24221838/NIELSEN-Global-Online-Consumer-Survey-July-2009> [fecha de acceso: 10 de enero 2011]
- Nielsen (2009b). Fully-Customizable Brand Monitoring and Analytics Dashboard: My BuzzMetrics. *The Nielsen Company*.
- Norman, A. y Russell, C. (2006). The Pass-Along Effect: Investigating Word-of-Mouth Effects on Online Survey Procedures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4), 1085-1103.
- Price, L. y Feick, L. (1984). The Role of Interpersonal Sources in External Search: An Informational Perspective. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 250-255.
- Reingen, P., Foster, B., Brown, J., Johnson, J. y Seidman, S. (1984). Brand congruence in interpersonal relations: A social network analysis. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 771-783.
- Richins, M. (1983). Negative Word of Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68-73.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Pearson Educación. 8ª edición.
- Schindler, R. y Bickart, B. (2005). Published Word of Mouth: Referable, Consumer-Generated Information on the Internet. En Haugtvedt, C., Machleit, J. & Yalch, R. *Online Consumer Psychology: understanding and influencing consumer behaviour in the virtual world*. (pp. 35-62), Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Silverman, G. (2001). *Secrets of Word of Mouth Marketing*. Nueva York: AMACOM Books.
- Smith, T., Coyle, J., Lightfoot, E. y Scott, A. (2007). Reconsidering Models of Influence: The Relationship between Consumer Social Networks and Word-of-Mouth Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 387-397.
- Sternthal, B., Phillips, L. y Dholakia, R. (1978). The Persuasive Effect of Source Credibility: A Situational Analysis. *Public Opinion Quarterly*, 42(3), 285-315.
- Sundaram, D., Mitra, K. y Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis. *Advances in Consumer Research*, 25(1), 527-531.
- Sweeney, J., Soutar, G. y Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344-364.
- Trnd (2010). *Estudio sobre el Word-of-Mouth. Informe 01*. Barcelona, Madrid. [http://company.trnd.com/es/downloads/trnd\\_wom\\_monitor\\_01.pdf](http://company.trnd.com/es/downloads/trnd_wom_monitor_01.pdf) [fecha de acceso: 7 de enero 2011].
- Van Hove, G. y Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.
- Xie, H., Miao, L., Kuo, P.-J. y Lee, B.-Y. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The

role of perceived source credibility and pre-decisional disposition". *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 178-183.

Yang, J. y Mai, E. (2010). Experiential goods with network externalities effects: An empirical study of online rating system. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1050-1057.

# La Identidad Corporativa de los grupos multimedia privados españoles a través de sus webs: entre el Marketing 2.0 y 3.0

## The Corporate Identity of Private Spanish Multimedia Groups Through their Webs: Between Marketing 2.0 and 3.0

**Marta Rico Jerez**  
Universidad Complutense de Madrid  
mrico01@ucm.es

Rico Jerez, M. (2013). La Identidad Corporativa de los grupos multimedia privados españoles a través de sus webs: entre el Marketing 2.0 y 3.0. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*, Nº 8 Vol 8. Segundo semestre, julio-diciembre 2013. Págs. 26 a 45  
**DOI: 10.7263/ADRESIC.008.002**

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación del marketing 2.0 y 3.0 en la identidad de los grupos multimedia privados españoles a través de sus webs corporativas. Para tal fin se han estudiado los portales de PRISA, Antena 3, Mediaset, Mediapro, Vocento, Promecal e Intereconomía. De este modo, se ha realizado una investigación cualitativa en la que se han empleado la descripción transversal, la correlación y la explicación. Así, en primer lugar, mediante parámetros como el perfil corporativo —misión, visión y valores—, las estrategias de marca, los tipos de comunicación —simbólica y conductual—, el posicionamiento y la estructura de las webs corporativas se ha descrito la identidad de cada grupo de comunicación en un momento concreto. Posteriormente, se han comparado los datos obtenidos.

Finalmente, se ha explicado cómo han influido dichos resultados en la aplicación del marketing 2.0 y 3.0.

Las conclusiones a las que se han llegado son las siguientes:

- La combinación del marketing 2.0 y el marketing 3.0 es una constante en la identidad corporativa de los grupos multimedia privados españoles, tanto desde el punto de vista de su perfil como desde su comunicación empresarial.
- La aplicación del marketing 3.0 en el funcionamiento interno de los grupos multimedia comerciales españoles se encuentra en un estado incipiente.
- Los grupos multimedia privados españoles se basan en el marketing 3.0 para posicionarse.
- Los grupos multimedia privados españoles como entes corporativos no suelen utilizar las redes sociales para interactuar con sus públicos, sino que suelen emplear el correo electrónico o el teléfono. Sin embargo, sí recurren a ellas en sus diferentes unidades de negocio.

**Clasificación JEL:**  
**M31**

**Key words:**

identidad corporativa,  
marketing 3.0,  
marketing 2.0,  
grupos multimedia  
españoles

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyse the application of marketing 2.0 and 3.0 in the identity of the private Spanish multimedia groups through their corporate webs. To this end, the websites of PRISA, Antena 3, Mediaset, Mediapro, Vocento, Promecal and Intereconomía have been studied.

In this way, a qualitative research study has been carried out where transversal description, correlation and explanation have been used. Thus, firstly, through parameters such as the mission, vision and values- corporate profile, brand strategies and communication types- symbolic and behavioural, the positioning and structure of the corporate webs have represented the identity of each communication group at a given moment. Later, the data obtained has been compared.

Finally, the paper has explained how the said results have influenced the application of marketing 2.0 and 3.0.

The conclusions reached are the following:

- The combination of marketing 2.0 and 3.0 is a constant in the corporate identity of private Spanish multimedia groups, from the point of view of both their profile and their business communication.
- The application of marketing 3.0 in the internal functioning of the commercial Spanish multimedia groups is in an emergent state.
- Private Spanish multimedia groups are based in marketing 3.0 to position themselves.
- Private Spanish multimedia groups as corporate bodies do not normally use social networks to interact with their public, rather they generally use e-mail or the telephone. Nevertheless, they do use them in other business units.

**JEL Classification:**  
**M31**

**Palabras clave:**

corporate identity,  
marketing 3.0,  
marketing 2.0,  
Spanish multimedia  
groups

## Marco teórico

### 1. La identidad corporativa de los grupos multimedia privados españoles: entre el Marketing 2.0 y el Marketing 3.0

Un aspecto fundamental en toda empresa es la identidad corporativa, que consiste en “el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás” (Capriotti, 2004:65). Es lo que Ramírez, Sánchez y Quintero (2005:45-46) denominaron personalidad y que, según ellos, está basada en la misión, la visión y los valores de la organización.

La identidad corporativa se puede analizar desde diversos puntos de vista entre los que destacan el plano ético y el plano cultural. El primero incluye los valores propios de la organización y la concepción de su responsabilidad social con el entorno humano al que afecta su actividad; en cambio, el segundo está relacionado con el conjunto de creencias y valores que rigen la conducta de la empresa, cualquiera que sea su forma jurídica y la estructura de su propiedad (Villagra, 2002:145). Ambos planos tienen como funciones garantizar la autenticidad y determinar una pertenencia, lo que unido a la diversificación dará lugar a una diferenciación de la competencia.

Una vez explicado qué es la identidad corporativa es preciso matizar que ésta se proyecta a través de la imagen corporativa. Esto es, la imagen corporativa es “la percepción de las empresas que tienen sus audiencias”, la cual “se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa” (Bassat, 2008:73-74). Estos mensajes deben comunicarse de forma eficaz con el respaldo de la empresa y con una

coherencia con la misión y los objetivos de la compañía.

Por tanto, la imagen corporativa se genera en los receptores de acuerdo con unos elementos racionales, emocionales y conductuales que transmiten las organizaciones mediante una comunicación global (Galán, 2008).

De todos los elementos mencionados, en la gestión de la imagen corporativa es clave la conducta, pues es importante influir en la actitud de los usuarios/consumidores. Es aquí donde juega un papel fundamental el marketing, el cual consiste en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, el precio, la distribución y la comunicación de una idea, de un bien o un servicio con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios para la organización y los individuos (González y Ganaza, 2008:171).

Sin embargo, el marketing, desde su nacimiento hasta hoy ha evolucionado en función de los cambios empresariales. De este modo, sus puntos de atención han sido muy diferentes desde entonces. Se ha orientado hacia el productor, la venta, el cliente, el mercado, etc., dependiendo del momento empresarial.

Podemos hablar, por tanto, de una evolución del marketing 1.0 al marketing 3.0 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011:19-52). Así, al principio, el centro del marketing 1.0 eran las características físicas del producto y se debían atender las necesidades de un mercado de masas.

Posteriormente, como consecuencia de la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), nace el marketing 2.0 cuyo eje es el usuario/consumidor, al que se debe fidelizar, interactuando con él mediante herramientas como el correo electrónico. Por tal motivo, se utilizan tácticas como el posicionamiento

to y se establecen factores como la misión, la visión y los valores corporativos para conseguir la diferenciación.

El más reciente es el marketing 3.0, donde la base son los valores y la apuesta por un mundo mejor mediante la interacción con varios consumidores a la vez a través de las redes sociales.

Concretamente, el marketing 3.0 es propiciado por el impacto de las TIC en las actitudes de los consumidores/usuarios y por la globalización, que han dado lugar a un panorama cultural, político-legal, económico y social interconectado en función de un mercado creativo que tiene “una visión más espiritual del mundo”. De ahí que hayan adquirido relevancia el marketing de colaboración, el marketing cultural y el marketing horizontal. El primero de ellos consiste en la colaboración de una serie de entidades comerciales (accionistas, empleados, consumidores) con valores y objetivos similares; mientras que el segundo sitúa los aspectos culturales en el núcleo del modelo empresarial de una compañía mediante la marca cultural.

En cuanto al marketing horizontal, se fundamenta en la interacción con usuarios pertenecientes a sectores muy diferentes, pero que interactúan entre ellos.

En resumen, nos encontramos ante un modelo de negocio que gira alrededor de los valores corporativos y que requiere del marketing 3.0 para darlos a conocer.

### 1.1. Misión Corporativa

La misión corporativa “es la razón de ser de la empresa, lo que refleja el objetivo básico de la existencia de la empresa” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2011:58-81). Según estos autores para llevar a cabo la misión es necesaria la participación de los consumidores, en cuya conducta se debe in-

fluir mediante la aplicación del marketing 3.0. De esta manera, no solo se conseguirá un impacto en el mercado de masas, sino que, además, los consumidores aceptarán la marca como parte de su vida diaria, que es en lo que consiste este marketing espiritual o del alma.

Concretamente en los grupos multimedia privados españoles, la misión que recogen sus webs corporativas son las siguientes:

- **Grupo PRISA:** Creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y portuguesa, gracias a su oferta multicanal de productos de máxima calidad orientados al consumidor. ([www.prisa.com](http://www.prisa.com)).
- **Grupo Antena 3:** Difusión de una oferta atractiva, plural e independiente, que combine la información y el entretenimiento, para transformar así este valor en ingresos publicitarios ([www.grupoantena3.com](http://www.grupoantena3.com)).
- **Grupo Mediaset España:** Conjunto de empresas dedicadas al desarrollo de negocios vinculados con el sector audiovisual. La línea principal de actividad del Grupo es la explotación del espacio publicitario de las cadenas de televisión que opera ([www.telecinco.es/inversores/es/](http://www.telecinco.es/inversores/es/)).
- **Grupo Mediapro:** Proveedor de servicios técnicos para la industria audiovisual, es productor y distribuidor de acontecimientos deportivos, productor cinematográfico y de contenidos interactivos, y presta servicios de postproducción. La ingeniería técnica, los servicios de transmisiones, la consultoría en marketing y comunicación, y la comercialización publicitaria, así como el

diseño y la producción de canales temáticos ([www.mediapro.es/esp/index.php](http://www.mediapro.es/esp/index.php)).

- **Grupo Vocento:** Tiene presencia destacada en todas las áreas de la información y el entretenimiento, como prensa, suplementos, revistas, televisión, radio, producción audiovisual, distribución cinematográfica e Internet ([www.vocento.com](http://www.vocento.com)).
- **Unidad Editorial:** Dispone de medios de difusión, que proporcionan información y entretenimiento a miles de hogares de todo el planeta, gracias al aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información ([www.unidadeditorial.com](http://www.unidadeditorial.com)).
- **Grupo Promecal:** Especialización en información regional y servicios multimedia ([www.promecal.es](http://www.promecal.es)).
- **Grupo Intereconomía:** es un grupo de comunicación multimedia, con actividades en los sectores de televisión, radio, internet, publicaciones, cine, formación y editorial ([www.intereconomiaformacion.com](http://www.intereconomiaformacion.com)).

Por tanto, en líneas generales, podemos decir que todos los grupos multimedia privados españoles tienen como misión principal informar, función que muchos complementan con el entretenimiento. Algunos de ellos, como Antena 3 y Mediaset España también resaltan su actividad publicitaria, en el caso del primero con referencia explícita a su finalidad económica.

Por lo dicho hasta el momento, el marketing que se aplica es el 1.0, pero con connotaciones del 2.0. El objetivo es vender su actividad, aunque con diferentes matices, ya que si todos se centran en la información, unos se dedican también a la publicidad, otros se especializan en los contenidos regionales, o en los deportes, por poner unos ejemplos.

## 1.2. Visión Corporativa

La visión corporativa consiste en establecer en qué aspira a convertirse la compañía y los logros que pretende alcanzar (Kotler, Kartjaya, y Setiawan, 2011, 58-59). Para ello es imprescindible tener en cuenta la misión corporativa. En palabras de Capriotti (2004:66), es “la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad”.

En los últimos años este concepto está muy vinculado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ya que éstas han originado importantes cambios empresariales (De Pablo y col., 2012:80). De esta manera, en los años 80 el objetivo era “acelerar el procesamiento de datos y las transacciones de los procesos de generación valor, dándole especial importancia a las bases de datos y a la integración de sistemas y procedimientos de información”.

Años más tarde, en los 90, “con el nacimiento de internet, tecnología y empresa evolucionan conjuntamente dando más peso a las redes y el procesamiento distribuido como soportes del crecimiento y por efecto de la globalización”.

En el siglo XXI, el desarrollo de las tecnologías de información y las comunicaciones (web 2.0, redes sociales, comunicaciones móviles, etc.) no solo está cambiando el contexto económico, sino también el social convirtiendo a la información en motor impulsor de cambios sociales y culturales que afectan al modo en el que se realizan las transacciones económicas y a las que las organizaciones no pueden ser ajenos.

Claros ejemplos de estos hechos se encuentran en la visión corporativa de los siguientes grupos multimedia privados de España:

- **En Prisa**, como se recoge en el Informe Anual de 2011, el objetivo es “generar bienestar cultural en el mundo, como pilar para garantizar el progreso económico y

social, y sostenible, y la participación en una sociedad global” (www.prisa.com).

- **En Antena 3**, la finalidad es “ser un grupo de comunicación multimedia, rentable e independiente, líder en calidad, que sea referencia en el mercado español e internacional, con capacidad de anticiparse a las expectativas y los deseos de su audiencia y de mantener así un atractivo potencial sólido y diversificado para los distintos agentes del mercado publicitario” (www.grupoantena3.com).
- **Mediaset España**, según el acta de su Junta General de Accionistas de marzo de 2012, apuesta por la “creación de una sede electrónica de la Sociedad”, es decir, pretende poner en marcha una web corporativa de la Sociedad con la dirección [www.telecinco.es](http://www.telecinco.es) ([www.telecinco.es/inversores/es/](http://www.telecinco.es/inversores/es/)).
- **Unidad Editorial** se proyecta como un grupo dispuesto a explorar todas las plataformas que les acerquen a quienes quieran informarse, formarse o entretenerse a través de nuestros medios, siempre con el denominador común de la calidad de los contenidos ([www.unidadeditorial.com](http://www.unidadeditorial.com)).

Sin embargo, esta tendencia no se refleja en todos los grupos de comunicación. Es el caso de Vocento y Promecal:

- **Vocento** se sitúa de cara al futuro como uno de los actores principales para liderar el sector de los medios de comunicación en España mediante el fortalecimiento de su mercado nacional y la mejora de su posición en los medios locales ([www.vocento.com](http://www.vocento.com)).
- **Para Promecal**, lo importante es lograr la mejor integración de recursos atendiendo

a las necesidades de cada zona geográfica mediante el refuerzo de su estructura directiva tanto de sus medios escritos de Valladolid como de Castilla-La Mancha ([www.promecal.es](http://www.promecal.es)).

Otras organizaciones como Mediapro o Intereconomía no incluyen sus objetivos en sus webs corporativas.

Según lo planteado, la principal tendencia de los grupos de comunicación españoles es la consolidación de las Tecnologías de la Comunicación y la Información a través de internet y de los formatos multimedia, ya sea para hacer un mundo mejor —como PRISA—, ya sea para satisfacer las necesidades de los usuarios —como Antena 3—. Esto es, se puede apreciar la aplicación tanto del marketing 2.0 como del marketing 3.0.

### 1.3. Valores Corporativos

En el apartado anterior hemos visto como PRISA tiene una visión basada en valores, pero éstos se incluyen también en el resto de los grupos, porque en el siglo XXI los valores corporativos se han convertido en el centro de la gestión empresarial.

Sin embargo, ¿qué entendemos por valores? Son varias las definiciones que se pueden dar al respecto:

- Son conceptos básicos o finalistas que la compañía asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza (ética corporativa, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, etc) (Capriotti, 2004:67-68).
- Son convicciones básicas sobre lo que es correcto y cierto, sobre lo que se debe y no se debe hacer y sobre la importancia que

tienen distintas cosas dentro de la empresa. Son el elemento fundamental de la cultura y marcan una dirección común para todos los empleados (marcan pautas de conducta), con lo que facilitan la labor de los directivos. Las personas traen a la empresa sus propios valores, y otros están presentes en el conjunto de la sociedad, pero aquí nos referimos solo al grupo de valores que son aceptados y compartidos por los miembros de la empresa como tales (González y Ganaza, 2008, 550-551).

- Se pueden considerar como los estándares institucionales de conducta dentro de la compañía. Como todas las empresas suelen seguir por lo general el mismo ciclo de valores, éstos se simbolizan con una rueda. Los valores articulan una serie de prioridades corporativas y criterios de gestión para integrarlos como parte de sus prácticas, con la esperanza de reforzar las conductas que benefician a la compañía y a las comunidades dentro y fuera de ella, lo que a su vez fortalecería los valores de la institución (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2011:59).

En estas definiciones se puede apreciar cómo los valores corporativos han evolucionado hacia unos consumidores cada vez más personalizados, que cobran un papel protagonista y a los que es necesario dirigirse a través de medios no convencionales (Ramírez, Sánchez y Quintero, 2005:37-42).

Por tanto, los valores corporativos se pueden clasificar atendiendo a la relación con la misión y la visión:

- Finales o terminales. Aquéllos que el individuo desea lograr a lo largo de su vida. Están relacionados con la misión y entre

ellos caben destacar: los valores personales (éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros) y valores ético-sociales (justicia social, supervivencia del planeta entre otros).

- Instrumentales. Aquéllos que implementa mediante la conducta para lograr los valores terminales. Están relacionados con la visión y entre ellos se incluyen: los valores ético-morales (honestidad, responsabilidad, solidaridad, confianza, cooperación, entre otros) y los valores de competencia (cultura, flexibilidad, dinero, lógica, iniciativa, entre otros).

Todos estos valores corporativos se fundamentan en la ética empresarial, que consiste en la reflexión necesaria e imperativa sobre valores, normas, costumbres y experiencias que ocurren en el entorno organizacional, a tenor con la realidad en que se desempeña la misma (Pérez, 2010:157-248).

En otras palabras, las empresas se enfrentan a demandas de grupos de interés externos (como consumidores, competencia, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, etc.), así como de grupos de interés internos (como trabajadores y accionistas), que esperan de ellas un comportamiento moral y nuevas actitudes y compromisos para con la sociedad.

Pero, antes de llegar a esta necesidad, la ética empresarial “se circunscribía a cumplir con normas legales y regulaciones internacionales”, a la vez que las organizaciones se “limitaban a seguir ciertos manuales que definían lo que podían o no hacer los empleados”. En cambio, actualmente, otro foco de atención son “los reclamos y necesidades de sus grupos de interés”.

Por tales circunstancias, para poner en práctica sus valores corporativos, las empresas recu-

ren a dos tácticas, el código de conducta y las acciones producto de la responsabilidad social.

Los códigos de conducta recopilan los principios y pautas de comportamiento de los empleados.

Entre los grupos multimedia aquí analizados cabe destacar que solo PRISA y Antena 3 hacen públicos sus códigos de conducta a través de su web corporativa, mientras que Intereconomía únicamente expone sus principios rectores mediante su Ideario.

En PRISA ([www.prisa.com](http://www.prisa.com)), el código de conducta que está en vigor, fue modificado en diciembre de 2011 y, desde entonces, el comportamiento de las personas que forman parte de esta organización se debe regir por:

- Integridad, honradez, rigor y dedicación en el ejercicio de su actividad.
- Responsabilidad, compromiso y transparencia.
- Pluralismo y respeto a todas las ideas, culturas y personas.
- Creatividad e innovación en el desarrollo del negocio.
- Gestión responsable, eficiente y sostenible, generadora de valor para el accionista y para la sociedad.

En lo que se refiere a Antena 3 ([www.grupoantena3.com](http://www.grupoantena3.com)), es tanta la importancia que tiene el Código de Conducta que existe un Comité de Cumplimiento del mismo, siendo las pautas para los empleados las siguientes:

- Respeto entre las personas.
- Desarrollo profesional, igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Trabajo en equipo, colaboración y dedicación.
- La seguridad y la salud de las personas.

El Ideario de Intereconomía ([www.intereconomiaformacion.com](http://www.intereconomiaformacion.com)) recoge todos los principios que deben tener en cuenta todos los integrantes de este grupo de comunicación:

- El deber y derecho de atenerse a criterios de verdad, libertad y calidad profesional en la comunicación de información y contenidos.
- El compromiso con la dignidad innata e inviolable de cada persona humana y con el respeto efectivo a sus derechos y libertades fundamentales en el marco de una sociedad libre, justa, solidaria y democrática.
- La identificación con las raíces cristianas de la civilización bajo el prisma del pensamiento humanista.
- La independencia de todo partido político, confesión e institución religiosa, y de cualquier organización de poder ideológico, económico o social. El sentido de esta independencia es el servicio al derecho de información de sus lectores, oyentes y televidentes por encima de cualquier servidumbre.
- Considerar que la identidad y unidad de España son una realidad histórica, un bien común y un patrimonio vivo, transmitido entre generaciones, cuyas formas de configuración pertenecen en exclusiva a la soberanía de todos los españoles.
- Compromiso con la libertad de las personas y de la sociedad civil, y apoyo a la libre iniciativa privada y al modelo social y económico que, puesto al servicio de las personas, de la justicia, de la solidaridad y del bien común, configura el Estado social y democrático de Derecho.
- Defensa del derecho a la información veraz, la prensa libre y la independencia de los

jueces, sin las cuales la falsedad, la arbitrariedad y el abuso de poder pueden desnaturalizar las instituciones y menoscabar impunemente aquella verdad, libertad, confianza cívica, igualdad y garantía de los ciudadanos ante la ley, que son imprescindibles para que la democracia y el Estado de Derecho sean auténticos.

- Considerar la familia un bien común de la entera sociedad por ser la comunidad natural, más originaria e íntima, donde la procreación, crianza y educación de los hijos se asegura desde la unión conyugal de los padres y mediante una genealogía entre personas, que la dotan de un singular potencial para impregnar de afectos amorosos, valores humanos básicos, responsabilidad y solidaridad incondicionales los lazos de parentesco, los vínculos entre generaciones, la maduración de las personalidades y la integración de la juventud en la sociedad.
- Reconocer a los padres el derecho innato e inalienable a la educación de sus hijos y la titularidad primera en el proceso de su ejercicio efectivo en el sistema educativo. En consecuencia, Intereconomía promoverá la libertad de enseñanza y pondrá sus medios al servicio de la defensa y el desarrollo de los derechos de los padres a elegir libremente para sus hijos la educación y el centro académico conforme a sus convicciones morales y religiosas.
- Comunicar una información verdadera, rigurosa y coherente en la acreditación de los hechos y la argumentación de las opiniones, respetuosa con las personas e instituciones, con sus bienes y derechos, al tiempo que desea contribuir a desterrar cualquier

forma de engaño, mentira, falsedad y manipulación de la vida social y, en especial, de la política.

- Considerar que su servicio a la información veraz y su lucha contra la mentira tienen sentido porque existe la verdad objetiva, hay deber de buscarla y es posible conocerla y comunicarla en aquella satisfactoria medida que garantizan la honradez, la capacidad y el rigor profesionales puestos en los métodos y fines. En este servicio, todos los medios de Intereconomía, además de distinguir la información de la opinión, se esforzarán para que la información sea completa, actual, independiente, objetiva y acreditada.
- Fomentar en sus medios la mejor y más actualizada información científica, pero evitando calificar como verdad científica lo que no lo sea o acreditar con valor absoluto lo que la propia ciencia considere provisional o discutible, y eludiendo extrapolar el natural ámbito y límites de la racionalidad y métodos científicos de modo que se impusieran simplificaciones y arbitrariedades a las legítimas convicciones, creencias y libertades de nuestros usuarios.
- Velar para que las informaciones y los contenidos ofrecidos en sus medios sean servidos por profesionales veraces y responsables con la capacidad idónea y la formación necesaria en sus cometidos.
- Respeto a la intimidad personal y familiar, así como la defensa de los derechos al honor y buena fama.

Por lo expuesto hasta el momento sobre ética empresarial, podemos afirmar que hay una heterogeneidad en los principios y las pautas a seguir,

así como que en los medios de comunicación españoles se vislumbra una tendencia hacia un mundo mejor, pues se considera al ser humano como un ente integral y se valora el trabajo en equipo. Esto es, se empieza a utilizar el marketing 3.0 en la gestión interna de los grupos multimedia.

Por otra parte, en lo que respecta a la Responsabilidad Social Corporativa, es el “conjunto de obligaciones legales (nacionales e internacionales) y éticas de la empresa como consecuencia de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad de la que se derivan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos en un contexto global” (Galindo y Fernández, 2007:112-113). Estas obligaciones son adquiridas por las compañías de acuerdo con dos premisas:

- La Responsabilidad Social Corporativa es una contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.
- La Responsabilidad Social Corporativa es una obligación que las empresas observan para considerar los intereses de clientes, empleados, accionistas, comunidades y ecología en todos los aspectos de sus operaciones (Polo, 2009:80).

Como indica Marín Calahorro (2008:14-26), la sociedad valora las actividades empresariales dirigidas a mejorar la calidad de vida, a apoyar el desarrollo comunitario, el fomento de la cultura y la investigación, la protección del patrimonio histórico, la promoción de acontecimientos deportivos y otros de interés general, que pueden favorecer el bienestar social, ya que las empresas son concebidas como entes sociales, que deben colaborar con la comunidad en la que se desa-

rollan sus actividades. Por tal motivo, la Organización de Naciones Unidas (ONU), así como la Unión Europea y la Organización Internacional del Trabajo (OTI), entre otras, promueven iniciativas y acciones que fomenten la Responsabilidad Social Corporativa. Concretamente al programa de la ONU se han adherido PRISA, Antena 3 y Mediaset.

Desde el punto de vista de los receptores, estas actividades empresariales se percibirán como una imagen corporativa positiva, lo que ha supuesto su incorporación a las organizaciones como una labor más. Es el caso de los grupos multimedia privados españoles, la Responsabilidad Social Corporativa se refleja de la siguiente manera en sus webs corporativas:

- **PRISA** asume como propio el papel de ser referente en materia de responsabilidad corporativa frente a sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, el entorno y la sociedad en su conjunto. Por tanto, actúa como promotor y defensor de los valores sociales y culturales en las regiones donde desarrolla sus actividades, mediante la promoción de la cultura y las artes, el fomento de la educación, la escuela de periodismo, la acción social y el medioambiente ([www.prisa.com](http://www.prisa.com)).
- **Antena 3** ha asumido el compromiso y la responsabilidad de poner al servicio de la sociedad la capacidad de difusión de sus medios de comunicación, incidiendo en un tratamiento responsable de los contenidos y las comunicaciones comerciales, así como en la accesibilidad y la transparencia. La imparcialidad, la libertad de expresión, la pluralidad y la protección a los grupos más vulnerables son también principios que guían su actividad.

Como empresa responsable y sostenible, trata de dar respuestas a las expectativas de sus grupos de interés, que se centran en el ejercicio de una comunicación responsable, en la atracción y retención del talento, en seguir a la vanguardia del desarrollo digital, en la adecuada gestión de las audiencias, y en la protección del medio ambiente ([www.grupoantena3.com](http://www.grupoantena3.com)).

- **Mediaset** llevó a cabo una investigación sobre qué asuntos eran considerados relevantes para sus grupos de interés y, desde entonces, sus actividades se centran en la protección de la infancia y la adolescencia en los contenidos emitidos, el reflejo de la diversidad social y cultural en la programación, la emisión responsable de publicidad, el fomento de la educación y la cultura a través de los contenidos emitidos, la sensibilización sobre los retos de la sostenibilidad, la gestión responsable de los recursos humanos, la transparencia, la gestión de los impactos ambientales, la rendición de cuentas, el apoyo a la comunidad y el diálogo con grupos de interés ([www.telecinco.es/inversores/es](http://www.telecinco.es/inversores/es)).
- **Vocento** ejerce sus acciones de responsabilidad social corporativa a través de la Fundación del mismo nombre y centra sus actividades en las áreas culturales, donde destacan las Aulas de Cultura, los Máster de Periodismo y el Noticiero de las Ideas, la revista digital de pensamiento donde se dan cita algunas de las firmas más prestigiosas del panorama intelectual español. También participa en los Cursos de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y de la Universidad de Cádiz, y patrocina

los cursos de verano de la Universidad de Cantabria en Laredo ([www.vocento.com](http://www.vocento.com)).

- **Promecal** en su vocación de servicio al ciudadano y consciente del papel que desempeñan las empresas de comunicación en la sociedad, se marca como objetivo permanente impulsar sus acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa. Por ello, tiene como objetivo concienciar a los lectores y espectadores en distintas materias de índole cultural, sanitaria, social, medioambiental y solidaria. Para tal fin, no solo es parte colaboradora y sujeto activo en actos y campañas solidarias, sino que también cubre acontecimientos en los que los valores sociales son los protagonistas ([www.promecal.es](http://www.promecal.es)).
- **Unidad Editorial** centra su Responsabilidad Social Corporativa en la creación de valor para los accionistas, el crecimiento cultural del país, la conciencia de trabajar como un grupo, la valorización de las personas, la integridad y el rigor, la claridad y la transparencia, la eficiencia, la eficacia, la satisfacción de los clientes ([www.unidadeitorial.com](http://www.unidadeitorial.com)).
- **Intereconomía** plantea la promoción de lugares de encuentro con otras culturas e ideologías, sobre valores de la moral y el derecho natural; facilita el mejor conocimiento de los bienes de la cultura, de las ciencias y las artes, y declara un compromiso preferente hacia los mayores, minusválidos y cuantos, por circunstancias desfavorables, merezcan amparo y solidaridad, con mención especial hacia las víctimas del terrorismo y quienes, en cumplimiento de sus deberes, murieron por España ([www.intereconomiaformacion.com](http://www.intereconomiaformacion.com)).

En resumen, la Responsabilidad Social Corporativa se considera un tema relevante en los grupos multimedia comerciales españoles, ya que, excepto Mediapro, todas las compañías analizadas la dan a conocer en sus portales. Incluso, algunos de ellos como PRISA, Antena 3 o Mediaset se han adherido a programas de carácter internacional como es el Pacto Global de la ONU.

En cuanto a las acciones, sus objetivos son dos, uno satisfacer las necesidades de sus públicos, y otro, hacer un mundo mejor. Por ello, realizan, por orden de relevancia, acciones culturales, sobre medio ambiente y solidarias.

En otras palabras, se aplica una combinación del marketing 2.0 con el marketing 3.0.

## **2. La aplicación del Marketing 2.0 y 3.0 en la comunicación de la identidad corporativa de los grupos multimedia comerciales españoles**

La comunicación es una herramienta imprescindible para que la identidad corporativa llegue a influir en la conducta de los públicos. Pero, “en una compañía, no solo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros” (Capriotti, 2004:68). De ahí la importancia que está adquiriendo la ética empresarial, de la que hemos hablado en los párrafos precedentes.

Tradicionalmente, los objetivos de la comunicación han sido: “crear conocimiento de los productos de la empresa, dar información para reducir la incertidumbre (riesgo) en la compra, inducir a la prueba de los productos, mantener la lealtad de los clientes e informar sobre las acciones de la empresa para mantener su ima-

gen” (Domínguez y Ganaza, 2008:200). De todos ellos, el último se está convirtiendo en prioritario.

Como dice Bassat (2008:75-76), “la comunicación corporativa constituye el proceso que convierte la identidad de una empresa en su imagen pública. Todos los mensajes que emite la empresa nos han de llevar coherentemente hacia el mismo objetivo estratégico”. Es lo que se conoce como imagen corporativa.

La imagen corporativa se ha convertido en la piedra angular de todo el proceso comunicacional de empresas e instituciones. Todo proceso de comunicación corporativa se inicia porque se quiere generar una determinada imagen corporativa: de una empresa, de un producto, de una marca, de una persona, etc. (Galán, 2008)

Esta nueva situación tiene su origen en que las empresas, debido a las TIC se han encontrado en un entorno competitivo diferente, por lo que se han visto obligadas a modificar su gestión empresarial y, por ende, el enfoque de su comunicación corporativa. Lo importante es dar a conocer unos valores intangibles que se identifican con la compañía y determinan el valor de la marca (Villagra, 2002:343-345).

Antes los consumidores aspiraban a la marca y a los valores que van asociados a ella; en cambio con la reestructuración empresarial son las marcas las que deben aspirar a los valores de los consumidores (Bassat, 2008:124). Los clientes demandan a las empresas que contribuyan a proteger la sociedad.

Estas exigencias por parte de los públicos unidas a las TIC han suscitado que, actualmente, para lograr el objetivo marcado se pueden llevar a cabo tres estrategias comunicacionales. Son las siguientes:

- La comunicación directa, que consiste en utilizar sus webs para estar en contacto con sus públicos.
- La comunicación bidireccional, que consiste en estar presente en las webs de otras compañías.
- La comunicación compartida, que consiste en interactuar con los públicos mediante las redes sociales.

## 2.1. Tipos de comunicación corporativa

Además de las estrategias que acabamos de mencionar, en la comunicación corporativa se emplean la comunicación “simbólica” y la comunicación “conducta”.

### 2.1.1. La comunicación “simbólica” y el Marketing 2.0.

La comunicación “simbólica” es una de las formas comunicativas que suelen aplicar las organizaciones y consiste en dar a conocer lo que éstas hacen. En otras palabras, “es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la firma, con el fin de informarlos sobre sus opiniones, actitudes y conductas hacia la compañía” (Capriotti, 2004:69).

Se trata de un modelo de comunicación lineal que informa a sus públicos objetivos sobre sus productos o servicios, pero no establece ninguna relación con ellos porque se basa en la generación y el envío unidireccional de información de la entidad (notas y ruedas de prensa, campañas de publicidad) con poco o casi ningún tipo de participación del público receptor de sus mensajes corporativos (Celaya, 2011:89).

A pesar de no interactuar con el público, se trata de una estrategia que genera expectativas y

para lo que las empresas pueden recurrir a diferentes tipos de discursos:

- El de identidad, que comprende toda la comunicación propia de los códigos permanentes de la existencia y de la identificación de empresas y organizaciones. Son las acciones definidas en el llamado manual de identidad corporativa, que engloba todos los sistemas de identidad visual de todos los soportes de comunicación existentes: códigos tipográficos, de logotipos, de emblemas, de colores y otros. Es la imagen visual de empresas y organizaciones.
- El de la personalidad, que comprende las comunicaciones realizadas a través de la marca, la expresión de la imagen de marca, como algo simbólico y representativo.
- El de los hechos, que comprende la comunicación a través de productos y servicios, por medio de la realidad tangible que produce una empresa u organización. Las acciones de diseño de los productos, las técnicas del envasado, la comunicación de las ventajas y los beneficios, están aquí comprendidos, como también lo están las acciones de promoción y merchandising.
- El cultural, propio de la llamada comunicación institucional, que consiste en la transmisión de valores y roles que cada empresa desea intercambiar con su entorno.

De todos estos tipos de discurso, el utilizado por los grupos multimedia privados es el cultural, como se puede observar en la visión corporativa comentada en el apartado correspondiente. En el mismo epígrafe también se puede comprobar que la comunicación “simbólica” es el modelo comunicacional por excelencia. Tales circunstan-

cias nos permiten aseverar que, en su comunicación corporativa, aplican el marketing 2.0.

### **2.1.2. Comunicación conductual: la combinación del Marketing 2.0 con el Marketing 3.0.**

La comunicación conductual “es la que genera información mediante la experiencia de los públicos con la compañía (con sus productos y/o servicios, y con las personas que pertenecen a la misma)” (Capriotti, 2004:70). Por ello, es fundamental que la empresa transmita los valores y principios con los que se identifica que son las variables de identidad de marca presentes en la imagen corporativa.

Las empresas incorporan en sus estrategias de gestión aspectos ligados a su responsabilidad social, destinando recursos y gestionándolos con el objetivo de mejorar su impacto y percepción en la sociedad y en el mercado (Galindo y Fernández, 2007:104).

Entre las entidades que utilizan esta forma de comunicación están los grupos multimedia privados españoles aquí estudiados. Excepto Mediapro, todos los demás dedican parte de sus esfuerzos a influir en el comportamiento de sus públicos a través de las acciones de su Responsabilidad Social Corporativa, como hemos visto en el apartado correspondiente.

Por tanto, del mismo modo que comentamos en el epígrafe 1.3, la aplicación del marketing 2.0 combinado con el marketing 3.0 es una evidencia.

### **2.2. La marca y el Marketing 3.0 en los grupos de comunicación multimedia privados españoles**

La marca es una herramienta básica en todo proceso de comunicación de la identidad corporativa. Pero, ¿qué entendemos por marca?

La marca es “una señal que se hace, se añade, o se inscribe de modo imborrable en la materialidad misma de un producto para distinguirlo, hacerlo reconocer y recordar. En el mercado libre de competencia, una marca (de identidad, de propiedad, de fábrica, de producto o servicio) es siempre un elemento semántico o semiótico que cristaliza en un signo visual y fónico (una figura icónica y un sonido verbal)” (San Nicolás, 2004:352).

La marca siempre ha estado muy vinculada a la identidad corporativa. Dicha unión fue propiciada, en un primer momento, por la segunda revolución industrial y como consecuencia de la producción seriada y masiva.

Con el paso de los años, esta relación se ha modificado por los cambios empresariales y por los intereses de los públicos (Villagra, 2002:171-172), porque ahora:

- La marca está ligada al valor de la empresa, su misión, los productos y servicios que ofrece y los públicos objetivos a los que se dirige.
- Las marcas no son los logotipos sino sus servicios.
- La marca es el valor central integrador de la empresa.
- La marca es un activo intangible en cuya construcción es decisivo el comportamiento de la empresa.

Las principales ventajas de utilizar una marca son la diferenciación de la competencia y la generación de confianza en el público.

La diferenciación, junto con la marca, el posicionamiento y el modelo 3i (identidad, integridad e imagen), es un elemento esencial en el marketing 3.0. Elementos entre los que debe existir un

equilibrio (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2011:52-63).

Una diferenciación en sinergia con el posicionamiento generará automáticamente una buena imagen de marca. A su vez, el posicionamiento influirá en la conducta de los públicos, porque la identidad de marca consiste en posicionar una marca en la mente de los consumidores.

A todo esto se suman la integridad de marca, que consiste en cumplir lo que se ofrece a través del posicionamiento y la diferenciación de la marca, y la imagen de marca, que consiste en captar una parte importante de las emociones de los consumidores.

Por todo lo dicho, si se define claramente la identidad, a la vez que se la fortalece con una única integridad para construir una imagen de marca fuerte y para recuperar la confianza de los consumidores, se habla del marketing 3.0 integrado en la misión, visión y valores de la empresa.

