

Segundo Semestre - Número 2 Julio-Diciembre 2010
Second Semester - July-December 2010

aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH

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 2010
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 02
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 2010
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 02
ISSN: 1889-7304
Printed by Gráficas Dehón
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

- 6 Referencias al medio ambiente en los mensajes publicitarios.**
Investigación de la publicidad en España entre 2006 y 2007.
Susana de Andrés del Campo y Rodrigo González Martín
- 26 Positioning of Spanish Retailers.**
Perception of high frequency versus low frequency consumers.
Carmen Abril, Diana Gavilán y María Avello
- 40 Issues Management.**
Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales.
Kathy Matilla
- 58 Los hábitos de exposición a medios de comunicación off line de los jóvenes en la Comunidad Foral de Navarra.**
Una aplicación de los métodos factoriales y de clasificación automática.
Ildefonso Grande Esteban y María Jesús Merino Sanz
- 76 Marcas de la distribución.**
Denominación y definición para una comunicación más precisa.
Yolanda Yustas López y María Requena Laviña
- 96 La comunicación de las empresas de servicios profesionales b2b.**
El caso de las agencias de publicidad.
Montserrat Díaz Méndez
- 118 REVISTA DE LIBROS**
- 120 DIRCOM Estratega de la complejidad.**
Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación.
Joan Costa (ed.).
Gema Martínez Navarro
- 122 Marketing y videojuegos.**
Product placement, in-game advertising y advergaming.
José Martí Parreño.
Ana Sebastián Morillas
- 124 La empresa en la Web 2.0.**
El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial.
3ª ed. Javier Celaya.
Belén López Vázquez
- 126 La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica.**
Dirección: Justo Villafañe.
Teresa Pintado Blanco
- 129 Normas de publicación.**
- 137 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.ª Teresa Pintado Blanco

ESIC Business & Marketing School

D.ª Belén López Vázquez

ESIC Business & Marketing School

D. Julio Alard Josemaría

ESIC Business & Marketing School

D. Joaquín Sánchez Herrera

Universidad Complutense de Madrid

Consejo de Redacción

D. Julio Alard Josemaría

ESIC Business & Marketing School

D.ª Mª 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 (Madrid)

D.ª Susana de Andrés López

Universidad de Valladolid

D. Raúl Eguizábal Maza

Universidad Complutense (Madrid)

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.ª Cristina Olarte Pascual

Universidad de La Rioja

D.ª Teresa Pintado Blanco

ESIC Business & Marketing School

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

Referencias al medio ambiente en los mensajes publicitarios.

Investigación de la publicidad en
España entre 2006 y 2007.

References to the environment in advertising.

Research on advertising in Spain
between 2006 and 2007.

Susana de Andrés del Campo

Doctora en Publicidad y RR.PP. por la Universidad Complutense de Madrid.
Profesora contratado doctor en la Universidad de Valladolid.
Facultad de CC. Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.
Universidad de Valladolid. Campus de Segovia.
delcampo@hmca.uva.es

Rodrigo González Martín

Licenciado en Filosofía y Letras por la Universidad Complutense de Madrid.
Profesor asociado en la Universidad de Valladolid.
Facultad de CC. Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.
Universidad de Valladolid. Campus de Segovia.
rogonmar@hmca.uva.es

RESUMEN

Clasificación JEL:

M37, N54

Palabras clave:

Medio ambiente,
crisis ecológica,
publicidad verde,
contaminación.

El presente artículo expone el planteamiento y algunas de las conclusiones del proyecto de investigación "Tratamiento del Medio Ambiente en la publicidad convencional" realizado en el marco de un convenio entre el Ministerio de Medio Ambiente y la Universidad de Valladolid. El estudio tuvo como objetivo la constatación y análisis de cómo la Crisis ambiental se transforma en signos y representaciones identificables e intencionales en la Comunicación publicitaria. La investigación se realizó a partir de un banco de más de 1000 anuncios extraídos de la base Infoadex, emitidos en televisión, radio y prensa escrita diaria y no diaria, en el territorio español, entre 2006 y 2007. La publicidad emitida en este marco temporal y geográfico fue seleccionada por un grupo de expertos que extrajeron todos los anuncios con alguna referencia al medio ambiente en función de una plantilla identificadora de signos. La muestra depurada fue analizada mediante herramientas semióticas y sociológicas a partir de un modelo de análisis convertido a una matriz del programa SPSS de 110 variables de representación del medio ambiente en cada uno de los 1.398 anuncios analizados. Los datos revelaron la enorme presencia que el medio ambiente está teniendo en la publicidad, no sólo en los clásicos sectores energético y automovilístico –en los que el menor perjuicio ambiental se asocia al beneficio– sino también en sectores como el de alimentación o el de equipamiento del hogar, en los que el medio ambiente se ha convertido en una referencia esencial de la estrategia creativa en más de un 10% de los casos. El estudio destacó la profusión terminológica relativa al impacto ambiental incluida de manera algo imprecisa en muchos anuncios. El informe de resultados fue considerado motivador en la iniciativa del Ministerio de Medio Ambiente de firmar un convenio con la Asociación de Autocontrol de la Publicidad.

ABSTRACT

JEL Classification:

M37, N54

Key words:

Environment,
eco-crisis,
Green advertising,
pollution.

The present article sets out the approach and some of the conclusions gathered from the research project "The treatment of the Environment in traditional advertising" carried out within the framework of an agreement between The Ministry of the Environment and the University of Valladolid. The object of the study was to ascertain and analyse how the Environmental Crisis is transformed into signs and identifiable and intentional representations in advertisements. The research was carried out by taking over 1000 advertisements from the Infoadex database, which had been broadcast on television and radio or printed in daily and non-daily newspapers in Spain in the years 2006 and 2007. The advertising produced in this time frame and geographical area was selected by a group of experts and using an identifying features template that collated all adverts that had any reference to the environment. The filtered sample was analyzed using semiotic tools and through a sociological analysis model converted into a SPSS programme matrix of 110 variables on the representation of the environment in each of the 1398 advertisements examined. The data revealed the massive impact that the environment is having on advertising, not only in the traditional energy and automotive sectors, –where the least damage to the environment is regarded as a benefit–, but also in sectors such as food or household goods, where the environment had become an essential reference of creative strategy in more than 10% of cases. The study highlighted the profusion of terminology regarding the impact on the environment included in a somewhat vague manner in many of the adverts. The findings report was considered the driving force behind the decision of the Ministry of the Environment to sign an agreement with the Self-Regulation of Advertising Association.

1. Introducción¹

La publicidad está enarbolando la bandera verde. Un importante batallón de anuncios se suma a ese discurso, de tal forma que puede decirse que a la lucha contra el cambio climático, se han sumado las filas (armadas ¿pero bien dirigidas?) de la publicidad.

Pero la preocupación investigadora por la relación entre medio ambiente y publicidad parece que ha tardado en llegar² a una sociedad con

1 Investigación realizada bajo el Convenio Marco de colaboración general entre el Ministerio de Medio Ambiente y la Universidad de Valladolid. Convenio específico de desarrollo de la cláusula tercera del convenio marco. Firmado en marzo de 2008. Proyecto: "TRATAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE EN LA PUBLICIDAD CONVENCIONAL" (2006 – 2007). Directores: Ana Teresa López Pastor, Susana de Andrés del Campo y Rodrigo González Martín. El equipo de esta investigación lo constituyeron profesores miembros del cuerpo docente adscrito al Programa Oficial de Postgrado: "Master en Comunicación con Fines Sociales. Estrategias y Campañas". Facultad de CC. Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid. Campus de Segovia.

Este artículo recoge resultados inéditos de la investigación. Informe accesible en la página del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino: López Pastor, Ana Teresa; Andrés del Campo, Susana de; y González Martín, Rodrigo (coords) (2008): *Tratamiento del medio ambiente en la publicidad convencional (2006 – 2007)*. Disponible en [http://www.mma.es/portal/secciones/cambio_climatico/codigo_com_comerciales.htm]

2 Es de reseñar la reciente fecha de publicación de estas fuentes, entre las que cabe al menos referenciar sumariamente algunos estudios previos en este campo, así como a informes y encuestas de opinión que se han tomado como referencias para establecer un estado de la cuestión del objeto de la investigación: Castañón, Manuel (2008); Fraj Andrés, Elena y Martínez Salinas, Eva (2002); Gutiérrez San Miguel, Begoña (Coord.) (2002); Hernández Mercedes, Fco. Javier (2002); Montoso Ríos, Francisco Javier, Sánchez Fernández, Juan, Muñoz Leiva, Francisco (2007); Piñeiro, Concepción (2006); Roca González, Juan Alberto (2005); Ruiz, Cristina y Conde Guerra, M^a Elena (2002); Estudio Anuncios /TNS: *¿Cómo acepta la comunicación medioambiental el consumidor?* Madrid (2007). Estudio Havas: *Cambio climático y percepción del consumidor*. París (2008). Estudio Nielsen: *Estudio sobre alimentos ecológicos y funcionales*, Barcelona (2007); Estudio Xerox, grandes empresas europea. Londres (2008). Pedrós, Gerardo y Heras, Francisco (2007); *Encuesta-Informe TNS "Our Green World" (2008)*; *Encuesta-Informe TNS Worldpanel (2008)*; *Encuesta-Informe TNS greencar-monitor (2008)*

cierta tradición crítica hacia los medios de comunicación. La publicidad, como expresión social y cultural de grupos sociales de poder económico y político, divulga y explota aspectos, especialmente conflictivos, del medio ambiente en expresiones que responden a diferentes intereses e interpretaciones de lo medioambiental en nuestros contextos. Recopilando sus mensajes, observamos que la publicidad está aprovechando, posicionando, apuntando, denunciando y resignificando, a la vez, diversos elementos constituyentes de las ideas (en plural) y de las reivindicaciones sobre el medio ambiente.

El sistema publicitario –producto y reflejo específico de la era moderna contemporánea (González Martín, 1986-87)– en su conformación vino a satisfacer las necesidades del industrialismo y su ficción, como imaginario simbólico más allá de la mera ideología. Anclada a la modernidad, la publicidad vino a evidenciar la ruptura de la nueva sociedad con los modelos preferentes en el siglo XIX tanto historicistas como positivistas de fundamentos físico-biológicos, que pretendían legitimarlo. Pero de la misma forma que la publicidad moderna escenificaba el mito del progreso ilimitado, es ahora fiel seguidora de la nueva era hipermoderna (en términos de Lipovetsky, 2006) en la que se entreteje el nuevo paradigma ecológico, rupturista pero sustentado, no obstante, en la civilización postindustrial. Las contradicciones de este proceso de contingencia de modelos socio-económicos son ilustradas, quizá de la forma más evidente, en el imaginario publicitario. Analizar la implicación ambiental de la publicidad, como discurso público y omnipresente sobre el consumo, así como el impacto ambiental que alienta, se hace urgente.

En pleno y creciente debate de los medios de comunicación (Sartori, G. 1997, 22) y de los

diferentes sujetos socio-económico y culturales y con todas las políticas y estrategias medioambientales puestas en marcha por las más variadas instituciones tanto públicas como privadas, difícilmente pueda pensarse en favorecer un cambio del modelo conductual y económico más ecológico sin contar con la contribución del sistema modelizante y persuasivo por excelencia de la sociedad de consumo: la publicidad.

2. Planteamiento de la investigación

La publicidad se ha desarrollado muy especialmente como herramienta y altavoz ubicuo y eficaz de un modelo productivo y económico occidental basado en el uso intensivo de energía exosomática y en el consumo de recursos materiales. A través de la publicidad se expresan, de manera evidente –como conviene tal modelo– los tres procesos principales de la llamada crisis ecológica (Garrido et al, 2007):

- **Agotamiento de recursos disponibles**

Valga mencionar, por ejemplo, la profusión de anuncios que ilustran los modelos de consumo exacerbado de agua a la moda: jardines, piscinas y campos de golf privados, por ejemplo.

- **Contaminación**

Es de destacar que el sector automovilístico es el segundo con mayor inversión publicitaria en el mundo. Sólo General Motors destinaba, en el momento de esta investigación, 3,918 millones de dólares estadounidenses al año en publicidad masiva³. En España, el ranking de los primeros 20 grupos de anunciantes reúne a 6 grupos automovilísticos⁴.

- **Saturación de residuos**

Por citar un ejemplo, cabe recordar en relación con la utilización masiva de envases en el consumo, que el envase surge históricamente con una utilidad no sólo higiénica y práctica, sino muy especialmente publicitaria: identificar, diferenciar y suscitar la preferencia en la elección del consumidor. La paradoja el envase en nuestros días es que es, en sí mismo, el portador de los ecosímbolos y de la información básica sobre los productos ecológicos.

La investigación de la comunicación publicitaria constituye pues, un aspecto clave para conocer la percepción social del mapa conceptual del llamado medio ambiente y, a su vez, el déficit de conocimiento más significativo, así como la oportunidad para identificar estrategias y ámbitos para plantear o promover iniciativas eficaces de información, educación o sensibilización en el medio ambiente.

Del estado de la cuestión surge una urgencia en el estudio planteado. La situación de “crisis ecológica” (Riechmann, 2000) que afecta al planeta es de origen social, antrópico (Echavarren, 2007:101). Resulta no obstante paradójico, que las medidas paliativas o controladoras de dicha crisis se hayan buscado principalmente en el ámbito económico, político y productivo, descuidando los muchos nodos en los que se generan y consolidan los consensos sociales respecto a las concepciones generales de nuestro mundo y sociedad. Qué duda cabe que, en la llamada sociedad de la información y de la comunicación, los medios de comunicación social actúan como principales fábricas de conocimiento, dotando esquemas de comprensión, distribuyendo concepciones y saberes populares, cuyos efectos laterales e indirectos no se suelen calcular ni mucho menos predecir.

3 Según el informe Fact Pack 2006 de la revista *Advertising Age*. <http://www.adage.com>.

4 Informe Infoadex 2007 de inversión publicitaria. Esos 20 anunciantes representan el 20,4 % del total de la inversión publicitaria en España.

La investigación de la comunicación publicitaria constituye un aspecto clave para conocer la percepción social del medio ambiente y el déficit de conocimiento más significativo⁵, así como la oportunidad para identificar estrategias y ámbitos para plantear o promover iniciativas eficaces de información, educación o sensibilización en medio ambiente. Por ello, el enfoque de este informe se elabora desde un marco pluridisciplinar, y en él han participado investigadores especializados en ámbitos de estudio como la comunicación (periodismo y publicidad) la educación, la sociología y la empresa. Este abordaje pretende por tanto superar la crítica al uso desde una estrecha comprensión del fenómeno estudiado. Ya que el análisis publicitario tanto como el medio ambiente suelen abordarse en su tónica, y desde preconcepciones y visiones particulares. Esta investigación se ha diseñado con la pretensión de encontrar una vía analítica para analizar, de forma cuantitativa y cualitativa, las múltiples formas en las que el medio ambiente se inserta en el mensaje publicitario.

3. Objetivos de la investigación

Este estudio surge a partir de la preocupación del Ministerio de Medio Ambiente ante el progresivo aumento de referencias medioambientales en los anuncios. El objetivo principal era elaborar un estudio diagnóstico de esta profusión de mensajes. A partir del diseño de un modelo de análisis ad-hoc se realizaría una observación sistemática de las referencias encontradas que se vincularan con una categorización del medio

⁵ cuestión remarcada en la cuarta comunicación nacional de España, de la Convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático

ambiente en general y de la crisis medioambiental en particular.

Dentro de ese amplio marco, las guías del diseño y desarrollo de la investigación siguieron la siguiente tabla de objetivos:

Tabla 1. Objetivos y variables de análisis de la investigación

Objetivos	Variables de análisis (Plantilla de análisis)
QUÉ se dice del medio ambiente	Aspectos descriptivos, informativos
DÓNDE, CUÁNDO	Aspectos de emisión, publicación, diferencias territoriales y temporales
CÓMO se dice	Aspectos representacionales, configuradores semánticos
QUIÉN, PARA QUÉ	Aspectos estratégicos
A QUIÉN	Configuradores pragmáticos y actitudinales
VALORES ASOCIADOS	Configuradores axiológicos
FUNCIÓN EDUCATIVA	Propuestas y compromisos de valor educativo

4. Metodología aplicada

4.1. Datos sobre el universo de estudio

Para el corpus de análisis de esta investigación se eligió el banco de anuncios de Infoadex, referencia líder en el sector de la publicidad en el seguimiento de la difusión e inversión publicitaria. A través de su herramienta de control Adex se digitaliza y sistematiza toda la emisión publicitaria que realizan las marcas en los distintos medios convencionales. El equipo de investigación realizó un contrato para el libre acceso temporal a su programa llamado “Sistema Mosaico” y a partir de esta base digitalizada, se realizó una amplia

consulta libre en Internet de la publicidad emitida en los medios convencionales durante los años 2006 y 2007.