### 2.2.1. El Marketing 2.0 y la estrategia de marca en los grupos de comunicación multimedia privados españoles

La elección de la marca está en función de los objetivos que se pretendan conseguir, los cuales, a su vez, van a determinar la estrategia más adecuada para el posicionamiento que se desee obtener. Las posibles estrategias (González y Ganza, 2008:183-184) para utilizar son las que a continuación se detallan:

- **Marca única:** consiste en anteponer el nombre genérico del producto a la marca elegida. Con esta estrategia se facilita la introducción de nuevos productos y se abaratan los costes de distribución y promoción.
- **Marca individual,** o múltiples marcas: cada producto lleva una marca distinta. Se suele

aplicar a productos muy distintos en calidad, distribución y mercado. Por un lado, el hipotético fracaso de un producto no afecta al resto, por otra parte, dar a conocer cada producto requiere un elevado gasto.

- **Marca por línea de productos:** es una estrategia intermedia entre las anteriores. Busca la potenciación mutua entre los productos de una línea.
- **Marca de empresa fabricante:** se utiliza para apoyar al producto, que posee su marca, con el nombre de la empresa, si esta goza de un reconocido prestigio.
- **Marca del distribuidor:** se emplea para productos escasamente diferenciados o debido a la debilidad de posición ante el distribuidor, que es quien aporta su nombre al producto.

De todas estas estrategias, los grupos multimedia analizados recurren a varias de ellas, siendo la de marca individual, o múltiples marcas, la principal opción. Esto se debe a su objetivo de aumentar sus cuotas de mercado a través de una diversificación en la que abarcan diferentes áreas de negocio:

- **PRISA** estructura su actividad en educación-editorial, prensa, radio y audiovisual.
- **Antena 3** comprende publicidad, relaciones públicas, multimedia, cine y radio.
- **Mediaset** se dedica a la televisión y a la publicidad.
- **Mediapro** se estructura en contenidos, producción y postproducción, gestión de derechos, ingeniería audiovisual, canales tv, I+D, marketing.
- **Vocento** se organiza en prensa, suplementos, revistas, televisión, radio, internet, con-

tenidos, impresión, difusión, prensa gratuita.

- **Unidad Editorial** se divide en el mundo, marca, expansión, televisión, revistas, salud, formación, distribución, editorial.
- **Promecal** divide su actividad en televisión y radio, prensa, servicios y multimedia.
- **Intereconomía** se diversifica en radio, televisión, internet, publicaciones, formación, editorial.

La estrategia de marca individual en algunos grupos se combina con la marca única. Así, por ejemplo en PRISA están El País y elpais.com; en Antena 3, Antena 3 Nova y Antena 3 Neox; en Mediapro, GolTv y golstadium.com, y en Intereconomía, Radio Intereconomía e Intereconomía TV.

Por último, en cuanto al Grupo Antena 3 es resaltable el uso de la marca de empresa pues se estructura en Antena 3 Eventos, Antena 3 Advertising, Antena 3 Multimedia, Antena 3 Films y Antena 3 TV. Solo la unidad de negocio de radio, Uniprex, no incluye el nombre de la compañía.

Con estas estrategias de marca, los grupos multimedia privados españoles pretenden satisfacer y retener a sus diferentes públicos para incrementar sus cuotas de mercado en todas sus áreas de negocio. Por tal motivo, tienen que aplicar las técnicas propias del marketing 2.0.

### 2.2.2. El posicionamiento como función de marca: entre el Marketing 2.0 y el marketing 3.

La selección de la estrategia de marca, además de depender de los objetivos empresariales, se establece atendiendo a varias funciones comunicativas: de referencia, de practicidad, de garantía, de

personalización, de posicionamiento, lúdica y de capitalización. De todas ellas, actualmente, por la fase 3.0 en la que se encuentra el marketing, la función más determinante es el posicionamiento que designa el lugar que los mensajes tienen en la mente de los públicos, establecido por las percepciones previamente existentes.

Posicionar requiere unas estrategias de comunicación que se llevan a cabo en las siguientes etapas:

1. La empresa realiza un estudio de mercado.
2. La empresa decide el posicionamiento de un producto en función de sus características o atributos, que le diferencian y distinguen de sus competidores.
3. Una vez obtenidos los resultados se realiza un plan de comunicación dirigido a obtener un posicionamiento concreto y no otro, estableciendo unos objetivos de comunicación
4. Por último, se elabora una campaña comunicativa, utilizando todos los medios propios de la comunicación global, elaborando y transmitiendo unos mensajes interesados, adecuados a los objetivos planteados.

Sin embargo, si se pretende un posicionamiento satisfactorio, las acciones comunicativas se deben enfocar hacia uno o más factores como son: las características objetivas, los beneficios obtenidos, los usos y las aplicaciones, la diferenciación, la competencia o el consumidor.

El posicionamiento tiene su origen en el entorno competitivo en el que se encuentra el mundo empresarial, donde las compañías deben poseer una serie de atributos para ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad (Capriotti, 2004:68). Esos atributos, también conocidos como “de marca”, deben ser percibidos como gratificantes

a la hora de satisfacer las necesidades de los públicos, tanto desde el punto de vista cognoscitivo, como desde la perspectiva emocional, como desde el comportamiento.

Los atributos de marca se pueden clasificar en primarios y de valor añadido. Los primeros son aquéllos que la marca procura en primer lugar, con una utilidad manifiesta y explícita, que dan lugar al beneficio básico. En los grupos multimedia privados españoles, el atributo es la información, excepto en Mediapro que es el entretenimiento.

En cuanto a los de valor añadido, están en función de la percepción de los consumidores y son a los que deben dirigirse las acciones comunicativas, pues son lo que diferencian unas empresas de otras. De este modo, en el caso que nos atañe, el entretenimiento es el valor añadido de PRISA, Antena, Mediaset y Vocento, mientras que la formación es otro rasgo distintivo pero de Intereconomía, Vocento y PRISA.

Otros atributos competitivos de los grupos de comunicación españoles están relacionados con: la cobertura, el sector, la especialización temática o la finalidad económica. De este modo, por Grupo, estos elementos diferenciadores son:

- **En PRISA:** el sector audiovisual y la internacionalización.
- **En Antena 3:** el sector audiovisual y la difusión nacional.
- **En Mediaset:** el sector audiovisual, la difusión nacional y la comercialización.
- **En Mediapro:** el contenido deportivo.
- **En Vocento:** los medios impresos, la difusión nacional con cabeceras tanto nacionales como regionales.
- **En Unidad Editorial:** los medios impresos y la información especializada.

- **En Promecal:** los medios impresos y la proximidad.
- **En Intereconomía:** la información con un tratamiento desde el pensamiento del Humanismo Cristiano.

Además, el entorno competitivo ha propiciado una diferenciación basada en los valores corporativos y, más concretamente, en los códigos de conducta —son heterogéneos— y en la Responsabilidad Social —acciones solidarias, culturales, medioambientales, etc.—.

Por tanto, se puede afirmar que los grupos españoles buscan el posicionamiento mediante acciones comunicativas centradas en la diferenciación y la competencia. En este sentido, en Antena 3 para su agencia de publicidad Atres también se dirigen al consumidor.

En otras palabras, en los grupos multimedia analizados existe un equilibrio entre posicionamiento, diferenciación y marca, lo que equivale a decir que aplican el modelo 3i, o lo que es lo mismo el marketing 3.0.

### 2.3. La aplicación del Marketing 2.0 y 3.0 en los portales de los grupos multimedia privados españoles

Aparte de la marca, otra herramienta de comunicación es el portal de internet. Se trata de “una empresa de servicios que ofrece éstos a una determinada comunidad de internautas” (De Pablos y col., 2012:120), siendo sus funciones principales tanto informar como ser el punto de inicio de la navegación.

Como consecuencia de la competencia, los portales buscan diferenciarse con una oferta completa de servicios y con el desarrollo de contenidos de calidad para posicionarse estratégicamente, lo que conducirá a una consolidación de la marca.

Existen dos tipos de portales, los horizontales —que ofrecen información de tipo genérico— y los verticales —que ofrecen servicios específicos para una comunidad determinada—. Por la situación de saturación del mercado, los primeros están buscando una diferenciación, por lo que se están transformando en verticales (Villagra, 2002, 199-223).

Por otro lado, los verticales recurren a la profesionalización o a públicos muy específicos para diferenciarse y lograr así el afianzamiento de su marca.

Dentro de este tipo de portales verticales se encuentran los sitios web corporativos que se pueden definir como un catálogo electrónico con información actualizada de la empresa y sus productos y servicios. Su estructura depende de los objetivos fijados por la empresa.

Un ejemplo de esta clase de portales son los pertenecientes a los grupos multimedia privados españoles. Todos incluyen información sobre sus actividades y unidades de negocio, incluso algunos de ellos, como PRISA y Antena 3 tienen en la portada un enlace para dar a conocer su Responsabilidad Social Corporativa.

La presencia de las empresas en internet es importante, porque las webs corporativas son elementos de comunicación que no solamente facilitan numerosa información sobre sus productos y/o servicios, sino que también contribuyen a la creación de su imagen corporativa (Albendin, 2001:56).

Una manera de establecer la imagen corporativa es incorporando distintos perfiles para atender a sus públicos -clientes, proveedores, accionistas, etc.-. Cada uno de ellos accede a una web específica adecuada a sus intereses y necesidades. Por ejemplo, PRISA, Antena 3, Mediaset y Vocento poseen un perfil web destinado a sus

accionistas e inversores; mientras que Unidad Editorial lo tiene para clientes y proveedores.

Concretamente, los clientes y proveedores de Unidad Editorial precisan de una clave para acceder a sus perfiles; en cambio, es abierto el acceso de accionistas e inversores en el resto de los grupos.

Por otro lado, normalmente, los portales de las empresas suelen incluir: información, comercialización e interactividad. Esta última está cobrando cada vez mayor importancia por el nacimiento de comunidades que ofrecen un espacio a sus usuarios para alojar sus páginas personales y otras que facilitan la interacción entre sus distintos miembros.

- Las ventajas que aporta la interactividad entre empresa y públicos son las siguientes:
- Amplía las fronteras de negocio.
- Permite establecer un servicio de atención y de fidelización de los clientes.
- Facilita numerosa información sobre los intereses y las necesidades de consumidores actuales y potenciales. Permite la elaboración de completas bases de datos.
- Retroalimentación.

Esta interactividad nos permite indicar que la comunicación “compartida” a través de las herramientas 2.0, explicada en párrafos anteriores, ha propiciado una transformación total de su cultura corporativa (Celaya, 2011:286-290).

En este sentido, la web 2.0 ha tenido un papel fundamental, ya que se ha convertido en un instrumento fundamental para que los usuarios participen en la actividad empresarial con sus opiniones y experiencias (McCracken, 2011:104-107). Esta participación se ha puesto en primer plano con las redes sociales, las cuales se pueden clasificar en: redes profesionales —Linkedin,

Xing, Viadeo...-, redes generalistas -Facebook, Tuenti, Google +, Myspace, etc.— y redes especializadas -Ediciona, Entrelectores, Cinema-VIP...- (Celaya, 2011:109-276).

En este sentido, cabe decir que, de los grupos de comunicación españoles analizados, solo PRISA, Unidad Editorial y Vocento interactúan con sus públicos a través de redes sociales como Facebook y Twitter. De hecho, Vocento tiene un perfil llamado “Vocensocial” en el que se recopilan todas sus acciones interactivas.

Ante esta circunstancia es preciso matizar que si bien como grupo solo interactúan mediante las redes sociales las compañías que se acaban de mencionar, todos emplean esta herramienta en cada una de sus unidades de negocio.

Por otra parte, las redes sociales, aparte de ser una fuente de información muy fiable para conocer la imagen que tienen los públicos sobre los productos o servicios, dieron lugar a un nue-

vo tipo de consumidores (McCracken, 2011:102-107). Esto, a su vez, conllevó la aparición del marketing 2.0 y del marketing viral.

El marketing viral es el término elegido para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar las redes sociales y otros medios electrónicos para lograr imponer una marca o para mejorar su posicionamiento, mediante procesos de regeneración viral similares a la expansión de un virus informático. Este proceso se basa en el boca a boca producido por mecanismos electrónicos aprovechando las posibilidades abiertas por las redes sociales creadas en Internet y otros medios, como la telefonía móvil, para llegar rápidamente a una gran cantidad de personas.

Para concluir, según lo visto sobre los sitios web corporativos de los grupos multimedia privados españoles, podemos afirmar que se aprecia una clara aplicación del marketing 2.0 y 3.0.

## Bibliografía

- Albendin Moya, J. J. (2001). *Marketing en Internet*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Bassat, L. (2008). *El libro rojo de las marcas* (2ª ed.). Madrid: Debolsillo.
- Capriotti, P. (2004). La imagen corporativa. In J. C. Losada Díaz (Ed.), *Gestión de la Comunicación en las organizaciones* (pp. 57-72). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Agius, S., & Medina Salgado, S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Galán, J. (2008). Gestión Vectorial de la Imagen Corporativa. *Razón y Palabra*, 13(65).
- Galindo García, Á., & Fernández Olit, B. (2007). *Responsabilidad Social Corporativa y Medios de Comunicación Social*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- González Domínguez, F. J., & Ganaza Vargas, J. D. (2008). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Madrid: LID EDITORIAL.
- McCracken, S. (2011). *Marketing online para empresas*. Barcelona: Servidoc.
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1.
- San Nicolás, C. (2004). La marca. símbolo de consumo. In J. C. Losada Díaz (Ed.), *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (pp. 351-363). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Villagra García, N. (2002). *La presencia de los valores corporativos en internet un análisis aplicado al caso español*. Doctora Memoria, Complutense, Madrid.

## Webgrafía

- [www.prisa.com](http://www.prisa.com)
- [www.grupoantena3.com](http://www.grupoantena3.com)
- [www.telecinco.es/inversores/es/](http://www.telecinco.es/inversores/es/)
- [www.mediapro.es/esp/index.php](http://www.mediapro.es/esp/index.php)
- [www.unidadeditorial.com](http://www.unidadeditorial.com)
- [www.intereconomiaformacion.com/](http://www.intereconomiaformacion.com/)
- [www.promecal.es](http://www.promecal.es)
- [www.vocento.com](http://www.vocento.com)

# Comercio online: una propuesta de análisis

## On-line Commerce: An Analysis Proposal

**Raúl Eguizabal**

Universidad Complutense de Madrid  
r.eguizabal@ccinf.ucm.es

Eguizabal, R. (2013). Comercio online: una propuesta de análisis. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 8 Vol 8. Segundo semestre, julio-diciembre 2013. Págs. 46 a 67

**DOI: 10.7263/ADRESIC.008.003**

## RESUMEN

Este artículo supone una reelaboración de un informe técnico presentado a partir de la demanda interpuesta por una compañía contra un comercio online a través del cual se distribuyen sus productos fabricados o representados.

Se realizó, con el objetivo de dar respuesta a dicha demanda, un análisis de contenido de tipo cualitativo.

Sobre la base del informe jurídico, se han especificado, para su publicación en AdResearchEsic, las características del análisis, en cuanto a aspectos metodológicos, fases del análisis, resultados y conclusiones. Así mismo, se han incluido algunas reflexiones de más largo alcance, al entender que el conflicto de intereses respondía, en realidad, al enfrentamiento actual entre dos tipos de comercio: el tradicional, realizado en un lugar físico y mediante relaciones interpersonales, y el nuevo comercio en línea, a través de la web y con intercambios mediados electrónicamente.

El objetivo era establecer si la tienda online perjudicaba de alguna manera la imagen de calidad, prestigio, reputación, glamour y *goodwill* de las marcas distribuidas a través de su web. Para ello se confeccionó un corpus de 288 páginas de marcas y productos, seleccionadas de acuerdo a los objetivos, más otras 39 páginas generales de la tienda.

La conclusión, es que no se puede juzgar el comercio electrónico según parámetros del comercio tradicional. Lo que era exigible en el comercio convencional, la visibilidad del producto en las estanterías, la colocación de publicidad o muestras gratuitas en el punto de venta, el trato directo y personalizado, no puede trasladarse sin más a una nueva relación de compra-venta.

**Clasificación JEL:**  
**M37, L81**

**Palabras clave:**  
Publicidad,  
Medios de Comunicación,  
Comercio on line,  
imagen de marca.

## ABSTRACT

This article assumes a redoing of a technical report as part of a lawsuit presented by a company against an on-line business through which their manufactured or represented products were distributed. A qualitative analysis of the contents was carried out to give an answer to the said lawsuit.

Based on the judicial report, the characteristics of the analysis have been specified, for their publication in AdResearch, in respect to aspects of methodology, phases of analysis, results and conclusions. In addition, some longer reaching opinions have been included, in understanding that the conflict of interests responded to, in reality, the current confrontation between two types of business: the traditional, carried out in a physical space and through interpersonal relations, and the new on-line business, through the web and with electronic exchanges.

The aim was to determine if the on-line shop in any way damaged the image of quality, prestige, reputation, glamour and goodwill of the distributed brands through their website. To achieve this, a body of 288 pages of brands and products was created, selected in agreement with the objectives, plus another 39 general pages from the shop.

The conclusion is that you cannot judge e-commerce using traditional business parameters. What was needed from conventional business, product visibility on the shelves, the placing of advertisements, free samples at point of sale or direct and personal contact, cannot be translated directly to a new buying-selling relationship.

**JEL Classification:**  
**M37, L81**

**Key words:**  
Advertising,  
the Media, On-line  
commerce,  
Brand image answer  
to the said lawsuit

El desarrollo de esta propuesta de análisis surge como consecuencia de un caso práctico: la demanda interpuesta por una compañía contra un comercio online a través del cual se distribuyen sus productos fabricados o representados. Más allá de las consideraciones legales, e incluso de las meramente mercantiles, el caso presentaba otras de más largo alcance. En efecto, a lo que estamos asistiendo es al enfrentamiento entre dos formas de venta: tradicional, por un lado, con puntos de venta físicos y trato personal; y electrónico, por otro, a través de sitios web y vínculos mediados por la red. Dicho de otra manera, se manifestaba aquí el desencuentro entre la sociedad del siglo XX y la del siglo XXI, entre un mundo que acaba (pero se encuentra bien pertrechado legalmente) y otro que comienza.

Bajo la consideración de que el curso de la historia es imparable —y que ni triquiñuelas legales, ni invocaciones nostálgicas pueden frenar mucho tiempo el progreso social— se descubre, en el caso, ni más ni menos que la resistencia casi desesperada de unas estructuras establecidas históricamente (mercantiles, en esta ocasión) contra la amenaza que supone la llegada de nuevas estructuras más modernas y mejor adaptadas a un nuevo entorno, definido por su condición tecnológica.

Pero todavía habría otra consideración más a tener en cuenta, en este caso de carácter político. Sólo los países que apuesten hoy por el cambio tecnológico, tienen alguna opción de salir adelante en un escenario que de manera inequívoca se ha decantado ya por opciones como la globalización de los mercados, la deslocalización de la producción y el comercio en Internet. Más allá de las mezquindades empresariales, que intentan poner sus muebles a salvo del huracán tec-

nológico, está la necesidad de colocar a un país y a sus estructuras económicas en la línea de salida de la carrera que conduce al progreso.

Amparándose en la todavía escasa legislación en torno a Internet, las organizaciones afectadas por el nuevo impulso tecnológico se amparan en la normatividad existente al día de hoy (por ejemplo, en temas de imagen de marca) para intentar resolver a su favor este conflicto de intereses.

## 1. Objetivo

El objetivo de este dictamen es establecer si la tienda online Perfume's Club perjudica de alguna manera la imagen de calidad, prestigio, reputación, glamour y *goodwill* de las marcas distribuidas a través de su web, o si, por el contrario, contribuye en alguna forma a la reputación online de dichas marcas.

## 2. Metodología

La dificultad principal, en este caso, es que existe poca, por no decir ninguna, experiencia en lo que se refiere al análisis de páginas web. Por el contrario, la bibliografía sobre cómo elaborar un sitio web o un comercio online, es profusa; tanto en lo que se refiere a los detalles tecnológicos como en lo concerniente a los aspectos de diseño y estética. Aunque difícilmente, las técnicas expuestas a la hora de construir un objeto o dispositivo cualquiera (en el caso, raro, en que estén sistematizadas) sirven a la hora de analizarlo. La reversibilidad metodológica resulta infrecuente en este campo.

En cualquier caso, se presenta aquí un problema clásico de los estudios publicitarios: cómo evaluar una serie de elementos intangibles (imagen, reputación...) a partir de componentes materiales del sitio web. Es decir, cómo hacer

objetivables unas características que parecen pertenecer a la subjetividad del receptor; y ello, por supuesto, sin movernos del contexto del propio sitio web.

Por otro lado, tampoco era posible —puesto que se trataba de elaborar un informe con una utilidad reglamentaria e inmediata— utilizar ninguna metodología que no estuviese suficientemente legitimada por la experiencia.

En una primera fase se evaluaron (y rechazaron) distintas opciones por poco apropiadas (tipo análisis narrativos) o por prolijas y costosas<sup>1</sup> (del tipo, por ejemplo, diferencial semántico); optando finalmente por un análisis de contenido debidamente adaptado a las peculiaridades del caso.

Se trata, en definitiva de separar el objeto de estudio en sus componentes, y estudiar cada uno de ellos independientemente, a la luz de los indicios y de los objetivos trazados.

Para ello se optó por una metodología comparativa, aunque básicamente cualitativa, poniendo en relación los elementos extraídos del análisis de la tienda online con los pertenecientes a otras tiendas online (fundamentalmente los de la parte demandante) con el fin de poder hacer las correspondientes deducciones.

## 2.1. Reglas básicas del análisis propuesto

- a) Considerar una tienda online como *un tipo de mensaje* que —en la medida en que pertenece a una nueva clase de medio de comunicación (léase Internet)— posee carac-

terísticas diferenciadas con respecto a los mensajes clásicos de los medios de comunicación convencionales.

- b) Limitarse al *contenido manifiesto*, es decir, a lo que puede observarse a simple vista en las páginas web.
- c) Realizar un *análisis de connotación*. Imprescindible, dados los objetivos del trabajo.

Es cierto que en los primitivos análisis de contenido se rechazaba el análisis de connotaciones por considerarlo una concesión a la subjetividad del analista. Hoy día, y desde hace tiempo, sabemos lo suficiente sobre el tipo de indicios manejados en el análisis como para poder establecer significados sin realizar excesivas concesiones (o ninguna) a la subjetividad.

Por ejemplo, a la hora de hablar del color. Existen ya tantos estudios, con técnicas diversas (diferencial semántico, taquistoscopio, test de colores, cromoterapia, etc.) y dentro de marcos disciplinares diferentes (física del color, psicología, lenguaje, medicina, etc.) que podemos estar razonablemente seguros sobre su sentido e interpretación.

- d) Establecer una fase de *descripción* y otra de *interpretación*. En la primera, ponemos de relieve aquellas características que son resaltadas por los sentidos del observador<sup>2</sup>.

Luego, descomponemos y agrupamos en categorías: colores, tipografías, etc.

En la segunda, y sobre la base de lo observado, se realiza la interpretación. El procedimiento que nos permite el paso de una a la otra es la *inferencia*.

<sup>1</sup> Hay que tener en cuenta que, como el estudio tenía una finalidad específica: su eventual empleo en un juicio, sus características debían adaptarse al contexto en que el estudio va a ser empleado. Por experiencia en otros casos similares, cuanto más largo y prolijo es un informe, menos eficaz resulta en una situación de estas características.

<sup>2</sup> Es como cuando se analiza un elemento químico, especificamos primeramente el fruto de un examen realizado mediante los sentidos: sólido, líquido o gaseoso, color, sabor, textura, etc. Así, por ejemplo, nos dicen los libros, el alcohol etílico es un líquido incoloro, de olor agradable y sabor ardiente.

### 3. Fases del análisis

Sus etapas no tienen por qué seguirse en un orden cronológico fijo. Por ejemplo, la elección del “corpus” documental puede ser anterior o posterior a la fijación de objetivos.

#### a) La “lectura flotante”

Es la puesta en contacto con el material a trabajar. Pueden intervenir en ella las experiencias análogas que se hayan realizado y los conocimientos teóricos que se tengan sobre el tema.

En este caso, dicha lectura flotante ha sido ejercida no sólo sobre la tienda online a juzgar (Perfume’s Club), y sobre aquellas otras que sirven de referencia comparativa (página oficial de L’Oreal y de la tienda Primor), también fueron sometidas a lectura flotante otras tiendas online del ramo (perfumerías if, Diesel, bodybell, etc.).

#### b) La elección de documentos

Constitución del corpus que deberá ser analizado a partir de un “universo” documental. Este “universo” puede estar dado previamente, como ocurre con nuestro caso, dado que el análisis responde a un conflicto de intereses entre marcas.

En Perfume’s Club se ofrecen del orden de 6.500 productos, y en concreto de las marcas en litigio se incluyen las siguientes cantidades de productos: L’Oréal: 49 referencias; Guy Laroche: 6 referencias; Lancôme: 270 referencias; Cacharel: 47 referencias; Yves Saint Laurent: 96 referencias; Biotherm: 186 referencias; Helena Rubinstein: 90 referencias; Paloma Picasso: 3 referencias; Ralph Lauren: 25 referencias.

En estas referencias se incluyen perfumes para hombre y para mujer, maquillajes, lociones, productos de afeitado, lápices labiales, productos para el cabello, correctores, desmaquillantes,

jabones, productos solares, etc. Además de lotes de productos y novedades.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos, se ha procedido a la observación y análisis de una muestra amplia de páginas referidas a dichas marcas. En concreto se han analizado:

**Marca L’Oreal:** página principal y páginas de 49 productos.

**Marca Guy Laroche:** página principal y 6 páginas de productos.

**Marca Lancôme:** página principal y 69 páginas de productos.

**Marca Cacharel:** página principal y 21 páginas de productos.

**Marca Yves Saint Laurent:** página principal y 30 páginas de productos

**Marca Biotherm:** página principal y 65 páginas de productos.

**Marca Helena Rubinstein:** página principal y 26 páginas de productos.

**Marca Paloma Picasso:** página principal y 3 páginas de productos.

**Marca Ralph Lauren:** página principal y 10 páginas de productos

En total, por tanto, han sido examinadas 288 páginas referidas a esas marcas, más otras 39 páginas generales de la tienda, referidas a Inicio, Ofertas, Pestaña producto, Pestaña marca, Pestaña información, Página de contacto y consultas, Página de categorías, Filtros de producto, Registro/cuenta, Política de privacidad, Carrito de compra, Pasarela de pago pasos 1 a 4, Garantía, Confianza online, Venta mayorista, Consulta esteticién, Blog, Redes sociales-Facebook, Redes sociales.Twitter, Canal You tube, Apadrina, Concursos y sorteos, Condiciones generales, Ayuda servicio, Preguntas frecuentes, Hablan de nosotros, Valoración Ekomi.

### c) La formulación de hipótesis y objetivos

El objetivo, señalado en el punto 1, es la meta general de la investigación que viene dada por el cuadro teórico o pragmático en el cual se van a utilizar los datos, es decir el conflicto de intereses entre empresas que ha sido señalado.

No es obligatorio que existan hipótesis de partida a la hora de realizar una investigación, aunque en muchos casos éstas sirven para explicar y precisar las direcciones del análisis.

Además de lo ya recogido en el punto 1, y a la vista de los términos de la demanda, podían además señalarse los siguientes puntos de interés:

- 1º Utilización de palabras que no resten prestigio
- 2º Calidad gráfica del sitio
- 3º Respeto al estilo y ortografía
- 4º Empleo del tuteo
- 5º Legibilidad de texto e imagen
- 6º Espacio exclusivo a la perfumería selecta de lujo
- 7º Presencia de un surtido representativo de las referencias de cada una de las líneas de marcas, así como de las novedades.
- 8º Defensa del aura de calidad, prestigio, reputación, *glamour* y *goodwill* de las marcas de perfumería y cosmética que aparecen en Perfume's Club.

### d) La localización de indicios y la elaboración de indicadores

Consideramos una página web como una manifestación portadora de indicios que el análisis debe hacer “hablar”.

Los indicios pueden ser elementos como palabras, temas, signos, colores, omisiones, dificultades de dicción, personajes, músicas, características de pronunciación, etc. Su elección depende de los objetivos y del tipo de material a tratar.

Habitualmente no se procede a una fragmentación sistemática de todo el corpus. Lo normal es aislar uno o varios elementos considerados significativos para la investigación que se lleva a cabo.

Como pretendo un modelo de análisis con cierta validez general, he propuesto un fragmentación lo más exhaustiva posible. No obstante, la no presencia en la muestra de cierta clase de indicios puede ser también significativa.

Los elementos significantes del sitio web pueden ser, por tanto:

1. Elementos escritos: Texto / Tipografías
2. Elementos icónicos: Gráficos / Fotografías / Dibujos
3. Elementos de navegación: Barras y botones de navegación
4. Elementos de diseño: Color / Composición
5. Elementos de audio: Sonidos / Música / Voces
6. Elementos de vídeo: Segmentos de película / Animaciones

Los componentes del dispositivo de compra o tienda online a analizar, pertenecerán al menos a uno de estos grupos de elementos, que poseen características comunes, y en algunos casos a más de uno (una palabra o grupo de ellas es además de tipografía, color y un ingrediente de la composición).

### e) La preparación del análisis

Hay una etapa en todo análisis que supone la preparación material, y eventualmente formal, del material a investigar. Por ejemplo, en este caso, el empleo de descargas y “pantallazos” o impresiones de pantalla. En otros, puede ser el empleo de determinados soportes, dvd's, cd's, registros magnéticos, con el fin de que los conte-

nidos puedan ser adecuadamente analizados y explotados.

#### 4. La explotación material

Consiste fundamentalmente en la aplicación de las decisiones tomadas en las etapas anteriores. La operación fundamental, en este estado del análisis, es la de codificación, es decir la fragmentación y reagrupación del contenido en las unidades previamente elegidas en el apartado d) del punto anterior. Dos unidades a considerar: *unidades de registro* (segmento de contenido considerado como unidad base, dependiendo de los objetivos y el material a analizar). En nuestro caso se trata de unidades formales (colores, tipografías), pero también pueden ser semánticas. Y las *unidades de contexto*: los segmentos del mensaje cuya dimensión es óptima para que la unidad de registro alcance su precisa comprensión.

En algunos casos, y como se verá más adelante, para comprender la exacta magnitud de una unidad de registro hace falta acudir al contexto (otras páginas web, anuncios, ilustraciones).

##### 4.1. Elementos escritos

Corresponden a todos aquellos elementos codificados verbalmente

###### 4.1.1. Texto

La mayor parte de los textos que se incluyen en la tienda online son textos informativos, referidos a extremos como “forma de pago”, “protección de datos”, etc. O funcionales, referidos a las barras y botones que facilitan el movimiento del usuario por las páginas web.

Los textos son predominantemente cortos y separados por espacios, con las palabras clave y expresiones relevantes destacadas mediante el uso del color o su inserción en una cartela con

degradación de color y disposición en forma de botón. Todos estos elementos inciden en la funcionalidad del sitio web Perfume’s Club.

Han sido evitadas las repeticiones innecesarias, así como el uso de superlativos, exclamaciones, interrogaciones. Tanto la gramática como la ortografía son totalmente correctas, y ayudan a que el usuario perciba la profesionalidad del sitio web.

Las palabras clave y expresiones relevantes son definidas de acuerdo a tres criterios:

- **Tamaño** (dimensiones superiores a las de la media). Situadas en la cabecera y en tipografía de caja alta: NOVEDADES, PERFUMES DE MUJER, COSMÉTICA DE MUJER, etc.
- **Color** (empleo de algún color distintivo). Es dominante el color magenta que sirve tanto para los titulares como para señalar elementos de navegación. Se emplea también el blanco y un color degradado púrpura-negro en algunos titulares. El uso del magenta ofrece en este caso un color semáforo (llamada de atención), además de servir para reforzar el objetivo de la empresa (vinculación con la cosmética).
- **Repetición** (reiteración o insistencia en determinados términos)  
Sin tener en cuenta los elementos de navegación (expresiones del tipo “continuar”, “añadir a cesta”, etc.) comunes en todas las tiendas online, podemos referirnos a dos elementos:

1. **Cabecera**: se repite la cabecera en todas las páginas de la tienda online. Expresión relevante: “Perfume’s Club”.

*Perfume*: lleva inmediatamente al usuario a la categoría de productos que se ofrecen en

el sitio, incidiendo en la funcionalidad de los elementos, incluido el nombre de la tienda.

*Club*: Término de origen inglés referido a una asociación o un lugar en el que se juntan personas con intereses comunes (en este caso los perfumes y la cosmética). Habitualmente formado sólo por socios. Este término evoca, así mismo, la exclusividad de la tienda.

## 2. Pies de foto de productos

Repite todos un idéntico esquema: nombre del producto / clase de producto / volumen del envase / precio.

Tienen un valor funcional.

### 4.1.2. Tipografías

Los criterios básicos tipográficos para la publicidad y el comercio online son:

- **Sencillez**: no emplear muchos tipos de letra
- **Legibilidad**: empleo de letras de caja baja en los textos. Las letras minúsculas presentan una mayor legibilidad que las mayúsculas, que quedan reservadas en el sitio Perfume's Club a los cuerpos grandes de los titulares.
- **Contraste**: uso de colores que contrasten con el fondo. Aquí blanco o magenta sobre el fondo negro ofrecen un elevado contraste.

El tipo de letra que se emplea en Perfume's Club es de palo seco, sin adornos ni volumen (Fig. 1). Sólo en la página "Consulta a nuestra



Figura 1

esteticista" se emplea sombra y en la palabra CONSULTAS se emplea volumen, diferenciando y destacando al usuario los servicios que se le ofrecen en este caso.

Las letras de palo seco (sin serifa), frente a las romanas, sugieren distintas impresiones al lector: limpieza, modernidad, elegancia.

### 4.1.3. Conclusiones sobre los elementos escritos

Textos cortos separados. Tipografías claras y legibles.

Palabras clave y expresiones relevantes destacadas

Lenguaje claro, sin expresiones disfuncionales ni chirriantes que transmiten la sensación de orden, profesionalidad y competencia.

Información: claridad, brevedad y distribución lógica.

Valores destacados: funcionalidad, exclusividad, profesionalidad, modernidad, elegancia.

## 4.2. Elementos icónicos

Aparecen dos clases de elementos, fotografías y grafismos, que en algún caso se muestran fundidas en una sola imagen, formando una totalidad.

### 4.2.1. Fotografías

Las diferentes técnicas fotográficas (encuadres, desenfoces, ángulos de toma, iluminación, "flou", texturas, etc.) tienen como misión obtener distintos efectos: realzar, poetizar, jerarquizar, etc. los elementos que intervienen en una fotografía. Hay, en este caso, dos tipos de imágenes:

- **Fotografías de los productos**

Son imágenes fundamentalmente informativas, sobre fondo negro y toma frontal, bien iluminadas y definidas, que muestran la mercancía jun-

to a su envase (Fig. 2). Parece obvio que se ha evitado toda retórica para reforzar la funcionalidad de la imagen.

#### • Retratos

Forman parte de las cabeceras de las páginas, a modo de anuncios o “banners”. Imágenes de modelos en forma de busto, cabeza, detalle o cuerpo entero. En total aparecen 26 modelos retratados, 17 mujeres y 9 hombres, además de una pareja mixta de niños.

Dominan las posiciones de perfil y de tres cuartos. Tan sólo seis colocaciones frontales de entre los 26 personajes retratados. Ambas disposiciones (perfil y tres cuartos) corresponden a construcciones bien codificadas desde el Renacimiento.

La posición de perfil (Fig. 3) fue la favorita de los retratistas florentinos, la posición característica de las monedas y medallas.



Figura 2

Figura 3



Figura 4

La posición de tres cuartos (Fig. 4) fue la empleada en los retratos flamencos, y sobre todo en el retrato femenino. Se presta a transmitir sentimientos de dulzura y elegancia.

“Personajes en tres cuartos [...] son los que mejor dejan traslucir la psicología y los matices del personaje: dulzura, misterio, sensibilidad, etc. Esta posición es bastante frecuente en los anuncios de productos de belleza y en general en personajes femeninos” (R. Eguizábal, 1990, p. 170)

“Los perfumes, las joyas, la moda, los maquillajes eran las mercancías más características de la posición tres cuartos” (R. Eguizábal, 2001, p. 204).

#### 4.2.2. Grafismos

Aparecen tres clases de grafismos, uno, presente en casi todas las páginas a modo de marco decorativo. Otro, a modo de fondo, para uno de los retratos. Y un tercero, ocupando una de las cabeceras o banners. En los tres se juega con los colores básicos de toda la tienda online: negro, blanco y magenta

En cuanto a los motivos decorativos, se emplean dibujos vegetales, hojas y plantas (Fig. 5), trazando arabescos en una línea que recuerda al modernismo (véanse los detalles de las Figs. 6 y 7, pertenecientes a dos carteles de 1895 y 1898 respectivamente). Hay que recordar que este estilo, propio de la *Belle Époque*, evoca los sentidos de naturaleza y feminidad acordes con los perfumes y la cosmética, que emplean extractos de plantas y flores en su composición.

En cuanto al que sirve de fondo (Fig. 8), aparece un *sky line* en blanco, referencia urbana, y un cielo surcado por el mismo tipo de motivos que los elementos decorativos: líneas sinuosas, mariposas y formas vegetales, insistiendo en la misma clase de significados.



Figura 5



Figura 6



Figura 7



Figura 8



Figura 9

Los motivos de mariposas (que connotan significados como espiritualidad, ligereza, belleza y fragilidad) tampoco son ajenos a la publicidad de moda y belleza como demuestro el anuncio incluido en la Fig. 9.

El último grafismo, incluye un perfil femenino (en este caso mediante una mancha blanca, Fig. 10) que sopla unas siluetas en forma de corazón, y un fondo constituido por formas humanas en colores rosáceos. Pisando este dibujo se muestra galardón en magenta con degradado

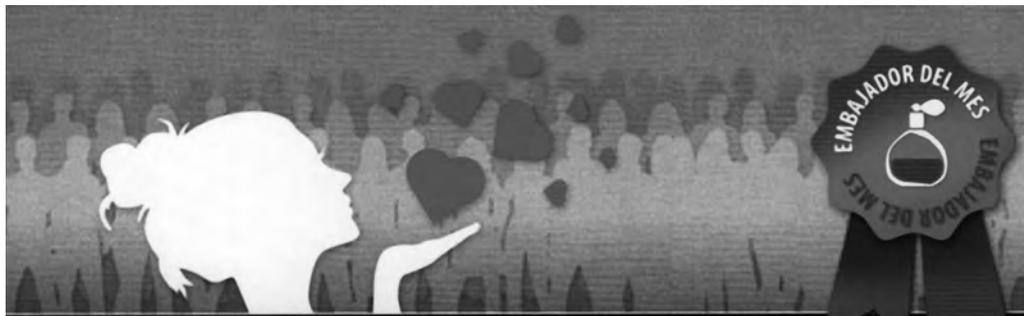


Figura 10

hacia negro, que incluye el contorno en blanco de un pulverizador de perfume y el texto “embajador del mes” en letras mayúsculas de palo seco. Corazones, tonos rosáceos, perfil de mujer, pulverizador de perfume, refuerzan los sentidos de feminidad y refinamiento del diseño general, y la vinculación con perfumería y cosmética. Los motivos se muestran bien contrastados de color, sencillos en el tratamiento del dibujo, dando impresión de claridad y limpieza.

#### 4.2.3. Conclusiones

Tanto las fotografías de modelos a modo de retratos como las de los productos a modo de bodegones son dos construcciones muy características de la publicidad de moda y perfumería. En este sentido, las páginas web de Perfume’s Club muestran su esmero y refinamiento en sintonía con lo que ha sido la comunicación de estos sectores de comercio.

En cuanto a los grafismos, además de elegancia, transmiten impresiones de feminidad, claridad y pulcritud.

### 4.3. Señales y recursos de navegación

Encuadramos en este apartado los elementos de carácter más técnico del sitio web que forman parte de todo diseño web y facilitan el movi-

miento por las páginas y la localización rápida de las mercancías.

#### 4.3.1. Barras y menús

Deben ayudar a conocer el objeto de una empresa, encontrar los productos y conectar con las páginas de referencia.

La barra principal (Fig. 11) está colocada en la parte superior de todas las páginas, incluida la inicial, contiene los ítems INICIO, OFERTAS, PRODUCTOS, MARCAS, INFORMACIÓN, CONTACTO que nos trasladan inmediatamente a las principales páginas del sitio web.

En el lado izquierdo de la página inicial y del resto de páginas aparece otra barra (Fig. 12) bajo el botón “Busca tu marca”. Incluye desplega-bles que orientan la búsqueda del usuario en temas como Perfumes Mujer, Perfumes Hombre, Cosmética Mujer, Cosmética Hombre, etc. De una manera rápida y sencilla el usuario es capaz de llegar a informaciones útiles a sus intereses. Si pulsamos, por ejemplo, Maquillajes nos lleva a una página con una barra horizontal (Marca-Tipo de piel- Protector- Rango de Precios) y otra vertical (Rostro, Ojos, labios, Accesorios, Uñas)

Bajo “Rostro”, “Ojos” y “Labios” se muestran respectivos desplega-bles. En definitiva, con sólo



Figura 11



Figura 12

dos o como mucho tres pulsaciones se accede a la información requerida.

### 4.3.2. Botones de navegación

Deben estar debidamente diferenciados y señalizados, con el fin de diversificar el color con respecto al resto de la página.

Aparecen señalizados por lo común en el tono magenta dominante, con degradado (Fig. 13); y, en alguna ocasión, en blanco con sombra (Fig. 14). En ambos, casos su diseño y color, facilitan su localización y diferenciación de funciones.

Otros botones aparecen acompañados de un icono que refuerza el sentido del texto y facilita su localización y diferenciación (Fig. 15).

En todos los casos, bien sea mediante el color o mediante el empleo de iconos, los botones quedan perfectamente señalizados, poniendo de relieve una vez más la disposición y funcionalidad del diseño.

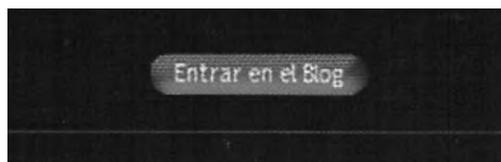


Figura 13



Figura 14

### 4.3.3. Enlaces

Aparecen enlaces con el blog de la casa (Fig. 13), con youtube, Facebook, Twitter, Tuenti, etc. (Fig. 16) donde se muestran distintas acciones web de la marca dentro de las opciones que ofrece Internet.

### 4.3.4. Filtros de navegación

Los filtros se encargan de facilitar el acceso a la información y aumentar así la usabilidad del sitio web.

En Perfume's Club cada categoría posee filtros de navegación.

Bajo COSMÉTICA MUJER aparecen categorías como Limpiadores, Tónicos, Hidratantes, Anti-manchas, Serums etc. que pueden ser entrecruzados con distintos conceptos como tipo de piel, tipo de pelo, marca, rango de precios, ofertas, novedades, top ventas, etc. de tal forma que el usuario puede llegar al producto más adecuado por el camino más corto.



Figura 15

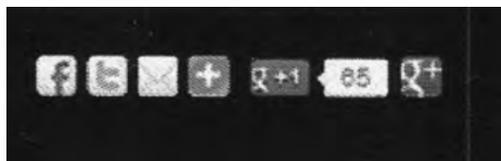


Figura 16

### 4. 3. 5. Conclusiones

En este caso, y dadas las características de los elementos a analizar, el concepto dominante es el de usabilidad de las señales de navegación.

La usabilidad estudia el funcionamiento de la tienda desde la perspectiva del usuario. Es el método por el cual el usuario utiliza la tienda.

El diseño de la tienda online debe realizarse en función del usuario, con el objetivo de que el proceso le resulte cómodo y placentero, y des- emboque en una venta. Tal y como aparece planteado en el diseño de Perfume's Club.

Aunque la usabilidad depende de cada usuario; para un nivel de usuario medio, el diseño del sitio web analizado hace prácticamente imposible que el cliente se pierda, gracias a la claridad y simplicidad del uso.

El detalle y la sobriedad del diseño se encargan de conseguir una navegación satisfactoria.

## 4. 4. Elementos de diseño

### 4.4.1. Color

Hay, en el empleo del color en el diseño web, tres aspectos básicos:

a) Unidad cromática de todas las páginas. En este caso con el empleo de tres colores: negro, blanco (en realidad, dos colores neutros) y magenta, que sirve para resaltar y contrastar con los anteriores y que funciona como color singularizador del sitio web.

El color magenta es un color cálido y llamativo pero no agresivo, como puede serlo el rojo. El magenta así, como otros tonos de rosa que aparecen en el diseño, refuerzan el objetivo de esta tienda online. El color rosa, se aproxima al color de la piel, es el color habitual para las cremas, maquillajes y otros productos cosméticos. Aunque en este caso se emplee una

variedad más intensa para obtener los efectos de llamada y contraste sobre el fondo negro.

- b) Empleo de gradientes de color. Tanto en los elementos ornamentales como en algunas tipografías y elementos de navegación, se emplean colores en escala del magenta al negro, del púrpura al magenta o en diversas tonalidades rosas. Estos degradados de color no sólo diferencian los dispositivos de la página, además evitan la excesiva monotonía cromática.
- c) Elementos de navegación resaltados en color. Tal y como se ha explicado en el apartado anterior.

Cuando el sitio web representa a una entidad o institución, el empleo del color debe estar su- peditado a los colores corporativos de la institución. Pero, cuando —como en el caso de Perfume's Club— ese sitio web está al servicio de distintas empresas, lo razonable es emplear un color neutro (blanco o negro) como fondo de página. En este caso el color elegido como fondo es el negro, más elegante y distintivo que el blanco y especialmente cuando nos referimos a un sitio web vinculado a la moda, donde el color negro (un “no color”) está considerado el más elegante de los colores.

El color negro en psicología se entiende que, entre otras cosas, transmite nobleza y elegancia.

### 4. 4. 2. Composición

Tres aspectos fundamentales en cuanto al diseño web se refiere:

- a) Contrastes en tamaño, color, brillo, grosor.

En el diseño, el empleo de contrastes nos traslada rápidamente a las zonas de interés de la página. La mirada, en su escrutinio de la página, privilegia unas zonas sobre otras, la composición

se encarga de ordenar ese escrutinio y focalizar la atención sobre los puntos de interés.

- b) Limpieza: evitar el uso de muchos colores, demasiados adornos, abigarramiento, exceso de elementos de diseño.
- c) Formato de página: en general se recomienda que no sea demasiado larga. En este caso el diseño alcanza las tres pantallas.

La composición de la página es reticular, a la manera del diseño Bauhaus, ordenándose en espacios geométricos lo que incide en la sensación de orden y limpieza general del diseño. Mostrándose también muy afín al neoplasticismo, como puede apreciarse en las Fig. 17 (página de Perfume's Club), Fig. 18 (descomposición de espacios de la página) y Fig. 19 (*Composición en amarillo y azul* de Mondrian).

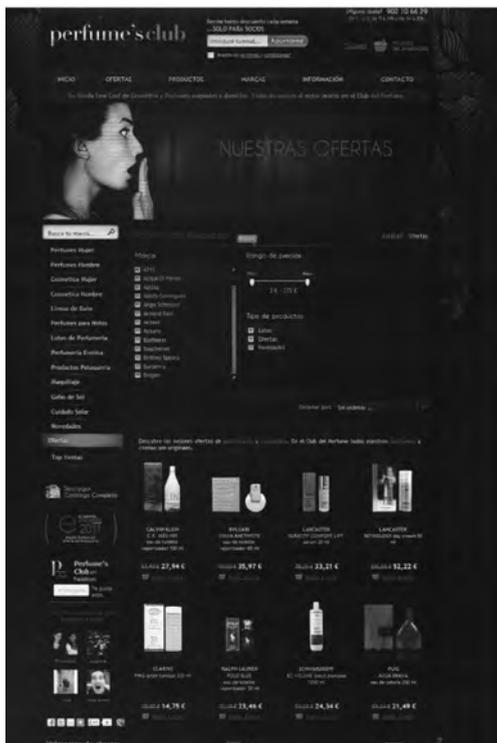
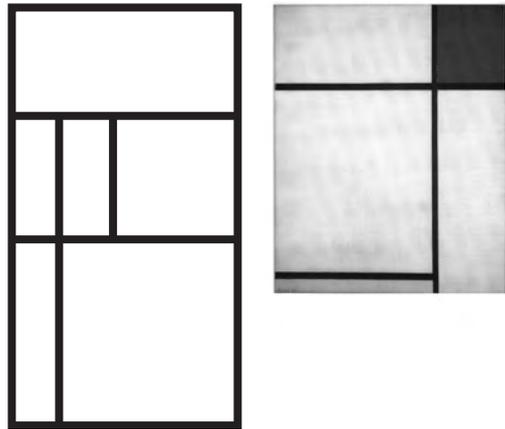


Figura 17



Figuras 18 y 19

#### 4.4. 3. Conclusiones

En cuanto al color, hay, en el diseño de Perfume's Club un empleo funcional y no meramente emocional del color, homogéneo y holista, unificando las páginas y produciendo un impacto visual claro y contundente.

En cuanto a la composición, demuestra un diseño cuidadoso, con referencias vanguardistas que transmite, una vez más, una sensación de orden y limpieza, y una concordancia con las fuentes tipográficas empleadas, pues las letras de palo seco eran las preferidas de los diseñadores de vanguardia.

### 5. Elementos de audio

#### 5. 1. Sonidos

No aparecen.

Es importante, tal y como ocurre aquí, evitar el empleo de campanas, chasquidos, ruidos, al hacer clic, así como de todo tipo de sonido innecesario y que no aporte contenido. Su ausencia, en todo caso, es significativa porque evidencia nuevamente el sentido funcional del diseño general.

## 5. 2. Música

Puede ser empleada sólo si es relevante para el producto que se ofrece (por ejemplo, tendría sentido en el caso de venta de música online). No es el caso.

Se ha evitado, en Perfume's Club, el empleo de música de fondo o de "amueblamiento" ya que, según las reglas de usabilidad en comercio online, debe evitarse todo aquello que no contribuya a la navegabilidad del sitio y a la generación de compras.

## 5. 3. Voces

No aparecen.

## 5.4. Conclusiones

La carencia de elementos sonoros indica la sobriedad del diseño y el objetivo de ofrecer un documento serio, sencillo y práctico.

## 6. Elementos de vídeo

Se incluyen en este apartado tanto los elementos audiovisuales, como recursos visuales de animación.

### 6. 1. Segmentos de película

No aparecen, pero existen enlaces con youtube donde pueden encontrarse distintos vídeos informativos, consejos de usuarios y anuncios sobre Perfume's Club.

Destaca entre ellos, la película publicitaria, protagonizada por la conocida modelo Verónica Blume, titulada *El secreto de tu belleza*, de excelente factura técnica y de espectacular tratamiento estético. Según los registros de youtube este video ha recibido 132.934 reproducciones bajo el título *Perfumes club. El secreto de tu belleza (20")* y 75.105 reproducciones bajo el título *Perfumes Club-El secreto de tu belleza por Verónica...*

Otros vídeos de Perfume's Club han recibido también miles de visitas: 45.732 reproducciones *Perfum's Club productos de belleza Sisheido*; 38.454, *Look productos Perfume's Club*; 42.668, *Concurso Perfumes club en su página de Facebook*, etc.

### 6.2. Animaciones y efectos especiales

Son útiles cuando el sitio web va dirigido a un público muy joven. La única animación presente en Perfume's Club aparece en la página inicial: el anuncio de cabecera cambia hasta cuatro veces, como lo hacen las actuales vallas publicitarias electrónicas.

En general las animaciones y efectos especiales son apropiadas sólo en los banners, y como llamada de atención. Por lo que resulta razonable que apenas tengan cabida en un sitio web diseñado de una manera operativa como es el caso.

### 6.3. Conclusiones

Se ha resuelto de una forma operativa la inserción de vídeos mediante los enlaces con youtube, evitando así un peso excesivo de las páginas y un recargamiento innecesario de las pantallas.

Al igual que ocurre con el empleo de sonidos, se ha potenciado la claridad y la sencillez, y una distribución racionalizada de los elementos en las pantallas, prescindiendo de un exceso de elementos multimedia (sonidos, animaciones, vídeos, efectos):

"Un sitio Web repleto de imágenes y elementos multimedia influirán negativamente en el usuario" (C. Valdés Miranda-Cros y E. Rodríguez Álvarez, 2005, p. 45)

## 7. Interpretación de datos a la luz de los objetivos señalados

**1º Utilización de palabras que no resten prestigio a la empresa demandante y empresas filiales**

No se ha encontrado ningún término verbal que puede afectar al prestigio de ninguna empresa de las que tienen presencia en Perfume's Club.

En todo momento, el lenguaje empleado es correcto con tendencia a lo informativo o a lo retórico según las páginas, pero nunca ofensivo, grosero o descalificador. En los textos referidos a los productos se utilizan abundantes tecnicismos, así como algún neologismo, referencias poéticas a las cualidades de los productos, nombres de flores y plantas. Nada que no sea propio de mensajes de tipo publicitario, pero ninguna palabra que pueda afectar al renombre, imagen de marca o prestigio de ninguna de las marcas analizadas.

### 2º Calidad gráfica del sitio

Como ya se ha explicado y demostrado ampliamente en páginas anteriores, el sitio web Perfume's Club posee una destacada y llamativa calidad gráfica, es funcional, sencillo, bien ordenado, equilibrado en los pesos visuales, y atractivo en cuanto a los grafismos y fotografías en él incluidos. Muestra, además, una cultura de diseño no demasiado habitual en las tiendas online, con referencias a movimientos artísticos (modernismo, neoplasticismo, Bauhaus) en su tratamiento de la composición.

El hecho de que, en la actualidad, disponga de una base de datos con más de 800.000 usuarios registrados, parece una demostración inequívoca y suficiente de la calidad del sitio.

### 3º Respeto al estilo y ortografía

Así como en las páginas principales de Perfume's Club el estilo literario es, en general, directo y sin florituras ("En Perfume's Club encontrarás los mejores precios en perfumes...", "Puedes acceder a tus datos de Facebook...", "Disfruta de

las mejores marcas de cosmética mujer y conoce también nuestra selección de cosmética hombre" etc.). En las páginas referidas a los productos se adopta un estilo más retórico, propio de la publicidad, con tendencia a la elipsis (eliminación de partículas copulativas) y al uso del infinitivo (del tipo "Aplicar con un algodón" en vez de "Aplíquese con un algodón")

Sólo en una de las páginas (la referida a LAN-CÔME TRESOR IN LOVE), entre 288, se advierte una redacción confusa.

Se han encontrado erratas en algunas otras páginas. Así:

**L'ORÉAL EXPERT PROFFESIONAL**, página principal.

**Dice:** "Sus líneas de productos abarcan y gran abanico en perfumería, cosmética y maquillaje".

**Debería decir:** Sus líneas de productos abarcan un gran abanico en perfumería, cosmética y maquillaje.

**ABSOLUT REPAIR CELLULAR**.

**Dice:** "Contiene ácido láctico que *restaurar* la cohesión celular".

**Debería decir:** Contiene ácido láctico que restaura la cohesión celular.

**HYDRA ZEN** fluide.

**Dice:** "incluso pieles *sensible*".

**Debería decir:** incluso pieles sensibles.

**TRESOR** gel de ducha.

**Dice:** "su secreto está *encerrado*".

**Debería decir:** su secreto está encerrado.

**TRESOR** body milk.

**Dice:** "la cabeza y el corazón *de* funden".

**Debería decir:** la cabeza y el corazón se funden

**YVES SAINT LAURENT**, página principal.

**Dice:** "la muerte *del* Christian Dior".

**Debería decir:** la muerte de Christian Dior.

HELENA RUBINSTEIN.

**Dice:** “*alguno* de sus salones tenían”.

**Debería decir:** algunos de sus salones tenían.

ROMANCE (Ralph Lauren)

**Dice:** “perfecto para los días primaverales en *las* que la mujer”.

**Debería decir:** perfecto para los días primaverales en los que la mujer.

Como a lo largo de la casi totalidad de las 288 páginas la concordancia de género y número es correcta, puede concluirse que las faltas de concordancia encontradas responden a erratas y no a un uso deficiente del idioma.

Hay que considerar, también, que la propia marca L’Oréal no está libre de este tipo de erratas, como demuestra el anuncio aparecido en la revista Elle n.º 263, de agosto de 2008 (véase figura 20 y detalle adjunto Fig. 21).



Figura 20

**Dice:** 8 rosas luminosos

**Debería decir:** 8 rosas luminosas



Figura 21

Así mismo, si nos fijamos en la página web de Primor, distribuidor autorizado por L’Oréal, también aparecen algunas erratas del mismo carácter. Por citar algún ejemplo:

**Dice:** Su carácter innovador en sus instalaciones y la búsqueda de nuevas firmas y conceptos *hace* de esta empresa...

**Debería decir:** Su carácter innovador en sus instalaciones y la búsqueda de nuevas firmas y conceptos hacen de esta empresa...

**Dice:** Conforme a la ley usted beneficia de un plazo...

**Debería decir:** Conforme a la ley usted se beneficia de un plazo...

Incluso en el propio sitio oficial de L’Oréal Paris ([www.loreal-paris.es](http://www.loreal-paris.es)) es posible descubrir este tipo de erratas. Por ejemplo en la página “¿Quiénes somos?”

**Dice:** lleva *al* cabo

**Debería decir:** lleva a cabo

**Dice:** en todas *les* etapas

**Debería decir:** en todas las etapas

Y en la página “¿Qué hacemos?”

**Dice:** nuestra *misión*

**Debería decir:** nuestra misión

De todo lo anterior no puede, pues, colegirse que exista en las páginas de Perfumes Club un empleo particularmente defectuoso del estilo, y mucho menos de la ortografía, que afecte a las marcas de perfumes L’Oréal u otras de su distribución.

En este sentido puede, pues, concluirse que no se ha encontrado nada que pueda considerarse propiamente una falta de ortografía, puesto que se trata de erratas.

#### 4º Ausencia de tuteo

En cuanto al supuesto de “ausencia de tuteo” que rige teóricamente el comercio de L’Oréal tanto para sus distribuidores presenciales como para sus distribuidores online, es un requisito totalmente contrario al uso que hace la propia marca, como puede verse en el anuncio adjunto (Fig. 22 y detalle Fig. 23), puesto que su eslogan genérico de marca es “Porque tú lo vales”, empleando pues el tuteo en todo sus mensajes.

No sólo el eslogan, la redacción de los anuncios de L’Oréal recurre sistemáticamente al tuteo:



Figura 22

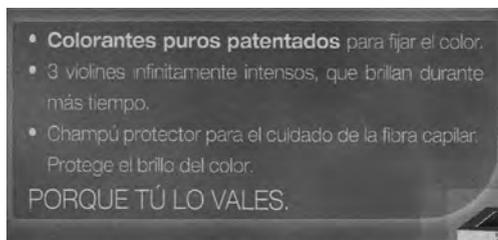


Figura 23

“Llega una explosión de luz para tus labios”, “dan luz a tu rostro”, “lúcete con...”.

Así mismo, dicha directriz resulta contradictoria con el uso habitual del tuteo que realizan en sus sitios web distribuidores autorizados como Primor, en cuya página principal de la tienda online se dice: “...porque en Primor, TÚ eres el jefe”.

#### 5º Legibilidad de texto e imagen

Aunque los cuerpos de letra son pequeños, algo habitual por otro lado en los mensajes de Internet, el contraste de blanco sobre negro y rojo o magenta sobre negro proporciona una legibilidad suficiente de los textos.

Los emparejamientos cromáticos y la propia luminosidad de las pantallas de ordenador garantizan la eficacia visual.

En cuanto a las imágenes de los productos, son nítidas, fotografiadas en tomas frontales que permiten una presentación informativa de los productos. Incluso los textos incluidos en los envases resultan, en el caso de las páginas de producto, legibles.

#### 6º Espacio exclusivo a la perfumería selecta de lujo

La tienda online Perfume’s Club posee filtros para dirigir al cliente hacia ciertas clases de productos, bien por sus aplicaciones o sus características, bien por su precio. Dado que la idea de lujo de una mercancía está directamente relacionada con el precio, el usuario puede acceder fácilmente a la perfumería de lujo, simplemente seleccionando el rango de precio más alto.

Por otro lado, las mercancías de L’Oréal se encuentran, en Perfume’s Club, acompañadas por una gran cantidad de marcas de prestigio inter-

nacional cuya imagen de lujo y suntuosidad es indiscutible, como Armani, Balenciaga, Givenchy, Gucci, Hermes, Loewe entre muchas otras.

### 7º Presencia de un surtido representativo de las referencias de cada una de las líneas de marcas, así como de las novedades

En Perfume's Club se ofrecen del orden de 6.500 productos, y en concreto de las marcas en litigio se incluyen las siguientes cantidades de productos:

**L'Oréal:** 49 referencias

**Guy Laroche:** 6 referencias

**Lancôme:** 270 referencias

**Cacharel:** 47 referencias

**Yves Saint Laurent:** 96 referencias

**Biotherm:** 186 referencias

**Helena Rubinstein:** 90 referencias

**Paloma Picasso:** 3 referencias

**Ralph Lauren:** 25 referencias

En estas referencias se incluyen perfumes para hombre y para mujer, maquillajes, lociones, productos de afeitado, lápices labiales, productos para el cabello, correctores, desmaquillantes, jabones, productos solares, etc. Además de lotes de productos y novedades.

En algunos casos, debidamente señalados, se especifica que no hay stock de algún producto. Algo que es normal en las tiendas online, así como en tiendas presenciales.

Así por ejemplo de la marca Cacharel en Perfume's Club aparecen 47 productos de los cuales no hay stock de 8.

En la tienda online Primor, distribuidor autorizado de L'Oréal, aparecen 58 productos de Cacharel, de los cuales se dan como agotados 26.

De Helena Rubinstein, en Perfume's club aparecen 90 referencias. Agotadas: 12. En Primor, hay 157 referencias pero de las cuales se muestran agotadas 59.

De Paloma Picasso, en Perfume's club aparecen 3 referencias, ninguna agotada. En Primor aparecen 6 referencias, las seis agotadas.

No hay más que hacer las operaciones pertinentes para poder concluir que en Perfume's Club se mantiene un surtido de referencias mayor de estas marcas que en el distribuidor autorizado Primor.

En cuanto a las novedades. Están perfectamente ubicadas a través del botón "novedades". De estas marcas mencionadas, en concreto, aparecen hasta 129 novedades.

Además, en las páginas de productos obtenidas a través del botón "marcas", puede descubrirse que las novedades aparecen señalizadas con un etiqueta, tal y como puede comprobarse en la figura adjunta.



Figura 24

### 8º Defensa del aura de "calidad, prestigio, reputación, glamour y goodwill"

Se produciría un menoscabo de aura de "calidad, prestigio, reputación, *glamour* y *goodwill*", es decir de los valores intangibles de la empresa, en el caso en que existiesen asociaciones contrapuestas entre la imagen de L'Oréal y la imagen de Perfume's Club o de su casa matriz Nova Engel.

Dado que Perfume's Club es un tienda online que ha sido refrendada por diversos premios, con una expansión a los mercados inglés y ale-

mán, que cuenta con una comunidad en redes sociales que supera los 60.000 usuarios y que ha sido calificada por la agencia Ekomi (la plataforma número uno de Europa en medida de la satisfacción de los clientes de la web) con una nota de 9,2, con 9.195 valoraciones positivas sobre un total de 9.198; no puede en ningún caso admitirse que la asociación L'Oréal con Perfume's club sea causa de ningún perjuicio en la imagen y reputación de la primera.

En cuanto a Nova Engel, se trata de una empresa familiar fundada hace más de medio siglo, y en la que actualmente trabajan más de un centenar de empleados. En nuestros días realiza, a través de su tienda online, una modernización para adaptarse a las nuevas características tecnológicas de los mercados. Y, en ese sentido, resulta paradigma de la adaptación de las empresas españolas a los nuevos retos tecnológicos.

Perfume's club está desarrollando así mismo un aura de calidad y prestigio que proviene tanto de la calidad de su servicio, como de sus acciones publicitarias, su presencia en las redes sociales y la reputación de sus colaboradores.

Como no podía ser de otra manera, puesto que los intereses de las marcas ofrecidas en sus páginas son así mismo los intereses de Perfume's Club, esta tienda online muestra en sus acciones de comunicación, publicidad y diseño, el cuidado necesario para preservar y potenciar los valores intangibles de las marcas que comercializa.

## 8. Reflexión final

La situación planteada por el enfrentamiento entre el comercio tradicional y el comercio en la red, recuerda, en cierta medida, a lo sucedido en el siglo XIX, al cambio en las circunstancias sociales y tecnológicas que se produjo en ese período. Haber perdido entonces el tren, nunca mejor

dicho, de la industrialización, condenó a nuestro país al desierto por el que erró a lo largo del siglo XX. Hay aquí nuevamente una oportunidad para tomar este otro tren de la tecnología y el cambio, o para perdernos definitivamente en la mediocridad. Y ello se basa de nuevo en dos grandes pilares: las infraestructuras y la educación. En aquel momento, las vías de comunicación y los planes de alfabetización fueron los fundamentos del progreso. Hoy lo son el acceso rápido y barato a la red: las infraestructuras; y la formación necesaria para manejar las nuevas herramientas electrónicas: la educación.

Así que, en realidad, bajo la apariencia de una simple demanda de unas marcas contra una empresa de comercio en línea, se esconde una disputa de más largo alcance y mayor trascendencia. Como todavía no existe una legislación expresa sobre el entorno del comercio electrónico, y en general sobre la red, y hay poca jurisprudencia al respecto, aparecen las suficientes zonas difusas como para permitir que, amparándose en una normativa difícil de aplicar en las nuevas circunstancias, se pueda intentar obstaculizar la expansión de los negocios en la web.

Para impedir -o al menos procurarlo- el desarrollo de un comercio electrónico libre se recurren, obviamente, a estrategias indirectas, referidas a temas de imagen de marca o a la falta de una atención personal (en vivo) al cliente.

El mercado electrónico exige, desde luego, un mayor esfuerzo por parte del cliente. No es, en verdad, nada nuevo. La aparición de los autoservicios en los años treinta, en la que el consumidor se enfrentaba directamente a los productos, sin la mediación del vendedor, ya exigió un cambio de comportamiento de los compradores y un conocimiento mayor de las ofertas y productos en venta. Ello supuso un cambio paralelo en la

definición física de las mercancías, y en la importancia de los envases y etiquetas, en el diseño de éstas y en la información que transmitían.

Los productos se convirtieron, en sí mismos, en medios de comunicación. Debían diferenciarse suficientemente de sus competidores, atraer la atención de los usuarios y ser capaces de manifestar, a través de su diseño, el carácter y la particularidad de las mercancías contenidas en ellos.

Ahora hay un nuevo paso, puesto que no hay ningún vínculo directo con el producto. Y el cliente tiene que disponer de un conocimiento previo mayor de las mercancías que le ayude en su toma de decisiones. A cambio va a obtener una serie de ventajas: mejores precios y la posibilidad realizar sus transacciones comerciales sin salir de su casa: “todo en un clic”.

El consumidor no puede estudiar la mercancía, no puede tocarla, olerla, escucharla, degustarla. Tampoco puede preguntar al vendedor, aunque esto, según en qué establecimientos, se había convertido también en algo sumamente complicado dentro del comercio físico; mientras que en el comercio online sí que se han desarrollado líneas de interactividad para responder a consultas y ampliar información. No obstante, para recabar la información necesaria en su toma de decisiones, cuenta el consumidor con nuevos instrumentos que se hallan dentro de la propia red: redes sociales, youtube, sitios web especializados, etc. Allí puede encontrar opiniones de otros usuarios, demostraciones de las ventajas y aplicaciones de un producto, detalles sobre su composición, etc. Por ello, para los comercios electrónicos no es suficiente una página web; resulta imprescindible el empleo de todas las herramientas que están a su alcance:

redes sociales, mensajes de correo, películas colgadas en la red, etc.

La conclusión, es que no se puede juzgar el comercio electrónico según parámetros del comercio tradicional. Lo que era exigible en el comercio convencional, la visibilidad del producto en las estanterías, la colocación de publicidad o muestras gratuitas en el punto de venta, el trato directo y personalizado, no puede trasladarse sin más a una nueva relación de compra-venta.

Pensemos en un caso concreto, la compra de soportes de música a través de Internet. En una situación convencional, el consumidor recibía la información a través de dos esferas de influencia. En primer lugar, el entorno en que está situado; los grupos de referencia como los amigos o la familia, o los medios de comunicación. Bien a través de vínculos personales o mediados, el entorno le proporcionaba el conocimiento necesario aunque quizá insuficiente. Tenía, de todas maneras, la oportunidad de conocer ese producto. Después llegaba a una nueva esfera de influencia: el lugar de compra-venta, la tienda o comercio físico donde podía interactuar con el objeto, verlo, escucharlo, preguntar al vendedor por otras alternativas y tomar finalmente su decisión.

En el nuevo entorno, el consumidor conoce el producto, la música, a través de youtube, por ejemplo, o de una emisora en línea, o de sitios web especializados. Las tiendas online proporcionan alguna información, pero muchas veces insuficiente sobre las mercancías y, en el mejor de los casos, se encuentra únicamente con una imagen (la reproducción de la cubierta) para un producto cuyo beneficio principal se encuentra a través de otro canal (el auditivo). Puede ampliar sus conocimientos a través de sitios como “allmusic”, “spotify” u otros, en los que dispone de mayor información y opciones de escucha;

consultar con otros consumidores a través de redes sociales, correo electrónico y demás, antes de tomar una decisión al respecto.

Parece claro que el nuevo consumidor, en este nuevo escenario, debe realizar un mayor esfuerzo que en el comercio tradicional, y recabar su información de otras fuentes diferentes a las tradicionales. Y, probablemente, las marcas tendrán que hacer también un esfuerzo diferente para llegar a sus clientes, mantener espacios físicos donde el consumidor pueda encontrar la

información que la red no le da (los aromas, sabores, texturas de los productos), donde pueda oler un perfume o saborear las distintas especialidades de una marca de café, aunque su compra la realice posteriormente a través de Internet. No solo tiene que cambiar la mentalidad del consumidor y la del comerciante, también la del fabricante; porque está claro, a la vista de los datos, que los beneficios que le reporta al consumidor la compra por Internet superan a los inconvenientes.

---

## Bibliografía

Alonso Castro Gil, M.; Colmenar Santos A.; Losada de Dios, P. y Peire Arroba, J. *Diseño y desarrollo Multimedia*. Madrid, 2002

Colmena Asensio, M. *Guía Visual de Internet*. Madrid. Editorial Paraninfo, 1998

Eguizábal, R. *El análisis del mensaje publicitario*. Madrid, U.C.M. 1990

*Fotografía publicitaria*. Madrid. Cátedra, 2001.

Valdés-Miranda Cros, C. y Rodríguez Álvarez, E. *Creación y diseño web*. Madrid. Anaya., 2005

# La generación de experiencias de compra placenteras como base de la gestión de los centros comerciales de Vizcaya

## The Generation of Enjoyable Buying Experiences as the Basis for Managing Shopping Centres in Vizcaya

**Sandra Usín Enales**  
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)  
sandra.usin@ehu.es

Usín, S. (2013). La generación de experiencias de compra placenteras como base de la gestión de los centros comerciales de Vizcaya. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. Nº 8 Vol 8. Segundo semestre, julio-diciembre 2013. Págs. 68 a 93

**DOI: 10.7263/ADRESIC.008.004**

## RESUMEN

**JEL Classification:****M31, M37****Palabras clave:**

Centro comercial, estrategia de marketing, estrategias de gestión, marketing experiencial, comunicación emocional, comportamiento del consumidor, el consumo experiencial, estados emocionales.

En este trabajo empírico se realiza un estudio de la situación actual de los centros comerciales de Vizcaya, con el objetivo central de analizar la importancia otorgada por estos formatos a la generación de experiencias de compra placenteras, como factor estratégico y de diferenciación en la gestión comercial.

Con tal fin, en esta investigación se lleva a cabo una revisión de las aportaciones teóricas que avalan la necesidad de actuar sobre el diseño y la ambientación de los entornos comerciales a partir del estudio de los efectos de las variables ambientales en la experiencia de compra, en la generación de emociones y, en general, en la secuencia cognitiva-afectiva-comportamental de los consumidores de centros comerciales.

Se ha planteado una investigación empírica de carácter cualitativo (basada en entrevistas personales a los gestores de los centros comerciales y a profesionales y expertos del sector), a través de la cual se obtienen conclusiones sobre la situación del sector, las estrategias de marketing y de gestión de las variables ambientales, los estilos de compra de los consumidores, así como sobre sus conductas de compra.

Entre las conclusiones más destacables se constata que el cliente, cuando acude a un centro comercial, no sólo lo hace con la intención de comprar, sino que desea vivir una experiencia completa de consumo y emoción, y así debe ser tenido en cuenta por los gerentes de centros comerciales en sus estrategias de gestión si quieren obtener el máximo de rentabilidad de sus espacios comerciales.

## ABSTRACT

In this empiric paper a study of the current situation in shopping centres in Vizcaya is carried out, with the central aim of analysing the importance given by these formats to the generation of enjoyable buying experiences, as a strategic and differentiating factor in commercial management.

To this end, this paper carries out a review of the theoretical contributions that support the need to take action on the design and settings of shopping centres based on a study of the effect of ambient variables on the shopping experience, in the generation of emotions and, in general, the cognitive-affective-behavioural sequence of shopping centre consumers.

An empiric research of a qualitative type was decided upon (based on personal interviews of shopping centre managers and of professionals and experts in the sector), through which conclusions were obtained on the state of the sector, on marketing strategies and ambient variables management, on consumer buying styles as well as their buying conduct.

Among the most noteworthy conclusions was that the customer, when going to a shopping centre, goes not only with the intention of buying, but also with the desire to have a complete consumption and emotional experience, and must therefore be taken into account by shopping centre managers in their management strategies if they wish to obtain maximum profitability from their commercial space.

**Clasificación JEL:****M31, M37****Key words:**

Shopping centre, marketing strategy, management strategy, experiential marketing, emotional communication, consumer behavior, experiential consumption, emotional states.

## Introducción

Durante las dos últimas décadas, los centros comerciales han alcanzado un importante nivel de implantación y desarrollo, como lo demuestra el dato de que solamente en ocho ejercicios (2001-2008) se ha creado más del 50% de la SBA<sup>1</sup> total de España (AECC, 2008), aunque la actual coyuntura de crisis económica ha ralentizado este crecimiento.

En el Territorio Histórico de Vizcaya, su implantación, aunque más tardía que en el resto del Estado, alcanza hoy una alta densidad comercial (tal y como se recoge en la Tabla 1), basada fundamentalmente en centros comerciales planificados. En cuanto a la localización de estas estructuras, dentro del territorio, podemos destacar que sólo entre tres municipios, Barakaldo, Lejona y

Bilbao, acogen más de la mitad del total de centros y más de las dos terceras partes del total de SBA sumando un total de 7 centros y 273.662 m<sup>2</sup> de SBA (el 66,7% del total). Se observa así mismo, una alta variedad de tipologías de centros comerciales.

Este incremento del número de centros comerciales está generando un aumento significativo del nivel de competencia pero con un elemento común y clave en la gestión de los mismos, como es, crear experiencias de compra placenteras. El origen de dichas emociones en los consumidores puede ser atribuible, entre otros aspectos, a la influencia de las variables ambiental, lo que determina ciertas conductas de compra con claras repercusiones para los gestores de estos formatos. Así, mientras los clientes pasean o compran en el centro comercial, expe-

**Tabla 1. Centros Comerciales en Vizcaya, por ubicación, tamaño y tipología (AECC, 2008)**

R*	Centro Comercial	Localidad	Tipo*	Mod*	Año	LOCAL ALIM.	SBA(M <sup>2</sup> )
1	Megapark	Barakaldo	PC	PER	2004	---	128.000
2	Max Center	Barakaldo	GR	PER	1994	Eroski	59.283
3	Ballonti	Barakaldo	GR	PER	2008	Eroski	51.000
4	Artea	Leioa	GR	PER	1998	Eroski	40.751
5	Bilbondo	Basauri	ME	PER	1990	Eroski	37.384
6	Zubiarte	Bilbao	ME	URB	2004	Ercoreca	20.778
7	Carrefour	Sestao	HI	PER	1994	Carrefour	17.136
8	Carrefour	Erandio	HI	PER	1997	Carrefour	12.604
9	Eroski	Leioa	HI	PER	1986	Eroski	11.350
10	Eroski	Abadiño	HI	PER	2001	Eroski	9.258
11	Los Fueros Boulevard	Barakaldo	PE	URB	2006	Eroski	9.000
12	Sabeco	Durango	HI	PER	1999	Sabeco	9.000
13	Bidarte	Bilbao	GC	URB	1994	Ercoreca	4.500

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AECC, 2008

<sup>1</sup> Acrónimo de Superficie Bruta Alquilable. Término que se utiliza para catalogar los centros comerciales en función de sus dimensiones.

\* Ranking por tamaño en función de la SBA.

\* Tipo: PC (Parque Comercial)/GR (Grande)/ME (Mediano) PE (Pequeño) GC (Galería Comercial)/HI (Galería fundamentada en Hipermercado).

\* PER (Periférico)/URB (Urbano)

rimentan diversos tipos de emociones (Machleit y Eroglu, 2000).

El análisis de cómo la gestión de las variables ambientales (la ambientación) influye en el consumidor es un tema prolífico en la investigación en marketing (Donovan y Rossiter, 1982; Bitner, 1992) que, aún hoy, mantiene vigente su interés. Prueba de ello son las publicaciones internacionales recientes que sostienen la influencia de dichas variables (atmospherics) sobre la conducta del consumidor (Dennis, Newman, Michon, Josko Brakus, y Tiu 2010; Massicotte, Michon, Chebat, Joseph Sirgy, y Borges, 2011; Jackson, Stoel, y Brantley, 2011; Chebat, y Robicheaux, 2011). A nivel español diversos estudios ponen de relieve la importancia de este tema (Avello, 2008; Avello, y Madariaga, 2010; Bigné, y Andreu, 2004; Bigné, Andreu, Chumpitaz, y Swaen, 2006), constatándose la necesidad de seguir realizando investigaciones empíricas que contrasten la influencia de los aspectos ambientales.

Los factores ambientales son a su vez inductores de las emociones de los consumidores (Baker, 1986; Turley y Milliman, 2000; Zorri-lla, 2002; Luomala, 2003), por lo que se convierten en una herramienta esencial en la mejora de la experiencia de compra del consumidor en entornos comerciales. De manera más específica, su estudio adquiere especial relevancia en la aplicación al consumidor de los centros comerciales (Mc Goldrick y Pieros 1998; Chebat y Michon, 2003; Baker, y Haytko, 2000; Bigné, y Andreu, 2004; Bigné, Andreu, Chumpitaz, y Swaen, 2006).

Sin que sea objetivo de este artículo ofrecer una revisión exhaustiva del ambiente comercial, si se pretende integrar conceptos ya analizados en investigaciones previas a cerca de las influencias sobre el consumidor, en torno a tres temas;

la influencia de factores situacionales (entre los que se encuentra la dimensión ambiental del entorno comercial), de factores cognitivo afectivos (la dimensión emocional) y su efecto sobre la secuencia afectiva de la satisfacción en las intenciones de comportamiento.

La principal aportación conceptual del presente trabajo se centra en la presentación de un modelo de análisis que recoge la relación de interdependencia del total de influencias que median en la generación de compras placenteras como eje vertebrador de las políticas comerciales en entornos detallistas. Esta propuesta (que se presenta en líneas posteriores) surge en parte del estudio de investigaciones anteriores realizadas en el ámbito de las influencias ambientales y los estados emocionales que se examinarán en la revisión teórica, así como del análisis empírico realizado a los entrevistados que son objeto de estudio. Se plantea así, la necesidad de incorporar este modelo en el análisis de la gestión comercial que llevan a cabo los gerentes de los centros comerciales.

Además, en un entorno en el que el consumidor está cada vez más formado, informado, es más selectivo, exige más valor por su dinero y su tiempo, tiene más posibilidades de compra gracias a las nuevas tecnologías, resulta fundamental tratar de influir en el comportamiento del cliente a través de la gestión de todas estas variables.