La particularidad de este banco de anuncios hizo necesario trabajar en el análisis con la clasificación que realiza Infoadex de los sectores, categorías y productos anunciados, con la ventaja de que en esta base de datos se incluyen todos los anuncios de los principales medios y soportes de difusión en España. Puede considerarse, por tanto, que el universo de estudio coincide con la práctica totalidad de la publicidad emitida en televisión, radio y prensa a nivel nacional y regional, con la salvedad de que la publicidad de medios locales no es auditada por Infoadex, excepto en el medio prensa diaria.

4.2. La extracción muestral

El universo de estudio queda definido por el corpus total de anuncios emitidos en los principales medios convencionales: televisión, radio y prensa diaria y no diaria entre 2006 y 2007 en España. Este universo ha sido filtrado en diversos estadios de extracción muestral:

- **Censo**

Para cada sector económico se han elegido dos periodos bimensuales (uno para cada año) coincidiendo con los meses de mayor emisión de anuncios de dicho grupo de anunciantes.

De esos dos meses se ha extraído el censo auditado por Infoadex, que incluye medios no analizados en este estudio, como cine, publicidad exterior e Internet.

- **Muestra extraída**

Se han extraído de la base de datos todos los anuncios emitidos para cada periodo y cate-

goría del ámbito de estudio. Se extrajeron un total de 8.670 piezas.

- **Muestra consultada**

De la muestra extraída se han desechado los patrocinios y espacios televisivos de venta directa, por no considerarse publicidad convencional y por tanto aplicable el modelo de análisis diseñado. En los casos en que un anuncio se difunde en varias versiones se ha optado por escoger sólo la versión larga o completa, a no ser que las diferentes versiones señalen apelaciones diferentes al medio ambiente. Se consultaron en un primer análisis selectivo un total de 3.538 piezas.

- **Muestra significativa**

Consideramos muestra significativa a los anuncios que, una vez visionados, apelan al medio ambiente en el umbral de presencia delimitada por el presente estudio (excluimos iconos, dibujos o meras representaciones de animales, flores, etc.). Esta muestra está conformada por 1.398 piezas.

4.3. Modelo de análisis

En este modelo, la publicidad convencional de los años 2006 y 2007 ha sido analizada desde herramientas semióticas y sociológicas, lo que ha desvelado la importante relación y apelación de los anuncios a problemas de la crisis medioambiental. Podríamos hablar, a partir de este estudio, en términos de “impacto signico” medioambiental o “impacto visual” (también audiovisual). Lo que nos situaría en una nueva modalidad de análisis que categorizaría al medio ambiente en su condición de representación.

El modelo de análisis de esta investigación se sintetiza en una compleja plantilla de descodifi-

cación del anuncio⁶. Se trata de un patrón exhaustivo de análisis, que identifica 110 variables de representación del medio ambiente en cada uno de los 1.398 anuncios analizados. Cada sector fue motivo de un informe específico elaborado por un experto. Los datos se digitalizaron a partir de un fichero de datos del programa SPSS.

Proceso de categorización

Las categorías son predicaciones genéricas conformadas en torno a una serie de características comunes de un conjunto de elementos o individuos.

Clasificar elementos en categorías supone establecer criterios de identificación y diferenciación que nos permite mayor rigor en el análisis de una complejidad. Sin categorías no hay posibilidad de análisis (Clemente, M. y Santalla, Z. 1991: 41). Supone dos problemas: el inventario de los elementos diferenciales y la clasificación de los elementos y la organización de los mensajes.

Las categorías hacen referencia y dan cabida a los grandes tópicos de la comunicación. En esta investigación el tópico es el Medio Ambiente. Por lo que hemos de entenderlo así, teniendo en cuenta que:

- El tópico es el centro o núcleo de lo que se habla.
- Es aquello que damos por sentado y sabido.

⁶ El modelo de análisis completo puede consultarse en [http://www.mma.es/portal/secciones/cambio_climatico/codigo_com_comerciales.htm]

La plantilla de análisis se organizaba en los siguientes apartados: Datos identificativos (ficha de la pieza; sobre el medio de comunicación; sobre el anunciante; sobre el producto) y Análisis del mensaje (Sobre el anuncio, signos del medio ambiente en el lenguaje publicitario; representación del medio ambiente (categorías evidenciadas – supported evidences-) y evaluación del mensaje (función informativa; papel del medio ambiente en el mensaje; papel de la publicidad en relación a la solución con el medio ambiente; papel sensibilizador/formativo/educativo (ecológico / antiecológico) de la publicidad.

- Es la creencia, la valoración, el rasgo, el elemento fundamental... que damos por validado de antemano y que se legitima socialmente por consensos difusos.
- El tópico en publicidad es en buena medida el fundamento del argumentario y que el eslogan hace evidente.
- El tópico no se discute en la medida que responde a una creencia y está asimilada una necesidad compartida más o menos colectivamente.
- Así surge lo ecológico como tópico, que hemos estructurado en una tabla de categorías que hemos incluido en la plantilla de análisis.

Modelo analítico

Para analizar el tratamiento del Medio Ambiente en la publicidad audiovisual se ha partido de una perspectiva semiótica, desde un planteamiento analítico no tanto de discurso (temporalidad) como de texto (secuencialidad). El modelo de análisis atiende algunas de las microestructuras del mensaje en las que se pronuncia la relación entre signos y medio ambiente (Caro, A. 2007).

Modelo interpretativo

El modelo interpretativo, a partir del análisis textual, nos lleva a considerar el concepto de superestructura, en el sentido de Van Dijk⁷ como estructura que no se corresponde con niveles gramaticales. Es importante atender a la relación entre microestructuras de la construcción audiovisual (códigos de la representación) y la macroestructura o esquema global de organización convencional de un tipo de discurso, en este caso el Medio Ambiente. Esta relación que puede

⁷ Van Dijk, T. y Kintsch, W. (1983), *Strategies of discourse comprehension*. Nueva York: Academic Press.

ser estudiada a nivel semántico y pragmático, permite estudiar los códigos audiovisuales como formaciones de tópicos o macrotópicos, como pensamos que está sucediendo.

Interpretamos el nivel, modelo o grado de relación entre marcas/empresas y signos del medio ambiente, a partir de la ley de asociatividad que convierte la aparente neutralidad de la imagen de un sol o de un río en una connotación medioambiental cargada sobre la marca-significante.

Análisis del sentido. Plano de la valoración

Podemos estudiar el plano de la significación de las palabras, de los iconos del medio ambiente pero ¿y el plano del sentido de los mensajes? Lo difícil es identificar, en un análisis semiótico de contenido, el sentido⁸ en que deben interpretarse y corresponderse una sintaxis y una semántica de la imagen o del texto.

La significación del mensaje verbal e icónico es puntuada por el sentido producido mediante otras codificaciones, por ejemplo, el código gestual.

Este plano del sentido es introducido en este modelo de análisis a partir de la evaluación de un equipo especializado y entrenado en la observación de la publicidad sobre temas medio ambientales. La evaluación no se realiza en este proceso con categorizaciones, sino con preguntas de respuesta cerrada, tipo cuestionario, que se indican en el protocolo del análisis.

Inferencias

La direccionalidad de las inferencias a las que se llega después de aplicar los análisis anteriores se

⁸ En línea con los estudios de Roland Barthes. Barthes, R. (1982). *Lo obvio y lo obtuso*. México: Paidós.

guió por las siguientes preguntas que definieron los objetivos: qué se dice del medio ambiente en la publicidad, *cómo se dice, quién, cuándo, dónde, por qué se dice, asociado a qué valores y función educativa*.

5. Algunos resultados de la investigación

El medio ambiente vende

La publicidad –una vez más– está poniendo de manifiesto las contradicciones de nuestra cultura y nuestros hábitos: si bien cabría pensar que el aumento de la conciencia medioambiental podría provocar una recesión consumista (por la relación actual entre consumo y contaminación), lo cierto es que el medio ambiente ha terminado por convertirse en un incentivo de ventas.

La publicidad convencional, en nuestros días, y especialmente en televisión y prensa no diaria, cumple objetivos de imagen y creación de marca. Su función es mantener la marca y su notoriedad vivas, crear valor de marca –lo que por ende otorga valor al producto– y dotar al producto de un aura, una personalidad, un conjunto de atributos y valores que lo hagan superar su materialidad y potenciar así su valor simbólico y por tanto económico. Los objetivos inmediatos y de ventas se buscan preferentemente a través de los nuevos medios publicitarios, conocidos como técnicas *below the line*⁹ (marketing directo y promocional, principalmente) que obtienen partidas de inversión superiores a las de los medios

⁹ Por expreso interés y prescripción del Ministerio de Medio Ambiente a la hora de encargarnos la investigación, y así consta expresamente en el correspondiente convenio firmado, la investigación solicitada se atenía al tratamiento del medio ambiente en la publicidad convencional, o sea insertada en los medios convencionales, lo que excluía la llamada publicidad *below the line*, por lo que aquí se menciona pero no se analiza en absoluto.

convencionales¹⁰ y que permiten comprobar la eficacia inmediata de la comunicación.

Partiendo de esta consideración básica y muy simplificada sobre el funcionamiento de la publicidad, una de las primeras evidencias de esta investigación muestra que el principal objetivo

su relación con el medio ambiente. Se destaca la cualidad precisamente como valor añadido, que soporta la competencia con otras marcas. Y esto significa que el medio ambiente se define como valor competitivo, más que como valor intrínseco. El medio ambiente se ha transfor-

Tabla 2. Objetivos del mensaje con referencia medioambiental

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ventas	911	69,2	70,8	70,8
	Imagen	376	28,5	29,2	100
	Total	1287	97,7	100,0	
	Ns/nc	30	2,3		
Total		1317	100,0		

que persigue la publicidad convencional apelativa al medio ambiente es el de ventas (en un 69,2% de los casos frente a un 28,8%). Esto es un dato muy relevante, ya que pone de manifiesto el proceso en el que se encuentra el medio ambiente, en tanto *claim* (apelación publicitaria).

La mayor parte de los anuncios analizados perseguían un objetivo evidente de ventas¹¹. Por tanto, el medio ambiente se está presentando como un beneficio de producto –en términos generales– y no como una cualidad básica del mismo. El anuncio está aún en la fase de mostrar la diferencialidad del producto por

mado en un “diferencial semántico” que sostiene la diferencia competitiva. De nuevo el “valor de cambio” frente al “valor de uso”, pero sobre-significado. No es esto algo negativo ni positivo a priori; pero significa que el medio ambiente está aún en el momento de tomar relevancia publicitaria por su novedad y valor diferencial.

Es en una fase más evolucionada –cuando una mejora se convierte en común– el momento en que el medio ambiente se convierte en cualidad intrínseca y la competitividad se consigue por una mejora en ese preciso aspecto. Valga establecer una analogía, ya que lo mismo ocurrió por ejemplo, con el envase, en una etapa incipiente de los productos de consumo masivo; el envase introducía una mejora con respecto al producto a granel. Fue una fase posterior la que consideraba que sólo el producto envasado garantizaba higiene y calidad al producto, y por tanto envasar ya no era lo diferencial, sino lo propio y común, y los productos pasaron a competir con envases más asibles y atractivos, por ejemplo. Recorde-

¹⁰ Según el informe Infoadex de inversión publicitaria.

¹¹ Afirmación ampliamente fundada en todos los resultados obtenidos del estudio de los distintos informes sectoriales desglosados en la investigación. Los informes específicos se centraban en una amplia gama de sectores de la tabulación general de Infoadex, tales como: alimentación; automoción; bebidas; construcción; cultura y medios de comunicación; distribución y restauración; energía; finanzas; hogar; industrial; limpieza; servicios públicos y privados; telecomunicaciones e internet; transporte, viaje y turismo; y, finalmente, deportes.

mos tantas ventajas que la publicidad lanzó como novedad consiguiendo con su éxito la estandarización de tales ventajas, aumentando la competitividad no ya en el nuevo beneficio generalizado, sino en la calidad del mismo: ABS, dirección asistida, airbag, etc...

Si la publicidad logra que una ventaja de producto se imponga, deja de hacer oportunismo con ella y habrá actuado como incentivador de la competitividad en la misma. Ésta sería sin duda una función contribuyente de la publicidad para con los productos ecológicos¹².

Del uso al abuso de las palabras

Algunas voces se han alzado a favor de la prohibición de ciertos términos que precisan las ventajas medioambientales de ciertos productos¹³. Pero conviene, antes de diseñar censuras, determinar cuantitativa y cualitativamente ese abuso, y reflexionar sobre sus razones y significado en términos no sólo jurídicos, sino también comunicativos.

A partir del procesamiento realizado, encontramos que las palabras más utilizadas para definir aspectos relacionados con el medio ambiente son, en este orden: natural, energía, consumo, responsabilidad, respetuoso, ecológico, sosteni-

ble, emisiones, eficiente, CO₂, verde y biodegradable, (o palabras derivadas de sus raíces).

Como primera conclusión se extrae que, si bien el concepto de medio ambiente es propio de textos de vocación científica, la publicidad —que se desarrolla en el marco del lenguaje popular y simbólico— no hace mayor referencia a ese concepto —excepto en algunos de sus mensajes más condicionados por regulaciones que imponen precisión a su lenguaje o en los anuncios de productos tecnológicos. El gran concepto que la publicidad procesa como ingrediente básico de su creatividad es el de natural (presente en el 13,1% de los anuncios analizados). Este concepto, tal como se usa por la población leiga, da por supuesto —explica Echavarrén— (2007:101) que es sencillo distinguir entre lo “natural” y lo “artificial” o que existen muchos espacios “naturales” o sin rastro de intervención humana. Ambas interpretaciones son erróneas, pero este tópico inunda absolutamente la publicidad, reforzando una comprensión ya manida.

Analizando el uso de las palabras utilizadas por la publicidad para definir el medio ambiente, venimos a refutar algunas de las observaciones antes aludidas: energía, emisiones, CO₂ y consumo son palabras referenciales, descriptivas del producto, tal como se usan en publicidad. Pertenecen a un lenguaje informativo que aporta datos sobre los productos y su tecnología.

De la misma forma, ecológico, eficiente y biodegradable, son palabras alusivas generalmente al producto, a su proceso de producción o consumo, y se refieren a cualidades o propiedades del producto. Siete de las palabras más utilizadas sitúan por tanto el compromiso medioambiental en el producto, o en todo caso en la empresa, cual mérito propio. De modo que la publicidad

12 A todas las personas interesadas en buscar una mayor explotación y análisis de los resultados totales de la investigación en función de las variables utilizadas y en función de los medios de los que se han extraído las piezas de la muestra total y de los sectores en los que se ha analizado en la investigación general, les remitimos al informe del estudio, disponible en la página web [http://www.mma.es/portal/secciones/cambio_climatico/codigo_com_comerciales.htm], dada la amplísima instrumentación de datos utilizados.

13 Tal como, en octubre de 2007, la UCE solicitó al Ministerio de Industria en el caso de la publicidad de automóviles respecto a las palabras “ecológico”, “verde” o “limpio”. Noticia disponible en <http://www.portaldelmedioambiente.com>

adhiera el valor del medio ambiente al producto, más que al destinatario. El anunciante se encarga de enlazar la ecología en los productos y, por ende, en sus mensajes.

Las palabras que más apelarían a una implicación medioambiental global, incluso más apelativas al consumidor y más implicativas con la sociedad y la complejidad de factores que afectan al medio ambiente serían: sostenible, responsable y respetuoso.

Esto puede parecer una afirmación evidente si consideramos a la publicidad como un discurso sobre los productos, pero hace mucho tiempo que la publicidad abandonó su admiración a los productos para cuidar su vocación hacia los destinatarios. La publicidad más común habla de personas, de los públicos, de sentimientos y valores, de nuestra relación con los productos, pero no pretende ser un argumentario racional sobre ningún producto. Por eso llama la atención la conclusión antes subrayada. El objetivo puede parecer a priori hacer una publicidad de productos, pero en realidad habla de los sujetos, de los consumidores. Las palabras ecológico, eficiente, y sobretodo, biodegradable encierran una desviación de la responsabilidad ciudadana con el medio ambiente a empresas e instituciones.

El consumidor desea comprar el compromiso medioambiental, prefiere pagar lo ecológico más que practicarlo (si es biodegradable, es el producto el que se encarga de cumplir con el medio ambiente). Tenemos aquí, en términos generales, una publicidad que apela al consumidor pasivamente ecológico, cómodamente ecológico, definiciones éstas contradictorias y quizá imposibles...

La publicidad, discurso del deseo y de lo que querríamos ser (no de lo que, en realidad, cómo

somos) nos muestra, con sus palabras, nuestros anhelos: practicar la sostenibilidad del mínimo esfuerzo, la ecología a la venta, fácil, accesible y comprensible. La publicidad aquí, actúa como un liberador de responsabilidades.