Bajo la premisa de que cuando los consumidores experimentan la compra como una experiencia placentera, se producirá una mayor satisfacción y probabilidad de lealtad hacia el entorno comercial que frecuenta, surge una nueva forma de gestión comercial basada en lo que se ha denominado “marketing experiencial” (Schmitt, 2006) o “marketing emocional”, definido por

Robinette, Brand y Lenz (2001). Sentimientos y fantasías de los consumidores recobran su papel en esta área, de la mano de autores como Holbrook y Hirschman (1982) años después de que la investigación motivacional inspirada por Ditcher (1964) perdiera su interés y se apostara más por la investigación centrada en experiencias de consumo (Holbrook y Gardner, 1993).

De ahí, que en los últimos años, el diseño y la gestión de las políticas de comunicación de los centros comerciales ha pasado de ser funcional y corriente a convertirse en espacios de diseño arquitectónico vanguardista, contruidos con materiales sofisticados, y sobre todo repletos de actividades, eventos, y actividades, a los que el consumidor acude en busca de una compra experiencial y de ocio. Conscientes de esta búsqueda de motivaciones hedónicas gratificantes por parte de los consumidores, los gestores de centros comerciales basan sus estrategias de marketing en políticas que coadyuven a la generación de una compra cada vez más emocional.

Dentro de sus políticas de comunicación experiencial, los gestores se afanan por incorporar nuevos servicios lúdicos, convirtiéndolos en auténticas “catedrales de consumo y ocio” (Ritzer, 2000, p. 81) a los que el consumidor acude como forma de disfrute para pasar su tiempo libre. Restaurantes, cafeterías, boleras, kartings, cines en 3 Dimensiones, zonas de juego para niños, guarderías y hasta pistas de esquí son algunas de las formas de diversión que se ofrecen a los clientes de los centros comerciales más modernos.

En este sentido, y más allá de las investigaciones que llevan a cabo los propios centros comerciales, las realizadas por instituciones como la Cámara de Comercio de Bilbao o el último estudio del año 94 del Gobierno Vasco, que tienen

como objetivo la obtención de datos de carácter cuantitativo del lado del consumidor (entorno a frecuencias de visitas, hábitos de compras de los consumidores, etc.) apenas existen estudios (salvo el realizado por Olabarrieta, 2010) que analicen la gestión comercial de estos entornos desde la óptica del propio gestor y del experto en distribución comercial.

Por lo tanto, analizar las estrategias comerciales seguidas por los denominados centros comerciales planificados, en un momento como el actual en el que se ha incrementado de forma significativa el nivel de competencia en el sector, resulta de gran interés como factor clave de diferenciación y posicionamiento, no sólo para los gestores de este tipo de formato comercial, sino para el comercio minorista en general. En aras a una mejor comprensión de dicho aspecto principal, este trabajo aborda una serie de objetivos que resultan básicos:

- Conocer la percepción de gerentes y expertos acerca de la situación de los centros comerciales de Vizcaya en relación a la coyuntura económica actual.
- Definición del target que acude a los centros comerciales y sus estilos de compra.
- Identificar las estrategias de marketing utilizadas por parte de los centros comerciales, así como la gestión de las variables ambientales.
- Determinar las consecuencias de la aplicación de las estrategias de marketing sobre la conducta del consumidor.

Así, la estructura del trabajo se estructura en cuatro apartados. En el primero se desarrolla el marco teórico de la investigación, a través de la revisión y análisis de las principales investigaciones planteadas en el campo de la ambientación

en los centros comerciales planificados, y su influencia sobre los estados emocionales de los consumidores, originando situaciones de compra placenteras que serán la base de la satisfacción y la lealtad al establecimiento. En el segundo apartado, se describe el diseño de la investigación empírica. La aplicación del estudio se realiza en los centros comerciales de Vizcaya con espacios de ocio y entretenimiento, caracterizados por su especial cuidado de las variables ambientales y de gran relevancia en los formatos de distribución actuales (Frasquet, Vallet y Gil, 2002; Reimers y Clulow, 2004). En el tercer apartado, se describen los principales resultados de la investigación. Finalmente, en el cuarto apartado, se exponen las principales conclusiones del trabajo y las implicaciones en la gestión comercial.

## 1. Revisión teórica

### 1.1. La ambientación del establecimiento comercial y su influencia sobre el consumidor

Las variables ambientales son determinantes a la hora de que el consumidor lleve a cabo su conducta de patronazgo. Así, Turley y Milliamn (2000) en una vasta revisión bibliográfica, llegan a contabilizar un total de 57 variables ambientales, a partir de cinco dimensiones (factores externos, generales internos, de diseño-distribución, de decoración en el punto de venta y sociales) que influyen en la percepción del consumidor.

Desde la perspectiva del gestor de entornos comerciales la importancia de la tienda y de su ambiente es relevante ya que los clientes, durante el acto de compra, toman multitud de decisiones mientras que inspeccionan los productos ofrecidos por la misma. Por este motivo, las instalaciones del establecimiento deben crear un

entorno atrayente, una sensación motivadora, con exteriores atractivos, interiores impactantes, una presentación seductora de las mercancías y una distribución de la tienda cómoda y segura.

El análisis del diseño y creación de ambientes de establecimientos comerciales se ha abordado desde diferentes perspectivas, sin embargo tal y como reconocen Baker et al. (2002) la investigación que relaciona el conjunto de las diferentes dimensiones que configuran y definen el ambiente del establecimiento comercial con otras variables y constructos que explican el comportamiento del consumidor y los criterios de elección y fidelidad a la tienda, es prácticamente inexistente.

Desde un punto de vista técnico, el término atmósfera es definido por diferentes autores (Kotler, 1973; Greenland y McGoldrick, 1994; Berman y Evans, 1998; Lewison 1999) si bien, definiciones más actuales incluyen aspectos como la aportación de la gestión del ambiente comercial para el detallista. Así, Zorrilla (2002: p. 14) lo define como el conjunto de “elementos de distinta naturaleza, tanto tangibles como intangibles, que actúan de estímulos y cuya interacción ejerce una serie de efectos sobre los consumidores. Variables que el detallista podrá manejar para provocar los efectos que resulten más adecuados de acuerdo al perfil de su clientela”.

Los centros comerciales se caracterizan por un alto nivel de diseño del entorno que se plasma en la atención prestada a la calidad del diseño del ambiente (atmósfera y estética) por parte de la dirección del centro. Estos diseñan el ambiente de la tienda con el objetivo de fomentar sentimientos positivos que incremente la satisfacción del consumidor (Machleit y Erogly, 2000) y favorezca una mayor permanencia en el establecimiento o incremente su disposición a comprar

(Donovan et al., 1994; Babin y Darden, 1996; Turley y Milliman, 2000).

El análisis de la dimensión ambiental debe recoger tanto variables externas como internas del punto de venta. Dentro de las primeras, los factores de influencia serían; la ubicación, el propio diseño arquitectónico, la fachada, los rótulos, escaparates, entrada, etc. Y dentro de las variables internas, es dónde se ubica el estudio del tamaño, forma, distribución, mobiliario, equipamiento, accesibilidad, decoración, estilo, materiales, colores, señalización y los condicionantes ambientales como la luz, música, aromas, temperatura, limpieza. La propia oferta comercial constituye un elemento determinante de la ambientación del establecimiento.

En este sentido la variedad de la oferta en los centros comerciales resulta muy amplia: desde tiendas de ropa de moda, zapaterías, establecimientos que ofrecen complementos para el hogar, joyerías, etc. Unido a una gran diversidad de alternativas de entretenimiento y ocio: cines, restaurantes, boleras para los más jóvenes, hasta pistas de patinaje o ski en los desarrollos más modernos (Carpenter y Moore, 2005). Por lo tanto, la aglomeración y la complementariedad de la oferta comercial parecen ser los principales factores de éxito de los centros comerciales (Maraver et al., 2005) que dan respuesta eficiente (disminuyendo el esfuerzo de compra y aumentando la capacidad de elección) a los desarrollados comportamientos de compra de los consumidores. La evolución de los hábitos de consumo ha hecho que para conservar las ventajas que aporta el principio de complementariedad, se incorporen actividades de ocio al mix de los centros comerciales, dada la importancia que ha alcanzado la búsqueda de entretenimiento, pudiendo ser incluso este elemento la razón princi-

pal del desplazamiento del consumidor (Cuesta y Gutiérrez, 2010).

Sin embargo y a pesar de la escasez de referencias basadas únicamente en el estudio de la variedad de la oferta, en los establecimientos comerciales, esta aparece como indicador de influencia de diversos factores: como elemento conformador de la imagen del establecimiento (Nervin y Huston, 1980; Wee, 1986; McGoldrick, 1992), como inductor de estados de ánimo, como elemento fundamental en la selección del establecimiento (Bellenger et al., 1977; Dawson, 1983; Berman y Evans, 1995; Oppewal et al., 1997; Kosiak, G. et al., 2006), o como variable de influencia en la conducta final de compra (Bellenger y Korgaonkar, 1980; Brown, 1991; Wakefield y Baker 1998).

Concretamente, autores como Kosiak, G. et al. (2006) observaron que las dimensiones de valor tienen un efecto positivo en la probabilidad de que un centro comercial sea frecuentado o preferido frente a sus competidores, poniendo de manifiesto que los factores, comodidad, oferta variada y eficiencia, son los que determinan la selección de un centro comercial. Estos factores constituyen puntos clave en los que debería basar su estrategia un centro comercial, para conseguir una posición competitiva superior. Su consideración resulta de utilidad tanto para los centros comerciales actuales, como para nuevos oferentes, pues conocer el modo en que los compradores perciben la variedad de su oferta y la de otros competidores es un elemento esencial para diseñar una adecuada estrategia comercial. Se constata así, que en el momento de la compra genera más atracción el centro comercial que ofrece mayor variedad de oferta.

Por su parte, Bellenger y Korgaonkar (1980) apuntan que la variedad de la oferta es más in-

fluyente para el consumidor “recreacional” que para el consumidor con orientación funcional o racional. Por lo tanto, los centros comerciales que aglutinan un repertorio amplio de enseñanzas, restaurantes, y espacios de ocio, tienen mayores probabilidades de aumentar el gasto por parte del consumidor “recreacional”. Destacando además que este tipo de consumidor es el mayoritario entre los clientes que acuden al centro comercial.

Por último, la variedad de la oferta se ha relacionado como inductor de un determinado estado de ánimo y con una sensación de diversión o entusiasmo. Las alternativas de ocio proporcionan una sensación de diversión que complementa a la variedad de la oferta en entornos agradables.

Aunque la mayor parte de estos trabajos se han centrado más en determinar la influencia del ambiente sobre la conducta de patronazgo que en el modo en que el ambiente afecta al comportamiento del consumidor en el interior de la tienda (Donovan y Rossiter, 1982), señalamos a continuación una revisión de la literatura científica existente sobre como el diseño del establecimiento, la atmosfera y el ambiente pueden influir en la experiencia de compra de los clientes y en su comportamiento final de compra.

Diferentes estudios y con distintos objetivos y perspectivas han dado cuenta de cómo influyen las variables ambientales sobre la gestión de los entornos comerciales. (Lindquist, 1974; Azpiazu, 1992; Baker et al., 1994). Turley y Milliman (2000) recogen las conclusiones a sesenta estudios empíricos en los que se revelan algún tipo de relación estadísticamente significativa entre la atmosfera y el comportamiento del consumidor.

Desde otra perspectiva Donovan y Rossiter, (1982) y Donovan et al., (1994) estudian la experiencia de compra y el comportamiento del consumidor en el punto de venta. Así explican, que los entornos comerciales capaces de generar estados de ánimo positivos en el consumidor tenderán a favorecer las conductas de compra buscadas por los centros comerciales: el consumidor deseará permanecer en el establecimiento más tiempo del que tenía planificado, manifestará su interés por regresar en el futuro, tenderá a hacer desplazamientos más largos para llegar a un entorno que le resulta placentero, y tenderá a realizar gastos que no había planificado, incrementando los ingresos del centro comercial.

Así mismo, se estudian los resultados de conducta del consumidor derivados de la influencia del entorno físico del establecimiento en la formación de la imagen (Sharma y Stafford, 2000), en la fidelización del consumidor (Bellenger et al., 1997), en los estados emocionales provocados (Donovan y Rossiter, 1982, Bigné et al., 2006), en el nivel de activación (Sherman et al., 1997) y en la satisfacción global de la experiencia de consumo (Bigné et al., 2006).

Otra área de interés en la influencia de estas variables ambientales sobre la gestión del espacio comercial, tiene que ver con la comprensión de estas variables como un componente más del servicio del establecimiento (Merrilees y Miller, 2001).

De la diversidad de líneas de investigación se puede extraer una primera conclusión y es la coincidencia en señalar, cómo los elementos que componen el ambiente influyen en la experiencia y conducta de compra de los individuos. Todas estas investigaciones demuestran que la adecuada combinación de elementos de ambientación pueden inducir a los compradores

e influir en la actitud y disposición del individuo hacia el punto de venta (Turley y Milliman, 2000), a que la creación de esa atmósfera sea lo suficientemente motivadora como para que se establezca en el consumidor un estado mental que promueva un espíritu de compra (Babin y Darden, 1996) y a que pase más tiempo en el establecimiento y se gaste más dinero del que tenía pensado (Donovan et al., 1994).

Como conclusión, apreciamos como los estudios realizados sobre la materia se pueden dividir entre los que analizan el efecto de un único elemento del entorno comercial de forma aislada, sobre la conducta del consumidor, como la música (Yalch y Spangenberg, 1990), el color (Bellizzi y Hite, 1992) y el aroma (Spangenberg, Crowley y Henderson, 1996). Los que analizan la relación entre diversas variables ambientales y la percepción del consumidor en el sentido de que crean un entorno a partir del cual el consumidor infiere la calidad, el servicio y la diversión esperada (Sharma y Stafford, 2000). Y por último, los que analizan diversos elementos y su efecto mediador sobre las emociones de los consumidores (Wakefield y Baker, 1998). Respecto a estos últimos, los que tienen un efecto mediador sobre las experiencias de compra y las emociones mencionamos a continuación los más relevantes.

## **1.2. Influencia de la ambientación sobre la emoción y la experiencia de compra del consumidor**

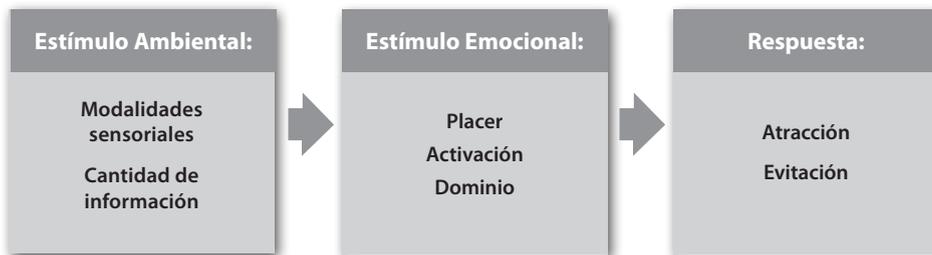
En los últimos años, las empresas buscan cómo diferenciarse en un mercado tan competitivo. La mayor parte de atributos de marca y características de los productos se han estandarizado dejando de ser fuente de ventaja competitiva. En esta coyuntura, se ha comenzado a desarrollar una nueva forma de hacer marketing, que ha adopta-

do términos distintos como; Marketing Sensorial; Marketing Experiencial (o Experiential Marketing); Marketing Emocional o Marketing Vivencial, entre otros.

En efecto, se concibe una nueva forma de entender el marketing a partir de la gestión de la emoción del cliente. Se considera que a partir de la generación de emociones en el consumidor, este podrá desarrollar experiencias dentro del entorno comercial, lo que originará una mayor satisfacción de compra en el consumidor y por consiguiente aumentarán las posibilidades de repetir la visita al centro, consiguiendo incrementar la fidelidad y lealtad al entorno comercial.

Por lo tanto, conceptos como emociones, experiencias de compra, satisfacción y lealtad cobran especial relevancia en el estudio del comportamiento de compra del consumidor. Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen (2006) encontraron que aquellas personas que otorgan una valoración más favorable al diseño (decoración, amabilidad, limpieza, horarios) y a los elementos del ambiente interno (temperatura, iluminación) están más satisfechas con su experiencia de compra.

El punto de partida de esta nueva perspectiva de estudio es el considerar que durante el tiempo que los clientes dedican a la compra, o pasean por los distintos entornos comerciales, experimentan diversas emociones, que se originan a partir de estímulos ambientales, su propio estado de ánimo, la motivación del consumidor por acudir o predisposición a “ir de compras” y el interés o la implicación que tenga en la compra de un producto en concreto. En palabras de Gómez, et al. (2000), desde esta orientación, los aspectos emocionales y hedónicos priman frente a aspectos más utilitaristas.

**Figura 1 · Modelo afectivo Mehrabian-Russell (1974)**

Para Pine y Gilmore (1999), lo que hace que las experiencias sean inolvidables son las emociones, los principios, los valores, las sensaciones, las relaciones y las conquistas. En la economía de la experiencia el cliente o usuario se identifica con productos, servicios, marcas y organizaciones que le produzcan experiencias memorables y significativas. Para estos autores, las experiencias de consumo pasan a depender del escenario y de los actores que personalizan las experiencias y suministran el servicio o el producto en función de cada invitado.

La mayor parte de las investigaciones que estudian los efectos de las variables ambientales sobre las emociones y la conducta de compra, se han desarrollado a partir del modelo tridimensional PAD (Pleasure, Arousal, Dominance) de Mehrabian y Russell (1974), inscrito en el ámbito de la psicología ambiental. Años más tarde el propio Russell (1980) propone una estructura bidimensional de las emociones compuestas por la dimensión de agrado y activación. En cambio, para Watson y Tellegen (1985) las dimensiones de las emociones estarían determinadas por su valencia: emociones positivas y emociones negativas.

El Modelo Afectivo de Mehrabian-Russell<sup>2</sup> (1974) se basa en el paradigma Estímulo-Organismo-Respuesta, (E-O-R)<sup>3</sup>, y postula que las señales dentro de un entorno, incluidos los entornos comerciales, causan respuestas comportamentales que pueden ser consideradas como conductas de atracción o evitación. Figura 1.

Así, en los últimos años el estudio de la emoción ha sido reconocido como el factor más importante a la hora de tomar decisiones de compra. La investigación relacionada con la emoción concluye que existen fuertes correlaciones entre los estados emocionales y los procesos de decisión de compra, examinando así, la experiencia de consumo (Holbrook y Gardner, 1993).

Investigaciones anteriores, que tienen en cuenta el estado de ánimo, como las ya mencionadas de Mehrabian y Russell (1974), han sido utilizadas años más tarde por Donovan et al. (1994), añadiendo que los estados emocionales no sólo predicen actitudes o intenciones de compra, como se apuntaba en la primera investigación, sino también conductas reales de compra,

<sup>2</sup> Se estudiará este modelo de manera más precisa en el apartado correspondiente a las emociones.

<sup>3</sup> Del inglés, Stimulus-Organism-Response, S-O-R.

como el tiempo de permanencia y los gastos no planificados.

Otros autores (Anderson, 1986; Bellizzi y Hite, 1992; Sherman y Smith, 1986; Yalch y Spangenberg, 1990) también han basado sus investigaciones en el estudio inicial de Mehrabian y Russell (1974) o en el modelo conductual de Donovan et al. (1994) poniendo de relieve la relación entre el estado emocional y la conducta de compra.

En esta misma línea de trabajo, Sherman et al. (1997), investigan además de esa relación entre los estados emocionales y la conducta de compra, la relación de componentes del ambiente (social, imagen, diseño, atmosfera), y los estados emocionales (placer y motivación del cliente hacia la compra). Por lo tanto, el estímulo de la tienda (representado por los citados elementos del ambiente-sociales, ambientales y de diseño) tiene una influencia importante sobre el estado emocional del consumidor (placer, activación<sup>4</sup>) que a su vez es mediador en la respuesta de compra del consumidor en el entorno comercial (dinero gastado, gusto por el ambiente general, número de objetos comprados y tiempo de permanencia).

### 1.3. La generación de experiencias de compra placenteras en centros comerciales

El estudio de las variables ambientales como moderadores de la conducta adquiere especial relevancia en cuanto a su aplicación en la experiencia de compra en centros comerciales (McGoldrick y Pieros, 1998; Chebat y Michon, 2003). Estos formatos comerciales se caracterizan por un alto nivel de diseño del ambiente co-

mercial, como el cuidado de diseños exteriores, distribución del espacio, música, temperatura, decoración e iluminación, entre otros. En palabras de Zorrilla (2002) al no existir otros factores de diferenciación el individuo acudirá a la enseña detallista que le proporcione mayor valor a través de una adecuada experiencia de compra.

Mientras los clientes pasean por el centro comercial, experimentan diversos tipos de emociones. El origen de dichas emociones, según señalan Folkes (1988) y Weiner (1985) se puede atribuir a aspectos internos del individuo (causados por su estado de ánimo), a agentes externos (derivados de la interacción con proveedores o empleados), o bien a otras variables controladas por los propios establecimientos comerciales (variables ambientales). Bajo la influencia de estas últimas, las variables ambientales, los consumidores sienten emociones positivas muestran mayor satisfacción y lealtad hacia los entornos comerciales que frecuentan (Bigné y Andreu, 2004).

Wakefield y Baker (1998) investigaron las causas y efectos de la diversión en el centro comercial. Concretamente, estudiaron la influencia del entorno físico del centro, la variedad de la oferta y la implicación en la compra sobre la diversión percibida por el consumidor. Encontraron que el consumidor encuentra más divertido o entretenido un centro comercial con mucha variedad de oferta, un entorno agradable y sobre todo cuando el consumidor está muy implicado en la actividad de compra. Además, si esta actividad es vivida como placentera, tenderá a alargar su estancia, lo que posibilita seguir realizando más compras, deseará regresar a ese establecimiento en un futuro y por lo tanto, se reducirán las posibilidades de acudir a otros centros comerciales.

<sup>4</sup> El Dominio no fue incluido por razones teóricas y empíricas, descartándose en los estudios utilizados en el modelo de Mehrabian-Russell.

Baker y Hayto (2000) y más tarde Bryce y Mottner (2005) abordan el estudio de los estados emocionales y la conducta de compra en centros comerciales de las chicas adolescentes que comienzan a acudir solas a los centros comerciales. Estas investigaciones evidencian que las jóvenes los visitan guiadas, fundamentalmente, por entretenimiento, que lo encuentran en el hecho de poder entrar en todas las tiendas y probarse toda la ropa, sin necesidad de realizar ninguna compra. Encuentran el placer en la experiencia de acudir a un centro comercial, por el mero hecho de pasar el rato. En este caso, la motivación principal de la visita no es la compra en sí misma, sino el entretenimiento que genera la propia visita.

Por su parte Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen (2006) analizan los efectos de las variables ambientales percibidas por el consumidor, emociones evocadas en la experiencia de compra, satisfacción e intenciones de comportamiento. Estos autores encontraron que las emociones que experimentaron las mujeres en el centro comercial influyeron en su satisfacción. Cuanto mayor era la intensidad de las emociones provocadas por la estancia en el centro comercial, mayor resultaba la satisfacción global del consumidor, lo que repercutía en sus intenciones de comportamiento favorables. Así mismo, las emociones sentidas influyen sobre su lealtad al centro y sobre su intención inmediata de alargar la estancia en este centro. Estos encontraron que la satisfacción influyó sobre su disposición a pagar más, y sobre su intención de alargar la estancia en el centro.

Finalmente, Zorrilla (2002) propone un modelo globalizado a partir de un estudio en grandes superficies comerciales, donde los elementos del ambiente conforman un “ambiente global”

que influye en la percepción de la tienda, de la mercancía y de los servicios ofrecidos, antecedentes de la imagen de la tienda (Baker et al., 1994). De ahí la importancia de crear determinadas impresiones en la clientela a través de los recursos ambientales diferenciados, generando experiencias que vinculen al consumidor, con el objetivo de establecer lazos afectivos y emocionales difíciles de imitar por la competencia (Zorrilla, 2002).

Una investigación más reciente referida a la implicación de los estados emocionales sobre la conducta de compra en centros comerciales, referida a la Comunidad de Madrid, y llevada a cabo por Avello (2008), concluye que el entorno físico del centro comercial, junto a la implicación en la actividad de ir de compras y la variedad de oferta, ejercen una influencia positiva en la diversión percibida por el consumidor de centro comercial. Se resuelve que los entornos de mayor agrado se relacionan con una mayor diversión y entretenimiento. Así mismo, indica que los consumidores están dispuestos a desplazarse para llegar hasta aquellos establecimientos que generen la experiencia de compra que buscan. De tal manera que la organización de eventos que aumenten el entretenimiento favorece la estancia más larga y se experimentan sensaciones más placenteras.

En definitiva, después de la revisión de las diferentes investigaciones desarrolladas en el ámbito de la influencia de las variables ambientales sobre las conductas de compra, parece no existir una generalización válida para cualquier contexto de estudio relacionado con el comportamiento del consumo, por diferentes motivos. Entre otros, la ausencia de acuerdo en el número y contenido de las variables que miden la percepción del ambiente. Además, no existe un único

modo de medición de dichas variables, sino diferentes métodos que provocan una falta de acuerdo en los resultados. Por otro lado, las influencias estudiadas son igualmente dispares; sobre la imagen percibida, sobre la satisfacción de la experiencia de compra, sobre el deseo de alargar la estancia en el establecimiento, etc. Y finalmente, hay que tener en cuenta que no todos los factores del entorno tienen la misma incidencia sobre la conducta del consumidor, ya que el consumidor vivencia las situaciones de consumo como experiencias holísticas.

Sin embargo, se da una coincidencia en todos los autores mencionados hasta el momento, a la hora de señalar la importancia de los aspectos ambientales entre los factores de mayor influencia sobre la percepción del consumidor y que por supuesto, influyen en la elección del espacio comercial. Los avances en las nuevas técnicas de merchandising no han hecho sino crear nuevas experiencias de compra, que tienen por objeto conquistar las emociones de los consumidores y fidelizar a los clientes.

A partir de la revisión de las investigaciones previas analizadas planteamos aquí un modelo conceptual de análisis (Tabla 2, pág. 81), integrador de la secuencia de influencias situacionales, cognitivo-afectivas y comportamentales, a partir de interdependencias y efectos sinérgicos del entorno comercial con el consumidor. Modelo de análisis clave como herramienta de gestión en la generación de compras experienciales en entornos comerciales. La concepción general de este modelo surge a partir de las investigaciones de Peter y Olson (2001) adaptado a la teoría general del comportamiento del consumidor (según las influencias internas y externas), así como a partir de las influencias del entorno del consumidor (sociales, culturales, presentes en

otros modelos formulados desde el área del comportamiento del consumidor), las variables ambientales (modelo propuesto por Belk, 1975 y Zorrilla, 2002) y los estados emocionales producidos por el acto de compra (estudios de Mehrabian y Russell, 1974; Donovan y Rossiter, 1982; Buttle, 1984; Baker, 1986; Bitner, 1990, 1992; Donovan et al., 1994; Babin et al., 1994; Sherman et al., 1997; D'Astous, 2000; Turley y Milliman, 2000; Baker et al., 2002; etc.).

Este modelo supone en primer lugar que cualquier análisis integral del consumidor debe considerar los tres elementos y las relaciones existentes entre ellos. Describir al consumidor únicamente atendiendo a uno o dos de estos elementos, no sería congruente. En segundo lugar, es importante reconocer que cualquiera de esos tres elementos puede constituirse como el punto inicial del análisis del consumidor. En tercer lugar, partiendo de la dinamicidad que transmite este sistema recíproco, se ha de reconocer que los consumidores pueden cambiar continuamente, sin interrupción. Aunque algunos consumidores pueden cambiar poco durante un período determinado de tiempo, otros pueden cambiar con mayor frecuencia su afectividad, cognición, comportamiento y entorno. Así, es de obligado cumplimiento una continua investigación sobre el consumidor si se quieren aplicar las estrategias de marketing que favorezcan en el consumidor experiencias de compra placenteras.

## 2. Estudio empírico

### 2.1. Metodología y tamaño de la muestra

En primer lugar, debemos señalar que tal y como ya se ha mencionado, este trabajo se circunscribe a los centros comerciales ubicados en el Territorio Histórico de Vizcaya. En concreto, los centros objeto de estudio han sido seis de los que

**Tabla 2: Modelo conceptual de los factores de influencia que median en el comportamiento de compra de los consumidores en entornos comerciales**

Factores situacionales	Factores Cognitivo-Afectivos	Comportamiento del consumidor
<p><b>1. Dimensión Sociocultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones con personas (otros clientes y personal del centro comercial)</li> <li>• Influencias del grupo y la familia</li> <li>• Influencias de los valores y tendencias culturales</li> <li>• Influencias de los estilos de vida y estilos de compra</li> </ul> <p><b>2. Dimensión Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales</li> <li>• Merchandasing y comunicación</li> <li>• La gestión y oferta de los servicios</li> </ul> <p><b>3. Dimensión Emocional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciados por el entorno social y ambiental</li> <li>• Determinado por la implicación y la motivación</li> </ul>	<p><b>Motivación/Implicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la compra</li> <li>• En la elección del lugar de compra</li> </ul> <p><b>Percepción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la experiencia de compra en el centro comercial frente a otras estructuras comerciales</li> <li>• La imagen de los centros comerciales de Vizcaya</li> </ul> <p><b>Actitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia la compra</li> <li>• Hacia el centro comercial</li> </ul>	<p><b>Dispuesto a recorrer mayor distancia para acudir a su centro comercial preferido</b></p> <p><b>Prolongar la estancia, más probabilidades de aumentar gastos</b></p> <p><b>Intención de volver (lealtad) a partir de la generación de satisfacción en la experiencia de compra</b></p>

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos estudios previos

aparecen en la Tabla 1; Megapark, Max Center, Ballonti, Artea, Bilbondo y Zubiarte. La elección de estos se debe a la consideración de que cumplen con los criterios de elección acotados en la propia investigación y que son los siguientes; a) la oferta complementaria que ofrecen estos centros con importante presencia de ocio y entretenimiento; b) su tamaño, superior a 20.000 m de SBA; c) y la ubicación periférica del centro comercial, con la única excepción del centro comercial Zubiarte, ya que a pesar de estar ubicado en el centro de Bilbao, se considera que por su tamaño tiene un área de influencia más allá de la capital vizcaína, atrayendo a gente de otras comarcas.

Estos centros escogidos en la muestra de la investigación y que se recogen en la Tabla 3

(Pag. 82), son además gestionados por algunas de las principales empresas de gestión de centros (Jones Lang Lasalle, Sonae Sierra, CBRE, Gentalia, Metrovacesa...).

Para avanzar en la consecución de los objetivos planteados en el trabajo, se ha optado por una metodología de tipo cualitativo, concretamente basada en la aplicación de la técnica de la entrevista en profundidad; esta técnica es especialmente adecuada cuando lo que se pretende es obtener información de profesionales que puedan proporcionar opiniones y juicios muy ricos en relación con su actividad (Grande y Abascal, 1996).

En concreto, la entrevista constituye una herramienta adecuada por cuanto que se plantea que sean aquellos profesionales que gestionan

**Tabla 3. Centros comerciales objeto de la investigación**

R*	Centro Comercial	Localidad	Tipo*	Mod*	Año	SBA(M <sup>2</sup> )
1	Megapark	Barakaldo	PC	PER	2004	128.000
2	Max Center	Barakaldo	GR	PER	1994	59.283
3	Ballonti	Barakaldo	GR	PER	2008	51.000
4	Artea	Leioa	GR	PER	1998	40.751
5	Bilbondo	Basauri	ME	PER	1990	37.384
6	Zubiarte	Bilbao	ME	URB	2004	20.778

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AECC, 2008.

los centros comerciales quienes aporten la información necesaria para posibilitar la consecución de los objetivos establecidos en la investigación.

Concretamente, se ha entrevistado a los gerentes de los seis centros comerciales (Tabla 4) —el total del universo de investigación— excepto en un caso que se ha entrevistado al responsable de marketing del centro comercial. La selección de

este colectivo se hacía necesaria si se quería tener información de primera mano de quien conoce las estrategias de marketing que se implementan en los diferentes centros comerciales, gestores, que además cuentan con sus propios estudios, realizados *in situ* a los consumidores que visitan sus centros. Aunque la mayor parte de información que disponen es de carácter cuantitativo.

Además, se ha entrevistado a un profesional y a un experto en el sector de la distribución comercial (Tabla 5). La visión de estos resulta de gran interés en el estudio del comportamiento del consumidor de centros comerciales. Contar con una visión ajena a la gestión de los centros comerciales, pero a la vez especializada en el sector de la distribución comercial, ha contribuido a tener un tipo de información menos sesgada pero igualmente fiable y que sirva como base para determinar las estrategias de marketing más adecuadas en la gestión de compras experienciales.

Las entrevistas se realizaron con cuestionario semiestructurado, y se llevaron a cabo entre diciembre de 2009 y mayo de 2010, teniendo una duración media aproximada de 1 hora y 45 minutos.

**Tabla 4. Personas entrevistadas en los centros comerciales**

Centro comercial	Persona entrevistada
Megapark	Responsable de Marketing
Artea	Gerente
Max Center	Gerente
Ballonti	Gerente
Bilbondo	Gerente
Zubiarte	Gerente

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Profesionales y expertos en el sector comercial, entrevistados**

Profesionales y expertos	Persona entrevistada
Eroski	Responsable de Hipermercados
Gobierno Vasco Universidad del País Vasco	Profesor Universitario y responsable de comercio en el Gobierno Vasco

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados y análisis

Tras la recogida y análisis de las entrevistas realizadas, procedemos a exponer las principales

aportaciones extraídas del estudio empírico realizado en referencia a los diferentes objetivos planteados en la investigación. Así, y junto a la exposición de las aportaciones más relevantes y significativas, en algunos casos se recogerán de forma literal aquellas frases o reflexiones de los entrevistados que sirven de apoyo a dichas contribuciones. Para resguardar el anonimato de los entrevistados, en ningún momento se identifica al autor/a de la cita.

### 3.1. La situación de los centros comerciales en Vizcaya

Este colectivo constata en primer lugar, como la actual coyuntura económica incrementa la incertidumbre, la percepción de miedo y una fuerte presión psicológica a la hora de consumir, por parte de los consumidores. La reducción del gasto en todas las partidas, incluida la destinada al ocio, no parece ser factor de exclusión para acudir a los centros comerciales a realizar un tipo de compra asociada al entretenimiento y la diversión. Todo lo contrario, la afluencia a estos centros se mantiene aunque los individuos se dediquen más a pasear y a disfrutar de las actividades que oferta el centro, que a comprar. En este sentido, los centros comerciales se mantienen repletos de clientes aunque su gasto en todas las partidas haya descendido, lo que hace suponer que los consumidores encuentran en la visita a estos centros una forma de entretenimiento y una experiencia además de atrayente, fascinante:

*“Y de hecho nosotros tenemos las acciones para ir captando todo, a los niños porque, a tal, a cual... porque vamos captando a todos los públicos, lo que queremos es que la gente sí venga aquí lógicamente ¿no? Pero también queremos que no solamente vengan a comprar, que también seamos lo que te decía, que tengan actividades, que tengan algo...”*

Una segunda idea es la enorme competitividad y alta saturación comercial que vive Vizcaya. Los gerentes de centros comerciales consideran que su principal competencia son el resto de centros comerciales planificados, y no tanto el comercio minorista de centro ciudad. Consideran que este tipo de comercio está obsoleto y satisface en el consumidor necesidades que nada tienen que ver con la propuesta de una compra fundamentada en entretenimiento como la que ellos ofertan. Sin embargo, consideran que por encima de cualquier tipo de competitividad comercial, una de sus principales competencias son las condiciones meteorológicas, que se consideran factor determinante en la elección del establecimiento comercial donde realizar las compras. Son conscientes de que los días de buen tiempo, no consiguen atraer al público, aunque organicen el mayor de los eventos, lo que implica una dependencia extremadamente inestable y en función de factores ajenos a su propia gestión.

*“El centro ciudad no es la competencia, es un comercio muy obsoleto, es complementario, la competencia es otros centros comerciales”.*

*“Bueno, tú antes me preguntabas cuál el principal competidor. El sol puede ser el principal competidor. Además, cuando sale un día de sol en estas épocas de lluvia, es un competidor y puedes tener el mega evento, mega campaña o mega promoción que dices, qué pasa con el centro. Pues sale un día espectacular, pues me voy a la playa, o me voy al campo o me voy a pasear. Y eso pasa, que están en ocio. Si te salen alternativas de ocio mejores en ese momento dado, pues te vas a otra cosa”.*

Incluso, puede verse la competencia entre centros como un factor generador de diferenciación y posicionamiento exclusivo.

*“Al final tu siempre, como centro comercial estás buscando ofertar cosas que el público demande, diferenciarte de la competencia. Y al final una pista de esquí, es diferenciarte realmente de la competencia. Cines todos tenemos más o menos. Pues cines en 3D, doy algo más que el otro no ofrece”.*

### **3.2. Definición del target del centro comercial y estilos de compra en estos entornos**

Los entrevistados son conscientes de la necesidad de tener claro el target al que se dirigen antes de definir la tienda e implementar cualquier tipo de estrategia comercial:

*“...la oferta tiene que ser la adecuada para el tipo de público que queremos atraer, que es el que queremos buscar, nuestro target: nivel sociocultural medio, medio-alto”.*

La mayor parte de los gerentes señalan que familias y adolescentes son los segmentos que mejor satisfacen sus necesidades en el centro comercial, lo que evidencia que el consumo en estos entornos se lleva a cabo en la mayoría de las ocasiones en grupo (familia o amigos). Por lo que consideran a estos como sus principales públicos objetivos a los que dirigir sus estrategias de marketing. De hecho, el *target* más habitual al que se dirigen muchos de los centros analizados es la familia. Padres con niños pequeños (de 0-12 años) que incorporan estas estructuras comerciales al ocio infantil, lo que en sus propias palabras acarrea repercusiones determinantes en la socialización de los más pequeños. A este respecto, reconocen que muchos de estos padres han crecido en el centro comercial y en su madurez siguen apostando por estas estructuras comerciales, que tienen además de una función comercial y económica, una gran implicación sociológica y antropológica, puesto que son espacios de intercambio social donde se cumplen

las mismas funciones que antaño en la plaza del pueblo. Desde este punto de vista, los gerentes reconocen estar influyendo en la aparición de nuevos hábitos de relación social:

*“... Los centros comerciales ya han influido en las relaciones sociales. Yo veo cuadrillas que quedan en el centro comercial. No de adolescentes. Cuadrillas de adultos que tienen niños pequeños, y que quedan en el centro, es como una especie de plaza de pueblo pero en artificial... Tiene las ventajas de un espacio urbano, pero no las desventajas, como las inclemencias del tiempo”.*

Por su parte los adolescentes también encuentran en el centro comercial un espacio de relación con sus amigos. La mayoría de los gerentes y expertos destacan que el centro comercial se ha convertido en referente para muchos adolescentes, que han crecido y vivido el centro comercial como espacio de consumo y ocio desde su infancia. En este sentido, señalan cómo se importan aspectos más propios de la cultura americana y que se ponen de moda en nuestra sociedad a través de la reproducción de esos códigos en películas y series y que son rápidamente adoptados:

*“... Es un poco modelo americano, también las películas que vemos, siempre quedamos en el centro comercial la gente joven, y se va acostumbrando a eso... los adolescentes yo creo que también se están acostumbrando a eso a quedar en el centro comercial”.*

Así mismo, identifican dos tipos de consumidores; unos más tradicionales que prefieren hacer la compra en el comercio de ciudad y otros más innovadores que apuestan por una compra que les permite compaginar trabajo, compras y ocio. Así mismo, son consumidores cada vez más formados e informados, que buscarán en

sus compras la mejor relación coste-beneficio, escogiendo los establecimientos comerciales que mejor se adecuen a sus necesidades, pero mostrando cierta inclinación hacia la protección del comercio local, lo que supone en ocasiones el fracaso en la implantación de fórmulas comerciales más cosmopolitas. Ante este panorama, los gerentes tratan de incluir enseñas locales entre los comercios que se implantan en el centro comercial:

*“No, no son sólo firmas importantes, se trata de que haya una mezcla, y de hecho hay tiendas que son locales, como For, Twist de complementos, o sea también tenemos tiendas que son de aquí. Y la tienda de zapatos que es ‘Zapatín’, la parafarmacia, la lotería...se trata un poco de que haya una mezcla. Porque también si lo llenas de cadenas multinacionales la impresión es de que es muy impersonal, se convierte en algo muy frío”.*

En este escenario, retratan al cliente del centro comercial como un consumidor *Peter Pan* que en general trata de satisfacer sus necesidades, incluidas las de ocio, a través del consumo. Se trata de un individuo que se niega a crecer y a madurar en su faceta de consumidor y que a pesar de estar cada vez más formado e informado a veces parece comportarse de acuerdo a conductas más propias de un adolescente. En estos consumidores la adolescencia se alarga, la edad es la identidad subjetiva. Identidad que se construye a partir de modas y estilos de vida y que entronca con un individualismo omnipresente. Este *target* goza con placeres propios de niños, como son los parques temáticos, y en este sentido los centros comerciales se convierten en auténticos parques de atracciones dónde pueden satisfacer sus necesidades a partir de uno de sus principales deseos, la compra lúdica. Por lo que, las estrategias de gestión de estos centros irán encami-

nadas en lograr establecer lazos afectivos con el cliente a través de la creación de experiencias de compra placenteras basadas en la diversión, como si de un parque de atracciones se tratara:

*“Cofidis cómo funciona... yo tengo amigos trabajando en banca que están flipando... Y además estamos viviendo un poco, y esto es percepción mía personal, como que el consumidor ahora es un poco Peter Pan, que no quiere crecer, ¿sabes? Todo nuevo, que me sorprendan, y dame más, y me lo compro”.*

*“Desde luego sí que buscamos que la experiencia del cliente sea especial. Eso siempre, y entonces el que la experiencia de ese cliente que visita el centro sea especial significa que te puedes convertir en un parque temático, pero en cuanto a la experiencia, no porque dejas tu negocio, pero te conviertes en un Port Aventura”*

Reconocen diferentes estilos de compra en el centro comercial, la que se orienta a la compra de productos, normalmente de conveniencia y la orientada a la búsqueda de un tipo de compra que se acompaña de entretenimiento. Precisamente la versatilidad del centro comercial para adaptarse a las necesidades de los clientes es señalada por los gerentes como una de sus principales fortalezas. Se convierten así en un “paquete multiproducto” tal y como ellos mismos lo califican. Las posibilidades que ofrece el centro comercial dan lugar a estilos de compra diferenciados. Aunque pudiera parecer que se trata de dos tipos de compradores de centro comercial, no es sino un mismo consumidor que adapta sus formas de compra en función de variables como la implicación (hacia la compra), el tiempo disponible y si se acude o no en compañía, determinan que la visita al centro comercial se considere o no un acto lúdico o de entretenimiento. Un consumidor puede aprovechar tiempos perdidos o sobrantes (por ejemplo los viajes al traba-

jo) a “hacer la compra”, y ese mismo fin de semana (en compañía y disponiendo de más tiempo) “ir de compras”, incluyendo el paseo, el entretenimiento y la visita de tiendas en el centro comercial. De tal manera que la motivación que dirige a los consumidores hacia este tipo de compra puede ser doble. Por un lado, la necesidad de algún tipo de producto en concreto y especialmente la necesidad de compra acompañada de entretenimiento.

*“Yo creo que la compra lúdica es lo que más se busca. Los centros ofrecen una gama de producto-servicio tan grande que realmente para hacer la compra son interesantes, desde el punto de vista del consumidor y desde el punto de vista del comprador puro y duro. Compra y ocio. Incluso solo como ocio es una alternativa interesante”.*

Consideran que el consumidor de centro comercial es ecléctico. Estos centros comerciales generan además estilos de compra que tienen que ver con la expansión de la cultura *low cost*. Estamos, según sus palabras, ante un consumidor que puede buscar una compra asociada al bajo precio y al mismo tiempo frecuentar las firmas de lujo ubicadas en el centro ciudad. Más allá del concepto de clase, de los estilos de vida y del lujo, una nueva cultura ha emergido en la era de la globalización. “La cultura del bajo coste”, a partir de un concepto global de producción y comunicación, es capaz de responder a las necesidades de un nuevo consumidor cambiante, y estos centros se presentan como espacios idóneos en la búsqueda de este estilo de compra. En estas estructuras, los consumos se democratizan, y la búsqueda de una compra de bajo precio y la gratificación que esta supone se hace extensible al conjunto de la sociedad independientemente de la posición social que se ocupe. En definitiva, destacan que el consumidor elige el centro co-

mercial que se identifica con su ideario aspiracional:

*“Por ejemplo, en Primark te encuentras un perfil de cliente muy diferente, desde uno de clase social muy baja hasta uno de alta, desde gitanos hasta las señoras de la marguen izquierda, que compran sábanas o zapatillas. Primark democratiza mucho el consumo”.*

### **3.3. La gestión de las variables ambientales y comunicacionales.**

En el intento por satisfacer las necesidades del consumidor vizcaíno (motivadas por el conjunto de factores situacionales y cognitivo-afectivos que se acaban de describir) y conseguir que este aprecie la estancia en el centro comercial como una experiencia entretenida y memorable, los gerentes advierten que el diseño interior y exterior del centro, su ubicación, la comodidad, la eficiencia, una oferta comercial adaptada al *target* del centro, una buena oferta de ocio y servicios, son las variables más explicativas de la diversión percibida en el centro comercial. Esta conclusión coincide con otras investigaciones realizadas en este sentido (Wakefield y Baker, 1998). Tratan de generar entornos atrayentes para hacer de la compra una experiencia agradable, tal y como establecen varios autores en investigaciones previas (McGoldrick y Pieros, 1998; Chebat y Michon, 2003):

*“Tratas de hacer que el cliente esté lo más cómodo posible y ofrecerle todo lo que demanda. Al final eso se traduce en hacer que el cliente sienta una experiencia. Que el cliente llegue y encuentre su parque en perfecto estado, perfectamente iluminado, con total comodidad, que encuentre el centro en perfectas condiciones, en perfecto estado de revista, que encuentre todas las tiendas que él demanda”.*

Así, adaptan sus estrategias ambientales, a las modas, demandas y gustos de los clientes. De tal manera que los exteriores se vuelven más atractivos y los interiores se manipulan para volverlos más seductores. Elementos como el mobiliario, los materiales utilizados, los escaparates, la iluminación, temperatura, sonido, olores, son modificados cada cierto tiempo para hacer del centro comercial un entorno más agradable, atrayente, y novedoso. Opinan que el consumidor se fija no solo en aspectos como facilidad de aparcamiento y una oferta variada, sino también en aspectos ambientales y de diseño interior y exterior del entorno comercial que hagan de su estancia una experiencia más placentera. Para ello los centros comerciales se actualizan y en los últimos años tratan de modernizarse. Ya no es suficiente con que haya centro comercial, sino que este debe ser atractivo:

*“Tenemos una ventaja competitiva que el público la valora, que es el tema de las instalaciones... respecto a los competidores directos, hay diez años de diferencia y se nota en más volumetría, más luz natural, los espacios son más amplios... Y eso a la gente, en igualdad de condiciones y distancia, a la hora de elegir, escogen el más agradable... Hay una parte estética, visual, de diseño, tanto exterior como interior... Hacer más amable el centro”.*

*“Al final es hacerlo atractivo al público... hace 15 años era un edificio sin más. Y ahora es pues eso, pero tiene que ser agradable, mejorar su habitabilidad. Y al final es pues hacerlo más agradable a la vista. Como si tú decoras tu propia casa, ¿no?”.*

La ubicación del propio centro comercial es otro factor de atracción de estos formatos. El emplazamiento condiciona las políticas de gestión que los gerentes llevan a cabo. Aspectos como el área de influencia que abarca, el modo en que el consumidor se traslada, si existe la posibilidad

de acudir en transporte público, vehículo propio o andando, condiciona la afluencia al mismo. En opinión de los gerentes, puede ser incluso factor de diferenciación respecto a sus competidores:

*“Los puntos fuertes, pues que somos un centro comercial de ciudad y la ubicación, ese es el gran punto fuerte, es la diferencia”.*

*“Es un centro muy estratégico y es la ubicación”.*

Por otro lado, la comodidad, la eficiencia y una oferta comercial variada (variables señaladas en el estudio de Kosiak et al., 2006) son dimensiones de valor que generan experiencias de compra gratificantes, basadas en motivaciones hedónicas, de tal manera que el consumidor refuerza la percepción que se forma respecto del centro y de su calidad. Respecto a la comodidad, ya se ha visto la importancia otorgada a la misma por los gestores. En lo que a la eficiencia se refiere, algunos de estos centros comienzan a usar las nuevas tecnologías, no solo para comunicar (publicidad a través de móvil) sino también como estrategia de fidelización (tarjetas vip, promociones, etc.) e incluso de venta (en algunos comercios se puede comprar por Internet y recoger en tienda -caso grupo Inditex- o directamente hacer la compra de hipermercado on-line):

*“Hay que intentar que Internet no sea una barrera y que te permite conocer a tus clientes con nombres y apellidos y saber la tipología de su consumo. Conoces todo de ellos. Su casa, de dónde vienen. Es la mejor herramienta de marketing directo que puedes hacer”.*

La tercera dimensión de valor, una variedad de oferta adaptada a su público objetivo, es destacada por los gestores como una de las principales ventajas del centro comercial. Junto a una oferta comercial variada, la aglomeración y complementariedad de establecimientos atraen un tipo de consumo más recreacional, pudiendo

provocar una estancia más prolongada un aumento del gasto y en definitiva una experiencia de compra más agradable. En este sentido, el ocio se convierte también en otra variable ambiental generadora de experiencias placenteras en el cliente:

*“La variedad de oferta, la variedad de oferta es la principal. Y luego lo vas decorando con la comodidad, el acceso, la cantidad de servicio, ese tipo de cosas. Pero al final, es la variedad de oferta es el principal valor”.*

*“... En estos momentos, lo que busca el consumidor es más que una mera transacción, una experiencia de compra. Yo creo que la oferta comercial en un centro comercial de periferia está generando toda una estrategia de marketing hacia la generación de experiencias. No solamente con un mix adecuado de oferta comercial y de ocio, sino con actividades con eventos lúdicos, con intentos de hacer que la ciudadanía sea mucho más participativa, que el encuentro sea mucho más social, eh... que además ese encuentro social sea entre distintas tipologías de personas, ¿no? Eso es un poco lo que se está buscando”.*

Por su parte, los servicios que ofrece el centro comercial también contribuyen a la percepción que tiene el consumidor de la vivencia experimentada en el establecimiento. Destacan servicios adaptados a su target, como salas de lactancia, cambiadores de bebés, carritos de bebés, zonas de relajación con sofás, wifi, etc. Algunos servicios que se ofertan en el centro comercial se asemejan, incluso, a los que pudiera ofertar un centro cívico de cualquier ciudad, como es una biblioteca o una ludoteca, cuenta-cuentos. En consonancia con la idea anteriormente propuesta de emular al centro ciudad, a la plaza del pueblo, algunos servicios ofertados suplen carencias que puede haber en el propio centro ciudad:

*“Lógicamente los servicios que tengas, tus restaurantes, que tengas unos servicios aseos, cambiador de bebé, que estén limpios, todas esas cosas influyen mucho en la percepción del cliente “me gusta” o “no me gusta”, nosotros notamos mucho en las mujeres, como esté el aseo va a marcar su experiencia de compra, si esta sucísimo, hecho una guarrada, ir al centro cambia totalmente, independientemente de que todo lo demás este fenomenal”.*

En el interior de estos centros, los escaparates de las tiendas, a veces efímeros, tienden a incorporarse al interior del establecimiento, invitando al consumidor a introducirse en el punto de venta. Las puertas de las tiendas desaparecen con el fin de evitar barreras que interfieran entre el establecimiento y el consumidor. Por eso muchas veces el escaparate es efímero e incluso tiende a desaparecer. En definitiva, la exhibición de los productos tiene que apelar al gusto por sentirlos, en soportes atractivos y colocaciones especiales capaces de activar los aspectos emocionales de los clientes que les incite a la compra.

Las políticas de comunicación juegan un papel determinante en asegurar el éxito del centro comercial. La mayoría utiliza la promoción, los eventos, actividades y la publicidad por su eco en los medios de comunicación. Algunos incluso han implementado acciones comunicacionales más innovadoras, como el Street Marketing. A través de sus slogans tratan de reflejar cuál es el posicionamiento que pretender instaurar en la mente del consumidor; algunos apelan al precio, otros al consumidor y a sus necesidades aspiracionales. En definitiva, buscan diferenciarse a través de sus políticas de marketing mix. Así, se aprecia a continuación cómo se pasa de slogans más generalistas a apelaciones al tú conativo:

*“... Hemos cambiado marketing, la línea un poco creativa, no es que estuviera ni mal ni bien lo*

*de antes, pero bueno, hemos dicho, sí vamos a darle un giro también a la estrategia. Hemos cambiado el claim, antes era 'lleno de vida' y ahora es 'tienes estilo', siempre es algo con la palabra estilo y con la apelación al 'tú', o al 'tienes' y yo creo que sí estamos acertando".*

*"Luego, por ejemplo, hacemos actividades en calle, de Street Marketing puro y duro, pues por ejemplo en Semana Santa, en el Aste Nagusia, hacemos cosas de animación que te vea el turista, que le genere curiosidad, repartes información".*

Desde los centros comerciales se ve clara la necesidad de buscar un posicionamiento diferenciado. De esta forma, se puede resaltar la existencia de dos líneas estratégicas que pueden prevalecer entre los centros a la hora de diferenciarse y posicionarse en el mercado: en función del público al que se dirigen, y en función del mix comercial que ofertan. Así, unos basan su diferenciación y posicionamiento en el target "familias", otros lo hacen en función de una mayor especialización en "moda", en "firmas de moda a bajos precios", en "moda de alta gama", en "delicatesen", en "ocio", etcétera. En definitiva, se realiza bien en función del público al que se dirigen o en función de la especialización del centro:

*"Nosotros dentro de la empresa estamos catalogados como un centro familiar. Y al final tratamos, tanto en las campañas de marketing como nuestra oferta, orientarlo a lo que es la familia... La familia que consideramos es nuestro cliente objetivo".*

*"El año pasado sobre todo hicimos una labor importante de cambiar bastantes tiendas, hemos metido rótulos, que no había y que sí están en el centro de Bilbao. Queremos diferenciarnos por ahí porque ahora la locomotora es la moda".*

Por lo tanto, el consumidor se cuestiona a qué centro comercial va a acudir. Y se fija no sólo

en aspectos como facilidad de aparcamiento, y una oferta variada, sino también en aspectos ambientales y de diseño interior y exterior del entorno comercial, que hagan de su estancia una experiencia más placentera. En este sentido, incluso los hipermercados, que han sido durante mucho tiempo locomotores de estos formatos comerciales, y que ahora pasan por una etapa de readaptación por la proliferación de pequeños supermercados de proximidad, han sufrido una metamorfosis tratando de aprovechar las nuevas técnicas de merchandising. Así lo expresa uno de los entrevistados.

*"Yo que he estado toda mi vida estudiando las técnicas de merchandising, éstas han cambiado muchísimo. La filosofía que había de que cuantos más metros recorra el individuo mejor ya no funciona. Ahora la estrategia es radicalmente diferente... Intentamos facilitarle al máximo la compra. Hacérsela más cómoda, más rápida, sencilla, y que su experiencia de compra sea muy positiva, principalmente a través de la palanca de comodidad y rapidez".*

### **3.4. Consecuencias del comportamiento de compra de los consumidores**

Los gestores de centros comerciales, conscientes de la importancia de provocar emociones positivas que induzcan mayor satisfacción y en consecuencia mayor lealtad en los consumidores, adoptan estrategias que coadyuvan a la creación de experiencias emocionales y afectivas de compra:

*"... Suele ocurrir que después de varias experiencias de compra en el mismo sitio, te habitúas, pero al consumidor hay que facilitárselo todo, entonces, hacerle más agradable la compra ayuda a una mayor fidelización...".*

*"También lo que vemos es que el público que empezó en el 98 sigue hoy en día, entonces es un*

*público que la media de edad de sus hijos es de siete años; entonces, es la gente que vino, que se ha fidelizado, que sigue viniendo, y ahora con niños, porque hemos conseguido que disfruten en el centro comercial, que lo hagan suyo y que sus compras sean lo más agradables posible”.*

*“Hay que tratar bien al cliente, ofrecerle aquello que le entretiene y le gusta para que se sienta a gusto y desee volver a comprar”.*

*“Nosotros en los hipermercados estamos modificando el trato al cliente, la atención y la forma en que colocamos los productos para que al cliente no le resulte tan dura la compra de alimentación, y así conseguir mejores experiencias de compra, con el objetivo de que seamos su hipermercado favorito. Además, cuando el cliente se acostumbra a una determinada disposición de los productos en la sala de ventas, se le hace más fácil la compra, y se genera mayor fidelidad”.*

De hecho, según ellos, hay consumidores tan fieles que acuden al menos una vez a la semana, los que ellos denominan *Heavy users*. *Conseguir fidelizar a sus clientes es uno de sus principales objetivos:*

*“Heavy users son los que vienen al menos una vez a la semana, que tenemos alrededor de un 60%. Si vas a un centro urbano, tiene muchísimo más, pero para un centro interurbano como este, es una buena cifra y este es nuestro objetivo, conseguir que nuestro cliente sea heavy user”.*

Ampliar la duración de la visita de los clientes al centro comercial, es uno de los objetivos de marketing más importantes para la gerencia (Olabarrieta, 2010), ya que de esta forma se incrementa la probabilidad de exposición a los estímulos y de gastar en productos o servicios que no se habían previsto de antemano. Crear experiencias de compra agradables provoca estancias

más prolongadas en el tiempo, por lo que señalan que siendo la mujer quien más alarga su permanencia en el centro, es a ella a quien hay que dirigir las estrategias que propicien mayor disfrute en la compra:

*“Las mujeres... Las que vienen más veces y gastan 30 y 60 euros... Eso sí, al estar más tiempo de “picoteo”, hace que gasten más... Lógicamente, si miras el importe, al final de año consumen más las mujeres porque están más tiempo de compra ya que disfrutan con todo lo que les ofrecemos... les gusta”.*

*“El perfil más consumista es la mujer entre 25 y 45 años o la familia que va al cine y se toman algo, son los que más tiempo están en el centro”.*

Finalmente, confirman que si el consumidor tiene un alto interés en la compra estará dispuesto a realizar desplazamientos más largos. Así, hay centros comerciales que por su oferta, su diseño, tamaño, ambientación, etcétera, atraen incluso públicos de otras comunidades autónomas, lo que da cuenta del grado de implicación y el esfuerzo que orienta al consumidor en el logro de sus deseos y necesidades. Las organizaciones se esfuerzan cada día más con este objetivo de crear una experiencia de cliente lo más completa posible para que, de este modo, se logre la máxima vinculación de la enseña con el cliente hasta conseguir que se convierta en *fan* de la marca. Para ello, los establecimientos comerciales se ven forzados a interactuar con su comunidad, ofrecerles servicios y actividades que trasladen al consumidor una imagen de centro más humano, cercano y servicial. En definitiva, se persigue el objetivo de conseguir una vinculación afectiva con el cliente que le genere una mayor satisfacción y fidelidad hacia el establecimiento.

#### 4. Conclusiones

La presente investigación nos ha permitido acercarnos a los centros comerciales, en un momento, en el que este formato ha alcanzado un importante nivel de desarrollo y madurez y en un entorno de creciente competitividad. El trabajo desarrollado constata, entre otras, una serie de cuestiones, que se van a detallar a continuación, haciendo constar de nuevo que el ámbito de aplicación de estas conclusiones queda limitado a los centros del Vizcaya.

En respuesta al primer objetivo planteado, se constata que a pesar de la actual coyuntura de crisis económica, la afluencia a los centros comerciales se mantiene aunque en su estancia el consumidor se dedica más a pasear y disfrutar de las actividades que oferta el centro, que a comprar. Lo que corrobora la importancia de generar experiencias de compra basadas en el entretenimiento y la diversión como principal factor de atracción comercial y de diferenciación frente a la competencia (considerando esta al resto de centros comerciales planificados e incluso la propia climatología).

En lo que al segundo objetivo se refiere, se comprueba que la definición del *target* es primordial para adecuar las estrategias comerciales a los mismos. Familias y adolescentes resultan ser los principales públicos objetivos de los centros comerciales de Vizcaya. Segmentos que muestran estilos diferenciados de compra pero con un elemento común. La búsqueda de entretenimiento y placer asociado a las compras. Retratando un consumidor *Peter Pan* que goza en el centro comercial como si de un parque de atracciones se tratara. Por lo que las estrategias de gestión de estos entornos se basan en la creación de experiencias similares a las vivenciadas por las personas en un parque de atracciones. Además,

perfilan un consumidor ecléctico en sus estilos de compra, que busca compaginar la compra en enseñas comerciales propias de la actual cultura del *low cost* así como la compra de productos de lujo.

Respecto al tercer objetivo de la investigación se advierte que con el fin de lograr experiencias de compra placenteras, los responsables de estos centros actúan sobre variables como; el diseño interior y exterior del centro, su ubicación, la comodidad, la eficiencia, una oferta comercial adaptada al *target* y que aúne tanto actividades lúdicas como una amplia oferta de servicios complementarios. En este sentido, las políticas de marketing se fundamentan en el uso de la promoción, los eventos, actividades, *publicity* así como acciones comunicacionales más innovadoras como el “Street Marketing”. Se identifican dos líneas estratégicas de diferenciación y posicionamiento en el mercado. Una basada en función del público al que se dirigen y otra basada en el mix comercial que ofertan. Por lo tanto, deben tener en cuenta que son necesarios tres elementos a la hora de implementar sus políticas comerciales: identificar las aspiraciones, brindar experiencias y que estas sean sostenibles.

Finalmente y en respuesta al cuarto objetivo se demuestran cuáles son las consecuencias de desarrollar dichas estrategias. Conseguir generar un tipo de experiencia de compra memorable en sus clientes provoca que estos obtengan una satisfacción que a su vez crea un aprendizaje y por ende una mayor lealtad al centro que se plasma en la posibilidad incluso de que el consumidor recorra mayores distancias hasta llegar a su centro preferido. Además, favorecen las conductas de atracción manifestándose mayor deseo de alargar la estancia en el entorno que las produce

y como consecuencia un aumento probable del gasto.

Por lo tanto, la formación de la imagen, la fidelización, la creación de estados emocionales placenteros y la satisfacción global en la experiencia de consumo se verán influidos por la gestión del entorno comercial. La misión de inducir a la exaltación de entornos placenteros, potenciará la creación de actividades de “consumo ex-

periencial”. En definitiva crear impresiones, generando experiencias que vinculen al consumidor a crear lazos afectivos y emocionales que sirvan de ventaja competitiva frente a los competidores. Con este fin, se hace necesaria la implantación de una gestión orientada a crear experiencias de compra placenteras y diferenciadas a través de la conquista de las emociones de los consumidores.

## Bibliografía

- Anderson, P.F. (1983). Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. *Journal of Marketing*, 47 (invierno), 18–31.
- Avelló, M. (2008). Estados emocionales y conducta de compra del consumidor en los centros comerciales: un modelo explicativo con especial referencia a la comunidad de Madrid. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Avello, M., y Madariaga, J. G. D. (2010). Diversión en el centro comercial. *Distribución y consumo*, 20(111), 78.
- Azpiazu, J. (1992). Imagen de los Establecimientos y Captación de Clientelas. La conducta de Patronazgo. *Distribución y Consumo*, nº4, Junio-Julio, pp.26-40.
- Babin, B. y Darden, W (1995). Consumer Self-Regulation in a Retail Environment. *Journal of Retailing*, 71, 47–70.
- (1996). Good and Bad Shopping Vibes: Spending and Patronage Satisfaction. *Journal of Business Research*, 35(marzo), 201–206.
- Baker, R.J. (1986): “The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective”, en CZEPIEL, J.A.; Congram, C.A. y Shanahan, J. (eds.). *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*. American Marketing Association, Chicago, Il. pp. 79-84.
- Baker, J. y Haytko, D. (2000). The Mall as Entertainment: Exploring Teen Girls Total Shopping Experience. *Journal of Shopping Center Research*, vol. 7 (1), pp.29-58.
- Bellenger, D. y Korgaonkar, P. (1980). Profiling the Recreational Shopper. *Journal of Retailing*, Vol. 56, nº 3, pp. 77-93.
- Bellizzi, J.A. y Hite, R.E. (1992). Environmental Colour, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. *Psychology and Marketing*, vol9, pp.347-363.
- Bellenger, D., Robertson, D. y Greenberg, B. (1977). Shopping Center Patronage Motives. *Journal of Retailing*, vol.53 (2), pp. 29-38.
- Berman, B. y Evans, J.R. (1989). Retail management, a strategic approach, New York: Macmillan Publishing.
- Bigné, E. y Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. Un análisis comparativo entre centro comercial y centro urbano, *Distribución y Consumo*, 77 (julio-agosto), 77–87.
- Bigné, J.E., Andreu L., Chumplitaz, R. y Swaen, V. (2006) Efectos de las variables ambientales y atribución en las emociones en centros comerciales. Una aplicación en la compra de perfumería y cosmética. *Revista Española de investigación de marketing Esic*. Vol. 10, nº 1, 45-68.
- Bloch, P.; Ridgway, N. y Dawson, S. (1994). The shopping mall as consumer habitat. *Journal of Retailing*, 70 (1), 23–42.
- Brown, S. (1991). Shopper Circulation in a Planned Shopping Center. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 23 (12), pp. 17-24.
- Bryce, W. y Mottner, S (2005). Teens and shopping mall preferences: A Conjoin Analysis Approach to Understanding the Generational Shift Toward an Experience Economy. *Journal of Shopping Center Research*, vol. 12 (1), pp. 23-52.
- Carpenter, J. y Moore, M. (2005). Consumer Preferences for Retail Formats: Implications for Tenant Mix Strategies. *Journal of Shopping Center Research*, vol.12 (1), pp. 121.
- Chebat, J.C. y Michon, R. (2003). Impact of Ambient Odors on Mall Shoppers’ Emotions, Cognition, and Spending. *Journal of Business Research*, 56, pp. 529-539.
- Chebat, J. C., y Robicheaux, R. (2011). The interplay of emotions and cognitions of consumers in the retail environment. *Journal of Business Research*, 54(2), 87-88.
- Cuesta, P. y Gutiérrez, P., (2010). El equipamiento comercial en los centros comerciales de España. *Distribución Y Consumo*, nº 110, Marzo-Abril, pp. 110-121.
- Dawson, J. A. (1979): *The Marketing Environment*. London: Croom Helm.
- Dawson, J. A. (1983): *Shopping Centre Development*. London: Longman.
- Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Josko Brakus, J., y Tiu Wright, L. (2010). The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics. *Journal of Retailing and Consumer services*, 17(3), 205-215.
- Donovan, R.J. y Rossiter, J.R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58 (1), 34–57.
- Donovan, R.J; Rossiter, J.R.; Marcoolyn, G. y Nesdale, A. (1994).Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, 70(4), 283–294.
- Folkes, V.S. (1988). Recent attribution research in consumer behaviour: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 548–565.

- Frasquet del Toro, M y Mollá, A. (1997). Variedad en el comportamiento de la clientela de centro comercial. *Revista Información Comercial Española*, nº 763, pp. 138-150.
- Gomez, M.A., Jiménez, A. y Mollá, A. (2000). La búsqueda de variedad en el consumidor y su interés en la gestión del marketing. *ESIC Market*, vol. 105, pp. 45-59.
- Holbrook, M.B. y Gardner M.P. (1993). "An Approach to Investigating the Emotional Determinants of Consumption Durations: Why Do People Consume What They Consume for as Long as They Consume It?", *Journal of Consumer Psychology*, 2(2), 123-142.
- Isen, A.M.; Means, B.; Patrick, R. y Novicki, G., (1982). Some factors influencing decision making strategy and risk-taking", en M.S. Clark y S.T. Fiske (eds.), "Affect and cognition", The 17th Annual Carnegie Mellon Symposium on Cognition, 241-261, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Isen, A. M. (1984). Towards Understanding the Role of Affect in Cognition. *Handbook of Social Cognition*. Wyer, R. S. y Srull, T. K. (Eds.). Erlbaum: Hillsdale, NJ. (3), pp. 179-236.
- Jackson, V., Stoel, L., y Brantley, A. (2011). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 1-9.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 73/74, 48-64.
- Lewis, D. (1999). *Ventas al detalle*. Mexico, (6 a. ed.). Prentice-Hall,
- Lindquist, Jay D. (1974/1975), Meaning of Image-A Survey of Empirical and Hypothetical. Evidence. *Journal of Retailing*, Vol. 50, p.p. 29-38.
- Luomala, H.T. (2003) 'Understanding how retail environments are perceived: a conceptualization and a pilot study'. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, pp. 279-300.
- Machleit, K.A. y Eroglu, S.A. (2000). Describing and measuring emotional response to shopping experience. *Journal of Business Research*, vol. 49, 101-111.
- Massicotte, M. C., Michon, R., Chebat, J. C., Joseph Sirgy, M., y Borges, A. (2011). Effects of mall atmosphere on mall evaluation: Teenage versus adult shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 74-80.
- McGoldrick, P. (1992), "El desarrollo en Europa de Centros de Compra a gran escala fuera de las ciudades", en la Distribución en el 2000. *Colección de Estudios Comerciales*, Ed. Generalitat Valenciana, Valencia.
- McGoldrick, P.J., S J Greenland. (1994). *The Retailing of Financial Services*. London:McGraw-Hill.
- McGoldrick, J. P., Pieros, C.P. (1998). Atmospherics, pleasure and arousal: the influence of response moderators. *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp.173-197.
- Mehrabian, A. y Russell, J.A. (1974). *An approach to environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Merrilees, B. y Miller, D. (2001). Superstore interactivity: a new self service paradigm of retail service? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, nº 8, pp. 379-389.
- Nevin, J.R. y Houston, M.J. (1980). Image as Component of Attraction to Intraurban Shopping Areas. *Journal of Retailing*, vol. 56 (1), pp77-93.
- Olabarrieta, X. (2010). Estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales de Vizcaya. *Distribución y Consumo*. n.º 111, pp. 1-14 (versión on-line).
- Oppewal, H. Timmermans, H. (1997). Retailer self-perceived store image and competitive position. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 7 (1), pp.41-50.
- Pine II, B.J. y Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Reimers, V. y Clulow, V. (2004). *Retail concentration: a comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centers*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, pp. 207-21.
- Russell, J.A. and G. Pratt. (1980). A Description of the Affective Quality Attributed to Environments. *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 311-320.
- Sharma, A, Stafford, T.F. (2000). The effect of retail atmospherics on Customers Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, vol. 49 (2), pp. 183-191.
- Sherman, E., Mathur, A. y Belk R. (1997). Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions. *Psychology & Marketing*, vol. 14 (4), pp. 361-378.
- Spangenberg, E.R., Crowley, A.y Henderson, P.W. (1996). Improving the store Environment: do factory cues affect eva-

- luations and behaviours?. *Journal of Marketing*, vol. 60. pp. 67-80.
- Turley, L.W. y Milliman, R.E. (2000). Atmospheric Effects On Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 49, pp. 193-211.
- Wakefield, K. L. y Baker, J. (1998). Excitement At the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of Retailing*, 74, 4, pp. 515-539.
- Watson, D. y Tellegen, A. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98 (2), pp. 219-235.
- Wee, C.H. (1986). Shopping Area Image: Its Factor Analytic Structure and Relationships with Shopping Trips and Expenditure Behavior en Lutz, R. (ed), *Advances in Consumer Research*, vol.13 Proceedings of the 1985 Conference, Las Vegas, Association for Consumer Research, Provo, Utah, pp. 48-52.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548-573.
- Yalch, R.F. y Spangenberg, E.R. (2000). The effects of music in retail setting on real and perceived shopping times. *Journal of Business Research*, vol. 49, pp. 31- 46.
- Zorrilla, P. (2002). Perspectivas de los centros comerciales fundamentados en un hipermercados. *Distribución y Consumo*, Abril y Mayo, pp. 45-51.

# De la era de Gutenberg a la era de Berners Lee: adaptación, evolución y responsabilidad social

## From the Time of Guttenberg to the Time of Berners Lee: Adaptation, Evolution and Social Responsibility

**Marian Núñez Cansado**

Doctora en Ciencias de la Información  
por la UCM y profesora de la  
Universidad de Valladolid  
mariannc11@yahoo.es

**Rocío Collado Alonso**

Profesora de la Universidad  
de Valladolid  
rcollado@hmca.uva.es

Núñez, M., Collado, R. (2013). De la era Gutenberg a la era  
Berners Lee: adaptación, evolución  
y responsabilidad social. Revista Internacional de  
Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 8  
Vol 8. Segundo semestre, junio-diciembre 2013.  
Págs. 96 a 109

**DOI: 10.7263/ADRESIC.008.005**

## RESUMEN

La publicidad está unida a la historia, está presente como resultado de la evolución económica, comercial, tecnológica, cultural. Tal y como afirma Watzlawick, a comunicar, sobretodo y ante todo. No podemos dejar de comunicar y cada avance tecnológico nos proporciona herramientas más eficaces para poder llevar a cabo esta actividad innata de la especie humana.

Los tiempos que vivimos nos obligan a redefinir los modelos de comunicación y partir de un concepto nuevo de consumidor que se enfrenta a los mensajes publicitarios de forma crítica y activa y que dispone de una amplia red para compartir conocimientos y contenidos mediante una comunicación horizontal prácticamente sin barreras.

**Clasificación JEL:**  
**M3, M37**

**Palabras clave:**

Publicidad, Medios de Comunicación, Neurociencia, Marketing

Las estrategias publicitarias y los mensajes dan un giro y por ello, tendremos que volver a definir el concepto de publicidad y las actividades que forman parte de este tipo de comunicación. Qué es publicidad, qué son las relaciones públicas, el marketing de guerrilla..., cuáles son las fronteras de estas actividades.

Adaptarse y evolucionar para proporcionar a las marcas y empresas una mayor cobertura y una mayor eficacia.

## ABSTRACT

Advertising is joined to history; it is present due to economic, commercial, technological and cultural evolution. As stated by Watzlawick, to communicate, above and before everything else. We cannot stop communicating and each technological advance gives us more efficient tools to carry out this activity, innate to the human species.

The time we live in forces us to redefine the communication models based on a new consumer concept that confronts advertising messages actively and critically, and that has available a wide network to share knowledge and contents through horizontal communication that has practically no barriers.

**JEL Classification**

**JEL: M3, M37**

**Key words:**

Advertising, Communication Media, Neuroscience, Marketing.

The strategies and advertising messages take a twist and because of this, we have to redefine the concept of advertising and the activities that make up this type of communication. What is advertising, what are public relations, guerrilla marketing..., what are the boundaries of these activities?. Adapting and evolving to offer brands and companies greater coverage with greater efficiency.

## 1. Desde los comienzos: adaptación y evolución

Hace algo más de unos 14 millones de años, los primates vivían cómodamente en los árboles, alimentados de frutos, prácticamente sin predadores. Sin embargo, las cosas empezaron a cambiar. Muchos primates se vieron obligados a abandonar su hábitat arbóreo. Quizás su vida fácil condujo a la superpoblación y algunos grupos fueron expulsados de los bosques hacia las sabanas, un ambiente hostil para unos animales incapaces de digerir hierba y pobremente dotados para la caza. De esta época datan los restos más antiguos, el *Ramapithecus*, que pobló buena parte de Europa, África y Asia. En su esqueleto se advierten vestigios de posición erguida. Podemos suponer que estos primates desplazados compensaron su debilidad formando manadas, al estilo de los mamíferos cazadores. La postura erguida favorecía que cada miembro de la manada pudiera mantener contacto visual con los restantes, de modo que podían avisarse más eficientemente si detectaban algún peligro. Así pues, la selección natural favoreció a los individuos mejor dotados para la “incómoda” postura erguida.

Desde hace unos 6 millones de años, fueron apareciendo en el este de África varias especies de homínidos agrupadas por los biólogos bajo el género *Australopithecus*. De forma progresiva las distintas especies de *Australopithecus* fueron adquiriendo la postura erguida como habitual y su capacidad craneana -aun siendo pequeña en comparación con la del hombre actual- fue aumentando. Lo que estaba sucediendo era que los homínidos compensaban sus pocas dotes de supervivencia con un incremento de sus habilidades: la postura erguida hizo que ya no necesitaran sus manos para caminar, y pronto aprendieron a usarlas para matar presas pequeñas con

piedras, potenciaron su agilidad, su capacidad de comunicación y su capacidad de observación, y todo ello se corresponde fisiológicamente con un incremento de la complejidad neuronal de su corteza cerebral.

Las condiciones de vida llevaron a una nueva evolución génica: la maduración retardada. En un momento dado, aparecieron homínidos con un defecto genético: nacían prematuramente y su crecimiento era demasiado lento. A primera vista, esto era un grave inconveniente: con el tiempo, las crías llegaron a nacer sin pelo, sin dientes, con la caja craneal todavía sin soldar, sin capacidad de andar, y tardaban un tiempo desmesurado en valerse por sí mismas. Pensarían entonces nuestros antecesores: ¿el hombre se está extinguiendo? Es la muerte de la especie.

Nada más lejos de la realidad, resultó que las nuevas crías mostraron un alto grado de curiosidad durante su relativamente breve período juvenil. Los homínidos conservaron su interés por observar y aprender durante toda su vida, y esto los hizo notablemente más inteligentes. Ésta es la razón por la que la selección natural estimuló la maduración retardada, que se fue agudizando a lo largo de las sucesivas especies de homínidos, que aprendieron a tallar la piedra, a hacerla punzante y cortante y dispusieron de armas más eficaces para la caza.

La nuevas eras glaciares llevaron a un empeoramiento de la caza y los homínidos fueron adaptándose a las nuevas circunstancias, aprendimos a manejar el fuego, a cultivar la tierra, a domesticar animales. Sobrevivimos.

Si tuviera que elegir una de las estrategias más acuciantes que ha ido utilizando el hombre durante estos millones de años diría que es la adaptación: adaptación a cambios climáticos, sociales, políticos, culturales, económicos. Esta capacidad

innata en el hombre nos llevó a descubrir el fuego, punto de inflexión en la historia de la evolución del hombre y supimos sacar partido de él: lo utilizamos para calentarnos, alimentarnos, para matar: es el gran descubrimiento de la historia de la humanidad, o quizás no.

¿Tal vez sea Internet? ¿Las nuevas redes sociales? ¿Podrá el hombre también adaptarse a esta nueva circunstancia y a las actividades inherentes a él como la comunicación y la persuasión? Mucho me temo que así será, la adaptación no supuso antaño la extinción sino un nuevo renacer, la especie humana se adaptó, cambió sus parámetros, creció y no sólo sobrevivió, sino que mejoró en cada paso. Cada uno de los inconvenientes forzó a la humanidad a cambios no sólo de actitudes, valores, sino a cambios más profundos basados en su genoma que nos han sido legados generación tras generación.

Evolución es la palabra que describe nuestra historia. Según la RAE evolucionar es desenvolverse, desarrollarse, pasar de un estado a otro, mudar conductas o actitudes. La evolución no lleva implícito el término muerte, sino el término cambio, mejora. Todas y cada una de las actividades, actitudes y comportamientos propios de hombre han sufrido esta evolución.

## 2. La comunicación

Según el enfoque evolucionista, uno de los elementos claves para poder llegar a entender al ser humano en su concepción actual, parte de la premisa de que la capacidad humana para la cultura ha surgido mediante selección natural por los beneficios adaptativos que proporcionó a nuestros ancestros. Esa capacidad para la cultura incluye habilidades cognitivas para la representación simbólica, el lenguaje, el pensamiento abstracto, el aprendizaje social, así como habili-

dades físicas para el habla y las manifestaciones culturales y como no la comunicación, y con ella, la publicidad.

La publicidad es también una actividad inherente al hombre, y por tanto, también una actividad sujeta a esta evolución. La publicidad es una forma de comunicación persuasiva que actúa en las actitudes humanas con el fin de lograr una predisposición favorable hacia la introducción, el mantenimiento y el aumento del uso o consumo de un producto o servicio cualquiera. Dos conceptos básicos que se entrelazan en la definición de publicidad: persuasión y comunicación.

La persuasión y la comunicación unidas en su esencia misma. Así, Aristóteles dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Persuasión y comunicación formando una simbiosis inquebrantable.