Las palabras sostenible, responsable y respetuoso aluden a un grado de integración mayor, de coordinación social y de planteamiento global: lo responsable no es sólo comportamiento sino actitud, no depende de las cualidades del producto sino que apela al compromiso.

Pero podemos afirmar que con algunas de estas palabras (ecológico, eficiente, sostenible, biodegradable) la publicidad ha actuado como un importador, un agente de popularización de aquello que es propiamente lenguaje científico. En ese sentido, la publicidad –como los medios de comunicación en general– adquiere una función divulgadora y consigue poner en nuestras bocas nuevos tecnicismos, conocimientos y anhelos científicos. Obviamente, en su abuso y en su uso termina por viciar y contaminar también los conceptos.

Muy diferentes son las palabras verde y limpio... palabras típicamente publicitarias, en tanto que sugestivas, visuales, imprecisas y maquilladoras... La publicidad no tiene vocación científica sino poética. No es un prospecto del producto sino la oda a una marca. En esa función se desarrolla un amplio uso inexacto, equivoco pero atractivo de lo que puede ser verde y limpio.

Obviamente lo verde no es propiamente lo ecológico. Sólo es típicamente lo ecológico, por la asociación del color con la vegetación. Verde es el agua estancada y el vertido, por ejemplo; y lo más limpio puede ser precisamente una práctica muy antiecológica (excesivo detergente, por ejemplo). Tales palabras pues, no son en sí

mismas definidoras de lo ecológico ni del medio ambiente, sino tópica publicitaria, convenciones del lenguaje, simplismos e ideas fáciles sobre cuestiones complejas. Pero es en ese ámbito entre el estereotipo, el cliché, la convención y la economía cognitiva del receptor donde la publicidad encuentra su lengua madre.

Biodegradable o verde... entre el tecnicismo y el tópico

¿Qué sería más manido en la publicidad sobre el medio ambiente: el tecnicismo o el tópico? La respuesta no es sencilla. Muchas voces están reclamando a la publicidad un lenguaje preciso, veraz, técnico... Asociaciones de consumidores y usuarios, denuncias y diversas normativas son solícitas al respecto.

Sin embargo, la publicidad desarrolla su lenguaje entre los discursos de ficción. No aspira a la verdad, se reta con la veracidad –cualidad epistemológica demasiado pretenciosa a veces de los discursos–. Y, sobre todo, se maneja con la verosimilitud con bastante solvencia, tal como todos los relatos populares han hecho siempre.

¿Es conveniente que le pidamos a la publicidad apelativa al medio ambiente que pierda persuasión y gane rigor? Nunca el anuncio podrá funcionar como un prospecto, de la misma forma que nunca un prospecto nos hará más atractivo el producto.

Pero se ha iniciado un proceso inminente: por evitar una publicidad engañosa en el ámbito del medio ambiente puede estar construyéndose un engaño mayor: que la publicidad aparenten ser la voz del experto.

Integrar e intensificar la presión de los tecnicismos en la publicidad puede parecer que otorga veracidad al anuncio... Pero también está facili-

tando un proceso de camuflaje y disfraz impropio de su lenguaje.

La publicidad, cultivadora de tópicos, parece jugar ahora al cambio de cartas con el lenguaje científico. Por este camino, la publicidad suele conseguir que el término erudito se convierta en tópico, lo que puede devaluar su exactitud conceptual, consiguiendo no obstante una mayor precisión del lenguaje popular.

Función evasiva

Siendo la publicidad de vocación urbana, destaca que los paisajes que muestran sus mensajes expongan un paisaje natural siete veces más que un paisaje urbano (28% frente a 3,9%).

La publicidad, de nuevo, no está aportando imágenes del contexto en el que su espectador mayoritario se encuentra (la ciudad) sino precisamente sobre entornos naturales, lo que responde a una función evasiva. El ejercicio de ver publicidad es precisamente un evasivo, una desconexión. A pesar de que lo consideremos una interrupción indeseable, lo cierto es que el propio proceso es una de las principales características de la cultura postmoderna o hipermoderna (en el término de G. Lipovetsky, 2006): la huida del presente. La publicidad es uno de tantos mecanismos que hemos activado para conseguir escapadas del aquí y ahora, que nos evade del momento y lugar en el que nos encontramos, o que nos trae lo lejano, nos acerca lo inasible, tal como hacemos cuando vemos el cine o la televisión, cogemos el móvil, entramos en Internet o escuchamos una videoconferencia.

Que la naturaleza esté omnipresente en la publicidad significa que la percibimos lejana, y que deseamos que se acerque a nosotros, más incluso que nosotros a ella.

De la misma forma, el jardín privado es una forma de domesticar la naturaleza, acercarla a nuestro espacio y condiciones, y pone de manifiesto nuestra pereza y miedo a vivir en la verdadera naturaleza, nuestros frenos a acercarnos a una naturaleza no controlada. El jardín privado se ha convertido en una ilusión importada, hecha deseable tras tantas imágenes recibidas: el cine americano, el estilo de vida anglosajón, expuesto también en la publicidad (en un 3,2% de los casos) muestran su pasión por la casa jardín, lo que en un clima como el de las islas británicas y buena parte de los Estados Unidos no es tanto lujo ni supone una práctica muy antiecológica ya que el riego no es muy necesario. Pero tales imágenes han hecho deseable la misma práctica en nuestras latitudes, lo que descarga aquí una desculturización, a la par que una forma de desubicarnos de nuestro medio ambiente.

6. Algunas conclusiones: claves para la interpretación del tratamiento del medio ambiente en la publicidad

El análisis del tratamiento que la publicidad hace del medio ambiente necesita una reflexión global, que planee sobre la complejidad del problema. Como paso previo de planteamiento y comprensión inicial antes de aplicar un análisis concreto de sus muchas manifestaciones, es necesario tener una visión holística tanto del fenómeno medioambiental como de la misma comunicación publicitaria, ambos con una compleja vertebración de sujetos, elementos y conflictos. Incluimos en este primer estadio investigador algunas de las claves de comprensión del tratamiento global del medio ambiente en la publicidad:

Disgregación y discontinuidad de la idea de medio ambiente

La idea de medio ambiente que transportan los anuncios está constreñida al llamado modelo de pensamiento parcelario¹⁴ –producto de la estructuración de contenidos de los medios de comunicación–. Siendo el medio ambiente un todo, su comprensión a través de los mensajes de los anuncios –en tanto microrrelatos– se propicia de forma atomizada¹⁵. Cada anuncio que alberga una mención al medio ambiente es constructor de esa idea pero de manera disgregada o discontinua con el resto de microrrelatos. El universo de anuncios que aluden de una manera y otra al medio ambiente generan aisladamente imágenes desarticuladas y elementales, generando relatos fragmentarios, cuando no racionalizaciones débiles. La publicidad, que difícilmente puede romper su estructura de difusión de anuncios, facilita una asimilación sencilla y estereotipada del medio ambiente, pero no se encomienda a una divulgación de la complejidad del fenómeno¹⁶.

14 El pensamiento parcelario ha construido la imagen del mundo a partir del mecanicismo, permitiendo así la explotación tecnocrática del mundo. Como anclajes epistemológicos de la crítica de la razón instrumental baste recordar autores tan conocidos como Max Horkheimer, Theodor W. Adorno o Michel Foucault, entre otros. Las recientes aportaciones de Edgar Morin, para fundamentar la metodología del paradigma de la complejidad, han remarcado este sentido fragmentario del conocimiento mediático actual.

15 Ver las siguientes publicaciones: Andrés del Campo, Susana de; López Pastor, Ana Teresa; y González Martín (2007); Andrés del Campo, Susana de; González Martín, Rodrigo; y Alvarado López, María Cruz (2010).

16 Aunque la investigación pretendía analizar el mensaje construido y transferido en las piezas publicitarias en los medios convencionales, también es cierto que en la plantilla de análisis aplicada a la muestra interesaba detectar una evaluación del mensaje por parte de los públicos induciendo de este modo un cierto modelo de recepción y un posicionamiento actitudinal de los ciudadanos respecto a los mensajes recibidos. En estos datos se fundamentan las afirmaciones aquí expresadas.

Pero la fragmentación, que define los anuncios, es quizá una principal fórmula formal de expresión y comunicación, actual. El fragmento “que siempre exige la complicidad del espectador, es uno de los modos que señalan, con unánime criterio, la creación contemporánea” (Santiago y Antequera 2009:121).

Signos del medio ambiente y su explotación publicitaria

La publicidad, fábrica de deseos, ha identificado a lo medio-ambiental como un idealismo, vía de salvación de los excesos de la sociedad urbanita y su cotidianeidad destructiva. En su transformación semiótica, el lenguaje publicitario elige signos de la naturaleza y los convierte en atributos de marca. La publicidad trabaja con relatos emocionales, más que con argumentos racionales, distribuyendo imágenes deseables y optimismo visual a un espectador contextualizado habitualmente en la desidia, por el carácter acrítico y saturador de los mensajes. Ahí radica buena parte de su eficacia y aceptación. La imagen de lo ecológico reporta en el anuncio una idílica y fácil promesa. Se muestra, más que demuestra, como el ámbito de posicionamiento de muchos productos y marcas. Así el medioambiente es un plus de valor en la creatividad que performa los mensajes al hilo de buena parte de las contradicciones y debates a las que el ciudadano medio viene asistiendo.

Medio ambiente como valor de marca.

Lo ecológico como estrategia competitiva

La publicidad realiza un proceso de transformación del valor del medio ambiente en valor mercantil. Pocos escenarios muestran, de manera tan evidente como la publicidad, el proceso de supeditación de lo medio-ambiental a lo eco-

nómico. El mercantilismo fetichista de lo medio-ambiental ha logrado convertirlo en valor de cambio como bien se expone en muchos anuncios. El mercado simbólico hoy en buena medida lo agota el universo ecológico.

Publicidad y categorizaciones de la idea de medio ambiente

Los anuncios publicitarios son un universo semiótico, que objetivan aquello que representan. Paisaje, territorio, recurso, mito, ecología, etc. simbolizan este discurso. El responsable de la creación de estas categorías es el sujeto, más concretamente el hombre social, quien las crea dentro de las coordenadas culturales en las que se encuentra. La publicidad las objetiva.

Tabla 3. Categorización de la idea de medio ambiente presente en la publicidad

Paisaje	Objeto de Contemplación
Territorio	Objeto de conquista
Recurso natural	Objeto de explotación
Mito de la naturaleza	Objeto de interpretación
Ecología	Objeto de conservación

Actualmente, hemos trasvasado la barrera de la categorización y estancamiento con que la publicidad había conjugado la representación del medio ambiente. Tal como indica el cuadro de comprensión categorial, detrás de cada concepción existe siempre una consideración del medio ambiente como objeto de intervención y en ese sentido, como producto manipulable. Ese tronco categorial sólo habría de ser salvable por la reconsideración de la Naturaleza hacia su consideración como texto y no como pretexto o contexto en la comunicación.

El medio ambiente no ha dejado de ser, en el tronco categorial descrito, un escenario de fondo sobre el que terminar hablando de otra cuestión (productos anunciados, ideas políticas, lemas ensalzados, marcas significadas, empresas reconocidas,...). Pero estamos quizá ya, aún a riesgo de juzgar sin perspectiva, en un nuevo momento en el que el medio ambiente comienza a ser mostrado o explicado, cada vez en más anuncios, como el objeto directo y no indirecto de sus mensajes. Se pasa del medio ambiente como mero paisaje de contexto en la construcción semiótica de los mensajes, a ser considerado como elemento desencadenante tanto de reivindicaciones como utopías de la nueva cultura a la que se aspira a conformar desde una nueva política comunicacional.

La publicidad mapa conceptual del medio ambiente

Encontramos en la publicidad un extendido reclamo conceptual de lo que entendemos por medio ambiente, su concepto más divulgado y popular.

En la publicidad se alberga una toponimia ilustrativa de conceptos, imágenes, tipos, grafos, ideas, que identifican nuestra cultura. Entendamos, por ejemplo, que “lo natural” ha conseguido alzarse como uno de los reclamos más repetidos y valiosos de los mensajes comerciales durante todo el siglo XX y coloniza aún con más fuerza los anuncios publicitarios del siglo XXI. Lo natural, más allá de ser un adjetivo de dudoso uso, es quizá uno de los ejemplos más ilustrativos de lo que un concepto conquistado por la publicidad puede llegar a significar y resignificar, devaluar o sobrevalorar, informar o censurar, influir o diferenciar. Prueba de su amplia repercusión lingüística, social y cultural, “lo

natural”, así como “lo sostenible” o “lo ecológico” son etiquetas de uso y abuso en la publicidad. A través de un proceso poroso, tan lento como insistente. La publicidad más transformadora es conformadora por erosión. Gota a gota, anuncio tras anuncio, cala y desgasta su caudal conceptual.

En sí misma a la publicidad se la puede analizar y cuestionar como sistema contaminante, de asimilación aglutinante, de reciclaje de elementos culturales, como si ella misma representara la nueva visualidad del constante cambio en el paisaje cultural que nos contextualiza y acoge.

El medio ambiente: importante anunciante publicitario

En el año 2007, la publicidad invirtió 7.983,6 millones de euros en medios convencionales en España. Esta presión mediática, realizada con técnicas persuasivas y eficaces, transporta en muchos de sus mensajes información de influencia en aspectos medioambientales. El medio ambiente es, de hecho, un tema implícito en muchas de las campañas que lideran el sector publicitario, tal como puede apreciarse a partir del estudio Infoadex, 2007:

- El automovilístico es uno de los sectores que más invierte en publicidad, liderado en España por el grupo Volkswagen (161 millones de euros), seguido del grupo PSA (94 millones).
- Entre los 70 principales anunciantes de nuestro país figuran Repsol YPF, Iberdrola, Gas Natural SDG, Endesa y 15 grupos automovilísticos.
- En el ranking de inversión publicitaria de corporaciones y asociaciones se encuentran la Asociación Española de Desalación y Reutilización (8º lugar), La Fundación Tierra (9º) y WWF (25º)

- Entre los anunciantes institucionales algunos de los que más invirtieron en 2007 fueron¹⁷: Ministerio de Medio Ambiente (8,9 millones de euros), Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía (IDAE) (5,4 millones), Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (4,7) y Canal de Isabel II (4 millones).

El discurso medioambiental, en manos de empresas

A raíz del análisis de las campañas que hacen referencia al medio ambiente, se observa una clara preponderancia de empresas privadas, que firman el 86,3% de los anuncios. La presión del “anuncio verde” se basa en una inversión mayoritaria de empresas privadas, que intentan que el mensaje sobre sostenibilidad se haga compatible con objetivos comerciales. Los anunciantes que lideran el número de anuncios encontrados en la muestra son, además de las empresas energéticas, otras marcas como Ariel, Danone o Renova cuya aproximación a la temática les otorga un posicionamiento muy diferencial que marca una tendencia hacia el discurso medioambiental por parte cada vez de más sectores.

Por tanto es la empresa privada la que está difundiendo en mayor medida el discurso medioambiental. Las ONGs no adquieren apenas presencia (0,7% de los anuncios), mientras que la Administración Pública está detrás del 7,7% de las piezas.

Entidades de interés público: discurso más intensivo, menos extensivo

En el ámbito de las entidades de interés público, corporaciones y asociaciones se integran algunos de los anunciantes que mayor esfuerzo están

haciendo por promover mensajes hacia la sostenibilidad medioambiental, entre ellas el Ministerio de Medio Ambiente (Algeciras Cabello, R., 2007). Pero excepto las campañas emitidas por organismos directamente relacionados con el problema (como las campañas de AEDyR o IDEA), no puede decirse que el claim medioambiental se haya extendido: Los partidos políticos y las principales fundaciones, por ejemplo, apenas están elaborando “anuncios verdes”.

Una relación simbólica con el medio ambiente

La publicidad es un lenguaje predominantemente simbólico. En sus anuncios no encontramos el medio ambiente, sino signos del medio ambiente. Después de decir esto, conviene considerar que los espacios de interacción entre los humanos y el medio ambiente son el simbólico y cognitivo (creencias, valores, construcciones mentales, percepciones..) y el comportamental, que puede estar orientado o no por los aspectos simbólicos (Gómez Benito: 2000:160). Con ambos niveles de interacción conecta eficazmente la publicidad, como lenguaje simbólico que, de forma discursiva, conforma actitudes y genera comportamientos.

Publicidad e irracionalidad medioambiental

La ecología, la política medioambiental, ... se están convirtiendo en un nuevo ideario de nuestra sociedad, una nueva cosmovisión quizás capaz de impregnar todo discurso de forma global y transversal. Que se haya filtrado en el discurso publicitario con tal magnitud significa que además de ser una idea o una ilusión compartida, probablemente está formando parte también del

¹⁷ Revista *Anuncios*, nº 145, julio de 2008, p.50.

pensamiento único¹⁸. Herbert Marcuse defendía en su libro *El hombre unidimensional*, que la eficacia y el crecimiento es irracional globalmente. La sociedad industrial moderna es “irracional como totalidad” y la especie humana se autodestruye mientras cree avanzar en su modelo socioeconómico. Buena parte de nuestras iniciativas pretende superar y reconducir esa cierta “entropía tecnológica”.