Según Watzlawick y sus colaboradores (Paul Watzlawick, 1993)<sup>1</sup>, del mismo modo que uno no puede permanecer sin comportarse, y dado que toda situación de interacción tiene un valor de mensaje, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicarse. Siempre que esté presente otra persona en el mismo campo perceptual, cualquier actividad, e incluso, la inactividad, las palabras o el silencio, tienen valor de mensaje, influyen en los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por tanto, también comunican.

El ser humano tal y como lo definió Aristóteles hace más de dos mil años es un zoom politikon, un animal social por naturaleza y, como añade el axioma más clásico de la comunicación,

<sup>1</sup> Paul Watzlawick, Janet Bavelas y Don D. Jackson, Teoría De La Comunicación Humana Editorial Herder, 1993

un animal que en la relación social es incapaz de no comunicarse.

Como afirmaba Gonzalo Musitu la comunicación se produce siempre<sup>2</sup> (Gonzalo Musitu y otros, 1993). Para que esto sea claro, es preciso entender que comunicación es sinónimo de comportamiento, en la medida que todo lo que hacen las personas en presencia de otros tiene el valor de un mensaje. Cada comportamiento, consciente o no, intencional o no, puede ser interpretado y es, por tanto, un mensaje. Así, las nuevas estrategias de marketing están encaminadas a transmitir desde el comportamiento que cualquier actividad del ser humano puede ser traducida en comunicación y convertida en publicidad.

La persuasión y la comunicación son dos comportamientos inseparables innatos en la especie humana que han ido por lo tanto de la mano a lo largo de la historia de la humanidad, siendo sus objetivos y fines adecuados a las necesidades de cada época o circunstancia histórica.

La aparición de nuevos soportes y nuevos medios exige al ser humano una nueva adaptación en una de sus capacidades más distintivas: la comunicación. Esta adaptación constituirá un nuevo aprendizaje único que supondrá en la gran mayoría de los casos una mejora no sólo para la publicidad o la comunicación sino para la adaptación más adecuada de la especie.

### 3. Comienzos de la publicidad

La prehistoria de la publicidad nos lleva hasta la ciudad de Tebas en el año 3000 a.c., allí encontramos el primer anuncio: se trata de un cartel hecho de tela donde se ofrecía una moneda de oro a cambio de la captura de un esclavo:

*“Habiendo huido el esclavo Shen de su patrono Hapu, el tejedor, este invita a todos los buenos ciudadanos de Tebas a encontrarle. Es hitita de cinco pies de alto, de robusta complexión y ojos castaños, a quien lo devuelva a la tienda de Hapu, el tejedor, donde tejen las más bellas telas al gusto de cada uno, entregará una pieza de oro”<sup>3</sup>*

Tanto griegos como egipcios y babilonios usaban tablillas de barro y arcilla para anunciar productos y servicios, además los griegos contaban conregoneros que anunciaban la llegada de los barcos con cargamentos de vino, especias y metales y elregonero iba acompañado de un músico que lo mantenía en el tono adecuado. La figura delregonero se convirtió años más tarde en muchos países europeos en el medio más común de anuncios públicos.

Los mercaderes romanos también sabían de la necesidad de la publicidad. En algunas excavaciones arqueológicas como las de la ciudad de Pompeya, se pudieron encontrar las primeras manifestaciones de lo que hoy en día definimos como publicidad exterior, se trata de anuncios en las paredes o letreros en piedra o terracota donde se anunciaba lo que se vendía en las tiendas: una hilera de jamones para una carnicería, una bota para un zapatero, una vaca para una lechería. Un anuncio desenterrado en Roma informa sobre un terreno puesto a la venta y otro encontrado en una pared de Pompeya anuncia una taberna situada en otra ciudad.

Tablillas de barro, arcilla, paredes, letreros en piedra, constituían la tecnología del momento y eran utilizadas para lograr persuadir a los sujetos acerca de la adquisición de un producto o de la visita a un determinado lugar; en definitiva: ventas. Ventas que suponían la supervivencia de un negocio y de la economía familiar.

<sup>2</sup> Gonzalo Musitu y otros, Psicología De La Comunicación Humana, Lumen 1993, Pág. 52

<sup>3</sup> Museo Británico de Londres. Cartel de tela: Tebas año 3000ac

A medida que los años fueron pasando, los avances tecnológicos en esta materia no fueron muy apreciables, de modo que el papel de la publicidad exterior seguía mantenido un puesto muy relevante en épocas como la Edad Media donde la tónica general la marcaba el analfabetismo de su población. Los mesoneros competían entre sí para diseñar carteles atractivos con el fin de identificarlos con su mesón y atraerles hacia su negocio. La construcción de estas imágenes identificativas irían apareciendo de una forma cada vez más frecuente en los reclamos escritos donde se indicaban iglesias, servicios, y que podemos considerar fueron el antecedente de lo que hoy conocemos como identidad corporativa. Del mismo modo que las enseñas, colocadas en la entrada de las calles o en las viviendas, podrían considerarse el antecedente de los logotipos actuales.

#### **4. La adolescencia**

##### **La gran revolución: la galaxia de Gutenberg**

El avance más relevante en la tecnología utilizada por la comunicación humana no tiene lugar hasta el año 1438. En este año Gutenberg desarrolla la imprenta dando lugar a la época definida por McLuhan como “la galaxia Gutenberg”. El impacto de este nuevo avance tecnológico fue tremendo, provocó una verdadera revolución en la cultura del mundo. El conocimiento dejó de ser patrimonio de una élite y se extendió a extractos de la población de forma inimaginable hasta el momento. Con la imprenta llegó la nueva era de la comunicación de masas, la aparición de nuevos métodos de comunicación, llevó a nuevas formas de comunicarnos, de entendernos y de informarnos. La imprenta fue el principio del fin del analfabetismo. Logró cambiar el

mundo, permitió compartir el conocimiento y trascender el tiempo y el espacio a una velocidad en absoluto pensada hasta entonces.

Forzó el cambio de reglas gramaticales - ortográficas, dejando atrás una larga tradición de oralidad, empieza a escribirse tal y como se hablaba. Nacieron nuevas formas de comunicación que permitieron compartir conocimientos y redefinir el concepto de fronteras culturales. Surgieron nuevos conceptos, como la modernidad, la noción del hombre como individuo pensante e independiente de Dios, la aparición de la ciencia compartida y pública.

La transcendencia social, política y económica de este nuevo avance tecnológico sin precedentes supuso una nueva definición del mundo sentando la base de una reforma sociocultural no conocida desde el descubrimiento del fuego.

Nuevos medios de comunicación, nuevas formas de trascender el tiempo y el espacio, velocidades inimaginables, cambios de reglas gramaticales - ortográficas, nuevas definiciones de fronteras culturales, nuevas formas de compartir el conocimiento... Estos conceptos parecen familiares y muy actuales.

#### **5. La madurez**

##### **Tiempos modernos: la llegada de la Era de Berners Lee**

Los avances tecnológicos han sido en las últimas décadas imparables, destacaremos dos que marcarán un cambio sustancial en la comunicación de masas: de un lado Internet, de otro, las técnicas de neuroimagen. Ambas supondrán cambios en las estrategias, en las reglas del juego, en evaluaciones y análisis, en los lenguajes; nuevas formas de comunicación inimaginables e imprevisibles que deben hacernos cuestionar los modelos clásicos de comunicación.

La neurociencia encuentra en los nuevos avances tecnológicos, como la tomografía axial computerizada (TAC), la resonancia magnética nuclear o la resonancia magnética funcional, nuevas formas de estudiar la estructura y la función química, farmacológica y patológica del sistema nervioso y de cómo los diferentes elementos de este sistema interactúan y dan origen a la conducta. Las neurociencias se combinan con la psicología para crear la neurociencia cognitiva, la cual proporciona una nueva manera de entender el cerebro y la conciencia, al basarse en un estudio científico que une disciplinas tales como la neurobiología, la psicobiología o la propia psicología cognitiva. Estos nuevos avances científicos están cambiando la concepción actual sobre los procesos mentales implicados en el comportamiento y sus bases biológicas.

El papel de las emociones y el comportamiento cobran vital importancia en la neuropsicología y sus aportaciones son vitales hoy en día para el mundo del marketing. Así, la neurociencia nos ofrece un marco teórico que nos permite interpretar los resultados partiendo del conocimiento de las bases neuronales responsables de todo comportamiento.

Llevamos décadas especulando acerca del comportamiento del sujeto y las consecuencias posibles frente a comunicaciones persuasivas, ahora comenzamos a vislumbrar soluciones a muchas cuestiones que son básicas en el mundo del marketing y la publicidad.

Haremos llegado este punto, alusión a un estudio realizado por las doctoras Cristina Balanzó y Nuria Serrano<sup>4</sup> de la Universidad Autónoma de

Barcelona. Según este estudio, tres son los avances vitales que aporta la neuropsicología y que serán relevantes en un nuevo sistema de comunicación hasta el punto de plantearnos nuevos modelos que puedan hacer frente a las teorías novedosas sobre el comportamiento del sujeto:

1. La influencia de la flexibilidad cerebral y del inconsciente
2. El funcionamiento y el rol de las emociones
3. El funcionamiento y el rol real de la memoria

#### **a. Influencia de la flexibilidad cerebral y del inconsciente**

La plasticidad, propia de un complejo sistema como nuestro cerebro, supone que poseemos un sistema de neuronas altamente cambiante y adaptable que influye directa y definitivamente en el funcionamiento de nuestros procesos cognitivos. El sujeto adulto puede aprender, modificar y adaptarse hasta el fin de sus días. La complejidad de estos procesos junto con los múltiples factores que implican la comunicación, debiera hacernos reflexionar acerca de la validez de los múltiples estudios de persuasión que se han venido produciendo durante décadas.

#### **b. Funcionamiento y rol de las emociones**

Tradicionalmente hemos vivido el enfrentamiento de emociones vs razón, la neuropsicología rompe con el debate y afirma que somos el resultado de ambos, siendo ambos elementos inseparables. Los nuevos avances brindados por Antonio Damasio<sup>5</sup> nos ofrecen una gran oportunidad de conocer las bases neurofisiológicas de la vida humana: la formación de imágenes percibidas, los procesos memorísticos y la cuantificación y

---

4 Cristina de Balanzó Bono y Nuria Serrano Abad: Fundamentos para construir un modelo de comunicación publicitaria desde la perspectiva de la neurociencia [www.aeic2010malaga.org/upload/ok/87.pdf](http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/87.pdf)

---

5 Antonio Damasio: *Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Pan Macmillan, abril de 1994

cualificación de procesos emocionales y su relación con los aspectos cognitivos.

Las emociones son vitales para los procesos cognitivos, sin las emociones, la toma de decisión racional no sería posible. Se deja atrás la era del racionalismo y se da paso a una nueva era en la que racionalismo y emociones son imprescindibles e indisolubles en la esencia del ser humano.

Ahora estamos en disposición de poder afirmar que es necesaria la emoción para lograr la persuasión. Necesitamos conectar con algunas de las emociones del sujeto receptor que personifiquen la marca, el producto, el beneficio o la ventaja, para poder lograr la tan deseada persuasión que modificará las actitudes del sujeto receptor.

### **c. Concepto de memoria**

Dos son los aspectos claves que nos aporta la nueva concepción de la memoria: de un lado, una memoria activa, y de otro, la memoria subjetiva, capaz de crear y recrear recuerdos de forma poco objetiva.

Distintas pruebas de neuroimagen aplicadas en investigaciones han podido mostrar la actividad del hipotálamo, tanto en reposo como en actividad de repaso. De tal forma que podemos pensar en el proceso memorístico como un proceso lejos de poder ser activado o desactivado a nuestro antojo, puesto que siempre se encuentra en funcionamiento.

Así lo demuestran las mediciones del hipocampo frente a sujetos que tratan de memorizar una lista y aquellos cuya misión sólo era leerlas. El hipocampo siempre está activo en ambos casos tratando de codificar la información.

De igual forma, podemos observar cómo la recuperación no es un proceso que se ajuste a estándares objetivos, más bien al contrario, la

vivencia del mismo momento por parte de dos sujetos no ha de ser narrada exactamente igual en la recuperación. El sujeto participa activamente en la formación de sus recuerdos y de la recuperación de los mismos, propiciando una nueva codificación de lo recibido. Así, debemos dejar de un lado la famosa decodificación tan laureada por los modelos comunicativos y empezar a definir el proceso de almacenamiento y de significación como una nueva codificación individual y subjetiva.

El sujeto participa activamente de sus recuerdos, construye sus significados, toma decisiones basadas en las emociones y en el raciocinio. Este sujeto al que deseamos persuadir no es un sujeto nuevo, pero sí un sujeto que se adapta a las peculiaridades de su entorno. Es un sujeto que participa de la codificación, de los mensajes que recibe, un sujeto activo que forma parte de la construcción de mensajes, convirtiéndose en emisor y creador de mensajes.

De esta forma, puede recibir un mensaje publicitario, codificarlo y transformarlo en un mensaje distinto, y mediante el word of mouth o el buzz interactivo, o simplemente el mouth of mouth, hacer las veces de medio y transferir su nuevo mensaje a otros receptores. Sólo necesitaría una red social amplia para poder alcanzar una alta cobertura.

El sujeto siempre ha actuado así, ahora lo sabemos, pero hace cinco siglos no poseíamos esta cobertura para transformar al sujeto de sujeto receptor a sujeto emisor e incluso sujeto medio.

Hablamos por lo tanto, de un target activo que desea formar parte de las acciones de comunicación y que construye sus propios mensajes, un receptor que conoce las estrategias de publicidad y que se ha vuelto crítico. Ya no le divierten los mensajes publicitarios porque la saturación le ha causado hastío y aburrimiento.

Este nuevo consumidor desea hablar de tú a tú con la marca, y pide a gritos una comunicación más horizontal, una comunicación en la que ellos mismos sean los protagonistas, serán ellos mismos los que hablen de las marcas y construyan los contenidos y los valores. Un sujeto que interactuará con la marca provocando un proceso continuo de feedback.

Un entorno cambiante requiere un nuevo papel para el consumidor en el que su interactividad, sus conocimientos de las marcas y estrategias publicitarias marcan nuevas reglas de juego que no son trabas para la publicidad, sino nuevas oportunidades, nuevas opciones de creatividad, nuevos horizontes que permitirán vender marcas y productos de forma más eficaz. Este nuevo consumidor no puede ser entendido sin la aparición de las nuevas formas de comunicación: Internet.

Momentos atrás, cuando hablábamos de la imprenta, hacíamos alusión a cambios que supusieron grandes esfuerzos por parte de la sociedad para lograr adaptarse a la nueva situación: nuevos medios de comunicación, nuevas formas de trascender el tiempo y el espacio, velocidades inimaginables, cambios de reglas gramaticales-ortográficas, nuevas definiciones de fronteras culturales, nuevas formas de compartir el conocimiento.

Hoy en día estamos reviviendo este tipo de consecuencias tras la aparición de Internet: nuevas reglas en los mensajes telefónicos, o en los e-mails, velocidades de transmisión que superan lo hasta ahora inimaginable, actualización de noticias en periódicos digitales en cuestión de minutos, intercambios de contenidos en un instante desde cualquier parte del mundo

Si la imprenta supuso la popularización de la cultura, la informática añade a esta populariza-

ción la globalización de los conocimientos y un acceso prácticamente sin restricciones.

Internet ha reinventado la comunicación humana con sus páginas web 2.0, o las de reciente aparición web 3.0, la facilidad de acceso desde cualquier lugar del mundo, sin prácticamente límites, permite a sus usuarios interactuar con otros usuarios o cambiar contenidos del sitio web, ser productores de contenidos, formar parte de esa red de comunicación horizontal a la que hacíamos alusión anteriormente.

Videojuegos 3D, juegos en streaming, procesadores de seis núcleos, electricidad sin cables, gadgets de la casa conectados sin cables, pantallas LED, Internet ultrarápido, realidad aumentada, control remoto sin mandos, bits y bytes más rápidos. Parece claro que “La Galaxia de Gutenberg” ha sido sustituida por “la Galaxia de Berners Lee”. Nuevas reglas gramaticales, nuevas soportes, nuevas formas de comunicarnos. De nuevo evolución y adaptación.

Estas nuevas reglas de juego se adaptan a las necesidades de nuestros consumidores, les permiten convertirse en sujetos activos que forman parte de la creación de los contenidos, que interactúan con productos marcas y sujetos. Pero, ¿se está adaptando la publicidad a estas nuevas exigencias?

El cambio de las tablillas de barro y madera a la imprenta supuso una adaptación a nuevas formas de comunicar: el emisor podía alcanzar un mayor público, y además las nuevas formas de impresión les permitían introducir imágenes más fidedignas, mensajes más largos, una publicidad más informativa y persuasiva. El cambio de la publicidad impresa a la televisión donde la imagen era realmente el elemento esencial supuso también cambios. De la prensa al cine, del

cine a la televisión, ahora nos toca el turno de pasar a nuevas formas de comunicar en Internet.

## 6. Adaptarse o morir

Existen básicamente dos problemas a los que se enfrentan anunciantes y publicitarios en la actualidad: el primero es el hastío que muestra la población frente a los anuncios por la terrible saturación que venimos sufriendo en los últimos años. Así, mientras un adulto español ve a la semana un promedio de 642 anuncios en televisión (92 al día), un estadounidense está expuesto a 789 y un indonesio, a 728. En el otro extremo está Líbano, donde la media semanal es de 102 anuncios, 79% menos que la cifra global<sup>6</sup>.

Un estudio realizado en España por la empresa Gallup [index.asp](http://index.asp) en 2003 afirmaba que el 91,4 por ciento de los españoles considera que el volumen de anuncios en las cadenas de televisión es alto o muy alto. Un 46,4 por ciento, perciben el volumen publicitario de las distintas cadenas como algo desagradable o muy desagradable.

En una entrevista realizada al publicitario español Luis Bassat se podía oír la siguiente frase: “La saturación publicitaria acabará matando a la publicidad”.

Estamos en condiciones de afirmar que la saturación publicitaria rompe los requisitos esenciales de la comunicación persuasiva, el sujeto deja de prestar atención a los mensajes, deja de recibir información, no es estimulado, no logra entrar en contacto con ninguna de sus motivaciones o necesidades, y consecuentemente, no es recordado. Esto puede peligrar el tan deseado “top of mind”, que hasta hace poco estaba siendo impulsado de forma eficaz sobre todo gracias a la televisión.

El segundo de los problemas es la falta de credibilidad. Los receptores se han convertido en auténticos guardianes de los intereses de los consumidores, son sujetos críticos, vigilantes, con conocimientos y medios para informarse, y con redes sociales que les ayudan a compartir sus descubrimientos. Son sujetos activos, expertos y selectivos.

La teoría de la respuesta cognitiva defiende que siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando de esta manera unas “respuestas cognitivas”. Estos mensajes auto-generados, especialmente en el aspecto evaluativo, son los que determinan el resultado final del mensaje persuasivo.

Si los pensamientos van en la dirección indicada por el mensaje, la persuasión puede tener lugar; si van en la dirección opuesta, no habrá persuasión o puede darse un “efecto boomerang”. Los receptores no son persuadidos por la fuente o el mensaje, sino por sus propias respuestas ante lo que la fuente y el mensaje dicen. Para esta teoría es definitivo determinar qué factores influyen sobre la cantidad de estos argumentos. Uno de estos factores vitales es la credibilidad, el sujeto necesita creer, necesita empatizar con los productos, marcas, con beneficios o ventajas, pero para ello es necesario que éstos sean creíbles, que se presenten como elementos reales.

Si no es así, el sujeto desconfía y la persuasión pierde su fuerza. La publicidad ha dejado de ser creíble en muchos aspectos, el sujeto utiliza barreras psicológicas a la hora de analizar los argumentos, desconfía de las marcas y de los mensajes publicitarios.

Uno de los 10 mandamientos de Google, en concreto, el mandamiento 6 reza así: “do not be

<sup>6</sup> estudio hecho en 50 países por la agencia de medios Initiative

mean”, que significa algo así como “no seas malo”. Larry Page y Sergey Brin, creadores de Google, conocen muy bien a este nuevo consumidor que estamos presentando y las posibilidades de comunicación que ofrecen las redes sociales. No seas malo, no como enseñanza moral, sino porque si eres malo todo el mundo se enterará en pocos segundos y entonces estarás perdido. La cobertura que ofrecen las redes sociales junto con el perfil que muestran nuestros nuevos consumidores, nos obliga a dar un giro en nuestra forma de construir mensajes. Debemos ofrecer a nuestros receptores mensajes más creíbles, mensajes más honestos, más transparentes. Es aquí donde la ética juega un papel vital, necesitamos ser buenas personas, transmitirles mensajes más éticos a nuestros receptores, porque de lo contrario, estos sujetos activos y pensantes pueden convertir nuestras mentiras y malas formas en el final de nuestra marca.

Actualmente la mayor parte de los países poseen un código ético que regula la publicidad en Internet. En España existe Autocontrol, sociedad sin ánimo de lucro a la que pertenecen el 90% de los sectores que participan en la publicidad.

El Código Ético de Comercio Electrónico y Publicidad Interactiva (Confianza Online) abarca las comunicaciones comerciales y los aspectos contractuales en las transacciones comerciales con consumidores, realizadas a través de Internet y otros medios electrónicos.

A pesar de la aparición de alianzas en todos los continentes, como CONARED, la alianza de países latinoamericanos, o EASA, alianza de países europeos, en su intento por ofrecer comunicaciones publicitarias más éticas, la regulación es insuficiente. Tratamos de regular un mundo sin fronteras, sin límites físicos con medidas cuyos orígenes son fronteras y límites físicos.

Las normas españolas regulan aquellas páginas cuyo dominio se encuentre en su país, lo mismo ocurre con la regulación colombiana, mexicana... Pero lo cierto es que al sujeto le pueden llegar mensajes desde cualquier país, páginas dadas de alta en cualquier lugar del mundo.

Necesitamos por lo tanto, abrir nuestra mente y trabajar en un mundo sin fronteras para poder regular una nueva comunicación sin fronteras. Necesitamos un código ético universal a la altura de este nuevo medio de comunicación de masas. Un código ético semejante al que nos proponía el filósofo Kant, universal e inviolable.

Pero para regular la publicidad en Internet necesitamos redefinir el concepto de publicidad. Decíamos que los conocimientos de la neuropsicología y los avances de este nuevo medio de comunicación obligaban al anunciante y a las agencias a reestructurar sus prácticas. Nuestros sujetos son activos, selectivos y necesitan de una comunicación horizontal, sienten que deben formar parte de los mensajes de la construcción de la identidad de la marca. Estos sujetos están interconectados con miles de personas con esta red viral que puede llegar a cualquier parte del mundo.

Cada vez es más corriente encontrarse con empresas como la española Izo System que dedica su actividad a buscar en redes sociales los nuevos objetivos de marketing de las empresas y a realizar auditorías de calidad que llevan a cabo en blogs, páginas como Facebook, Tuenti donde los sujetos se convierten en verdaderos creadores de contenidos que hacen alusión a marcas, productos, servicios.

Son verdaderos prescriptores que pueden encumbrar o desprestigiar los productos, que pueden transmitirnos errores de comunicación, de servicio al cliente. Modificar el pensamiento de

los consumidores es más fácil si se conoce lo que realmente piensan.

Otro de los elementos claves para poder entender la nueva publicidad es la figura definida en 1998 por Burson-Marsteller: E-fluentials, grupos de responsables de la toma de opinión en línea y que tienen influencia exponencial en la elaboración y conducción de la opinión pública a través de Internet y en todo el mundo fuera de línea. Tienen el poder de afectar a millones de decisiones de compra de los consumidores a través de la palabra de boca en boca.

El efecto expansivo de este segmento de gran alcance puede hacer o romper una marca, reunir o disolver apoyo a las empresas y del consumidor, y proporcionar información sobre eventos según se desarrollan. Para las empresas y comerciantes, existe una necesidad urgente de obtener aprobación y apoyo.

Las agencias tratan de ofrecer contenidos que agraden a los sujetos y con los que puedan interactuar, se trata de lograr que sean ellos los que transmitan el mensaje, que se sientan identificados con las marcas o con los productos, que sientan que forman parte de la comunicación como sujetos activos y no pasivos, que nadie les diga lo que deben pensar porque ellos son autosuficientes para llegar a los argumentos necesarios para defender o censurar los beneficios, las ventajas.

Si además logramos inmiscuir al resto de los medios en nuestro nuevo proyecto conseguiremos alcanzar un mayor impacto, romper con la saturación publicitaria, propiciar una llamada de atención y un mejor recuerdo, con costes muy reducidos.

Es más creíble un mensaje contado por personas particulares que por marcas o empresas, y lo creíble vende más.

De esta forma, las nuevas comunicaciones publicitarias dan un giro significativo, y utilizan las redes sociales para generar estos contenidos llegando al sujeto receptor de forma más amable, permitiéndoles participar en sus comunicaciones y en definitiva, en su publicidad. La configuración de la profesión publicitaria debe crear las estructuras necesarias y desarrollar las técnicas que permitan mejorar el proceso de creación y difusión de las campañas y, con ello, asegurar al máximo el logro de los objetivos de los anunciantes.

Debemos, por lo tanto, romper con el concepto clásico de comunicación publicitaria y redefinir una nueva comunicación que abarca un campo mucho más amplio y acorde a los nuevos soportes y las nuevas estructuras socioeconómicas.

La creación publicitaria supone incluso la definición del producto. Un ejemplo que puede hacer patente esta afirmación es el caso de las tiendas de golosinas Happy Pills. Una pequeña tienda de tan sólo 28 m<sup>2</sup>, situada en Barcelona en un lugar exento de centros educativos o cualquier otro negocio susceptible de atraer a los más pequeños, potencial target de una tienda de estas características.

Era una tienda abocada a su extinción. M + S Estudios, un pequeño estudio de publicidad de Barcelona, fue contratado para llevar a cabo el diseño del local de la imagen de marca y del packaging de sus productos. Estos decidieron rediseñar el concepto de tiendas de golosinas, formar parte como decíamos antes de la creación del producto. Así, M + S convenció al cliente para reinventar el producto. Le puso nombre y logotipo, diseñó el local, los rótulos, y el packaging, dando a los envases un sentido práctico como si de un botiquín sanitario se tratase: los hay de emergencia, de fin de semana, para cada momento del día, en envase familiar para golosos

compulsivos. De esta forma desarrollaron la idea sobre la que nace Happy Pills: los caramelos son en realidad, pequeños bocados de felicidad. Así, hay píldoras contra los lunes, contra el precio de la vivienda, contra la dieta de la piña, contra los amigos invisibles sin imaginación o contra los domingos sin fútbol.

En realidad, lo que este pequeño estudio estaba haciendo era reinventar no sólo un concepto de su producto, sino también a los clientes habituales de este tipo de establecimientos: se trata de una tienda para adultos, a la que por supuesto, se permite la entrada de niños.

Happy Pills cuenta hoy en día con más de siete millones en resultados de búsqueda en Google, con apariciones en páginas de todos los países, fotos realizadas por un visitante extranjero y colgadas en un blog de diseño con sede en Chicago. Circulan ya por buena cantidad de webs y otros blogs de la red en todo el mundo. En dos años han abierto 5 nuevas tiendas más, y están pensando plantear la franquicia para extenderse al resto de España.

Esto es un nuevo concepto de creación publicitaria que muestra que la publicidad lejos de extinguirse, está más viva que nunca.

## Bibliografía

- Aristóteles. (2003) *Arte poética. Arte Retórica*. Editorial Porrúa. S.A.
- Coronado, D. (2002) *La Metáfora Del Espejo: Teoría E Historia Del Cartel Publicitario*. Editorial
- Damasio, A. (2005) *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Editorial Crítica
- Damasio, A. (2006). *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*. Editorial Crítica
- Eguizábal Maza, R. (1998) *Historia De La Publicidad*. Editorial Plaza
- Gaviria Stewart, E; Cuadrado Guirado, I; López-Sáez, M. (1998) *Introducción a La Psicología Social*. Editorial: Sanz y Torres
- Macluan, M. (1962) *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. Editoriañ.Routledge & Kegan Paul.Toronto
- Musitu, G. (1993), *Psicología De La Comunicación Humana*. Lumen
- Watzlawick, P; Bavelas, J; Jackson, D. (1993) *Teoría De La Comunicación Humana*; Editorial Herder. Documento electrónico
- Balanzó, C; Serrano N.(2010) *Fundamentos para construir un modelo de comunicación publicitaria desde la perspectiva de la neurociencia*. b2010 <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/87.pdf>.
- Burson-Marsteller (1998). *E-fluentials*. [http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/E-Fluentials/Pages/default.aspx](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/E-Fluentials/Pages/default.aspx)

# La comunicación interna y las redes de comunicación multimedia en los clubes deportivos profesionales españoles

## Internal Communication and Multimedia Communication Networks in Professional Spanish Sport Clubs

**Guillermo Sanahuja Peris**  
Universitat Jaume I de Castelló  
gsanahuj@uji.es

Es doctor en ciencias de la comunicación, profesor en la Universitat Jaume I de Castelló y consultor en Sanahuja & Gimeno, Comunicación y marketing deportivo.

Sanahuja, G. (2013). La comunicación interna y las redes de comunicación multimedia en los clubes deportivos profesionales españoles. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. Nº 8 Vol 8. Segundo semestre, julio-diciembre 2013. Págs. 110 a 129

**DOI: 10.7263/ADRESIC.008.006**

## RESUMEN

**Jel Classification****M31, M32, O33****Palabras clave:**

comunicación corporativa, fútbol, baloncesto, comunicación interna, TIC, redes de comunicación multimedia.

La presente investigación trata de presentar un diagnóstico original sobre la comunicación interna en los clubes deportivos profesionales españoles y la propuesta de redes de comunicación multimedia a su disposición para facilitar la relación de estas organizaciones con sus públicos internos.

El marco teórico está delimitado por el escenario de la Sociedad de la Información (Castells, 1997) y el deporte en la era digital (Moragas, 2007), la gestión de intangibles como nuevo paradigma (Costa, 2008) y la permanente bancarrota del sector y su necesidad de saneamiento (Campos, 2006)- y cuatro pilares documentales: la evolución histórica de las áreas de comunicación y marketing en los clubes deportivos; la función estratégica de la comunicación corporativa (Villafañe, 1999); las distintas visiones de integración de comunicación y marketing y, finalmente, las bases de la estrategia corporativa, las técnicas propias o las fuentes de ingresos en los clubes deportivos.

La metodología empleada es una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas ante un universo de estudio formado por las 56 entidades deportivas que forman la Liga de Fútbol Profesional y la Asociación de Clubes de Baloncesto. En la primera fase han participado 77 de los 105 profesionales que dirigen los departamentos de comunicación y marketing de estos clubes. Se ha alcanzado un índice de respuesta del 73%. En la etapa cualitativa intervinieron 11 reconocidos expertos.

Las conclusiones suponen la presentación definitiva de una evaluación sobre el estado de la cuestión y representa la aportación de un grano de arena al desarrollo del sector del deporte profesional.

## ABSTRACT

**Jel Classification****M31, M32, O33****Key words:**

corporate communication, football, basketball, internal communication, TIC, multimedia communication networks.

The aim of this paper is to show an original diagnosis about the internal communication in professional Spanish sport clubs and to propose a communication multimedia networks in order to facilitate the relation between organizations and internal public.

Theoretical framework it's delimited by Information Society's stage (Castells, 1997) and the sport digital age (Moragas, 2007), intangibles management like a new paradigm (Costa, 2008) and the permanent bankruptcy and four pillars: historic evolution of communication and marketing areas in sports clubs, strategic function incorporate communication (Villafañe, 1999); different views about integrate marketing and communication and, finally, the basis about corporate strategy and economics resources in sport clubs.

The methodology used is a combination of quantitative and qualitative techniques applied to a corpus of 56 sport clubs integrated in the Spanish Football Professional League (Liga de fútbol profesional) and Spanish Basketball Association Club (Asociación de Clubes de Baloncesto). 80% of professional football and basketball clubs have participated, along with more than and eleven experts in sports management and corporate communication, carrying out a study as much quantitative as it is qualitative.

Conclusions offers the definitely presentation of evaluation about corporate communication and marketing practice and it represents the contribution to develop a professional sports sector.

## 1. Introducción:

### El interés de esta investigación

La academia ha mantenido históricamente una distancia respecto a lo que acontecía en los terrenos de juego y en sus despachos colindantes. Los albores del siglo XXI han deparado el desarrollo inusitado y exponencial de las entidades deportivas en el territorio español. De forma paralela, en los últimos años existe una aproximación al conocimiento científico en el cruce de comunicación, deporte y marketing. Dicha aproximación se manifiesta básicamente a través de cinco vías: los grados en educación física, los másteres universitarios en gestión de entidades deportivas y foros en la red y, finalmente, los centros de investigación específicos y la labor divulgativa de ciertos autores.

Este desarrollo y crecimiento de la industria del deporte profesional español no ha llegado a su fin. La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Por tanto, la investigación presenta la motivación de aportar conocimiento a un sector en continuo crecimiento.

Existe una última motivación que justifica el interés de la investigación y que radica en la creciente relevancia que se otorga a los públicos internos como “embajadores” de las marcas de sus respectivas organizaciones (Alloza, 2012) y la irrupción de las redes sociales en el ecosistema mediáticos de los clubes deportivos (Ginesta, 2009).

## 2. El marco teórico

### 2.1. El escenario de las organizaciones deportivas

En la actualidad las organizaciones están inmersas en la Sociedad de la Información y del Conocimiento. La revolución digital ha conseguido

que este tiempo marcado por el cambio de siglo inaugure una nueva etapa en la historia de la humanidad. La inmediatez del proceso comunicativo ha variado las relaciones de producción, poder y experiencia conformando un nuevo modelo de sociedad, la sociedad red (Castells, 1997). De forma paralela a la Sociedad de la Información y a la explosión de la crisis financiera mundial, la sociedad civil ha ejercido una toma de conciencia sobre el consumismo, el papel de las empresas en el nuevo siglo y la recuperación de ciertos valores humanos. El desencanto generalizado sobre una etapa de capitalismo radical en un escenario globalizado donde los estados son incapaces de ordenar una regulación auspicia una nueva corriente social denominada “neohumanista”.

En este contexto, el deporte y sus clubes deportivos trascienden su originaria función de juego o divertimento para ser una fuente de identidad inagotable para sus seguidores (Crawford, 2004) y un objeto de consumo de primera magnitud en sí mismos y para los medios de comunicación. El espectáculo deportivo se convierte a todas luces en una fuente de negocio económico (Mullin, Hardy y Hutton, 1992). Los actores que intervienen actualmente en el deporte, en principio ajenos como empresas o plataformas audiovisuales, corren el riesgo de pervertir la propia esencia y corromper los valores innatos del deporte (Alcoba, 2010). Aunque por otra parte, los clubes pueden o deben aprovechar esa demanda mediática para proporcionar contenidos (Toyo y Agudo, 2003; Ginesta, 2008) y generar ingresos que permitan cumplir sus metas. La dificultad, como apunta Moragas (2007), estriba en conseguir el equilibrio entre los distintos actores.

No obstante, el deporte en España todavía se encuentra en un proceso de construcción organizacional. Se reconoce de forma superficial que aunque este sector económico mueve en torno al 2,5% del PIB<sup>1</sup>, los clubes deportivos profesionales sufren una eterna bancarrota a causa de su gestión, en muchas ocasiones, irracional. A pesar del establecimiento de distintas estrategias de saneamiento (Campos, 2006), el deporte insiste en caminar por la cuerda floja financiera aún cuando estos mismos clubes y sus agrupaciones —LFP y ACB— reconocen el importante valor económico que alcanzan a partir de la atracción que desprende sus entidades, e identidades, y jugadores (Chadwick Y Beech, 2004).

## 2.2. Historia y evolución de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos

A partir de una intensa labor documental y hemerográfica la presente investigación ha conseguido construir un relato histórico sobre la evolución de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos. Desde los años 60 se dan algunas anecdóticas acciones que revelan la potencialidad de esta dimensión del deporte. En los años 70 se manifiestan las pioneras iniciativas como las primeras publicidades en camisetas del Joventut de Badalona o los primeros gabinetes de prensa al servicio de clubes deportivos. Los años 80, a la sombra del primer gran acontecimiento deportivo en España como fue el Mundial 82, suponen el inicio de la transformación global de unos clubes totalmente amateurs hacia la profesionalización. Nacen la ACB y la LFP. La voraz necesidad de ingresos fomentó el florecimiento de las estructuras comerciales ado-

sadas a los clubes generalizándose la explotación comercial de los principales activos de una entidad como el *naming right*, la publicidad en la camiseta o las vallas perimetrales.

La transformación de clubes elementales en sociedades anónimas deportivas en los años 90 revoluciona el sector. La Ley del Deporte o la celebración de los JJOO de Barcelona 1992 o el crecimiento de la economía española contribuyeron al nacimiento y expansión de los departamentos de comunicación y marketing en los clubes deportivos. Las webs corporativas, el inicio de concesiones de licencias de producción y explotación de *merchandising*, los derechos de retransmisión o las zonas VIP corresponden a esta década. Se puede decir que la dirección de comunicación y marketing tal y como se entiende en la actualidad nace en esta etapa.

El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo. Mientras que los grandes clubes sofistican sus actuaciones en esta materia los clubes modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente. Sin embargo, el crecimiento de las organizaciones deportivas no evita el constante déficit financiero. La constante huida hacia delante constata un comportamiento irracional e infantil. Así lo mantiene la tribuna académica: Campos (2006), Barajas (2007), Gómez y Opazo (2007) o Gay de Liébana (2009), entre otros, indican las principales disfunciones en la gestión de las organizaciones deportivas: desorganización y carácter amateur de los ejecutivos; dirección paternalista, basada en las estructuras familiares y ausencia de investigación; toma de decisiones irracionales; la singularidad del mercado, el producto y la complejidad de sus actores; la presión mediática; el divismo de los presidentes; y un modelo de ne-

<sup>1</sup> Datos aportado por Jaime Lissavetzky, en una entrevista en Libertad Digital el 14 de septiembre de 2009.

gocio insostenible con disparidad de dimensiones y basado en una distribución no equitativa de los ingresos por derechos de retransmisión y dependencia sobre éstos.

En los últimos años se ha estrechado el cerco sobre la nueva disciplina directiva de comunicación y marketing en las organizaciones deportivas encontrándose los trabajos de Arceo Vacas (2003), Olabe (2009) y Ginesta (2009). Olabe destaca en su investigación “la progresiva profesionalización del área de comunicación” (2009, p.14) y que el propósito fundamental de los departamentos de comunicación de los clubes es “mantener relaciones comunicativas con los *mass media*”. El tercero, por su parte, certifica la heterogeneidad en la implantación de las TIC en el fútbol profesional o la indefinición de las competencias del director de comunicación. En los países anglosajones cuentan con una mayor tradición en este ámbito de estudio, lo cual se traduce en una amplia bibliografía y en títulos de referencia como “Strategic sport communication” de Pedersen et al (2007) y “Sport Public Relations and communication” de Hopwood et al (2010).

### **2.3. La comunicación en las organizaciones y las redes de comunicación multimedia**

La referencia académica o raigambre teórica de esta investigación se ubica precisamente sobre ese paradigma del siglo XXI y, en definitiva, sobre el *corporate*, definido como la moderna concepción de la gestión estratégica de la comunicación corporativa (Villafañe, 2009, p.12). El modelo de organización que plantea esta filosofía de *management* confía profundamente en la gestión de los recursos y activos intangibles como vectores diferenciales entre corporaciones (López Triana y Sotillo, 2009), en la definición y planificación de una identidad corporativa (Ca-

priotti, 2009) como principal factor de atracción y fidelidad de una marca (Aaker y Joachimsthaler, 2001), asumiendo la tres esferas de la comunicación (institucional, mercadológica e interna) que vindica Costa (2008), como paso imprescindible hacia el alcance de una imagen positiva, en la figura del “DirCom” ubicado en la cúspide de la organización, como integrador de todas las emisiones de mensajes, velador del capital relacional y como representante de los públicos ante la organización (Mut Camacho, 2010), en una integración de la comunicación en la organización (López Lita, 2000).

Los conceptos centrales de esta filosofía de *management* son la identidad, la imagen, la cultura corporativa, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la marca, entendida ésta como la promesa de una experiencia que provee la organización (Alloza y Oliver, 2009). Una de las técnicas de comunicación capitales en esta corriente es la comunicación interna definida según Del Pozo Lite (2004, p. 259) como un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con sus trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. Su relevancia en la actualidad es determinante puesto que se da una corriente en la que algunos autores como Alloza (2012, p. 43) defienden que en el proceso de la generación de confianza “son los públicos más cercanos a una organización —los internos— los prioritarios. La confianza se construye de adentro hacia afuera. Empieza con los empleados que «recomiendan» la empresa y sus productos a los clientes, después los clientes a los no clientes, y los no clientes a la sociedad en su conjunto. Este

proceso que combina el «boca-oreja» con la capacidad numérica de prescripción de las redes sociales es mucho más eficaz y eficiente que cualquier otra forma tradicional de mejorar percepciones, juicios y actitudes.”

Además la vanguardia en la gestión obliga a conocer y aplicar las posibilidades que ofrece las TIC y las “redes de comunicación multimedia” por extensión dentro de las organizaciones. Estas “redes de comunicación multimedia” se pueden definir como el “conjunto de soportes comunicativos alojados en la red que son capaces de distribuir una serie de mensajes a través de distintos dispositivos tecnológicos guardando una vinculación entre sí” (Santomier y Costabiei, 2010, p. 78). En el caso del deporte su penetración es irregular según Ginesta (2009), el mapa de uso presenta distintos canales de distribución (televisión, teléfonos y ordenadores) y multitud de estrategias, medios y soporte de posicionamiento donde destacan las redes sociales, las app’s, los canales de vídeo o *pod cast* y los sitios web. Existen a su vez sistemas de evaluación que permiten medir la actividad y su retorno. En esta materia surgen grandes retos (Santomier y Costabiei, 2010) que el sector también debe afrontar.

### 3. Objetivos, hipótesis, metodología y trabajo de campo

#### 3.1. Objetivos

Las principales finalidades de la presente investigación han sido las siguientes:

- Presentar el estado de la comunicación interna el deporte profesional.
- Profundizar en las posibilidades de las redes de comunicación multimedia en el seno de los clubes deportivos españoles.
- Colaborar en la transformación del deporte profesional español con la argumentación de

nuevos modelos de gestión orientados hacia la excelencia.

#### 3.2. Hipótesis

De acuerdo con los precedentes expuestos, esta investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Los clubes profesionales españoles presentan sistemas caducos de comunicación interna. Respecto a esta técnica de comunicación, el reto que los clubes tienen ante sí pasa por el diseño de redes de comunicación multimedia que permita la generación de contenidos propios, el entendimiento con los públicos internos y su identificación con el proyecto organizacional.

#### 3.3. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se ha elegido el modelo de investigación propuesto por el catedrático Rafael López Lita (2001) en la publicación *Las Agencias de Publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Así, el presente trabajo se articula en cuatro grandes etapas (la Etapa Exploratoria, la Etapa Cuantitativa, la Etapa de Contraste y la Etapa Definitiva) que se explican en los siguientes epígrafes. (*Ilustración 1*, pág. 116)

##### 3.3.1. Etapa Exploratoria

La Etapa Exploratoria incluye a su vez dos fases:

###### A) Estudio Documental

Esta fase consiste en un estudio documental sobre las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación, del marketing deportivo y de la gestión empresarial aplicada al deporte.

###### B) Diseño del cuestionario

A partir de investigaciones previas y fuentes documentales se reconoce la existencia de tres per-

**Ilustración 1 · Etapas de la investigación**

files de competencias vinculados a las áreas de comunicación y/o marketing en los clubes deportivos profesionales: el Director de comunicación, el Director de marketing y el Director de comunicación y marketing. Esa diversidad de perfiles directivos en las áreas objeto de estudio invita al diseño de un cuestionario específico para cada uno de los tres perfiles. Los cuestionarios incluyen cinco bloques: I. Estructura y organización del departamento de comunicación y marketing; II. Gestión del departamento de comunicación y marketing; III. Empleo de técnicas de comunicación y marketing; IV. Planificación y herramientas de comunicación y marketing; y V. Investigación, auditoría, intangibles y conocimiento.

El cuestionario base, el dirigido al director de comunicación y marketing, consta de 62 preguntas. Los cuestionarios destinados al director de comunicación (55 preguntas) y al director de marketing (52 preguntas) excluyen las cuestiones más alejadas de su desempeño profesional con el objeto de reducir el número de preguntas y evitar un posible margen de error en los resultados. El cuestionario ha sido diseñado, a partir de una comprobación empírica previa, para que

el profesional entrevistado invierta aproximadamente en su respuesta quince minutos.

### 3.3.2. Etapa Cuantitativa

#### A) Selección de la primera muestra

Partimos de un universo formado por 56 clubes que forman el tejido profesional de clubes de deportes de equipo en España, integrados en la LFP o ACB. De ellos, 38 son de fútbol, 16 de baloncesto y 2 clubes, el FC Barcelona y el Real Madrid, son polideportivos. La segunda división de fútbol o Liga Adelante cuenta con 22 clubes pero se contabilizan 20 clubes puesto que dicha competición participan los filiales del FC Barcelona y el Villarreal CF.

Puesto que esta etapa de la investigación es de corte cuantitativo y el universo de estudio no es inabarcable, se opta por igualar el universo a la muestra, es decir, se selecciona como muestra a todo el universo de estudio: los 56 clubs que comprenden la LFP Y ACB. A partir de esta elección, se localiza a los profesionales que dirigen el área de comunicación, el área de marketing o que asumen la dirección de ambas a partir de la información facilitada por la LFP - la ACB no se prestó

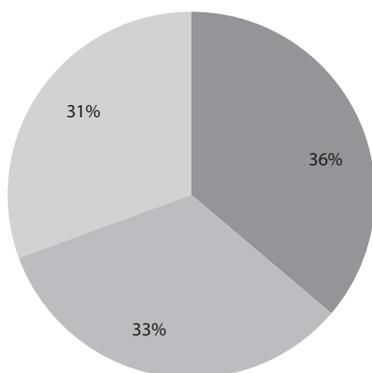
a ello a pesar de la petición- la indagación documental en las *websites* de los 56 clubes que conforman el universo de y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes.

**Tabla 1- Clubes que integran el universo de estudio**

LIGA BBVA 1ª División de Fútbol	LIGA ADELANTE 2ª División de Fútbol	LIGA ENDESA División de Honor de Baloncesto
Athletic Club de Bilbao	AD Alcorcón	Asefa Estudiantes
Club Atlético de Madrid	CD Alcoyano	Assignia Manresa
FC Barcelona	UD Almería	Baloncesto Fuenlabrada
Real Betis Balompie	Cartagena CF	Bizkaia Bilbao Basket
RCD Espanyol	Celta de Vigo	Blancos de Rueda Valladolid
Getafe CF	Córdoba CF	CAI Zaragoza
Granada CF	RC Deportivo de La Coruña	Caja Laboral Baskonia
UD Levante	Elche CF	Cajasol Banca Cívica
Real Madrid CF	Gimnàstic De Tarragona	FIATC Mutua Joventut
Málaga CF	Girona FC	Gran Canaria 2014
RCD Mallorca	CD Guadalajara	Lagun Aro GBC
CA Osasuna	Hércules CF	Lucentum Alicante
Sevilla FC	SD Huesca	Obradoiro CAB
Racing de Santander	UD Las Palmas	UCAM Murcia
Rayo Vallecano	Real Murcia CF	Unicaja Málaga
Real Sociedad	CD Numancia	Valencia Basket
Real Sporting de Gijón	CE Sabadell	FC Barcelona
Valencia CF	Recreativo de Huelva	Real Madrid CF
Villarreal CF	Real Valladolid CF	
Real Zaragoza	Xerez Deportivo	
	FC Barcelona "B"	
	Villarreal CF "B"	

**Ilustración 2 ·  
Universo de la investigación.  
Profesionales según categoría (105).  
Elaboración propia.**

- Liga BBVA (38)
- Liga ADELANTE (35)
- Liga ENDESA (32)



**B) Entrevista telefónica on-line**

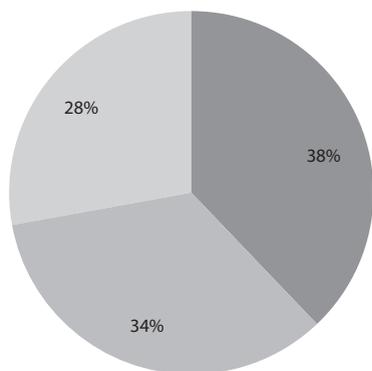
Esta primera fase del trabajo de campo duró aproximadamente dos meses. Se inició el siete de septiembre y finalizó el diez de noviembre de 2011. A partir de la buena disposición de los profesionales se ha alcanzado un índice de respuesta del 73,3%. Los cuestionarios han sido contestados por 77 de los 105 profesionales. Por colectivos o figuras profesionales, los directores de comunicación y marketing (7) han respondido en un 100%. 36 de 49 directores de comunicación ha respondido al cuestionario (73,4%) y en el caso de los directores de marketing han sido 34 sobre 49(69,3%) los que han participado.

Si se clasifica a los profesionales por la categoría en la que militan sus clubes, se recogen los siguientes índices de respuesta. La liga BBVA presenta una respuesta de 24 profesionales sobre 38 (63,1%). De los profesionales de la liga ADE-

**Ilustración 3 · Universo de clubes**

**Universo de clubes (56)**

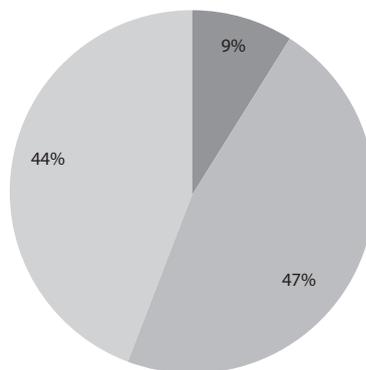
- Liga BBVA (22)
- Liga ADELANTE (20)
- Liga ENDESA (16)



**Ilustración 4 · Perfiles profesionales  
participantes. EP.**

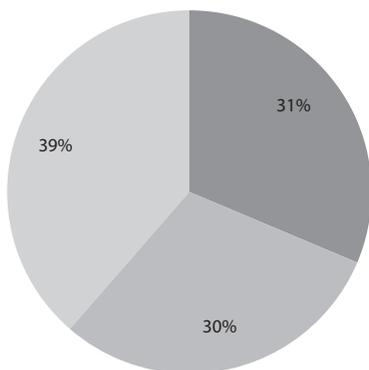
**Perfiles profesionales dentro  
de la muestra (77)**

- Director de comunicación y marketing (7)
- Director de comunicación (36)
- Director de marketing (34)



**Ilustración 5 · Categorías de clubes****Profesionales y categorías de clubes dentro de la muestra (77)**

- Liga BBVA (24)
- Liga ADELANTE (23)
- Liga ENDESA (30)



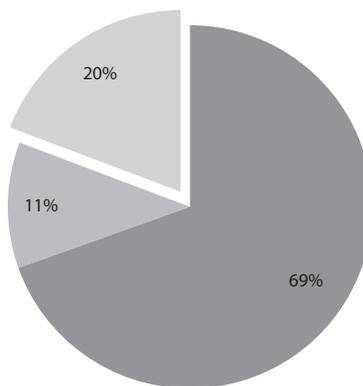
LANTE han respondido un total de 23 sobre 35 (65,7%). De la liga ENDESA de baloncesto, 30 de 32 profesionales (93,75%). (Ilustraciones 4 y 5)

En cuanto a clubes, 39 de los 56 lo han hecho de forma completa, es decir, el director de comunicación y marketing o el director de comunicación y el director de marketing han respondido a sus respectivos cuestionarios. Seis clubes ha respondido de forma parcial: ha respondido el director de marketing o bien el director de comunicación. Y, finalmente, once clubes han declinado participar.

Así, han desestimado responder al cuestionario los siguientes clubes: Athletic de Bilbao, FC Barcelona, Betis Balompie, Málaga CF, Real Madrid, Real Sociedad, AD Alcorcón, CD Alcoyano, Cartagena CF, Hércules CF y Recreativo de Huelva. Cuatro de la primera división de fútbol, cinco de la segunda división y dos que, como se ha señalado, forman parte de la LFP y ACB. Excepto

**Ilustración 6 · Índice de respuestas de clubes deportivos. Elaboración propia.****Índice de respuesta clubes (Universo: 56)**

- Clubes completos (39)
- Clubes parciales (6)
- Clubes ausentes (11)



los dos clubes mixtos, el total de los clubes de la Liga ACB han tomado parte en la investigación. (Ilustración 6)

**C) Conclusiones iniciales**

A partir de las entrevistas telefónicas *on-line* y la respuesta a los respectivos cuestionarios, se desarrolla un análisis general del estado de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles. De este modo se obtiene un resultado porcentual o número de respuestas tanto para cada pregunta de cada uno de los tres cuestionarios como, a partir de operaciones matemáticas y estadísticas, un resultado global para cada cuestión donde concurren los dos o tres perfiles profesionales.

**3.3.3. Etapa de Contraste****A) Selección de la segunda muestra.**

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales, de corte cuantitativo, sobre el estado de la

cuestión y escenarios futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas (Álvarez-Gayou, 2003,p.128). La selección de la muestra participante en esta segunda fase del trabajo de campo viene dada por el marco teórico establecido y la distancia frente a los propios directivos de los clubes deportivos. Por tanto, se eligen profesionales vinculados al mundo de la comunicación corporativa, la gestión empresarial, el marketing deportivo y el periodismo deportivo que a día de hoy no forman parte de ningún club profesional de fútbol y baloncesto. Se cuenta así con once profesionales de reconocido prestigio o “expertos”. Para un mayor contraste, fiabilidad y hallazgo de discursos de calidad por parte de los profesionales expertos sobre el objeto de estudio, en esta etapa se opta por la combinación de dos técnicas de investigación cualitativas: el Grupo de discusión y una serie de Entrevistas en profundidad.

#### B) El grupo de discusión.

El espíritu dialéctico de un grupo de discusión (Báez y Pérez de tudela, 2009,p.139) acoge la presentación de las conclusiones iniciales de sobre el estado de la comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales. Del mismo modo, se plantean los retos a los que enfrentarse y el posible modelo de gestión integrado de comunicación y marketing en una entidad deportiva extraído de las fuentes documentales. Dada la densidad de información se

opta por incidir o prestar especial atención en esta primera sub-fase de contraste de forma prioritaria en la reflexión y crítica del estado del sector desde distintas perspectivas profesionales. Con una duración aproximada de dos horas, durante la celebración del “focus group”, se expone a través de una presentación en pantalla la información sujeta a debate por parte de los cuatro “expertos” integrantes del grupo. Posteriormente se registra y transcribe para el análisis de los resultados obtenidos. (Tabla 2)

#### C) Las Entrevistas en profundidad.

Tras la revisión y contraste del estado, los retos y el modelo por parte de los “expertos” participantes en el “grupo de discusión”, la segunda sub-fase de la etapa de contraste viene dada por la celebración de siete entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad (BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, 2009:112) constan de un diseño específico a partir de un cuestionario semiestructurado basado y de una duración acotada entre los treinta y sesenta minutos. Se expone brevemente los resultados de la etapa cuantitativa así como las principales valoraciones de los participantes en el “focus group”. En este caso se presta mayor atención a la labor prospectiva sobre los retos estipulados y el modelo de gestión. (Tabla 3, pág. 121)

#### D) Conclusiones de contraste.

De las dos fases en las que consta el trabajo de campo cualitativo, se extrae a partir de un análisis de contraste en relación a los resultados, retos y modelo que se ha expuesto en la etapa docu-

**Tabla 2 · Integrantes del grupo de discusión**

<b>Carlos Campos</b>	Director	Managing Sport
<b>Sebastián Cebrían</b>	Director General	DIRCOM
<b>Sandra Sotillo</b>	Socia-Consultora	Villafañe y Asociados
<b>Pascual Martínez</b>	Director de estrategia y Desarrollo	Federación Española de Baloncesto

**Tabla 3 · Entrevistados en profundidad**

<b>Antonio Lacasa y Blay</b>	Consultor	AL Comunicación
<b>Amalio Moratalla</b>	Director de Reputación Corporativa y Deporte	Llorente & Cuenca
<b>Ángel Alloza</b>	CEO	Corporate Excellence
<b>Emilio Abejón</b>	Coordinador	Federación de Asociaciones de Socios, Accionistas y Abonados del Fútbol Español
<b>Manuel Saucedo</b>	Director de comunicación	Unidad Editorial
<b>Ramón Fuentes</b>	Redactor y presentador	Mediaset España
<b>Francisco Fernández Beltrán</b>	Director	Servei de Comunicació i Publicacions de la UJI

mental y cuantitativa, unas conclusiones acumuladas y consecutivas de ambas sub-fases.

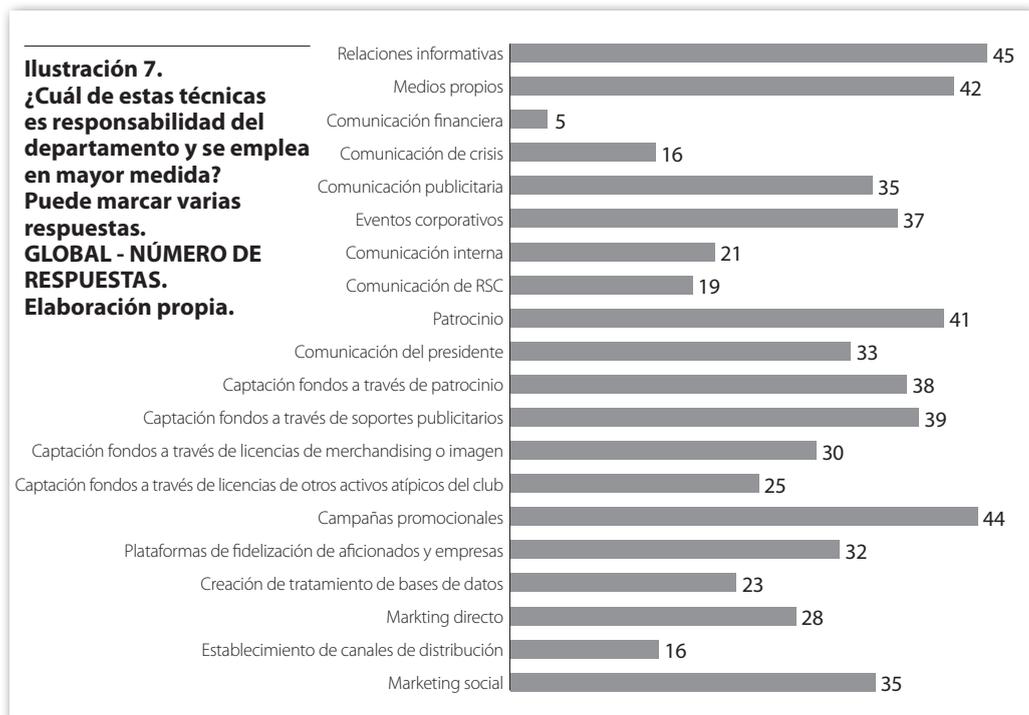
### 3.3.4. La Etapa Definitiva

La última se constituye sobre el análisis de los resultados globales de la investigación. Supone la extracción de los resultados de la misma, la verificación o refutación de hipótesis y la redacción de las conclusiones finales.

## 4. Resultados de la investigación

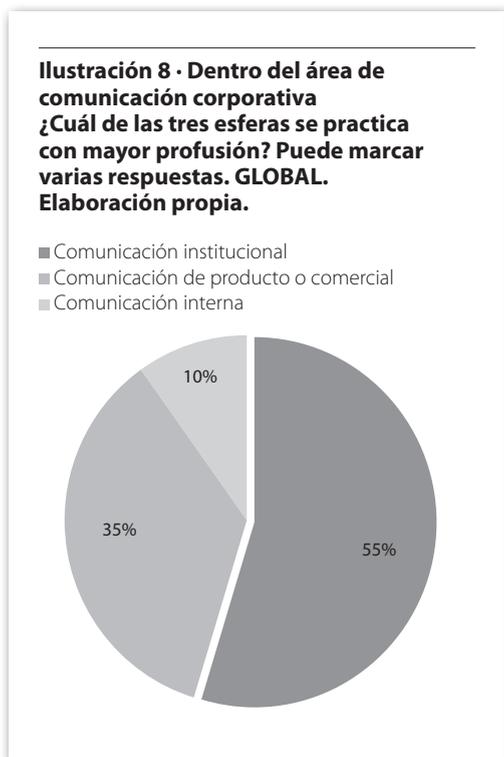
### 4.1. La comunicación interna

La comunicación interna es una de las técnicas infrutilizadas entre el conjunto de técnicas de comunicación y marketing a disposición de una entidad deportiva a tenor de la siguiente ilustración. El índice de respuesta, frente a por ejemplo la comunicación publicitaria, es muy bajo de lo cual se deduce su escaso desarrollo. (Ilustración 7)



Adoptando la visión de COSTA (2008, p.68) sobre las esferas de la comunicación corporativa, los profesionales responden que el área que más destaca es la comunicación institucional (55%) seguido de la comunicación comercial (35%). La comunicación interna es testimonial (10%).

(Ilustración 8)

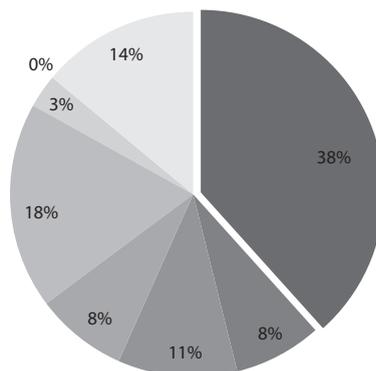


Profundizando en las acciones y planificaciones de la comunicación interna, se observa que la revista de prensa es la acción o canal más utilizado con un 38%, seguida de la intranet (18%) y los eventos de la cantera (14%). (Ilustración 9)

Esta escasa tradición en la comunicación interna se refleja también en la planificación. La gran parte de clubes y profesionales no planifican la comunicación interna (88%). (Ilustración 10)

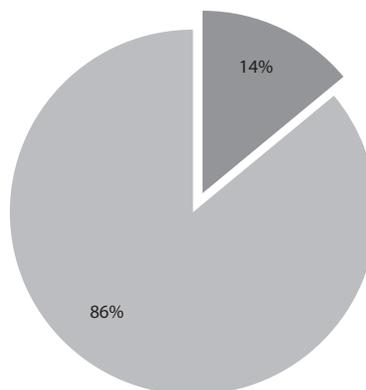
**Ilustración 9 · ¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.**

- Revista de prensa
- Manual de acogida
- Manual de procedimiento
- Periódico electrónico
- Intranet
- Intranet restringida
- Videorevista de empresa
- Eventos de la cantera



**Ilustración 10 · ¿Existe un plan explícito de comunicación interna? Elaboración propia. GLOBAL.**

- Sí
- No



**Ilustración 11 -  
¿Cuáles son  
los públicos  
de mayor  
importancia?  
Puede  
marcar varias  
respuestas.  
GLOBAL. EP.**



**Ilustración 12 -  
¿Qué técnicas  
asumirán un mayor  
protagonismo en  
un futuro próximo?  
Puede marcar varias  
respuestas.  
GLOBAL.  
Elaboración propia.**



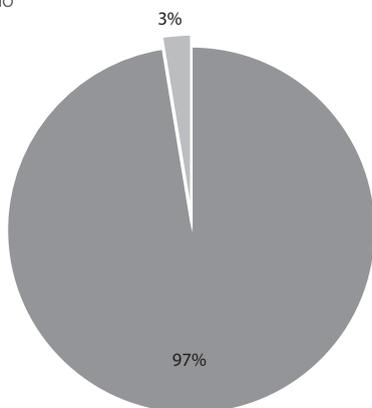
Sin embargo, la valoración de los públicos por parte de la organización deportiva no guarda relación directa con esta escasa implantación de la comunicación interna. Entre un total de 18 colectivos, los jugadores, consejo, accionistas, empleados y jugadores y padres de la cantera se ubican en la parte alta de la clasificación. Los abonados –considerados éstos como público interno– representan el principal público. Esta información denota la relevancia de estos públicos y, al mismo tiempo, la carencia de canales e instrumentos para alcanzarlos con éxito y sin intermediarios. (Ilustración 11, pág. 123)

Si se lanza una mirada hacia el futuro, hay una fuerte tendencia hacia dos técnicas concretas: los medios propios (39 respuestas y el 9%) y el marketing social (34 respuestas y un 8%). La comunicación interna como tal no goza de protagonismo. (Ilustración 12, pág. 123)

#### 4.2. Nueva tecnologías

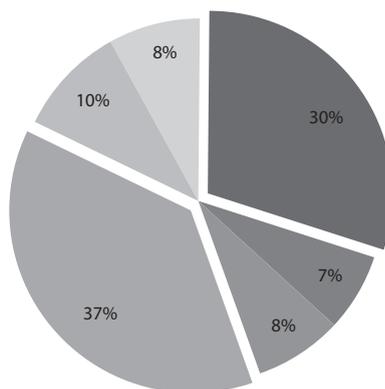
**Ilustración 13 · ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? GLOBAL. Elaboración propia.**

■ Sí  
■ No



**Ilustración 14 · ¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.**

■ Contenidos en red y aplicaciones para móviles  
■ IPTV  
■ Autogeneración de contenidos por usuarios  
■ Redes sociales  
■ CRM  
■ Otras



A partir de la ilustración 13 y 14, se vislumbra la vindicación de técnicas o acciones vinculadas a las TIC. El 97% consideran que serán determinantes en un futuro. Entre ellas, los contenidos en red y las aplicaciones para móviles así como las redes sociales representan las tendencias en el desarrollo de canales de comunicación.

Por tanto, se puede afirmar que las nuevas tecnologías ocuparán un lugar central en las estrategias de comunicación corporativa de las organizaciones deportivas en un futuro próximo

#### 4.3. La visión crítica de los expertos

De forma genérica, los expertos participantes en esta investigación han señalado dos cuestiones respecto a la comunicación interna: su escasa implantación y las posibilidades que existen en relación al contacto efectivo con estos públicos, principalmente, a través de las nuevas tec-

nologías. Se incluyen a continuación algunas de las citas más representativas en este sentido.

Moratalla, de forma breve, menciona la necesidad de un uso sistemático y respetuoso de la comunicación interna: “El peñista es el prescriptor más grande que tiene el club”. Abejón apunta que “no he visto nunca esa preocupación del club por saber cuál es mi opinión. Me parece un grave error puesto que en clubes ingleses se ha demostrado que en cualquier condición, ya fuera el club propiedad de una única persona o de un colectivo, se daba un grado de pertenencia mayor de los aficionados, asegurando una mayor sostenibilidad al club, dependía en muchos casos del grado de implicación y de conexión con el club de ese aficionado y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos”.

Alloza expone explícitamente la influencia positiva que pueden ejercer los fans o abonados en los clubes deportivos: “Los clubes tienen otro tesoro en sus públicos internos y en la capacidad de estos en recomendar y trasladar los valores del club. Según el estudio de Edelman<sup>2</sup> a la hora de consumir confías en las indicaciones de ‘alguien como tú’ y de ‘técnicos expertos’”.

Fuentes, finalmente, señala que “los clubes deben crecer a nivel interno, con el propio aficionado, con su *feedback*, con el círculo más cercano. Esos canales propios van a generar asistencia y fidelidad. Respecto a la intersección entre nueva tecnologías y comunicación interna, en las citadas redes de comunicación multimedia, varios participantes aluden a su potencialidad. Cebrián señala que “las nuevas tecnologías ofre-

cen medios de comunicación internos, económicos, efectivos y atractivos. Ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en red”. Fernández Beltrán, por su parte, indica que “Las nuevas tecnologías ofrecen y ofrecerán fórmulas cada vez más ricas y complejas en la multidireccionalidad de la comunicación, o sea, en la naturaleza relacional y emocional que comparten los clubes deportivos profesionales con sus públicos internos. Los nuevos canales tecnológicos y la capacidad de estos de trasladar unos mismos conceptos a través de distintos soportes y plataformas abren grandes posibilidades entre clubes y aficionados”. Del mismo modo, también advierte “la levedad de ciertas herramientas tecnológicas puesto que pueden ser rápidamente superadas por nuevos sistemas. Como por ejemplo el *social game*”. Es decir, más allá de la herramienta específica que puede ser más bien coyuntural, la conversación perdurará en una nueva dimensión relacional.

## 5. Conclusiones finales

La presente investigación confirma que los clubes profesionales españoles relegan a un papel secundario el área de comunicación interna en favor de la comunicación institucional y comunicación comercial. Técnicas como las relaciones informativas, los medios propios o la publicidad ostentan una mayor relevancia respecto a la comunicación interna. Estas organizaciones presentan sistemas caducos de comunicación interna. Destacan acciones como la revista de prensa o los eventos dirigidos a los públicos internos mientras que aquellos canales que guardan relación con las nuevas tecnologías todavía mantienen un desarrollo limitado.

2 La agencia EDELMAN publica anualmente el estudio global “Barómetro de Confianza” sobre la confianza de consumidores y ciudadanos. [En línea] <http://www.slideshare.net/EdelmanSpain/edelman-trust-barometer-2011-6879488> [Fecha de consulta: 29 de enero de 2012].

No obstante, existe una contradicción que permite ubicar a esta área en una etapa previa a una previsible evolución. Públicos internos como jugadores, consejo, accionistas, empleados y jugadores y padres de la cantera son señalados como públicos importantes. Se deduce por tanto que una vez ponderado el objetivo, el sector deberá encontrar las vías de contacto con este conjunto de grupos de interés. Tanto es así que el reto que los clubes tienen ante sí pasa por el diseño de redes de comunicación multimedia que permita la generación de contenidos propios que favorezcan el entendimiento con estos públicos internos y su identificación con el proyecto organizacional.

Los expertos participantes en la investigación acuerdan la necesidad de establecer políticas consistentes de comunicación interna, una efectiva retroalimentación y la conveniencia de aprovechar la capacidad de influencia en el entorno directo de los públicos internos. Consideran imperativo resolver los conflictos existentes si se desea reforzar la identificación y el entendimiento. Consideran que los clubes deportivos se enfrentan al desafío y oportunidad de ofrecer un flujo continuo de contenidos identitarios relativos a la propia institución a través de la comunicación interna. Si el club es capaz de contactar y establecer una relación positiva y directa con sus públicos internos partiendo de los contenidos informativos estará mucho más cerca de alcanzar la excelencia.

La relación entre dicha información y los públicos internos es posible trazarla a partir de las redes multimedia. Los clubes y profesionales entrevistados en la etapa cuantitativa reconocen que los medios propios y las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo, especialmente los contenidos en red, las aplicaciones para móviles y las redes sociales. De este modo, las redes de comunicación multimedia definidas como el “conjunto de soportes comunicativos alojados en la red que son capaces de distribuir una serie de mensajes a través de distintos dispositivos tecnológicos guardando una vinculación entre sí” (Santomier y Costabiei, 2010, p. 78) suponen el medio indicado para disponer los mensajes hacia los públicos internos con tal de conseguir la bidireccionalidad deseada, el equilibrio entre ambos polos y la identificación.

En definitiva, las entidades deportivas tienen la capacidad de informar, sensibilizar y movilizar a sus públicos más próximos como verdaderos prescriptores “portavoces” a través de la comunicación interna antes la creciente relevancia de estos como fuente de influencia. La lealtad y compromiso de estos públicos puede ser total. Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de construir canales de comunicación eficaces, económicos y directos integrados por distintos formatos y conexiones a través de las plataformas digitales multimedia con el contenido identitario como núcleo del mensaje.

## Bibliografía

- Aaker, A.D y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto
- Alcoba López, A. (2010). *¿Quo vadis, deporte?* Madrid: Esm.
- Alloza Losana, A. y Oliver, X. (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: Lid Editorial.
- Alloza Losana, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 27-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>
- Arceo Vacas, A (2003). "El fútbol y las relaciones públicas en España" en *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, 26-33.
- Álvarez Gayou, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México DF: Paidós Educador.
- Barajas, A. (2005). *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Pamplona: Eunsa.
- Báez y Pérez De Tudela, J. (2009) *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Campos, C. (2006). *Estrategia de saneamiento del deporte profesional*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.
- Castells, M.(1997). *La era de la información, Vol I. la sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- Chadwick, S; y Beech, J (2004). *The business of the sport: text and cases on strategy and management*. Essex: Prentice hall.
- Costa, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Crawford, G. (2004). *Consuming sport*. Londres: Loutedge.
- Del Pozo Lite, M. (2004). *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales* en LOSADA DIAZ, J.C. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Madrid: Ariel, Pp, 259-270.
- Gay de Liébana y Saludas, JM. (2008). *Fútbol y finanzas: la economía de la liga de las estrellas 2007/08*. Barcelona: Exposición.
- Ginesta Portet, X. (2009). *Las tic y el deporte: un análisis de la primera división española de fútbol*. Bellaterra. Universitat de Barcelona. Departamento de Periodismo i Ciències de la Comunicació. Tesis Doctoral
- Gómez, S, Kase, K y Urrutia, I. (2010). *Value creation and sport management*. London: Cambridge.
- Gómez, S y Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Documento de Investigación nº 705, Rev. 2/2008. Barcelona. Escuela de negocios – Universidad de Navarra.
- Hopwood, M; Kitchin,P; y Skinner,J; (2010). *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- López Lita, R. (2000) *La comunicación: la clave del bienestar social*. Madrid: Ediciones El Drac.
- López Lita, R. (2001) *Las agencias de publicidad: evolución, posicionamiento y futuro*. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- López Triana, Isabel y Sotillo Sandra (2009). "La gestión de los recursos intangibles empresariales". *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*. Número 11.
- Moragas Spà, M. de (2007). Comunicación y deporte en la era digital [artículo en línea]. Barcelona: centre d'estudis olímpics uab. [consultado el: 11/02/11] [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107\\_spa.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf) [fecha de publicación: 2007]
- Mullin, J; Hardy, S y Hutton, W. (1992). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Mut Camacho, M. (2010). Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación en *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Año V, Número 14, v4, pg 25 -39; Lomas de Zamora: Universidad Nacional de Lomas.
- Olabe Sánchez, F (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol en Pensar la Publicidad*. Vol III. Nº1. 121-138. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Pedersen, P Miloch, K y Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics.
- Santomier, J; y Costabiei, A. (2010). New media challenges in the twenty-first century en *Managing Football: an international perspective* de CHADWICK,S; y HAMIL, S. Oxford: Buterworth-Heinemann.
- Toyos Rugarcía, F; Agudo San Emeterio A. (2003). *Marketing del Fútbol*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

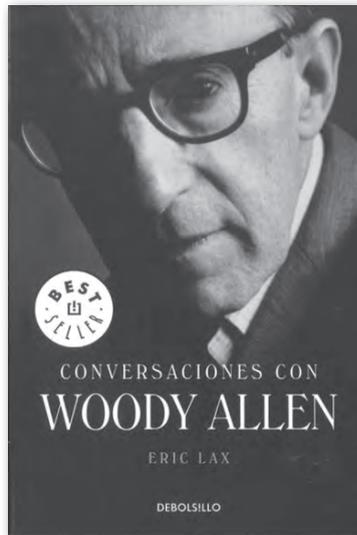
# Revista de libros

**Carlos Navarro Gutiérrez**

Universidad Complutense de Madrid  
carlos.navarro@esic.edu

**Ángel Luis Cervera Fantoni**

ESIC Business&Marketing School  
cervera@esic.es



## **Conversaciones con Woody Allen**

Eric Lax

Editorial Debolsillo, Madrid, 2011



## **Planificación estratégica y gestión de la publicidad**

Autoras-coordinadoras

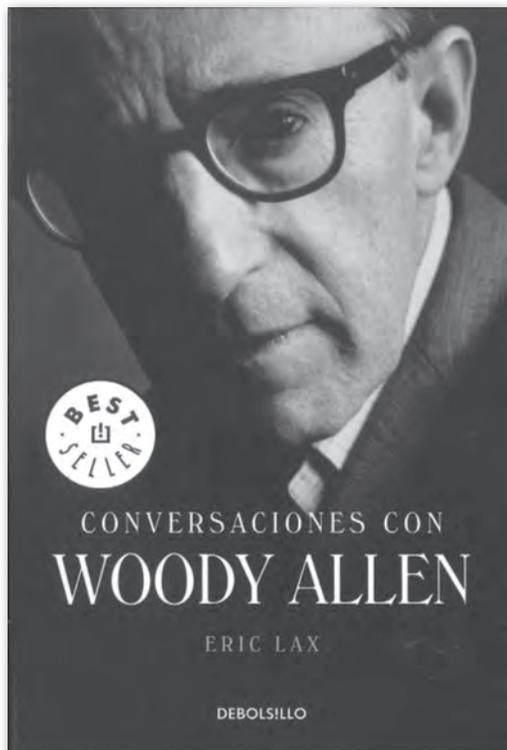
Raquel Avestarán, Celia Rangel y Ana Sebastián

ESIC Editorial, Madrid, 2012

## Conversaciones Con Woody Allen

Eric Lax

Editorial Debolsillo



Por Carlos Navarro Gutiérrez

Universidad Complutense de Madrid

Esta son las primeras conversaciones escritas sobre uno de los genios vivos de la cinematografía mundial, Woody Allen. Las anteriores lo fueron sobre Alfred Hitchcock y las transcribió en 1974 François Truffaut (Truffaut, *F. El cine según Hitchcock*. Madrid, Alianza Editorial, 2001). La conversación Truffaut-Hitchcock ya es un clásico de la bibliografía cinematográfica; la de Lax-Allen va camino de serlo a la vista del libro que reseñamos. El mundo lector especializado, los aficionados al cine y, también, los profesionales de la co-

municación en general, están de enhorabuena porque esta cuidada reedición mantenga viva la curiosidad intelectual sobre la visión del mundo artístico de este prodigioso cineasta neoyorkino.

Eric Lax es la persona que mejor conoce a Allan Stewart Konisberg, nombre de pila de Woody Allen. La única biografía que tiene la aprobación del cineasta la publicó él ya en 1991, después de observar de cerca la evolución de este artista durante veinte años, tal como Lax recuerda en la introducción del libro. A ese tiempo de convivencia del periodista —pues tal es el oficio del autor en el *New York Times*, *Esquire* y *Vanity Fair*— hay que añadirle otros años más como confidente y entrevistador del cineasta hasta la publicación de estas *Conversaciones*... A ningún lector puede entonces extrañar la gama de revelaciones personales, de opiniones tanto técnicas como humanas, de gustos y disgustos sobre su carrera y hasta de detalles íntimos que las preguntas de Lax logran hacer aflorar en las palabras del señor Allen. Durante la entrevista, de 456 páginas, —con fotografías al pie en muchas de ellas, inéditas la mayoría, en blanco y negro y perfectamente coherentes con las respectivas respuestas —nunca se repite una pregunta ni es redundante la contestación. La inagotable palabra del escritor (su proverbial facundia) se extiende solo acotada por ocho capítulos que compendian el universo cinematográfico de un escritor audiovisual irrepetible como él: desde aquellos donde se le pregunta sobre su modo de pensar la idea y escribir el guión, hasta los más técnicos como sus dudas en los montajes y su entrega a la música de las bandas sonoras. Sin olvidar otros capítulos no menos interesantes para él como sus cavilaciones cuando se enfrenta al reparto, el rodaje o el montaje de sus obras. Hay pocas cosas sobre las que le guste presumir a Woody Allen pero una que repite es la de ser el

único creador norteamericano reconocido independiente ante la industria hollywoodense. Lo demuestra en los presupuestos que maneja, diez veces más bajos que los de una película comercial media en EE.UU: por algo se puede permitir el lujo de hacer la película "...que me apetece en ese momento y confío en que a la gente le guste" (pág. 445) y, a su vez, replicar: "A lo largo de mi vida he ganado más de un millón de dólares sin necesidad de escuchar a hombres de traje azul" (pág. 310).