La irracionalidad intrínseca en el ideario común sobre el medio ambiente queda expuesta en la publicidad, altavoz de nuestra (in)cultura y lo que está exponiendo (tal como también hacen otros lenguajes: cine, literatura...) podría describirse en las siguientes contradicciones que pone de manifiesto y en buena medida explota comunicacionalmente:

- la falsa ecología
- la producción devastadora
- el consumo del anticonsumo
- la obviedad de lo absurdo
- la desinformación del exceso de información

Los ciudadanos se sienten comprometidos con causas ecológicas, si bien su respuesta y contribución a la solidaridad es canalizada, a propuesta de la publicidad, a través de la postura dominante: el consumo.

El medio ambiente, hoy en día, convive –tal como exprese abruptamente la publicidad– con los parques temáticos, la fórmula 1, los jardines tropicales y las pistas de hielo intramuros, la cirugía plástica, las urbanizaciones en la sierra o

en las costas, los zoológicos, hipermercados de mascotas y las pilas alcalinas. La publicidad es pantalla de nuestras contradicciones: somos destructores y reconstructores al mismo tiempo, devastadores y humanitarios, sensibilizados e inconscientes, y admiramos la naturaleza limpia desde nuestro automóvil de gasolina.

El medio ambiente ha entrado en la lógica del capitalismo de ficción: ya no se ocupa sólo de la producción material y del bienestar material de lo sujetos, sino que el medio ambiente ha sido transformado en signos, iniciando una virtualidad medioambiental que está sustituyendo nuestra experiencia vital con la naturaleza (Villaña, 2002). Entender este proceso subvertido es fundamental para ver cómo la publicidad maneja más y mejor el “consumo simbólico” que el material, más las pulsiones que las necesidades, más los deseos que las realidades.

El papel de la publicidad en la divulgación de los problemas del medio ambiente

La conciencia e interpretación de lo que son los problemas medioambientales está mediada por una multitud de factores. Pero sabemos que existe una crisis medioambiental principalmente por los medios de comunicación. En ellos se distribuyen explicaciones desconectadas e incluso contradictorias al respecto y los mensajes publicitarios se cruzan con documentales, noticias y testimonios.

Tal como las teorías del establecimiento de agenda explicaban ya hace tiempo, existe una conexión directa entre los problemas acuciantes para los medios de comunicación, y los que más preocupan al ciudadano, a pesar de que puedan no tratarse de los más urgentes o los que más nos implican. De la misma forma, observar aquello que priorizan los medios de comunicación, y muy especialmente su lenguaje más persuasivo

¹⁸ Ignacio Ramonet acuñó la noción de “pensamiento único” para designar el “nuevo evangelio” que “traduce en términos ideológicos pretendidamente universales, los intereses de un conjunto de fuerzas económicas, en particular las del capital internacional”. Véase V.V.A.A. (1998). *Pensamiento crítico vs. pensamiento único*. *Le Monde Diplomatique Edición Española*, Madrid: Debate.

—la publicidad dará cuenta de lo que el gran público comprende de la crisis medioambiental, y lo que de ella le concierne. Sin duda se está cumpliendo con respecto al medio ambiente la misma tesis que planteara Cohen¹⁹ sobre la agenda *setting*: los medios pueden no acertar a decirnos cómo pensar sobre un tema, pero sí nos dicen sobre qué pensar.

La publicidad nos está proponiendo que pensemos en el medio ambiente, pero ¿cómo? Con su redundancia, puede contribuir a una mayor implicación e incluso cierto conocimiento del problema, pero también a una banalización del mismo.

Si se cumple en este ámbito el presupuesto fundamental de la *agenda-setting*, esto significaría que la comprensión que tiene la gente del medio ambiente y su problemática es modificada por los medios, también por la publicidad. Si esto es casi una ley sobre el funcionamiento de la opinión pública, cabe tener muy en consideración lo que la publicidad esté proclamando respecto del medio ambiente.

7. Repercusiones de la investigación y líneas de desarrollo

Meses después del cierre de este informe, el 9 de julio de 2009, 19 empresas del sector energético y de automoción firmaron un acuerdo con el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino y la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial, Autocontrol. Como compromiso se redactó un documento que recoge una serie de normas orientadas a asegurar el uso “responsable, veraz y verificable” de los argumentos ambientales en los mensajes publicitarios (Autocontrol, 2009).

Si bien estos acuerdos comienzan a tomarse en consideración por parte de dos de los sectores más implicados en el impacto ambiental, se han dado ya pasos para ampliar estos compromisos en otros sectores anunciantes (Aznar, Hugo, y Catalán, Miguel, 2000). Está aún por valorar, no obstante, la dificultad de aplicación de las normas definidas, muy estrictas en el uso de términos, y los posibles efectos del consiguiente cambio creativo propiciado.

¹⁹ Cohen, B. (1963). *The Press and Foreign Policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Documentación y referencias bibliográficas

- Algeciras Cabello, Rocío (2007). La publicidad ecológica. *Ambienta*, 72, 38-39.
- Alvarado López, María Cruz (2003). *La publicidad social. Una modalidad emergente de publicidad*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de CC. de la Información, Madrid
- Andrés del Campo, Susana de; López Pastor, Ana T.; y González Martín, Rodrigo (2007). Publicidad y Medio Ambiente. La necesidad de un compromiso en comunicación publicitaria. *Ambienta*, 72, 30-36.
- Andrés del Campo, Susana de; López Pastor, Ana T.; y González Martín, Rodrigo (coords.) (2008). *Tratamiento del medio ambiente en la publicidad convencional* (2006 – 2007). Informe disponible en: http://www.mma.es/portal/secciones/cambio_climatico/codigo_com_comerciales.htm.
- Andrés del Campo, Susana de; González Martín, Rodrigo, y Alvarado López, María Cruz. Presencia del medio ambiente en el mensaje publicitario: Representación, creación y valores. En VVAA. *Comunicación y Desarrollo en la era digital*. Málaga: Actas del Congreso AE-IC 2010. p. 75.
- Ayala Calvo, Juan Carlos (coord.) (2007). Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro Logroño: Universidad de La Rioja.
- Aznar, Hugo, y Catalán, Miguel (2000). *Códigos éticos de la publicidad y del marketing*. Barcelona: Ariel.
- Bonete Perales, Enrique (1999). *Ética de la comunicación audiovisual. Materiales para una Ética mediática*. Madrid: Tecnos.
- Caro, Antonio (2007). Fundamentos epistemológicos y metodológicos para un estudio científico de la publicidad. *Pensar la publicidad, Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*. Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Valladolid. Vol. I, nº 1, 55 – 83.
- Clemente, M. y Santalla, A. (1991). *El documento persuasivo. Análisis de contenido y publicidad*. Bilbao: Deusto.
- Conill, Jesús y Gozávez, Vicent (2004). *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*. Barcelona: Gedisa.
- Cortina, Adela (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y de las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cortina, Adela (2004). *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en el mundo global*. Madrid: Taurus.
- Echavarren, J.M. (2007). Aspectos socioeconómicos de la evaluación de impacto ambiental. *Revista Internacional de Sociología (RIS)* Vol. LXV, 47, mayo-agosto, 99-116
- Fraj Andrés, Elena y Martínez Salinas, Eva (2002). *Comportamientos ecológicos de los consumidores*. Madrid: ESIC.
- Fueyo Gutiérrez, Aquilina (2002). Representaciones sobre el sur y los problemas medioambientales en la publicidad. Aportaciones para un estudio. En Gutiérrez San Miguel, Begoña (Coord.) 73-84.
- Garrido et.al. (eds.). *El paradigma ecológico en las ciencias sociales*, Barcelona, Icaria, 2007.
- Gómez Benito, (2000). Los españoles ante el medio ambiente: sensibilidad y comportamiento respecto a los problemas y las políticas ambientales. *A Distancia*, nº 2, 159-167.
- González Martín, Juan Antonio (1986-87). Publicidad. Modernidad y Postmodernidad. *Telos*, n.º 8, 78-89.
- González Martín, Juan Antonio (1996). *Teoría General de la Publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Grupo de Trabajo Publicidad-Medio ambiente (1988). Naturaleza versus tecnología: el uso del medio ambiente en publicidad, *Arbor: Ciencia, pensamiento y cultura*, Nº 513, 27-62
- Gutiérrez San Miguel, Begoña (Coord.) (2002). *Medios de comunicación y medio ambiente*. Salamanca: Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- Hernández Mercedes, Fco. Javier (2002). Análisis de la publicidad tridimensional y su relación con la naturaleza. En Gutiérrez San Miguel, Begoña (Coord.). 15-24.
- Novo Villaverde, María, y Lara Tebar, Ramón (1997). *La interpretación de la problemática ambiental: enfoques básicos*, vol 2. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Leal López, Francisco Javier (1995). Influencias de la publicidad comparativa medioambiental en el posicionamiento de la empresa. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 29, 87-97.
- Lipovetsky, G. (2006). *Los tiempos hipermodernos*. Anagrama: Barcelona.
- Marcuse, H. (1968). *El hombre unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial*. Madrid: Planeta Ariel.

Informes

- Montoso Ríos, Francisco Javier, Sánchez Fernández, Juan, Muñoz Leiva, Francisco (2007). Análisis experimental del efecto del tipo de apelación sobre la concienciación medioambiental y la efectividad percibida del comportamiento. En: Ayala Calvo, Juan Carlos (coord.), 255-283.
- Piñeiro, Concepción (2006). *Análisis de las estrategias de comunicación ambiental del Ayuntamiento de Madrid en torno a residuos y limpieza*. Memoria de suficiencia investigadora del Doctorado Interuniversitario en Educación Ambiental. Tutores: Javier Benayas y Rocío Martín. UAM.
- Riechmann, Jorge (2003). *Tiempo para la vida: la crisis ecológica en su dimensión temporal*. Málaga: Ediciones del Genal.
- Roca González, Juan Alberto (2005). *Publicidad y Ecología: una mirada crítica hacia algunos discursos publicitarios*. Segundo Encuentro Internacional Pekea: Economía, Política y Ética. Encuentros virtuales de Economía, mayo 2005. Disponible en <http://www.eumed.net.eve/>. Consultado en mayo de 2007.
- Ruiz, Cristina y Conde Guerra, M^a Elena (2002). El uso del medio ambiente en la publicidad. *Medio ambiente y comportamiento humano*. *Revista Internacional de Psicología Ambiental*, Vol. 3, N^o. 1, 89-102.
- Santiago Bolaños, M. y Antequera Benito, M. (2009). *Wangari Maathai y otras mujeres sabias. De la ecología hacia la paz*. Madrid: Laberinto
- Sartori, Giovanni (1997). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus.
- Villafañe, Justo (2002). *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide/Universidad Complutense.
- Advertising Age (2007). *Fact Pack*. Informe disponible en: <http://www.adage.com>
- Anuncios /TNS (2007). Los argumentos verdes y sociales a examen. Informe disponible en: <http://www.marketingnews.es>, restringido a suscriptores. Consultado el 12/04/2008.
- Autocontrol de la Publicidad (2009). *Código de autorregulación sobre argumentos ambientales en comunicaciones comerciales*. Disponible en: http://www.mma.es/secciones/cambio_climatico/pdf/codigo_autoregulacion_argumentos_comunicacomerciales.pdf
- http://www.autocontrol.es/pdfs/pdfs_codigos/CODMEDIOAMBIENTE.pdf
- Castañón, Manuel (2008). *Publicidad y Medio Ambiente*. Madrid: Unión de Consumidores de España UCE / Ministerio de Sanidad y Consumo.
- Havas(2008). *La percepción del consumidor sobre el cambio climático y su posible impacto en los negocios*. París: Havas.
- Infoadex (2006, 2007, 2008, 2009). *Estudio Infoadex de la Inversión publicitaria en España*.
- MMA (1999). *Libro Blanco sobre la educación ambiental en España*. Disponible en: http://www.mma.es/secciones/formacion_educacion/recursos/rec_documentos/pdf/blanco.pdf Consultado el 30/12/2009.
- MMA (2004). *Cuarta comunicación nacional de España de la convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático*. Disponible en: http://www.mma.es/secciones/cambio_climatico/pdf/4_comunicacion_nacional.pdf. Consultado el 30/12/2009.
- Nielsen (2007). *Estudio sobre alimentos ecológicos y funcionales*.
- Pedrós, Gerardo y Heras, Francisco (2007). *Hacia una publicidad responsable para el cambio climático*. Borrador para el debate. Trabajo no publicado. Valsáin, Segovia: Ceneam-Oecc.
- TNS (2008). *Our Green World*
- TNS (2008). *Greencarmonitor*
- TNS (2008). *Worldpanel*
- Xerox (2008). *Grandes empresas europeas*

Positioning of Spanish Retailers.

Perception of high frequency versus low frequency consumers.

El posicionamiento de los distribuidores españoles.

Percepciones de los consumidores de alta frecuencia versus consumidores de baja frecuencia.

Carmen Abril

PhD, Associate Professor, Complutense University, Madrid, Spain.
cabril@ccee.ucm.es

Diana Gavilan

PhD, Associate Professor, Complutense University, Madrid, Spain.
diana@soleste.es

Maria Avello

PhD, Associate Professor, Complutense University, Madrid, Spain.
mavello@emp.ucm.es

ABSTRACT

JEL Classification:

M31

Key words:

store brands,
positioning,
retailer strategy,
consumer satisfaction,
price.

In today's highly competitive marketing environment, the positioning decision of retailers is one of the most important element of marketing management. Retailing positioning is an integrated management activity that takes in elements of the retail mix and is of critical importance for retailers and for manufacturers. Whereas consumer theory has traditionally place brand choice as the focus of the analysis, there is evidence that consumers are turning to shopping strategies rather than brand decisions. The objective of this research is to better understand the positioning of Spanish retailers analyzing the different perceptions between high frequency and low frequency consumers. Our results show the difficulties hypermarkets are facing to deliver a distinctive consumer proposition and the different perceptions on discounters accordingly to different types of consumers reflecting the need to deliver further benefits to consumers beyond pricing. On the other hand the overwhelming superiority of Mercadona is shown through their relevant price and store brands proposition leading consumer to perceive high level of service and consumer satisfaction.

RESUMEN

Clasificación JEL:

M31

Palabras clave:

marcas de distribuidor,
posicionamiento,
detallistas,
satisfacción,
precio.

Dada la alta competitividad existente en la actualidad en los mercados de gran consumo, la decisión de posicionamiento es una de las más importantes a las que los detallistas se enfrentan a la hora de determinar su estrategia competitiva en el mercado. Esta decisión es importante no sólo para los detallistas sino también para los fabricantes, porque aunque la literatura del comportamiento del consumidor suele enfocar su análisis en la elección de marca, existe en la actualidad una clara evidencia de que los consumidores deciden antes "dónde comprar" que "qué marca" comprar.

El objetivo de esta investigación es profundizar en el posicionamiento de los detallistas en España, analizando las distintas percepciones existentes en el consumidor, distinguiendo entre consumidores de "alta frecuencia" o "habituales" y consumidores de "repertorio" o de "baja frecuencia".

Nuestros resultados muestran las dificultades que los hipermercados tienen para transmitir un posicionamiento diferenciado y relevante al consumidor, y las diferentes percepciones de los discounters según los distintos tipos de consumidores, sugiriendo la necesidad de un reposicionamiento mas allá del puro precio. Por otra parte, se observa el abrumador dominio de Mercadona que ha sido capaz de posicionarse no sólo en precio sino en una oferta relevante de marca de distribuidor que la sitúa en altos niveles de satisfacción y percepción de servicio por parte de los consumidores.

Introduction

In today's highly competitive marketing environment, the positioning decision is one of the most important element of marketing management (Blankson *et al.*, 2008) because of its impact on the long-term success of companies in the marketplace. Scholars have investigated positioning methods to guide the company's choice of positioning strategies (Gursoy *et al.*, 2005).

Thus, a key strategic decision of modern retail management is to define the positioning strategy of the retailer –i.e. to define their consumer value proposition. Positioning is the act of designing an organization's image to occupy a distinctive place in the target market's mind and it is based on consumers' perceptions (Brooksbank, 1994). Its importance is given by the fact that without a well-defined positioning paradigm, it is hard for a product or a company to serve its intended purpose and survive in the competitive marketplace of today (Gursoy *et al.*, 2005).

Retailing positioning is an integrated management activity that takes in elements of the retail mix such as merchandising, store format, assortment, price strategy, promotional efforts (Walters and Laffy, 1996) and others like service, advertising or the innovation factor developed by the retailer. These factors create a point of differentiation from the competition, and help to enhance the retail store brand. Intensifying retail competition and growing market saturation are continuously forcing retailers to develop a better understanding of positioning to generate differentiation tools (Amirani and Gates, 1993; Choi and Coughlan, 2006).

A retailer's positioning is frequently influenced by consumer trends, market performance and competitor's seeking opportunity for profit and growth (Corstjens and Doyle, 1989).

Whereas consumer theory has traditionally place brand choice as the focus of the analysis, there is evidence that consumers are turning to shopping strategies rather than brand decisions. Some studies indicate that decision about where to shop precede brand choice (Millan and Howard, 2007). There are several key factors that can influence consumer choice and retailer perception. Purchase experience, assortment, price, promotion, advertising, store brand quality, service and innovation are key variables that determine the image of retailers on consumers.

Concerning store brands, over the last few years, private labels have steadily eroded the market share traditionally held by national brands (Nielsen, 2007; Juhl, 2006). In fact, in 2008, private labels increased their market share to 25% and 50% in most European markets and to 20% in the US (PLMA, 2009). One factor that explains this situation is the improvement on the consumer perception of store brands (Ipsos Mori, 2006) leading to a change on consumer behavior towards traditional manufacturer brands (Burt, 2000).

Spain with 34% store brand share has one of the highest shares worldwide (PLMA, 2009). Growth of store brands in Spain is estimated at 115% between 2000 and 2007 (Euromonitor 2008) which makes the subject even more relevant.

As it is true for any brand, positioning a store brand can exert an important influence on its performance and affect retailers' image and positioning (Sayman *et al.*, 2002; Tarnowsky, 2007). Then, we consider that improving our understanding on factors influencing retailers choice, especially in the context of store brands, will be of great relevance for the academic community and for the industry.

We intend to examine through several statistical procedures whether consumers perceive differences in the positioning of different retailers in Spain and whether this perception stems from different consumer purchase behavior on the stores. We are interested in answering the following research questions:

1. Which is the consumer perception of retailer's positioning in Spain?
2. What are the critical factors that define retailers competitive advantage in the perceptual map?
3. Are there significant differences on perception depending on the frequency of purchase in the stores?
4. What are the implications for retailers strategies?

Theoretical background

Positioning is based on consumer perceptions (Brooksbank, 1994) and its importance is due to the fact that is a driver of consumer choice (Knuston, 2000) based in a value proposition different from competitors (Herman and Huber, 2000).

As perception is based on image it is important to identify which are the variables consumers focus their interest on. Different authors have defined different perceptual typologies concerning product and service attributes relevant for consumers (Abril et al., 2009). Blankson and Kalafatis (2001) propose eight generic dimensions suitable for both. Lovelock and Wright (2001) specify some attributes for services. Under retailer context Jim Yoo and Chang, (2005) identify two set of attributes: functionals—assortment, place, value for pricing, promotion- and psychologicals— represented by sensorial cues and experience.

In order to perform our study we will analyze some key factors consumers consider when choosing a retailer.

Turley and Chebat (2002) established theoretical links between retail management strategy and the image evoked by a wide range of tangible and intangible factors. Therefore measuring retailer image components serves to evaluate the success of the retail strategy and the retailer's bid to satisfy the target market.

Marketers only have partial control of their companies and products positioning in the marketplace (Dibb et al., 1997). Retailers have even less control in the positioning of their companies because of the nature of the service and the dependence on the assortment of brand and products positioning. What retailers sell are not only physical objects, but performances and experiences. Experiences differ substantially from service provider to service provider and from customer to customer (Brakus et al., 2009). Thus, related to the retailer decision on their positioning strategy it is also the management decision to adapt retailer business to a changing retail environment, thus repositioning their retailer brand accordingly.

Retail store image is considered one of the most important determinants of success and there have been numerous studies attempting to define store image (Newman and Patel, 2004). There is a multifaceted explanation(s) of image made up of components or attributes, both physical and psychological, all of which depict the store in the mind of customer. It is therefore important to understand how store image shapes customer choice criteria.

Store image attributes can vary across the retail sector (Birtwistle and Shearer, 2001). In the context of this research, it is possible to assign

attributes that relate to stores in general, like prices, advertising and promotion, service, assortment, or innovation (Yoo et al., 2000), all of them highly indicative of retail management strategy. For example, Newman and Pattel (1983) stresses that the range of merchandise – assortment-, promotions and the atmosphere of the stores are the most important factors influencing consumer choice. In fact, retailers deliver their offerings through customer experience, thus including several different aspects that could influence it. As said, the most common factors studied in the literature are the quality of service, product assortment, pricing policy, promotional and advertising activity as well as store brand quality. We will consider all of them through validated items and scales that will reflect consumer perceptions on key Spanish retailers.

Understanding how a retailer should be positioned in terms of brand assortment is of critical importance as it is related to its image (Ailawadi and Keller, 2004). Consumer's perception of the depth of a retailer's assortment is an important dimension of store image as well as key driver of store choice. As the perceived assortment of brands, flavors and sizes increases, variety-seeking consumers will perceive greater utility.

Related to the assortment is the retailer store brand strategy. Store brands have been considered of special importance in recent years for retailer's strategy (Baltas, 1999). Reason for this is that store brands are more profitable for retailers, enhance their negotiation power towards manufacturers, and they contribute to differentiate their offerings and build consumer store loyalty. (Ailawadi et al., 2008; Alan et al., 1995). The presence of store brands improve channel efficiency (Chen et al., 2009) and the fact that retailers control store brands positioning is one

of the key reasons that makes store brands so valuable to them (Morton and Zettelmeyer, 2004).

Since store brands influence the retailer's positioning and image, understanding how a retailer should position itself in terms of brand assortment is of critical importance (Ailawadi and Keller, 2004).

Price levels and depth and frequency of promotions are also of capital importance to retailer perceived positioning as retailers image can be influenced by attributes like average level of prices and how much variation there is in prices over time (Lattin and Bucklin, 1989). Also other authors find significant impact of promotions in retailer's choice (Kumar and Steenkamp, 2007).

Finally, purchase experience is becoming a critical attribute which is also an important marketing trend. We understand marketing experience as company sponsored activities and programs designed to create a special brand related interactions (Brakus et al., 2009). Schmitt (1999), developed the concept of Customer Experience Management, which he defines as the process of strategically managing a customer's entire experience with a product or company.

Customer experience is thus critical for retailers who are in an ideal position to create experiences for their customers, as they are responsible for the total purchase experience: from location, store image, assortment, offerings, advertising, delivery, customer service and post purchase experience.

Method

In order to accomplish our research objectives we performed an empirical study based on a survey of 422 interviews. Household purchase responsables were contacted face-to-face at the exit

of different supermarkets and hypermarkets. We included enough sample size in order to be able to measure perception and retailers image by lead retailers, including international ones like Carrefour, Dia, Auchan (Alcampo), Lidl, as well as local ones like Mercadona and Eroski.

Personal interviews were selected as method of survey in order to better handle the information on brands to show consumers and explain the rating method used with the likert scales.

Respondents were approached randomly at the selected retailers. We divided consumers accordingly to their purchase behavior by retailer. We named one group high frequency consumers of each specific retailer and the other group low frequency consumers. In the high frequency consumers we basically included consumers that consider that store as their first choice and their most frequently retailer visited. In the second group we included consumers that consider that retailer as one in their repertoire and those that declare to shop from time to time on it.

The six retailers we analyzed account for more than 50% of Consumer Packaged Goods market in Spain. Carrefour captured 13.9% of all food retailers sales in 2007 and Mercadona was a whisker behind on 13.8%. The top five players together accounted for around 50% of the sector, making Spain still one of the more fragmented markets in Western Europe.

Local retailer –Grupo Eroski– along with French operator, Auchan, represent the second tier, well ahead in sales terms of German hard discounter Lidl. But while Auchan has lost market share, Lidl and Eroski (thanks largely to the Caprabo acquisition) are making good inroads (Euromonitor, 2008).

We gathered consumer information by retailer related to perceptions of key factors as previously

defined- price, store brand quality, service, assortment, promotion, advertising and innovation ratings; we also asked for consumers overall satisfaction level.

Perceptions were measured through a 7-point likert scale. Items are shown in Table 1.

Table 1- Items rated by household purchase responsible

Items	Scale
Satisfaction - Level of satisfaction	1-7
Price - Prices in this retailer are cheap	1-7
Assortment - In this retailer I always find the brands I look for	1-7
Store brands - This retailer has store brands with good quality	1-7
Service - Overall this retailer has a good service	1-7
Promotion - This retailer has good promotions	1-7
Advertising - I like the advertising of this retailer	1-7
Innovation - It is an innovative retailer	1-7

We performed a Principal Component analysis with varimax rotation for the total sample in order to get the perceptual map (Hair et al., 2006). After, in order to compare differences in perception due to the frequency of purchases in the stores, we built the perceptual map for high frequency and low frequency consumers.

Results

First, we map retailers positioning according to consumers ratings on key attributes as defined in Table 1. As consumers typically shop in more than one retailer we have included all retailers where consumers declare to shop. Results for components are shown in table 2. We find two

factors that explain 83% of the variance in the sample.

We map the retailers perception accordingly to these two factors as shown in table 3. First factor is related to assortment, service innovation and store brand quality. Second factor is loaded by high prices, promotion and advertising. We interpret the factor 2 as high price, promo and advertising perception and the second as representing store brands and service proposition to consumers.

The second factor however clearly differentiates Mercadona from Dia and Lidl showing strong consumer perception related to satisfaction and store brands. We can interpret that the retailers, specifically, hypermarkets retailers like Carrefour, Alcampo and Eroski appear not to have a clear differential perception among them. Carrefour stands out through promotion and advertising, closer to assortment and services. We can observe a non-clear profile of Eroski and Alcampo which show an undifferentiated posi-

Table 2- Total Variance Explained by Components

Com.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	5,645	70,573	70,573	3,856	48,207	48,207
2	1,059	13,236	83,809	2,848	35,602	83,809

Table 3- Rotated Component Matrix

	Components	
	1	2
Satisfaction	0,964	0,104
Price	-0,042	-0,961
Assortment	0,786	0,296
Store Brand	0,973	0,098
Service	0,828	0,213
Promotion	0,208	0,904
Advertising	0,215	0,926
Innovation	0,765	0,31

Extraction method: Principal Components.
Rotation: Varimax with Kaiser.

We plot retailers brand and attributes in the perceptual map with the results shown in Graph1. Basically we can identify the price as one of the key differentiator in perception dividing retailers in two groups: Lidl, Dia and Mercadona (considered the cheapest) and the rest of retailers Carrefour, Alcampo, Eroski and Dia.

tion. Thus, we can observe four types of retailer offerings according to consumer perceptions: Price (Lidl, Dia), Price and quality store brands, satisfaction (Mercadona), Promotion (Carrefour), non clear perception (Alcampo, Eroski).

(Graph 1)

We now analyze consumer perception splitting consumers according to their frequency of purchasing on the stores (Lf: low frequency, Hf: High frequency). We analyze through ANOVA the existence of significant differences by items shown in Table 4 .

We find that the differences of perception between these types of consumers are larger among discounters than among hypermarkets. These results suggest that the experience in discounters significantly contribute to positively influence retailer image and perception, whereas on hypermarkets consumer perceptions of the retailer are closer to the one achieved through a more frequent experience.

Graph 1- Positioning map according to purchase responsible ratings

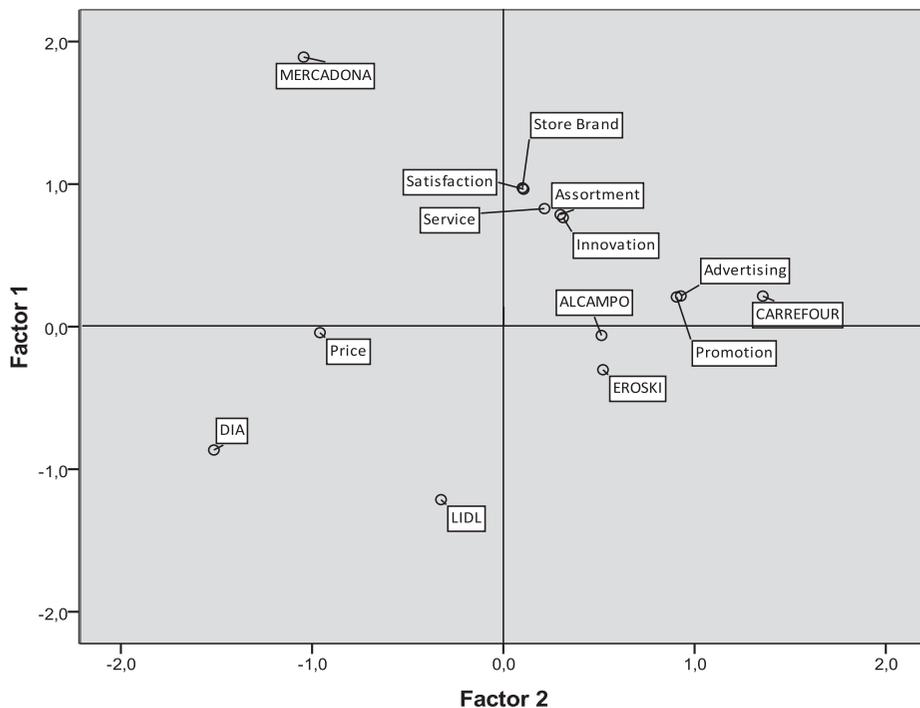


Table 4- ANOVA of the differences between low and high frequency consumers

	ALCAMPO		CARREFOUR		DIA		EROSKI		LIDL		MERCADONA	
	Lf	Hf	Lf	Hf	Lf	Hf	Lf	Hf	Lf	Hf	Lf	Hf
Satisfaction	4,54	5,20 **	4,68	5,16 *	3,75	4,99 **	4,19	5,43 **	3,67	5,53 **	5,24	6,15 **
Price	4,36	4,95 **	n.s.		5,50	6,05 **	n.s.		5,46	6,12 **	5,25	5,77 **
Assortment	4,90	5,48 **	5,28	5,73 *	3,11	4,13 **	4,29	4,80 *	2,83	4,15 **	4,73	5,25 **
Store Brand	4,46	5,07 **	n.s.		3,75	4,83 **	4,46	5,47 **	3,68	4,88 **	5,36	6,07 **
Service	4,22	4,90 **	n.s.		2,84	3,43 **	4,28	4,86 *	2,96	4,33 **	4,53	5,32 **
Promotion	4,51	4,91 *	4,83	5,27 *	3,69	4,45 **	4,22	5,00 **	4,02	5,44 **	n.s.	
Advertising	n.s.		n.s.		2,54	3,40 **	n.s.		3,14	4,55 **	n.s.	
Innovation	n.s.		n.s.		2,36	3,09 **	n.s.		2,96	3,95 **	n.s.	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ Lf: low frequency. Hf: high frequency

It is important to mention that in discounters, eventhough almost all the scores of the items are quite low (except for price), the fact of being a frequent buyer helps strengthen the image of the retailer brand, increasing the scores of all the items at a significant level.

On the other hand we can see that, as expected, advertising does not change as a consequence of the experience of buying, but in the case of discounters, it does as the perception of frequent vs. not frequent buyers is significant.

It stands out the perception of Mercadona as taking the “best out of both worlds” discounters and hypermarkets and also showing significant differences on the items (while both high) between frequent and non frequent consumers.

When going deeply on analyzing the perceptions of frequent consumers we find a better explanatory perceptual map with a third factor emerging as shown in Table 5.

With the same method and criteria we have mapped the attributes rated and plot the retailers under these factors. The results are showed below in Table 6 and Graph 3. Due to the difficulty to visualize the three dimensions we have

Table 6- Rotated Component Matrix

	Components		
	1	2	3
Satisfaction_Hf	,984	-,141	-,108
Price_Hf	,042	-,944	-,161
Assortment_Hf	,308	,877	,008
Store Brand_Hf	,856	,308	-,379
Service_Hf	,761	,620	,119
Promotion_Hf	-,074	,155	,983
Advertising_Hf	-,049	,048	,990
Innovation_Hf	,740	,508	,428

Extraction method: Principal components
Rotation method: Varimax with Kaiser

plot and extended the map on graphs 4, 5 and 6 mapping factors 1 and 2, factors 2 and 3 and factors 1 and 3 in three different maps.

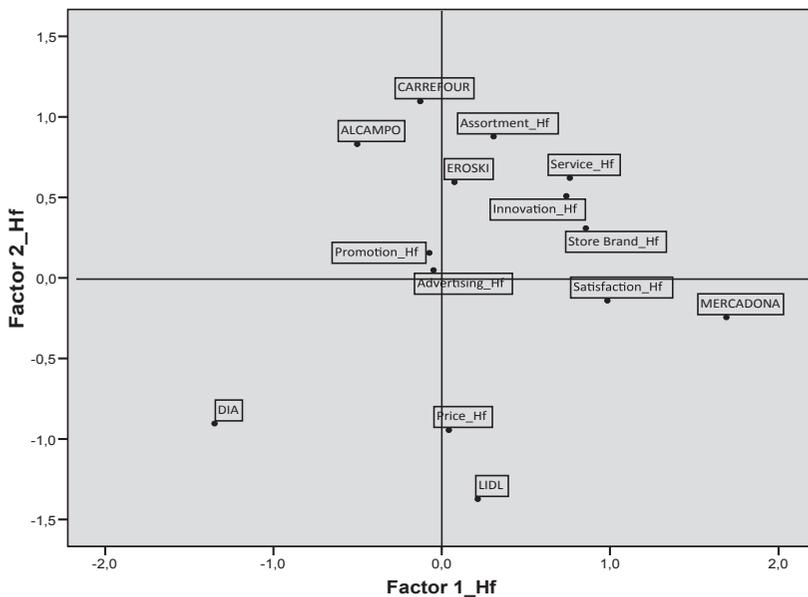
The experience with the shop reflects a split up of factor 2 within high frequency shoppers. In this case, the customer seems to realize the need to choose among price and assortment. Discounters who offer best prices do not offer wide assortments and it emerge the role of store brands and satisfaction as a key factor for consumer perception and retail image. (Graph 4)

Table 5 - Total Variance Explained by Components

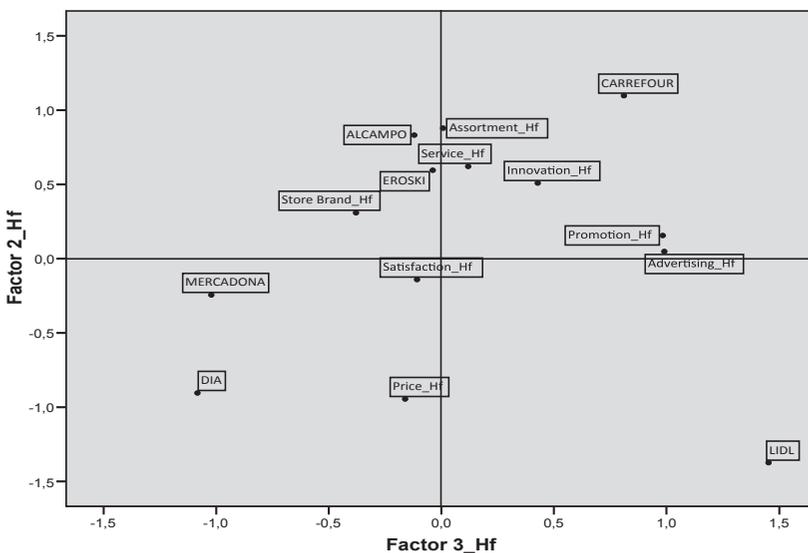
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% acumulado
1	3,937	49,216	49,216	2,931	36,640	36,640
2	2,538	31,731	80,947	2,444	30,547	67,187
3	1,224	15,304	96,252	2,325	29,065	96,252

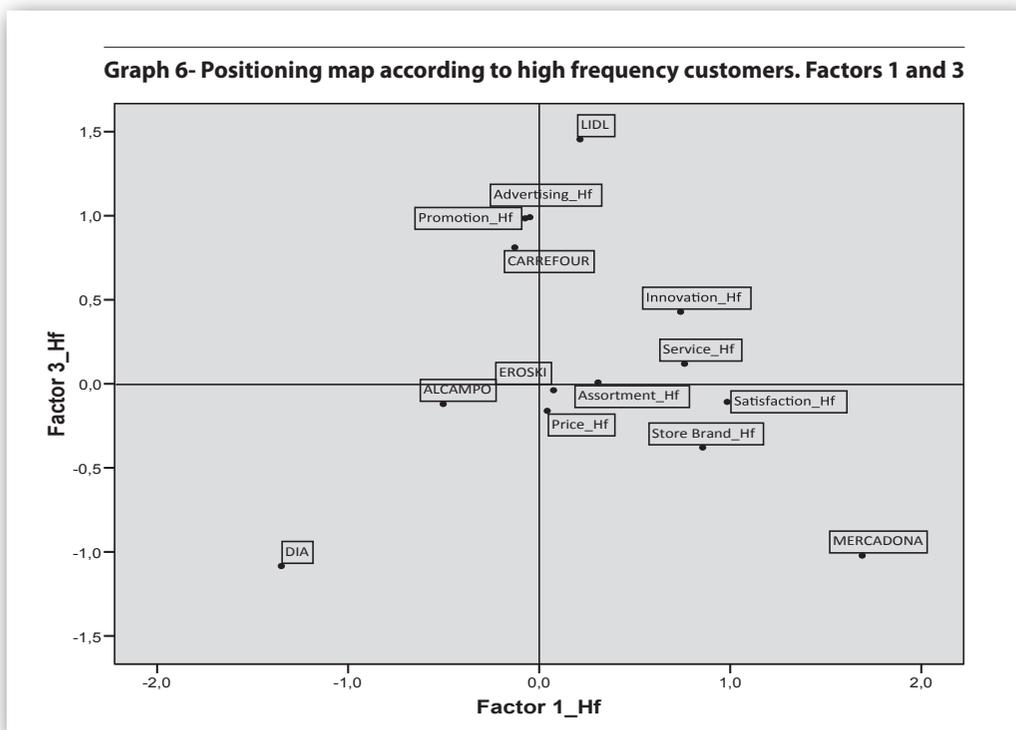
Extraction method: Principal components

Graph 4- Positioning map according to high frequency customers. Factors 1 and 2



Graph 5- Positioning map according to high frequency customers. Factors 2 and 3





Conclusions and Discussion

The objective of this research was to better understand the positioning of Spanish retailers from a consumer point of view. In particular, we wanted to understand which are the critical factors that define retailer's competitive advantage and whether those factors vary accordingly to the frequency of consumer purchases.

We find pricing as one of the key attributes for retailer's perception along with assortment and promotion as a second factor. According to the perceptual map we find discounters like Dia and Lidl perceived as cheap prices, Carrefour as related to assortment and promotion, and Eroski and Alcampo as being undifferentiated from the rest of retailers. It is interesting to highlight Mercadona's perception on good prices along with the good service and good sto-

re brand dimensions. Mercadona scores are among the highest on consumer ratings being able to enrich the traditional "price value" positioning with added benefits, especially regarding store brands and service. It seems that this dual positioning is difficult to match by the other competitors that are perceived either as pricing or assortment positioned. Consumer's image on Mercadona represents a competitive advantage in the market place as could be inferred from its sustainable growth in the last years.

Interestingly, we identify significant differences on perception between high frequency and low frequency consumers by store but only in the discounters segment. Differences between the groups on the researched variables are stronger ($p < 0,05$) on discounters (Dia and Lidl) and not as strong on hypermarkets. These results suggest that the purchase experience affects

more heavily discounters than the rest of the retailers. Reason why could be related to the poor image consumers have in general on discounters in comparison with the rest of retailers, and thus, there are more opportunities to improve it through point of sale experience. Discounters are rated the lowest in all scores (except for price), however frequent buyers have higher scores for all the items at a significant level, probably due to purchase experience.

Another reason for the low scores of discounters could be the polarizing effect of offering “just price” as the only consumer proposition. Price is very well valued by consumers interested on pricing but is not enough relevant “stand alone” for the rest of the consumers. It is interesting to mention that as expected, advertising does not change as a consequence of the experience of shopping but in the case of discounters, it does, as the advertising perception of frequent vs. not frequent buyers is significant. This difference is possibly due to the fact that most of the advertising on discounters is related to price and thus will be more relevant and noticeable for consumers that actually shop on them than for those not interested on price.

On the contrary we find that the perception of hypermarkets is more balanced and similar between frequent and non frequent consumers.

The implications of these results for discounters are several. First, it seems that discounters should enhance their value proposition to consumers beyond price to attract new consumers. By doing so, the experience in the shop will improve in turn their retail image. Recent changes on discounters strategies seem to endorse this recommendation. It is the case of Lidl and its recent initiative to launch a gourmet private label line “Deluxe” endorsed by famous chef Sergi

Arola. This initiative aims to enhance Lidl value proposition beyond price.

Dia has also tried to enrich their consumer proposition redecorating their stores and launching Dia- Market stores to broaden their consumer offer.

For hypermarkets our results show the low effect that their strategies to communicate “best price” have had on their image, and thus, the necessity to create and reinvent a differentiated space beyond Mercadona offer.

We doubt on the effectiveness of recent policies to imitate “Mercadona” proposition. On the contrary, we believe hypermarkets should be able to build an enhanced and distinctive consumer proposition based on a broader meaning of “value” to consumers.

In this sense it seems that retailers positioning in Spain is heavily influenced by Mercadona positioning which has been able to combine a credible positioning delivering pricing as well as service and innovation through their store brands.

Different assortment, including private label tier strategy, will be from our perspective the only gap that Mercadona could leave as a competitive advantage to their current competitors, especially to hypermarkets as they will be able to combine their assortment perception with a value proposition.

Limitations and further research

This study is not exempt of limitations. First, we are measuring only the top six retailers in Spain that despite representing a significant share of the market, beyond 50%, are not representing regional chains. Secondly we are measuring declared consumer behavior and this measurement could differ from real purchase behavior;

and third, we are not considering perceptions of other types of purchase influencers apart from the purchase responsible.

Opportunities for further research could take into consideration the above limitations and enhance the scope of the study to include regional

chains. We believe that tracking the retailers positioning in a consumer panel can also shed light on the effectiveness of retailers recent actions to reposition their brand and how different marketing activities influence consumers perception of the retailers.

References

- Abril, C., Avello, M. y Gavilan, D. (2009). Positioning Analysis and Consumer Typologies of Spanish Store Brand Consumers *International Academy of Management and Business, Istanbul, Oct, 2009*.
- Abril, C., Gavilan, D. y Avello, M. (2009). Influence of the perception of different types of store brands on consumer typologies and satisfaction levels. *Innovative Marketing*, 5(4), 75-82.
- Ailawadi, K. L. and Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342.
- Ailawadi, K. L., Pauwels, K., Steenkamp, J. E. M. (2008). Private-label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72 (3), 19-30.
- Alan, D., Jain, A. and Richardson, P. (1995). Correlates of store brand proneness: Some empirical observations. *Journal of Product and Brand Management*, 4(4), 15-27.
- Amirani, S. and Gates, R. (1993). An attribute-anchored conjoint approach to measuring store image. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 21(5), 30-39.
- Baltas, G. (1999). Understanding and managing store brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 175-187.
- Birtwistle, G. and Shearer, L. (2001). Consumer perception of five UK fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5(1), 9-18.
- Blankson, Ch., Kalafatis, S. P, Cheng, J. M. and Hadjicharalambous, C. (2008). Impact of positioning strategies on corporate performance. *Journal of Advertising Research*, 48(1), 106-122.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., and Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Brooksbank, R. (1994). The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing Intelligence and Planning*, 12(4), 10-15.
- Burt, S. (2000). The strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. *European Journal of Marketing*, 34(8) 875-890.
- Chen, C.M., Shan-Yu Chou and Lu Hsiao (2009). Private labels and new product development. *Marketing Letters* (20), 227-243.
- Choi, S. C. and Coughlan, A. T. (2006). Private label positioning: Quality versus feature differentiation from the national brand, *Journal of Retailing*, 82(2), 79-93.
- Corstjen, M. and Doyle, P. (1989). Evaluating alternative retail repositining strategies. *Marketing Science*, 8(2), 170-180.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, O.C. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Gursoy, D., Chen, M. and Kim, H.M. (2005). The US airlines relative positioning based on attributes of service quality. *Tourism Management*, 26, 57-67.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Herman, A. and Huber, F. (2000). Value-oriented brand positioning. *International Revenue of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(1), 95-112.
- Ipsos Mori. (2006). Star power: The growing influence of store brands in the US.
- Jin Yoo, S. and Jae Chang, Y. (2005). An Exploratory Research on the Store Image Attributes Affecting Its Store Loyalty. *Seoul Journal of Business*, 11(1), 19-41.

- Juhl, H. J., Esbjerg, L., Grunert, K. G., Bech-Larsen, T. and Brunso, K. (2006). The fight between store brands and national brands. What's the score? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(5), 331-33.
- Knuston, B.J. (2000). College students and fast food: How students perceive restaurant brands. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 68-74.
- Kumar, N. and Steenkamp, J. E. M. (2007). Private label strategy: How to meet the store brand challenge (hardcover).
- Lattin, J. M., and Bucklin, R. E. (1989). Reference effects of price and promotion on brand choice behavior. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 299-310.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). Principles of service marketing and management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mendez J.I., Oubiña, J. Rubio, N. (2008). Expert quality evaluation and price of store vs. manufacturer Brands: An analysis of the Spanish mass market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 144-155.
- Millan, E. S., Howard, E. (2007). Shopping for pleasure? Shopping experiences of Hungarian consumers. *International Journal of Retail y Distribution Management*, 36(6), 474-487.
- Morton, F., Zettelmeyer, F (2004). The strategic positioning of store brands in retailer-manufacture negotiations. *Review of Industrial Organization*, 24, 161-194.
- Newman, A.J. and Patel, D. (2004). The marketing directions of two fashion retailers. *European Journal of Marketing*, 38(7), 770-789.
- Nielsen AC (2007). The power of private label 2005 — A review of growth trends around the world ', www.acnielsen.se/site/documents/The Power of Private Label 2005_A4.pdf (accessed 30th nov 2009).
- PLMA (2009). Private label manufacturing association. http://www.plmainternational.com/en/private_label_en3.htm latest retrieved 30th nov 2009.
- Sayman, S., Hoch, S., and Raju, J. (2002). Positioning of Store Brands. *Marketing Science*, 21(4), 378-397.
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential Marketing*. New York, Free Press.
- Tarnowsky, J. (2007). Thinking like a brand. *Progressive Grocer*, 86(15), 16-22.
- Turley, L.W. and Chebat, J.C. (2002). Linking retail setstrategy, atmospheric design and shopping behaviour. *Journal of Markeiting Management*, 18, 125-44.
- Walters, D. and Laffy, D. (1996). *Managing retailing Productivity and Profitability*. Macmillan, London.
- Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.

Issues Management.

Más allá de la Gestión
de Conflictos Potenciales.

Issues Management.

Beyond Issues Management.

Dra. Kathy Matilla

Profesora del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas
de la Facultad de Comunicación Blanquerna,
Universidad Ramón Llull (Barcelona, España).

kathyms@blanquerna.url.edu

RESUMEN

Clasificación JEL:

Y30, Y9, Y90

Palabras clave:

Issues Management;
Gestión de Conflictos Potenciales (GCP);
Relaciones Públicas;
Lobbying;
Planificación Estratégica;
Investigación Prospectiva;
Comunicación Proactiva.

El presente artículo sobre el concepto de *Issues Management* (traducido al castellano como Gestión de Conflictos Potenciales), abarca la revisión de ochenta y ocho publicaciones, fundamentalmente monografías y artículos académicos sobre la materia, en su mayor parte editadas en los Estados Unidos de América, durante el periodo comprendido entre 1966 y 2009.

La información seleccionada se ha ordenado en distintos bloques temáticos: en primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de los antecedentes conceptuales del ámbito de estudio (*Teoría de los Juegos* de P. Murphy; el *Modelo de la Motivación Mixta* y el *Modelo Simétrico de la Motivación Mixta* de Grunig *et al.*, hasta llegar al Modelo de Planificación del *Issues Management* propuesto por Wilcox, Autt, Agee y Cameron, basado en la definición de Coates, Jarrat y Heinz y en el primer *Modelo de Chase-Jones* de 1977. A continuación se presentan las diversas etapas del proceso de *Issues Management* aportadas por los distintos autores estudiados, quienes, basándose en su mayor parte en el Modelo Chase-Jones, establecieron, asimismo, su ciclo de vida. A continuación se presentan las diferencias del *Issues Management* con respecto a otra herramienta de Relaciones Públicas: el *Lobbying*, basadas en el carácter proactivo de la primera, frente al reactivo de la segunda.

Por último, la autora presenta una aportación personal que abre una nueva perspectiva a la investigación llevada a cabo sobre el tema de estudio, consistente en superar la idea canónica de la prospección exclusivamente aplicada al Conflicto Potencial, introduciendo la orientación a la identificación de las oportunidades que puede deparar el entorno, de gran utilidad para la planificación estratégica proactiva de la comunicación de las organizaciones con sus *stakeholders*.

ABSTRACT

JEL Classification:

Y30, Y9, Y90

Key words:

Issues Management;
Lobbying;
Strategic Planning;
Prospective study;
Proactive Communications.

This article on the concept of *Issues Management* covers the review of eighty-eight publications, primarily research papers and academic articles on the subject, the majority published in The United States of America, spanning the period between 1966 and 2009.

The selected information was divided by theme into specific blocks: first of all, an analysis of the conceptual antecedents of the scope of the study was carried out (The Games Theory by P. Murphy; the Mixed Motivation Model and the Symmetrical Model of Motivation by Grunig *et al.*, reaching up to the Planning Model of *Issues Management* proposed by Wilcox, Autt, Agee and Cameron, based on the definition of Coates, Jarrat and Heinz and the first Chase-Jones Model 1977.

This is followed by the presentation of the various stages of the *Issues Management* process provided by the various related authors, who, basing themselves mainly on the Chase-Jones Model, also established its life-cycle. Afterwards, the study centres on the differences in *Issues Management* when using another PR tool: *Lobbying*, based on the proactive nature of the first compared with the reactive nature of the second.

Lastly, the author presents a personal contribution that opens a new perspective to the study conducted on this subject, consistent with overcoming the canonical idea of prospecting applied exclusively to *Issues Management* and introducing a guide for the identification of opportunities which may arise in the field, very useful for the proactive, strategic planning of communications between organizations and stakeholders.

1. Antecedentes conceptuales: el conflicto, el Modelo de Motivación Mixta y el Modelo Simétrico de Motivación Mixta

En la pasada década de los años 90, la *Teoría de los Juegos* de Priscilla Murphy (1989) y la de *Resolución de Conflictos* abrió paso al *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta* desarrollado por Dozier, Grunig y Grunig (1995), superando las consideraciones expuestas por Ehling, veinte años antes (1975), en cuanto al diseño de la estrategia óptima para desarrollar el proceso de negociación entre las partes implicadas.

La *Teoría de la Motivación Mixta* parte del abanico de posibles situaciones de conflicto, prevista en la *Teoría de los Juegos* de Murphy, que van desde el conflicto puro (juego de suma cero), hasta la cooperación pura (simetría bidireccional), pasando por las posibles combinaciones intermedias en relación a estos dos polos opuestos. En ella se parte de la hipótesis de que los intereses de los jugadores nunca son estrictamente coincidentes, pero tampoco estrictamente opuestos, de tal forma que se ven obligados a encontrar algún tipo de equilibrio, que permita reducir el conflicto existente (Murphy, 1989: 125). Para ello, las partes en juego, por medio de la puesta en común, deberán alcanzar el entendimiento.

Dozier, Grunig y Grunig (1995: 47-50) desarrollaron un *Modelo de Motivación Mixta*, aplicable a la función de Relaciones Públicas en las organizaciones, desde una perspectiva sistémica, que planteó una evolución del anterior modelo sistémico de la *Teoría de la Simetría Bidireccional*, desarrollado anteriormente por Grunig y Hunt (1984).

En el *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta*, los autores conciben a la organización y a

sus públicos como defensores de intereses separados, con frecuencia contrapuestos, que deben encontrar una zona de acuerdo, aunque siempre desde la perspectiva del doble ganador, característica de la negociación bidireccional de corte *win-win*. Para ello, contarán con la colaboración de la función de Relaciones Públicas, que se situará en la zona central de integración.

La actual situación de entorno turbulento, saturado de movimientos críticos de los ciudadanos con respecto a las grandes corporaciones -especialmente las de alcance multinacional-, ha sido extensamente tratada en la literatura especializada (Aguilera, 1999; Beck, 2000a, 2000b; Carroll, 1991, 1999; Cortina, 1994; Coutrot, 1998; Díez Nicolás e Inglehart, 1994; Frederick, 2001; Garcia Atenze, 1996; Gélínier y Pateyron, 2001; Giddens y Hutton, 2001; Hobsbawn, 2000; Hummels, 1998; Izquierdo, 2000; Melé, 1996; Ramos Torre y García Selgas, 1999; Ronstant, 1996; Velasco, 1996; ó Zygmunt, 2001).

Ello ha obligado a las organizaciones a hacerse más conscientes de los peligros acechantes del exterior y, a su vez, puede haber propiciado la institucionalización de un observatorio permanente del entorno, de carácter prospectivo, en el seno de aquellas organizaciones conscientes de los beneficios de contar con información estratégica, en tiempo real, para la más eficaz toma de decisiones por parte de sus máximos órganos directivos.

Esta actividad, que se denomina "*Issues Management*" en el área anglosajona, se ha configurado como una de las obligaciones básicas de la función directiva de Relaciones Públicas -Dircoms-, a partir del último cuarto del s. XX, desde su perspectiva *staff* y ha sido, asimismo, ampliamente tratada en la bibliografía especializada.

La actividad de “Issues Management” constituye un límite al *Modelo de Simetría Bidireccional* de Grunig. Dicho límite se concretará en el nuevo *Modelo Simétrico de Motivación Mixta* que, posteriormente, será adoptado por el propio Grunig *et al.* (1995), contemplando cómo, la nueva actividad del *Issues Management*, en la práctica profesional, en ocasiones plantea algunas coincidencias terminológicas con el concepto de “Public Affairs”, entendido como el proceso por medio del cual una organización vigila, se anticipa y gestiona sus relaciones con fuerzas políticas y sociales problemáticas, con grupos determinantes en las operaciones y con el entorno (Gollner, 1983: 30; Grunig y Hunt, 1984: 284-287; Urzaiz, 1977: 89), y con el cual no debe ser confundido.

Así, los autores norteamericanos Wilcox, Autt, Agee y Cameron introducirán en 1989 una idea íntimamente ligada a la planificación estratégica: la planificación del *Issues Management*, término que, en la edición en castellano, aparece traducido como “Gestión de Conflictos Potenciales” (GCP). Bajo la perspectiva de que la identificación y posterior gestión de los posibles Conflictos Potenciales, es un elemento importante en la planificación estratégica, los autores definirán esta actividad como un planteamiento activo y sistemático, que permitirá al profesional de las Relaciones Públicas:

- Predecir problemas
- Anticipar obstáculos
- Minimizar las sorpresas
- Resolver diversas cuestiones imprevistas
- Evitar situaciones de crisis (Wilcox, Autt, Agee, Cameron, 1989:168),

de modo que, en este sentido, coincidían con Martha Lauzen (1997: 65-82), para la cual, “la *Gestión de conflictos potenciales exige una comuni-*

cación bidireccional, un análisis formal del entorno y una definición de estrategias sensatas”.

Este punto de vista es compartido por Gossen y Sharp (1987), quienes afirmaron que, en la resolución de conflictos, se requiere de una comunicación bidireccional y, por McGrath (1966), quien estimó la conveniencia del empleo de estrategias de *Issues Management*, porque ello supone implantar una negociación mediadora para la resolución de la desavenencia que, a su vez, estará sometida a diversas fuerzas. De esta forma, las Relaciones Públicas serán consideradas como una actividad de mediación, que gestiona los conflictos producidos entre diversos grupos organizados (Ehling, 1975: 20).

Para concretar más el concepto de “*Issues Management*”, Wilcox *et al.* (2002: 168) acudirán a la definición que habían aportado Coates, Jarrat y Heinz en su libro “*Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*” (1986), en el que sostenían que:

La GCP es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro,

definición muy similar a la propugnada por González Herrero (1998:119-120):

Una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios (...) el énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa, en un esfuerzo por detectar ‘cualquier asunto’ (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización.

Son abundantes los autores que han trabajado el concepto de “*Issues Management*”, casi todos ellos de origen norteamericano: Bryan (1997); Chase (1977, 1982, 1984); Chase y Jones (1979); Coates *et al.* (1986); Ewing (1979, 1980b, 1981, 1982, 1987a, 1987b, 1990a, 1990b, 1997); Gaunt y Ollenburger (1995); González Herrero (1998, 2003); Grunig y Repper (1992); Heath y Nelson (1986a, 1986b); Heath (1988, 1990, 1997); Heath y Cousino (1990); Hirsch (1997); Poors (1997); Reynolds (1997); Thomsen (1995); entre otros.

Entre estos autores, destacan Gaunt y Ollenburger (1995: 65-82), quienes vinculan la GCP al concepto de planificación prospectiva. La GCP se trataría de una técnica de utilidad proactiva, que intentaría anticiparse en la identificación de los temas emergentes, que puedan tener algún tipo de influencia sobre una organización, antes de que le afecten negativamente. En este sentido, la Gestión de Conflictos Potenciales se vinculará fuertemente a la gestión de las crisis, la cual, en esos momentos, poseía una naturaleza marcadamente reactiva, lo que obligaba a reaccionar una vez la crisis había estallado. Así, el *Issues Management* podría contribuir a evitar, quizás, la eclosión de una futura crisis, si previamente se hubiesen podido identificar las posibles causas que pudieran originarla, y se les pusiese remedio.

2. *Issue*: un concepto polisémico

Para Heath (1997), el concepto de “*Issue*” se constituye en un término polisémico, que sitúa su ámbito inicial de actuación en el marco de la Comunicación de Riesgo y de Crisis, el cual sería establecido por Grunig y Repper (1992) como la columna vertebral del proceso estratégico de las Relaciones Públicas, entendido como la problemática generada por una organización, que es percibida por sus públicos y que sitúa al

“*Issue*” como un conflicto ya existente y enmarcándose, así, en una visión totalmente reactiva.

Desde esta perspectiva, para Plowman *et al.* (1995: 238) el “*Issues Management*” será la gestión de un conflicto producido entre una organización y sus *stakeholders*, opinión sostenida asimismo por Ewing (1997: 173).

Grunig y Repper (1992: 134 y 147) definirán los “*Issues*” como un problema político o social, cuya resolución crea conflicto en el sistema político o social, llegando a afirmar que el “*Issues Management*” es sinónimo de Relaciones Públicas estratégicas.

Raymond P. Ewing (1997: 93), uno de los máximos estudiosos de la materia, sostendrá que Chase, el padre del modelo –que no del concepto–, estuvo verdaderamente acertado al afirmar que:

The thesis and impact of CPI [Corporate Public Issues] inevitably lead to fundamental revisions of costly and divisive practice of traditional line-staff management. There can be today only the management with one objective: survival and return on capital sufficient to maintain productivity, whatever the economic and political climate.

Según González Herrero (1998: 109), los primeros profesionales que se especializaron en la GCP, en los Estados Unidos, fueron W. Howard, B. L. Jones y el propio Chase. Entendían el concepto como:

El proceso de gestión proactivo que tenía como finalidad identificar asuntos (“issues”) que, potencialmente, pudieran desembocar en la arena política (en forma de leyes o regulaciones), analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, desarrollar programas estratégicos de acción, implementar un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar sus resultados.

En efecto, en 1977, Chase y sus socios B. Jones y T.Y. Crane, definieron por primera vez el proceso, configurando un modelo, basado en cinco etapas esenciales, y que pasaría a denominarse el *Modelo Chase-Jones*, según descripción de Wilcox, Autt, Agee y Cameron, 1989: 170 y Ewing, 1987b: 174):

1. Identificación del conflicto potencial o cuestión (“*Issue Identification*”)
2. Análisis del conflicto potencial o cuestión (“*Issue Analysis*”)
3. Opciones estratégicas (“*Issue Change Strategy Options*”)
4. Plan de acción (“*Issue Action Programming*”)
5. Evaluación de los resultados

Así lo reconoce González Herrero (1998: 110-111), si bien estima que:

Aunque la práctica ha venido a resaltar la importancia de las tareas de vigilancia dentro del proceso de ‘issues management’, la concepción de ‘defensa a través de la comunicación’, expuesta por Chase (1977) y O’Toole (1975) sigue configurándose como fundamental.

La innovación introducida por Chase se centra en la idea de que la tarea de observación, asociada al *Issues Management*, debía constituirse en un esfuerzo sistemático y continuo:

Con el fin de detectar aquellos asuntos externos e internos que pudieran afectar a la empresa en el futuro (...) [y] en el carácter proactivo del mismo, en la iniciativa que tomaba la organización para participar en el debate político antes de que las circunstancias le obligaran a ello.

A nuestro juicio, resulta sumamente instructiva la versión evolucionista expuesta por Ewing, con respecto a cómo ha ido madurando la función comunicativa en los últimos treinta años, que permite entender las causas de los debates

terminológicos, pero también las discusiones y experimentaciones con diversas técnicas que se produjeron en 1976, a partir del instante en que Chase se refiriese al término:

Durante esos años [década de 1970], la planificación estratégica corporativa y la vigilancia o seguimiento del entorno llegaron a ser compañeros inseparables (...), aún cuando por el estado de desarrollo del concepto de planificación estratégica, autores como Lorange y Vancil (1976) todavía no incluyeran el entorno sociopolítico como factor a tener en cuenta en el proceso de planificación corporativo. (...) más tarde, autores como Post (1979) y Buchholz (1982, 1985) publican obras defendiendo la necesidad de reconocer la importancia que la política y el debate público juegan en los esfuerzos de planificación estratégica. (...) Así Ansoff (1984) y Hanna (1985) denominan al proceso resultante ‘gestión estratégica de conflictos potenciales’.

De este modo, conforme la función de Relaciones Públicas ha ido acrecentando su dimensión asesora (*staff*) a los máximos órganos de gobierno, se ha incrementado, paulatinamente, la preocupación por los aspectos amenazantes del entorno, de modo que, la investigación aplicada a los conflictos potenciales y la literatura específica sobre el tema, tomarán cuerpo y el *Issues Management* desvelará la existencia de tres grandes áreas principales de investigación:

- Definición de la función
- Definición del propio proceso de gestión de los conflictos potenciales
- Gestión del proceso en sí mismo

Por su parte, Pavlic (1999: 73) citará las investigaciones llevadas a cabo para definir la función de la gestión de conflictos potenciales [Ehling y Hesse (1983) y Shelby (1984)], que revelarán

la ausencia de consenso respecto a la naturaleza concreta de ésta, ya que en cada organización se definirá y adoptará desde perspectivas diferentes. “Alertar a la alta directiva, determinar prioridades y recomendar la política”, o forma de “incrementar al máximo la exactitud y credibilidad de la posición de la compañía”, serán algunas de las respuestas obtenidas del estudio de Shelby (1984).

En otra investigación, llevada a cabo por la misma profesora dos años más tarde (1986), ésta sostendrá que “Teóricamente, por lo menos, la gestión de conflictos potenciales busca una respuesta positiva y proactiva a los problemas emergentes que tendrán un impacto probable y significativo sobre la organización”.

3. El proceso de *Issues Management* y su ciclo de vida

Si bien la función no estaba suficientemente aclarada y se hacía necesaria una mayor investigación para su delimitación, el proceso sí parecía estar bien definido, según se desprende de la investigación llevada a cabo, en este sentido, por Shelby (1986), en el ámbito de la *praxis* profesional, de la que se desprende que, la mayor parte de los profesionales analizados, adoptaron el Modelo Chase-Jones²⁰. En dicho modelo, la fase más delicada sería la primera (la identificación de los problemas causantes de los conflictos). Sin embargo, en la propuesta modélica inicial, se da la paradoja de que dicha fase se trata con un cierto descuido, ya que su detección se lleva a cabo mediante la simple y llana observación y detección del entorno, de manera informal y no sistemática.

Los procedimientos científicos de identificación de conflictos son el análisis del impacto

de la tendencia y su extrapolación mediante técnicas complejas y de elevado coste económico (Pasquero, 1989: 116-128), en especial en lo que atañe a la sofisticación precisa para hacer frente al análisis cuantitativo. La correcta idoneidad de la etapa de identificación de los conflictos potenciales se constituye, pues, en la clave del arco de la totalidad del proceso de gestión.

En esta línea, Xifra (2005: 230) afirma que Pasquero (1989) defiende la tesis de que un tema o conflicto público reposa sobre la base de la existencia de demandas específicas, planteadas a las organizaciones por parte de determinados segmentos de su entorno. Por ello, el ciclo de vida de un conflicto, desde la perspectiva comunicativa, comprenderá diversas etapas, cuya duración puede llegar a ser muy variable, abarcando, incluso, diversas décadas:

- el periodo *latente*
- el periodo de *aparición*
- el periodo de *realización*
- el periodo de *reactivación*

Para Xifra (2005: 230-231), un tema público potencialmente conflictivo se considerará *latente* (potencial) en tanto no haya sido reconocido y hecho público por un número significativo de agentes sociales y, muy especialmente, de grupos de interés. Un tema *emergerá* cuando se convierta en necesidad compartida por una parte importante de la ciudadanía y/o de las instituciones sociales y políticas.

Durante ese periodo, el papel que jugarán los medios de comunicación en el proceso será vital. Posteriormente, y desde un punto de vista de otra técnica de Relaciones Públicas, el *Lobbying* estricto, si el asunto continúa evolucionando de manera favorable, entrará en la fase de *realización*, es decir, cuando adopte la forma de proyecto

²⁰ Ver gráfico en: <file:///A:/Chase%20Award%20Entry%20McDonalds_archivos/EIRMC-chart.gif>

político y, finalmente, desemboque en forma de ley o norma jurídica. Será en ese momento que el conflicto dejará de suponer un riesgo para la organización, pasando a mudar en obligación reconocida.

Por último, si la legislación generada, o bien su aplicación, no satisfacen a la organización, el tema puede reactivarse, la mayoría de las veces con la intervención de grupos de interés (*Lobbies*). De producirse esta etapa de *resurgimiento*, la función catalizadora de las Relaciones Públicas devendrá estratégica e imprescindible, ya que ésta será la consecuencia directa de las relaciones con los medios de comunicación y el *Lobbyismo*. Surgirá, así, una dualidad funcional de las Relaciones Públicas en este contexto: de un lado el papel activador del conflicto y, de otro, la actividad preventiva y proactiva, cuya meta fundamental estribará en evitar el futuro estallido de posibles situaciones de crisis.

En paralelo, W.L. Renfro (1987: 545-554) describirá el proceso de la gestión de conflictos potenciales como un ciclo de cuatro etapas, paralelas a la evolución experimentada por el propio asunto en cuestión:

1. Nacimiento
2. Mediación y Amplificación
3. Organización
4. Resolución

Los investigadores norteamericanos han sido quienes más a fondo han estudiado esta materia, en tanto que estrategia de las organizaciones en relación a su entorno político-social, y en el contexto de la denominada "*Business Ethics*". Según Xifra (2005: 231), uno de sus representantes más destacados, R.P. Ewing (1987), desde la perspectiva de la estrategia empresarial, considerará que el ciclo de vida de los conflictos poten-

ciales forma parte integrante del proceso de las políticas públicas, ya que la consideración de la turbulencia del entorno, por parte de las organizaciones, conlleva asociada la adopción de estrategias de Relaciones Públicas, de índole diversa, que pueden abarcar desde la inacción generadora de expectación, la reacción adaptativa al cambio, o la proactividad para influenciar el cambio, hasta la colaboración con los diversos actores participantes en el proceso.

Partiendo del modelo Chase-Jones, de cinco etapas, Ewing (1997: 181-183) establecerá el suyo, muy similar, y al que posteriormente incorporará dos etapas más, de modo que, finalmente, quedará configurado por un total de siete:

1. *Issues Identification*
2. *Issue Analysis*
3. *Development of a corporate policy position on the issue*
4. *Development of specific action plans (tactics)*
5. *Implementation of action plans*
6. *Review of reaction, adjustments responding to legitimate objections and negotiation*
7. *Keeping management's and staff's attention focused on the issue*

Los teóricos de la materia han identificado diversas tipologías de conflictos (o temas, o "*Issues*"), en función de la etapa evolutiva que atraviesan en su ciclo de vida. Destaca la aportación de Crable y Vibbert (1985), quienes consideran que un tema o asunto potencialmente conflictivo se genera en el instante en que uno o más agentes humanos dotan de significado a una situación determinada, o cuando perciben un problema. En este sentido y con respecto a su ciclo de vida, propugnan cuatro estadios, que corren en sentido paralelo a los establecidos por Pasquero (1989), mencionados anteriormente, y

por la mayoría de los estudiosos de esta temática (Xifra, 2005: 231-232):

- Status potencial del conflicto
- Status inminente
- Status corriente
- Status crítico

Asimismo, los conflictos potenciales, considerados como tema y resultado de una decisión pública e insertos en el seno de la agenda mediática, pueden llegar a experimentar diversos grados de intensidad, en función de la etapa del ciclo de vida que atraviesen, que se medirá por su presencia en foros que vayan más allá de los medios de comunicación (congresos, jornadas). Las etapas de *emergencia*, *difusión*, *establecimiento* y *erosión* de un tema estarán directamente relacionados con su evolución vital, y el paso de una fase a la siguiente reflejará su nivel de penetración social:

- *Emergencia del tema*. Es la etapa germinal en la que el conflicto existe en tanto que tendencia emergente amplia, solamente identificada por especialistas y *Think Tanks*, siendo desconocida por la inmensa mayoría de los diversos agentes sociales y por la opinión pública. Conforme el “*Issue*” va avanzando en su fase de emergencia, se produce una interpretación concreta de la realidad social (Femers *et al.*, 2000: 235-265). Y es precisamente esa interpretación lo que configura el corazón del conflicto potencial.

Por su parte, Fink (1986) propugnará que es justamente la generación del sentimiento de esa necesidad, la que proporcionará su sentido a esta etapa, que se instaurará a través de múltiples canales (Xifra, 2005: 232-233).

Tanto ésta como las etapas siguientes del ciclo vital del conflicto implican la presencia y parti-

cipación activa de intermediarios, que ejercerán gran influencia en la forma en que el tema irá penetrando en la realidad social. Cuanto más polarizado esté el debate, más fácilmente se identificará a sus protagonistas y a los antagonistas en cada una de sus fases, en especial a los colectivos o personas individuales que cuenten con la autoridad y la capacidad de liderazgo suficientes como para definir el “*Issue*” (Coleman, 1993).

Cabe destacar que el nivel de complejidad con que cada tema es presentado variará enormemente de una etapa a otra, en función del nivel de implicación de sus actores. Por regla general, en la fase emergente, el concepto fundamental a menudo es admitido con gran rapidez, si bien, dado que a partir de ahí suele ser debatido por expertos, presenta un alto grado de complejidad. A menudo se da el caso de que los especialistas emiten opiniones y son los grupos de expertos quienes las debaten. Posteriormente, serán los periodistas los que lo reduzcan a un único tema, al nivel de opinión o, como máximo, a dos, en tanto que contrapropuestos (Xifra (2005: 234-235).

- *Difusión del tema*. Por regla general, son los propios afectados quienes protagonizan la difusión del conflicto potencial. En ese momento, los antagonistas definen claramente sus posturas, posicionándose sin ambigüedades. Posteriormente, el conflicto se extenderá hacia territorios vecinos. A diferencia de lo señalado en la fase anterior, en ésta las variables son fácilmente comunicables.
- *Establecimiento del tema*. En esta etapa el “*Issue*” se divulga y puede llegar a alcanzar a vastos sectores de la sociedad civil: se generaliza. Los intermediarios que intervienen suelen ser las

organizaciones con influencia social, quienes, frecuentemente, se apropian de éste como es el caso, por ejemplo, de los medios de comunicación), lo que suele conllevar una bipolarización en el debate público.

- *Erosión del tema.* La erosión del “Issue” aparece con su pérdida de relevancia y el estancamiento del interés público, en especial tras producirse una acción legislativa o política que le afecta plenamente. Los actores implicados en la difusión se angostan, conforme va haciéndolo el tema, y ambos pierden, así, significación mutua. El asunto en cuestión pasa a ser discutido, nuevamente, tan solo en ámbitos específicos y con elevado dominio del tema en cuestión.

En palabras de Pavlic (1999: 73-74), y en lo que se refiere a la tercera etapa del proceso de Chase-Jones, correspondiente a la gestión *stricto sensu* de los Conflictos Potenciales, al menos a finales de la década de los años 90 del pasado S. XX, se aplicaba una escasa investigación sistemática desde el área de Relaciones Públicas, ya que ésta más bien se concebía como un proceso secuencial y, en cierta manera, lineal, en especial en lo que se desprende de la experiencia de más de dos décadas en el área ejecutiva y legislativa de los gobiernos y en la de las empresas, en las cuales la opinión pública constituirá la primera etapa; y la regulación y la litigación, la última. Esta concepción, basada en la mera y simple observación del entorno, irá dejando paso a una nueva visión alternativa, que situará el impulso en el interior de las organizaciones, en lugar de ubicarlo en el exterior. Ello supondrá un sustancial punto de inflexión, ya que implicará la aceptación de la responsabilidad en la generación de los conflictos -o de

una porción de ella-, por parte de las organizaciones.

En los Estados Unidos, a mediados de la década de los años 90, comenzarán a aplicarse técnicas de investigación de dimensión prospectiva, en especial en el campo de la prevención de crisis empresariales, en las cuales el “Issues Management” jugará un papel fundamental²¹. En esta línea, cabe destacar la aportación de Lerbinger (1977) sobre la metodología de investigación aplicable a las auditorías, y que creará escuela:

- el *seguimiento del entorno*, centrado en la vigilancia y el control de la opinión pública.
- la *Auditoria de Relaciones Públicas*, que permite definir la posición de una organización con respecto a sus públicos.
- la *Auditoria de Comunicación*, que evalúa las actividades comunicativas de la organización.
- la *Auditoria Social*, que permite el análisis de la actuación de la organización en su vertiente social.

Xifra (2005: 215-216) destaca el papel fundamental que juega el modelo de la gestión de los “Issues” para una concepción proactiva de las Relaciones Públicas, en un contexto amplio de políticas públicas: el ejercicio de la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos deviene uno de los escenarios en los que el diálogo y las Relaciones Públicas son fundamentales. Esta circunstancia está en el origen de lo que Alfonso González Herrero (1998) ha llamado Gestión de Conflictos Potenciales (GCP), para traducir el

²¹ Destacan las investigaciones llevadas a cabo en este ámbito por R.D. WIMMER, y J.R. DOMINICK (1996); por O. LERBINGER (1977); y por R.E. HIEBERT (1988)

término de “*Issues Management*”, en tanto que modelo proactivo de Relaciones Públicas.

4. *Issues Management* vs *Lobbying*

Los movimientos sociales de los últimos años han dado lugar a la creación de múltiples asociaciones de intereses compartidos (*Lobbies*), lo cual ha sido fuente de oportunidades de producción profesional para las Relaciones Públicas, en tanto que forma de gestión empresarial, ya que se han integrado plenamente en el ámbito de actuación de los procesos de toma de decisiones de la acción pública (Xifra, 2005: 216).

Las organizaciones contemplarán a los poderes públicos como parte integrante de su *mapa de públicos* y, de este modo, legisladores, altos funcionarios, responsables de grupos de interés (*Lobbies*) y periodistas, entre otros, se constituirán en públicos prioritarios de los planes estratégicos corporativos. Ello es debido a que la dinámica política se constituye en un componente importante y, a menudo, fundamental, de la configuración del entorno. Las estrategias de Relaciones Públicas, por lo tanto, bajo el formato de estrategias de relación con los medios; de *Lobbying*; o de difusión de defensa y de Gestión de Conflictos Potenciales, serán formas de comunicación política habitual, promovidas desde la alta dirección corporativa de las organizaciones.

Hainsworth y Meng (1988) definirán esta disciplina como una acción focalizada en la identificación de temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos y sociales), que pueden llegar a incidir en la vida de una organización, con la finalidad de movilizar los recursos disponibles en aras de influir estratégicamente sobre dichos temas y, en la medida de lo posible, procurar beneficiar a la organización.

En esta misma línea, McGrath (1998) considera el “*Issues Management*” como un proceso de identificación de temas, tendencias y actitudes de los públicos, que pueden llegar a afectar negativamente a una organización, lo que conllevaría el diseño e implantación de estrategias y tácticas por medio de las cuales hacerles frente, incluyendo programas de comunicación.

Para Chase (1984), un tema potencialmente conflictivo sería el espacio o distanciamiento resultante de los efectos de la actuación de una organización y de las expectativas de sus públicos. Este “*gap*” o brecha puede llegar a influir fuertemente en la estrategia corporativa y tener implicaciones de calado en el cumplimiento de su misión, en sus metas y objetivos organizativos. De ahí que se destinen esfuerzos estratégicos para la identificación y posterior análisis de estos temas y tendencias, con el fin de construir una *Agenda de Conflictos Potenciales* y, a través de su adecuada gestión, facilitar la anticipación al cambio.

El criterio para catalogar como crítico un conflicto potencial varía ampliamente en función de múltiples factores, entre los que se cuentan, por ejemplo, el tipo de organización, el sector al que pertenece, la etiología de sus objetivos empresariales, y los productos y/o servicios generados, entre otros.

Cabe destacar, sin embargo, que no todos los conflictos potenciales por los que puede verse amenazada una organización, pertenecen al ámbito público. A menudo son de carácter interno y están íntimamente ligados a la Cultura Corporativa de la propia organización, y no por ello son menos críticos o de menor enjundia. Finalmente, Xifra (2005: 217-21) coincide con González Herrero (2003: 10) en su afirmación relativa a que, actualmente:

El concepto encuentra su sentido pleno fuera de la esfera política. El énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que puede suponer un problema para el futuro de la organización.

En Fahey (1986), para que un asunto potencialmente conflictivo pueda ser catalogado plenamente como de carácter público, deberá:

- Formar parte de las políticas públicas o de la gestión de asuntos públicos.
- Ser cualquier acontecimiento, controversia o desarrollo de una política pública que pueda afectar a la organización.
- Originarse en un entorno social, político, administrativo o judicial, aunque conviene matizar que las *tendencias*, entendidas como pautas de acontecimientos, condiciones, actitudes y opiniones de los públicos, y que configuran sus expectativas, deben ser consideradas como distintas de los conflictos potenciales.

Para Xifra (2005: 219-220), su seguimiento y análisis permanente son fundamentales para la detección de los asuntos emergentes, detectables únicamente para determinados colectivos con alta capacidad prospectiva (expertos, académicos o políticos) y que son susceptibles de emerger, en algún momento, como respuesta frente a un hecho que acapare la atención pública.

La GCP nació a finales de la década de los 70 del s. XX, en tanto que práctica corporativa directamente vinculada al área funcional de las Relaciones Públicas. Dicho momento histórico vino caracterizado por la expresión de un extraordinario escepticismo público hacia las instituciones de todo orden, tanto de carácter público, como privado; por una corriente intensa de interven-

ciones legislativas y administrativas; y por un creciente interés de los medios de comunicación hacia las prácticas de la actividad empresarial de la época. Todo ello constituyó la placa de Petri ideal para que la GCP se constituyese en una estrategia idónea para que las organizaciones participasen mejor, y de forma más eficiente, en el debate público, siempre desde una concepción que contemplaba la perspectiva del largo plazo.

Al rescoldo de esta nueva forma de proceder nacerá la *Public Relations Society of America* -de la cual W.H. Chase fue uno de sus seis miembros fundadores y presidente en sus inicios-, cuyos integrantes se esforzarán en identificar temas potencialmente conflictivos para, posteriormente, diseñar estrategias integradas de gestión y de comunicación con que hacerles frente, destacando claramente las ventajas de la anticipación (proactividad) del sector privado, para coadyuvar a la formación de políticas públicas en su etapa germinal, en lugar de actuar a toro pasado (reactividad), una vez éstas definidas e implantadas.

Será en ese periodo inicial y, posteriormente, en la década de los años 80, en que teóricos y profesionales comenzarán a desarrollar y definir sistemas y procesos para dar cuerpo al estudio de tendencia, identificar los acontecimientos potenciales, definir los temas, y diseñar las posturas y las respuestas frente a éstos. A ello irá indisolublemente ligada la definición de las funciones que caracterizan la gestión de los conflictos potenciales y, asimismo, de los organigramas que deben desarrollar este tipo de actividades en el marco de los procesos corporativos de planificación estratégica y del área funcional de Relaciones Públicas (Xifra: 2005: 217-219).

En definitiva, la GCP se constituirá en parte integrante de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, vinculada plenamente con

los fines corporativos y sus objetivos de negocio, permitiendo a las organizaciones prever, evitar o prepararse para evitar eventuales futuras situaciones de crisis que pudieran ocasionar un impacto no deseado en el nivel del capital de su reputación corporativa, y eludir conflictos con los públicos de su entorno. Así, el “*Issues Management*” y la planificación estratégica configurarán la base sobre la que la alta dirección, y su equipo de directivos ‘seniors’, deberán gestionar la organización.

El proceso de la gestión del “*Issues Management*”, como el de las Relaciones Públicas (Xifra, 2005: 226-227) adopta una forma circular: los Conflictos Potenciales se identifican, se priorizan, se gestionan, se siguen, y se vuelven a analizar para adaptar la estrategia a las nuevas situaciones (redefinir la postura, o modificar el plan de acción, o eliminar el conflicto potencial de la agenda, entre otras posibilidades). Bajo esta orientación, Buchholz (1982) vinculará el *ciclo vital* de los conflictos potenciales al proceso de formulación de las políticas públicas, en base a tres estadios:

- Formación de la opinión pública
- Elaboración de la política pública
- Ejecución de la política pública

También Morley (1998: 82-83) abogará por el carácter circular del modelo del “*Issues Management*”, dado que, a su juicio, no posee una dinámica lineal. Defensor a ultranza de la gestión de conflictos potenciales, vinculada íntimamente a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, el profesional británico sostiene que:

[Issues Management] they are circular and it is of little value to debate the chicken and egg problem of whether it takes a crisis to alert a company to

the value of a disciplined