La conversación fluye imparable a lo largo y ancho de treinta y ocho películas. Cada uno de estos films abre al lector el cosmos *Woody Allen* como un río inagotable de sabiduría. Nos cautiva por su comicidad al contarlas, por su manera de explicar sus andanzas en ellas, por cómo las dio a luz. Leyendo sus respuestas vemos cómo brota un creativo inabarcable, profundo, sensible, pleno de anécdotas, plagado de citas y recuerdos y, en muchos casos, desternillante. A Eric Lax este urbanita de Broadway le confiesa hechos sobre su forma de trabajar que si no los contara con su sinceridad casi confesional nos sonarían a las bromas tan agudas con que suele salpicar sus declaraciones. Así nos enteramos de que jamás utiliza *storyboards*, de que casi nunca deja ver el guión entero a sus actores (se han de aprender solo sus textos a medida que Allen los va reescribiendo) o que volver a escribir una secuencia en el mismo plató o repetir lo rodado en varias jornadas no le cuesta nada porque para él es la cosa más natural del mundo. El autor de *Manhattan*, *Annie Hall*, *Match Point* o *Midnight in Paris*, no le cuesta reconocer que rueda en Nueva York "porque soy vago y me gusta dormir en mi cama" (pág.276), que no tiene "formación técnica alguna" (pág.244), que no mira por el monitor ni edita hasta que acaba de rodar o que "a menudo, la música que utilizo es mejor que la película

en sí" (pág. 388). Sus irónicos alardes de sinceridad dirigidos a sus críticos los compagina con otros de ingenio y perspicacia, más populares, que cimentan la fama adquirida por su sentido del humor: "Yo no canto en la ducha porque es un lugar idóneo para pensar" (pág.390); "Toda la música después de Elvis me suena un tanto rural"; "Me gustaría hacer una gran película siempre que ello no interfiriera en mis planes para cenar" (pág 317). Lax llega a recabar la confianza del clarinetista para que le confiese sus listas de cineastas predilectos. Es entonces cuando leemos que Bergman, Truffaut, Fellini, Buñuel, Kurosawa o De Sica son algunos de sus ídolos aunque sería incapaz imitarles uno solo de sus planos. Sobre los actores cómicos se le ve versado: se apasiona más de una vez con los Hermanos Marx, Chaplin, Bob Hope o Buster Keaton mencionándoles como sus grandes maestros, mientras prefiere la ironía para despacharse con los actores idolatrados comercialmente.

Sus comentarios no son en absoluto superficiales ni de compromiso ante el entrevistador. El autor de *Bananas* desgana los detalles, los datos y los sentimientos de cualquier tema de comunicación con un acierto que deja impresionado al más experto de los críticos. El entrevistado da la opinión más sorprendente sobre cualquier tópico con total conocimiento de causa. Por ejemplo, las razones que soportan sus películas suelen, las más de las veces, estar muy alejadas de las que su público piensa. Aún habiendo sido su creador, autor, guionista, director, editor y actor a la vez no las vuelve a ver, no conserva ningún DVD de ellas, no le interesan lo más mínimo. El recuerdo se lo deja a las élites neoyorkinas y a quien quiera pasar un buen rato, nada más. El se reconoce como un pesimista inteligente al que no le preocupas su legado en absoluto: "En lugar de vivir en el corazón y la mente de mis congé-

neres, preferiría vivir en mi apartamento”, o, “Si a uno le califican de genio lo que hay que hacer es echar a correr (...) ¿qué son entonces Mozart o Einstein?” (pág. 451).

Estamos ante un libro que gustará a quien disfrute sabiendo de buena tinta cuáles son las claves artísticas de la comunicación, ya sea desde la plataforma de lo más cómico —*Todo lo*

*que siempre quiso saber sobre el sexo*—, hasta la de lo más dramático —*Match Point*— o, sencillamente, desde la perspectiva de un ser humano con la clarividencia excepcional de Woody Allen. Este es un libro recomendable porque transcribe una conversación en la que a muchos aficionados les hubiera gustado intervenir, lo que se dice meter baza.

## Planificación estratégica y gestión de la publicidad

Autoras-coordinadoras: Raquel Ayestarán, Celia Rangel y Ana Sebastián  
ESIC Editorial



Por: Ángel Luis Cervera Fantoni  
ESIC Business & Marketing School

Durante mucho tiempo se creyó que la figura del *Planner* estaba desdibujada o fragmentada en las Agencias de Publicidad. Ni los propios anunciantes sabían exactamente la importancia de esta actividad. Pero con el tiempo los propios Departamentos de Marketing han ido conociendo las posibilidades que para ellos y sus marcas ofrecen los servicios de una adecuada y eficiente planificación.

La literatura en torno al tema ha sido, tradicionalmente, escasa, y pocas instituciones se han volcado tanto en esta interesante actividad que emerge del panorama publicitario, como ESIC, punto de referencia en el ámbito del marketing y la comunicación publicitaria.

El consumidor es cada vez “más diverso” y cobra un protagonismo real en el mercado vigente. Los *planners* ahora, más que nunca, han de entender esa tipificación social y unidades de medida actuales para evolucionar en la toma de decisiones estratégicas. Saber entender este universo apasionante y complejo, para optimizar las inversiones de los anunciantes que demandan estrategias integradas en medios globales tradicionales y digitales se nos antoja como crucial.

Inspirado por los Departamentos de Publicidad y Comunicación de ESIC, este Manual cuenta con la participación de profesionales rele-

vantes de la industria publicitaria, que gozan de predicamento. En él se hace un recorrido completo desde el origen de la estrategia, su planificación y ejecución, hasta llegar al pensamiento estratégico y al diseño de estrategias. Una vez en este punto, se detalla cómo se construye un modelo general para el desarrollo del trabajo del Director de Estrategia, a la vez que se establece una planificación estratégica en medios convencionales y digitales. Pocas fuentes recogen e integran una estrategia tan completa desde su creación en concepto, como su difusión en un contexto de medios y canales integrados. *Insights* y *big data* forman parte de una emocionante migración a través del cual sus autoras, cada una especializada en un tema, recorren desde el origen de la estrategia, la gestión, planificación y su ejecución en un plan optimizado para el anunciante.

Muchas de las preguntas que hoy se hacen las marcas encuentran respuesta en este libro donde las autoras subrayan el creciente protagonismo del consumidor, el verdadero creador de contenidos que hoy impulsa a las marcas a conversar de manera activa.

Las autoras hacen un excelente trabajo en esta obra colectiva porque, además de definir los conceptos relevantes de la planificación estratégica, añaden casos de estudio reales de la empresa basados en la experiencia de estas profesionales que, además de conocer el trabajo del *planner* a fondo, ejercen la actividad docente e investigadora en la universidad, por lo que nos ofrecen un doble valor y por tanto, una orientación adecuada para el alumno, el docente y el profesional de la publicidad.

El contenido del libro está estructurado en diez capítulos. Los tres primeros los aborda la profesora Ana Sebastián introduciéndonos en

la historia y los planteamientos posibles en clave estratégica, así como en la teoría de los juegos. El pensamiento estratégico y los rasgos que caracterizan la comunicación estratégica dan pie a unas interesantes entrevistas, como las que realiza al presidente del Grupo Bassat Ogilvy, quien afirma que “la estrategia sería la carta de navegar que marca el rumbo de un barco para llegar a un destino concreto. En el caso de una compañía, sería el mejor camino para cumplir el objetivo empresarial que se debe lograr” (p.50). Para el Director de Interactiva y CRM de Coca-Cola “el planteamiento estratégico establece un marco de actuación lo suficientemente claro para entender los objetivos y flexible para adaptarse al mercado” (p. 95). En el caso del Gerente de Comunicación de Ford España “el planteamiento de una estrategia de comunicación para una sola marca genera dificultades, pero cuando tienen que coexistir dos formas distintas de operar fruto de culturas empresariales muy diferentes, el reto llega a niveles insospechados” (p.129).

Los capítulos 4 y 5 los dedica la profesora Celia Rangel a la ejecución de un proceso de planificación publicitaria; de la recepción de la orden del anunciante a la elaboración del brief creativo; de los pasos que deben seguirse a la hora de contratar una agencia, al valor añadido que representa la planificación estratégica para el sector de la consultoría. En una de sus entrevistas, el Director de Planificación Estratégica de Bassat Ogilvy confiesa que “el principal reto que tenemos los *planners* reside en la medición de la eficacia de las campañas que diseñamos. Debemos saber si estamos invirtiendo en ciertas herramientas o si debemos potenciar otras” (p. 157). Para el Presidente de DoubleYou “la gran revolución está en aquel que hasta ahora llamábamos target”(p.183).

El tercer bloque, organizado por la profesora Raquel Ayestarán, contempla la planificación estratégica en medios convencionales y la realizada en medios digitales; tanto Internet como redes sociales. Asimismo, plantea la hoja de ruta para elaborar un plan estratégico y termina con las tendencias actuales y la evolución de los sistemas de medición en la eficacia de la planificación estratégica. La entrevista al Director de Estrategia, Investigación e Innovación de Netthink Carat desvela algunas de las realidades de hoy, como “asociar ideas contagiosas con contenidos relevantes que susciten conversaciones a otros usuarios” (p.229). Para el Director de Planificación Estratégica de Arena Media “el desafío real para cualquier marca en los entornos sociales está precisamente en generar tráfico e interactividad no a través de promociones, incentivos u ofertas, sino a través de la publicidad como producto de entretenimiento, capaz de generar contenidos y experiencias relevantes para el consumidor” (p.276). El Director Socio de Territorio Creativo, al referirse a las tendencias futuras de la planificación estratégica en España afirma que “el sistema tradicional de comunicación está per-

diendo eficacia; el móvil, internet y los medios sociales han construido un nuevo paradigma en la relación entre las marcas y consumidores” (p. 318).

El capítulo 10 del libro desarrolla un *case study* sobre el lanzamiento del nuevo Ford Focus, desarrollado por Ford España mediante sus agencias Bassat Ogilvy y Mindshare, campaña galardonada en los premios Eficacia en la Comunicación Comercial (2011), y que supone un ejemplo de eficiencia como campaña global 360°.

El libro termina con un interesante glosario de términos, que ayuda a interpretar y profundizar en la terminología al uso entre los *planners*.

Lo que se pretende es que el lector, a través de cada capítulo, tenga una visión cercana, actual y práctica de la planificación estratégica y su gestión actual e integrada. Conceptos como *branded content*, *insights*, *linkbuilding*, *filosofía Forrester*, *metodología POEM*, son puntos donde las marcas robustas conectan ya con sus consumidores y en donde los Departamentos de Ingeniería o Innovación avanzarán en los próximos años.



# **aDResearch ESIC**

Nº 8 Vol 8 · Segundo semestre, julio-diciembre 2013 · págs. 136 a 141

# Tesis doctorales en comunicación

Coordinadora: **Gema Martínez Navarro**  
ESIC Business&Marketing School  
[mgema.martinez@esic.es](mailto:mgema.martinez@esic.es)

## Análisis prospectivo sobre la evolución de las herramientas de participación social en cibermedios españoles de diversa matriz mediática

### Resumen

El objeto de estudio de la presente tesis doctoral se basa en analizar el modo en que cuatro cibermedios españoles con diferente matriz mediática utilizan las herramientas de participación social, concretamente de Facebook y Twitter, en su relación con los usuarios, así como para el desarrollo de su labor profesional informativa. La muestra seleccionada se compone por las marcas ABC.es (matriz impresa), RTVE.es (matriz audiovisual), CadenaSer.com (matriz radiofónica), y Lainformacion.com (único nativo digital analizado).

En las conclusiones finales se confirma que la matriz condiciona la estrategia de los cibermedios en las plataformas sociales, y se comprueba que un uso sistemático de las herramientas sociales (@menciones, #etiquetas, etc.) mejora la calidad de la información compartida. Asimismo, se justifica la necesidad de definir un marco ético de actuación para los periodistas que trabajan con estas plataformas y las ventajas que supondrían otras

*Nombre del doctorando*

D.<sup>a</sup> Navarro-Maillo, Fátima

*Universidad*

Miguel Hernández (Elche)

*Departamento y facultad*

Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades II. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

*Fecha de lectura*

08/ 02/ 2013

*Dirección*

D. González Esteban, José Luis y García Avilés, José Alberto

*Descriptor*

Ciberperiodismo, redes sociales, participación, Facebook, Twitter

**Por Gema Martínez Navarro**

ESIC Business&Marketing School

herramientas como una *netiqueta* que optimice la relación con los usuarios. Por otra parte, se comprueba que existe una tendencia generalizada por parte de los cibermedios a desaprovechar informativa y públicamente el valioso *feedback* registrado en las preguntas a los seguidores, así como una deficiente gestión de la imagen corporativa en estas plataformas como resultado de la ausencia de estrategias de coordinación. Además, se presentan nuevas oportunidades para los cibermedios en estas redes, como es la implantación de figuras profesionales -como la del Defensor del Lector y Atención al Usuario- y de servicios RSS hiperbreves y personalizables a través de Twitter.

Los resultados permiten concluir con algunas recomendaciones concretas que ayudarían a mejorar la actividad informativa y social de cada uno de los cibermedios analizados. Por último, se ofrecen algunas posibles líneas de investigación surgidas del presente trabajo.

## **Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online**

*Nombre del doctorando*

D.<sup>a</sup> Virginia Piazzo

*Universidad*

Autónoma de Barcelona

*Departamento y facultad*

Comunicació audiovisual i publicitat I.

Facultad de Ciencias de la Comunicación

*Fecha de lectura*

25/07/2012

*Dirección:*

D. Joaquim Puig González (Director)

*Descriptores*

medios de comunicación de masas, Internet e intranet, organización y gestión de empresas

**Por Gema Martínez Navarro**

ESIC Business&Marketing School

## **Resumen**

La estructura de esta tesis se compone de un marco teórico donde se abarcan los temas relacionados con la comunicación a través de un preámbulo conceptual a partir del cual vamos a profundizar sobre la comunicación empresarial de manera más específica, para así poder entender su importancia frente a los stakeholders. Seguidamente se analiza el nuevo contexto de la web 2.0 para entender los cambios que la red ha proporcionado a nivel comunicacional y a los que muchas empresas han decidido enfrentarse. En el tercer capítulo se explican los valores de imagen y reputación empresarial, su génesis, su importancia y sus efectos. Este apartado nos ofrece las herramientas para entender el significado de los valores citados en una empresa y cuán valioso es preservarlos para una gestión empresarial exitosa. Finalmente en el cuarto capítulo se trata de manera específica la comunicación de crisis, a través de la expo-

sición de teorías y sus aplicaciones en las crisis online.

Después de la construcción del marco teórico, que tiene como objetivo la comprensión de la gestión de la comunicación crisis y el nuevo contexto en lo que es necesaria su actualización y la comprensión de los valores implicados en este proceso, se desarrolla un trabajo investigativo cualitativo de naturaleza descriptiva y exploratoria. A partir de un estudio de caso múltiple de crisis empresariales acontecidas en la web 2.0 se examinan, a través de la construcción de variables, las diferentes gestiones llevadas a cabo por las entidades que componen la muestra. El objetivo es el de individuar un abanico de factores que resultan fundamentales a la hora de poner en marcha un plan de comunicación de crisis y que acaban estableciendo las condiciones que finalmente determinan el éxito o el fracaso del proceso.

## La responsabilidad corporativa de las televisiones privadas: protocolo de categorías e indicadores para la medición de los contenidos de riesgo

*Nombre del doctorando*

D. Jose Antonio Irisarri Nuñez

*Universidad*

San Pablo-CEU

*Departamento y facultad*

Periodismo, Facultad de Humanidades  
y Ciencias de la Comunicación

*Fecha de lectura*

12/03/2013

*Dirección*

D. Leopoldo Abad Alcalá (Codirector)

D. Luis Nuñez Ladeveze (Codirector)

*Descriptor*

medios de comunicación de masas

**Por Gema Martínez Navarro**

ESIC Business&Marketing School

### Resumen

La televisión (TV) es el medio de comunicación de masas más influyente que hay en el panorama actual de los medios de comunicación. Su influencia e impacto ha sido objeto de multitud de literatura científica especialmente dirigida para evaluar los efectos de la TV en un grupo determinado de audiencias, muy especialmente los adolescentes y el público infantil, o bien para analizar determinados contenidos que son considerados por la sociedad como potencialmente perjudiciales si no se emiten en unas condiciones determinadas. El tema de la calidad de la TV a nivel global no se ha llegado a dilucidar de una manera clara. Todo depende de la posición del que evalúa: directivo de una cadena televisiva, espectador, científico o investigador o profesionales del sector.

Con esta tesis pretendemos dar una respuesta a esta cuestión utilizando como herramienta de análisis la responsabilidad social corporativa (RSC).

Los objetivos específicos de esta tesis doctoral son: (i) Profundizar en las características de la RSC como herramienta de medición de la responsabilidad de las cadenas para cumplir con una parte importante de su principal actividad: la emisión de contenidos responsables, (ii) Analizar la metodología que, desde distintos campos académicos y científicos, ha sido desarrollada para el análisis de contenidos televisivos, (iii) Analizar las leyes y reglamentos vigentes en nuestro país para establecer un marco teórico, lo más objetivo posible, como punto de partida de la medición de contenidos, (iv) Analizar las principales cadenas del sector

que sean una referencia en cuanto a la RSC a nivel mundial y utilizar como marco de nuestro análisis sus propios códigos de autorregulación, (v) Establecer cuáles son las categorías en las que se engloban los contenidos de riesgo y los indicadores que puedan servir para su medición, (vi) Elaborar un Protocolo de Cate-

gorías e indicadores que sirvan para la medición del tratamiento que a los contenidos de riesgo se les da en la TV comercial española, y (vii) Aplicar este protocolo a una muestra suficientemente representativa de programas de la TV comercial española, para comprobar su adecuación.

# **aDResearch ESIC**

Nº 8 Vol 8 · Segundo semestre, julio-diciembre 2013 · págs. 142 a 145

# Agenda de congresos

Coordinador: **Francisco Moreno**  
ESIC Business&Marketing School  
[francisco.moreno@esic.edu](mailto:francisco.moreno@esic.edu)

## Agenda de congresos

**Francisco Moreno** · ESIC Business & Marketing School

---

### II Congreso Internacional en Comunicación Política y Estrategias de Campaña

Comunicación política en procesos de cambio

Toluca, México

Del 3-5 octubre 2013

<http://www.alice-comunicacionpolitica.com/index.php>



---

### 2<sup>nd</sup> International Symposium Media & Mass Communication 2013

Sunny Beach, Bulgaria

From 10–14 September 2013

<http://www.sciencebg.net/en/events/symposiums/media-and-mass-communication/>



---

### The Asian Conference on Media & Mass Communication

Foro académico internacional sobre Medios y Comunicación Masiva

Osaka, Japan

From 8-10 November 2013

<http://mediasia.iafor.org/>



---

### 3er Congreso Internacional de Comunicación Pública de la Ciencia (COPUCI 2013)

Rosario, Argentina

Del 11 al 13 septiembre 2013

<http://copuci.wordpress.com/2013/03/19/copuci-2013-rosario-primera-circular/>



---

**V Congreso Internacional de la Sociedad Latina de Comunicación Social**

El ruido en la sociedad actual. Entre el dato y el grito

Universidad de la Laguna, Tenerife

Del 3 al 5 diciembre 2013

<http://www.ocendi.com/universidad/el-v-congreso-latina-abordara-la-incesante-produccion-mensajes-en-la-sociedad-actual/>



---

**ICERI2013 (6th International Conference of Education, Research and Innovation)**

Seville, Spain

November 18-20, 2013

<http://iased.org/iceri2013/announcement>



---

**IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)**

Bilbao, España

Del 21 al 24 enero 2014

<http://www.aeic2014bilbao.org/>



---

**XIII Congreso Internacional de Relaciones Públicas**

Relaciones Públicas, una respuesta a la multiculturalidad

Viña del Mar, Chile

Del 16 al 18 octubre 2013

<http://www.alarpchile.cl/>



# **aDResearch ESIC**

Nº 8 Vol 8 · Segundo semestre, julio-diciembre 2013 · págs. 146 a 155

# **Normas de publicación**

---

**Guidelines  
for authors**

## Normas de publicación

### Pautas generales

La política editorial de la revista aDResearch ESIC contempla la publicación de artículos de diferentes perspectivas sobre temas relacionados con la comunicación empresarial; el objetivo es servir de intermediario para compartir conocimientos, aplicaciones y metodologías en esta área, ampliando las aportaciones científicas de las diversas facetas de la comunicación. Por ello, los artículos a publicar deben ser relevantes y novedosos, pudiendo ser de diferentes tipos:

- **Artículos de investigación.** Este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados de un proyecto de investigación original. Por tanto, debe incluir varios apartados importantes: introducción, revisión bibliográfica, metodología de la investigación, resultados y conclusiones. Al menos el 60% de cada número de la revista estará formado por este tipo de artículos.
- **Artículos de reflexión.** Este tipo de artículo plantea los resultados de una investigación crítica del autor, desde una perspectiva analítica o interpretativa; para ello, debe recurrirse a las fuentes originales.
- **Artículos de revisión.** Este tipo de artículo presenta los resultados de una investigación basada en una cuidadosa revisión bibliográfica de al menos 50 referencias. En el artículo se deben analizar, sistematizar o integrar los resultados de las diferentes investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo relacionado con la comunicación, con el fin de aportar los avances y tendencias más interesantes.

## Directrices para los *abstracts* de los artículos

### Extensión

Los *abstracts* o resúmenes deben tener entre 1500 y 2000 caracteres, siendo la extensión proporcional al tamaño del artículo.

### Redacción

El resumen debe ser claro y fácil de leer, aportando la información suficiente para que los lectores comprendan cuál es el contenido del artículo. Debe escribirse en un español gramaticalmente correcto y con una ilación lógica. No debe incluir datos innecesarios ni contener tablas, figuras o referencias. Los elementos a incluir en el resumen son los siguientes:

- **Artículos de investigación:**
  - Objetivo del estudio
  - Breve descripción de los elementos investigados
  - Metodología
  - Resultados, conclusiones y repercusiones
- **Artículos de reflexión:**
  - Tema principal del artículo
  - Desarrollo lógico del tema
  - Punto de vista y aportaciones del autor
  - Repercusiones y conclusiones
- **Artículos de revisión:**
  - Alcance de la revisión
  - Período de las publicaciones revisadas
  - Origen y tipos de documentos revisados
  - Aportación del autor sobre las publicaciones analizadas
  - Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

## Directrices para la elaboración de los artículos

El Consejo de Redacción de aDResearch ESIC tendrá en cuenta los siguientes aspectos para aceptar o rechazar la publicación de los artículos recibidos:

1. Sólo se considerarán los trabajos inéditos debidamente estudiados y aprobados por el Consejo.
2. El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta.
3. Los autores deben ser profesionales docentes e investigadores, además de expertos en el tema a tratar.
4. El título del artículo debe ser conciso y específico del tema a estudiar.
5. Todas las aclaraciones sobre el artículo (agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicarán con un asterisco en la introducción, remitiendo al pie de esa página.
6. Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del Journal of Economic Literature (JEL Classification) según el tema al que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica. Los códigos deben ser específicos y no deben indicarse más de tres. La clasificación se puede consultar en: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)
7. La extensión de los artículos no superará las 20 páginas, con un tipo de letra Calibri, un interlineado de 1.15 y un cuerpo de letra 11.
8. El artículo debe enviarse en formato Word y en formato PDF al correo electrónico [articulos.adresearch@esic.es](mailto:articulos.adresearch@esic.es). En el artículo debe incluirse el texto del artículo, el resumen y las palabras clave (cuatro como mínimo).
9. Las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluir un título y deben enumerarse de forma consecutiva.
10. Las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben adjuntarse, además, en los programas originales en los cuales se realizaron.
11. Los datos del autor se indicarán en la primera página, con una nota al pie, incluyendo la siguiente información: nombre del autor, nivel de estudios, empleo actual, lugar de trabajo, y correo electrónico.
12. Las notas a pie de página se utilizarán para aclarar o ampliar información.
13. Las referencias bibliográficas que se incluyan dentro del texto seguirán el sistema parentético (apellido, año, página): Sánchez, 2005, p. 27.
14. Las referencias bibliográficas completas se incluirán al final del artículo, en orden alfabético y con el siguiente formato, teniendo en cuenta mayúsculas, cursivas, comas, puntos y paréntesis:

### Libros:

Apellido, Inicial del nombre. (año).  
*Título*. Ciudad: Editorial.

Suárez, A. y Martínez, D. (2003).  
*Comunicación en la Unión Europea*  
(2a. ed.). Madrid: Editorial CEAB.

White, D. (2006). *La economía digital*. Barcelona: M. Louston. (Original en inglés, 2004)

#### **Capítulo de un libro:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). Título de artículo. En *Título de libro* (páginas correspondientes al artículo). Ciudad: Editorial.

Hown, R. y Smith, J. (1999). Historia de la publicidad. En *Comunicando* (pp. 25-80). Madrid: Editorial CEAB.

Esquirol, J. (2007). La imagen en la sociedad. En Pascual, M. y Rodríguez, C. (Eds.). *Imagen actual en las sociedades* (pp. 93-102). Madrid: HG Editorial.

#### **Artículos de revistas profesionales o journals:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). Título del artículo. *Nombre de la revista, volumen* (número de la edición), números de páginas.

Williams, O. (2002). Advertising and senses. *Journal of Advertising Perspectives*, 16(3), 181-205.

Pérez, L. (2008). Promoción en mercados internacionales. *Promoción y empresa*, 21, 31-36.

#### **Artículos de diarios:**

Apellido, Inicial del nombre. (año, día de mes). Título del artículo. *Nombre del diario*, p.

Méndez, M. (2009, 26 de febrero). Temor por la crisis publicitaria. *El Periodista*, p. 1-6.

Relaciones públicas en ONGs (2003, 26 de abril). *Noticias hoy*, pp. 1/2-6.

#### **Tesis de grado no publicadas:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). *Título*. Tesis no publicada, Institución, Facultad, Ciudad.

Vázquez, B. (2008). *Mujeres en la comunicación*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación, Madrid.

#### **Contribución no publicada y presentada a un evento:**

Apellido, Inicial del nombre. (año, mes días). *Título*. Evento, Ciudad, País.

Hernández, T. (2007, septiembre 6-7). *Marketing relacional para empresas de servicios*. Ponencia presentada al Encuentro de Investigadores de Estudios de Marketing Relacional, Barcelona, España.

#### **Trabajo no publicado:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). *Título*. Trabajo no publicado, Entidad, ciudad.

Sanz, G. (2001). *La comunicación interna en situaciones de crisis*. Cortasa, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

#### **Documentos electrónicos:**

Apellido, Inicial del nombre. (Fecha de publicación o revisión de la página, si está disponible). Título del docu-

mento o artículo. En *Nombre del trabajo completo*. Extraído el (fecha) desde (especifique la vía del sitio).

Muñoz, A. (2007, 5 de agosto). El patrocinio llega al deporte minoritario. *Patrocinio*. Disponible en: <http://www.patrocinio.com>

Si hay más de una referencia de un mismo autor no se utilizará el sistema de guiones largos para indicar las diferentes entradas. En cada caso se pondrá el apellido y la inicial del autor:

Pérez, I. (2003). *Merchandising y comunicación en el punto de venta*. Madrid: Libros Actuales.

Pérez, I. (2003). *La persuasión y la emoción*. Barcelona: Editorial BN.

Pérez, I. (2000). *Introducción a la comunicación empresarial*. Madrid: Libros Actuales.

15. Los artículos se recibirán de forma continua a lo largo de todo el año.
16. La dirección de la revista acusará recibo de los trabajos, en un plazo máximo de diez días hábiles.
17. Posteriormente, empezará la evaluación del artículo, sin los datos del autor, enviándose a dos revisores externos (*peer review*) en el tema, para que de forma anónima e independiente, analicen la posible publicación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: calidad y nivel académico del artículo, aportación al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación y en la redacción, originalidad, interés y actualidad del tema.
18. El autor recibirá ambas revisiones en el plazo máximo de seis meses.
19. El artículo puede ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazado.
20. Cuando ambos expertos hayan evaluado el artículo, el resultado se comunicará al autor, para que realice las modificaciones correspondientes, si son necesarias. Una vez incorporadas las correcciones solicitadas, los artículos se enviarán a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
21. El autor cede los derechos de publicación a aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
22. El artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa de aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
23. El envío de los artículos no obliga al comité editorial de aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación, a su publicación.
24. Los artículos se podrán publicar en Castellano y en Inglés.

## Guidelines for authors

### General rules

The editorial policy of aDResearch ESIC contemplates the publishing of articles which deal with topics having to do with business communication from different perspectives. The objective is to serve as a go-between where knowledge, applications and methodology can be shared in this area by furthering scientific contributions in diverse facets of communication. For this reason, the articles to be published should be relevant and novel, with the possibility of being of different types:

**Research articles.** This kind of article presents the outcome of an original research project in detail. As a result, it should include several different sections: introduction, bibliographical review, research methodology, results and conclusions. At least 60% of each issue of the journal will be made up of this type of article.

**Reflection articles.** This type of article puts forth the results of critical research done by the author, from an analytical or interpretative perspective. Thus it should refer to original sources.

**Review articles.** This type of article presents the outcome of research based on a careful bibliographical review of at least 50 references. In the article the results from the different research published or unpublished should be analyzed, systemized or integrated to a field related to communication with the purpose of contributing the most interesting advances and techniques.

## Guidelines for the *abstracts* of the articles

### Length

The *abstracts* or summaries should have between 1500 and 2000 characters, being proportional to the size of the article.

### Style

The summary should be clear and easy to read, supplying enough information for the readers to be able to understand what the content of the article is. It should be written in grammatically correct Spanish and with a logical flow. It should not include unnecessary facts or contain tables, figures or references. The elements to be included in the summaries are the following:

#### *Research Articles:*

- Objective of the study
- Brief description of the elements researched
- Methodology
- Results, conclusions and repercussions

#### *Reflection Articles:*

- Main theme of article
- Logical development of article
- Author's point of view and considerations
- Repercussions and conclusions

#### *Review Articles:*

- Reach of the review
- Period of the publications reviewed
- Origin and types of documents reviewed

- Author's contribution to the publications analyzed
- Conclusions of the lines of research studied.

## Guidelines for the development of the articles

The Board of Editors of aDResearch ESIC will take into account the following aspects when accepting or rejecting the articles received:

1. Only unpublished works will be considered after careful perusal and final approval by the Board.
2. The content of the articles is the author's responsibility; the editorial policy is open.
3. The authors should be professional teachers and researchers as well as experts in the topics to be dealt with.
4. The title of the article should be concise and specific to the topic studied.
5. All of the clarifications about the article (thanks, collaborators, etc.) will be indicated with an asterisk in the introduction with reference at the foot of that page.
6. Each article should attach the classification of the Journal of Economic Literature (JEL Classification) according to the topics it corresponds to in accordance with the established codes for international research of bibliographical production. The codes should be specific and no more than three should be indicated. The classification can be consulted at: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)
7. The length of the articles should not go beyond 20 pages using Calibri font, 1.15 interlineal space and 11 font size.
8. The article should be sent in Word and PDF format to the e-mail [articulos.adresearch@esic.es](mailto:articulos.adresearch@esic.es). The article should include the text of the article, the summary, and the key words (minimum of four).
9. Graphs, tables, images and other elements should have a title and be numbered consecutively.
10. Graphs, tables, images and other elements should also be attached on the original program where they were developed.
11. The author's personal information will be indicated on the first page with a footnote including the following information: author's name, studies, current job, place of work, and e-mail.
12. Footnotes will be used to clarify and to give further information.
13. Bibliographical references which are included in the text will follow the parenthetical system (surname, year, page): Sánchez, 2005, p. 27.
14. Complete bibliographical references will be added at the end of the article, in alphabetical order and with the following format, taking into account capital letters, italics, commas, periods and parenthesis:

### Books:

Surname, first name initial. (year). *Title*. City: Publisher.

Suárez, A. y Martínez, D. (2003). *Comunicación en la Unión Europea* (2a. ed.). Madrid: Editorial CEAB.

White, D. (2006). *La economía digital*. Barcelona: M. Louston. (Original en inglés, 2004).

**Chapter of a book:**

Surname, first name initial. (year). Title of the article. In *Title of book* (pages corresponding to article). City: Publisher.

Hown, R. y Smith, J. (1999). Historia de la publicidad. En *Comunicando* (pp. 25-80). Madrid: Editorial CEAB.

Esquirol, J. (2007). La imagen en la sociedad. En Pascual, M. y Rodríguez, C. (Eds.). *Imagen actual en las sociedades* (pp. 93-102). Madrid: HG Editorial.

**Articles from professional magazines or journals:**

Surname, first name initial. (year). Title of the article. The *Name of the magazine*, volume (issue number), number of pages.

Williams, O. (2002). Advertising and senses. *Journal of Advertising Perspectives*, 16(3), 181-205.

Pérez, L. (2008). Promoción en mercados internacionales. *Promoción y empresa*, 21, 31-36.

**Articles from newspapers:**

Surname, first name initial. (year, date ). Title of the article. *Name of the newspaper*, p.

Méndez, M. (2009, 26 de febrero). Temor por la crisis publicitaria. *El Periodista*, p. 1-6.

Relaciones públicas en ONGs (2003, 26 de abril). *Noticias hoy*, pp. 1/2-6.

**Unpublished undergraduate thesis:**

Surname, first name initial. (year). Title. Unpublished thesis, Institution, School, City.

Vázquez, B. (2008). *Mujeres en la comunicación*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación, Madrid.

**Unpublished contribution presented at an event:**

Surname, first name initial. (year, dates ). Title. Event, City, Country.

Hernández, T. (2007, septiembre 6-7). *Marketing relacional para empresas de servicios*. Ponencia presentada al Encuentro de Investigadores de Estudios de Marketing Relacional, Barcelona, España.

**Unpublished work:**

Surname, first name initial. (year). Title. Unpublished work, Entity, city.

Sanz, G. (2001). *La comunicación interna en situaciones de crisis*. Cortasa, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

**Electronic Documents:**

Surname, first name initial. (Date of publication or review of the page if available). Title of the document or article. In *Name of the complete work*. Taken(date)from (specify the site).

Muñoz, A. (2007, 5 de agosto). El patrocinio llega al deporte minoritario. *Patrocinio*. Disponible en: <http://www.patrocinio.com>

If there is more than one reference to the same author hyphens will not be used to indicate the different entries. In each case the surname and the initial of the author will be put:

Pérez, I. (2003). *Merchandising y comunicación en el punto de venta*. Madrid: Libros Actuales.

Pérez, I. (2003). *La persuasión y la emoción*. Barcelona: Editorial BN.

Pérez, I. (2000). *Introducción a la comunicación empresarial*. Madrid: Libros Actuales.

15. Articles will be received continuously throughout the year.

16. Receipt of the works will be notified within ten working days.
17. Afterwards, the assessment of the article will begin, without knowledge of who the author is. The evaluation of the article will follow a double blind peer review process by two experts on the topic for the possible publication to be analyzed anonymously and independently. The following aspects will be taken into account: quality and academic level of the article, contribution to knowledge and teaching, clarity in both the presentation and composition, originality, interest and topicality of the theme.
18. The author will receive both reviews in the following six months.
19. The article may be fully accepted, accepted with modifications or rejected.
20. When both experts have assessed the article, the author will be notified of the result so that the corresponding modifications can be made if necessary. Once the corrections have been incorporated, the articles will be sent to a proofreader in order for the publishing process to begin.
21. The author cedes the publishing rights to aDResearch ESIC, International Journal of Communication Research.
22. The article cannot appear in any means of mass communication without the express authorization of aDResearch ESIC, International Journal of Communication Research.
23. Sending articles does not bind the editorial committee of aDResearch ESIC, International Journal of Communication Research, to publish it.
24. The articles will be published in English or Spanish.



# Contenidos de la revista

---

# Journal Contents

## Contenidos de la revista

- Aspectos generales de la comunicación comercial:
  - Fijación de objetivos de comunicación.
  - Definición y elección de públicos objetivos.
  - Planificación de la comunicación.
  - Desarrollo de la estrategia de comunicación.
  - Métodos de investigación en la comunicación: medida de la eficacia, investigación de medios, investigación de audiencias, evaluación de públicos objetivos, análisis de estrategias.
  - Comunicación integrada / 360°.
  - Comunicación corporativa/institucional.
  - Comunicación de marca/branding.
  - Identidad e imagen corporativa.
  - Impacto de la comunicación y los medios en la sociedad.
- Publicidad:
  - Estrategia creativa.
  - Estrategia de medios.
  - Eficacia publicitaria.
  - El mercado publicitario: el anunciante, agencias, centrales de medios, medios, servicios de investigación, instituciones de control.
- Relaciones públicas:
  - RRPP internas.
  - RRPP externas.
  - RRPP con los medios de comunicación.
  - Instrumentos de RRPP.
- Marketing directo:
  - Mailing.
  - Telemarketing/marketing telefónico.
  - Marketing relacional.
  - Marketing one to one.
  - Programas MGM.
- Patrocinio - mecenazgo:
  - Elección de campañas.
  - Tipos de patrocinio.
  - Eficacia del patrocinio.
- Promociones:
  - Tipos de promociones en comunicación.
  - Promociones del fabricante y del anunciante.
  - Los públicos de la promoción.
  - Eficacia de las promociones.
- Comunicación en el punto de venta:
  - Merchandising.
  - PLV.
  - La comunicación para distribuidores.
- Comunicación especializada:
  - Comunicación de crisis.
  - Comunicación política.
  - Comunicación financiera.
  - Comunicación social.
  - Comunicación internacional.
- Nuevas tendencias en comunicación:
  - Comunicación en Internet.
  - E-mail marketing.
  - Marketing viral.
  - Mobile marketing.
  - Tendencias en B2B.
  - Evolución de las técnicas de comunicación.
  - Nuevos medios de comunicación.

## Journal contents

- **General aspects of commercial advertising:**
  - Setting advertising objectives.
  - Defining and choosing target public.
  - Advertising Plan.
  - Development of advertising strategy.
  - Advertising research methods: effectiveness test, media research, audience research, evaluation of target public, strategy analysis.
  - Integrated advertising/360°.
  - Corporate/institutional advertising.
  - Brand advertising/branding.
  - Corporate image and identity.
  - Advertising and media impact on society.
- **Advertising:**
  - Creative strategy.
  - Media strategy.
  - Advertising effectiveness.
  - The advertising market: the advertiser, agencies, media centres, the media, research services, regulatory institutions.
- **Public relations:**
  - Internal public relations.
  - External public relations.
  - Public relations with the media.
  - Public relations tools.
- **Direct marketing:**
  - Mailing.
  - Telemarketing.
  - Relationship marketing.
  - One to one Marketing.
  - MGM programmes.
- **Sponsorship /patronage:**
  - Campaign choice.
  - Types of sponsorship.
  - Sponsorship effectiveness.
- **Promotions:**
  - Types of promotions in advertising.
  - Manufacturer and advertiser promotions.
  - The promotion's public.
  - Effectiveness of promotions.
- **Advertising at the point of sale:**
  - Merchandising.
  - POS.
  - Advertising for distributors.
- **Specialised advertising:**
  - Crisis advertising.
  - Political advertising.
  - Financial advertising.
  - Mass media.
  - International advertising.
- **New advertising tendencies:**
  - Internet advertising.
  - E-mail marketing.
  - Viral marketing.
  - Mobile marketing.
  - B2B tendencies.
  - Evolution of advertising techniques.
  - New means of advertising.



Edita: ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón  
(Madrid) España  
Tel. +34 91 452 41 00  
Fax +34 91 352 85 34  
editorial@esic.es  
www.esic.es

<http://adresearch.esic.edu>

EDICIÓN SEMESTRAL  
BIANNUAL EDITION

# aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH



## aDResearch ESIC

<http://adresearch.esic.edu>

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH

### Forma de pago / Payment options:

- Cheque adjunto / Cheque  
 Transferencia bancaria a Esic Editorial / Transfer to ESIC Publishing House  
Banco Popular: 0075-0280-99-0600256058  
 Tarjeta de crédito / Credit Card:  
American Express  Visa  Mastercard

Nº ----- / ----- / ----- / -----

Fecha de vencimiento / Expiry Date: -- -- --

- 2 números, 25,00 € IVA incluido (nacional). 50€ IVA incluido (extranjero)  
 2 issues, 25,00 € VAT included (Spain). 50€ VAT included (exterior)  
 1 número, 15,00 € IVA incluido (nacional). 20€ IVA incluido (extranjero)  
 1 issue, 15,00 € VAT included (Spain). 20€ VAT included (exterior)

UNIVERSIDAD, INSTITUTO O EMPRESA / UNIVERSITY, SCHOOL OR BUSINESS

NOMBRE Y APELLIDOS / NAME AND SURNAMES TELÉFONO / PHONE

FAXO

.N.I. - CIF / I.D.

DIRECCIÓN / ADDRESS

POBLACIÓN / CITY

C.P. / ZIP CODE

PROVINCIA / PROVINCE

PAÍS / COUNTRY

E-MAIL

-----  
Firma / Signature:





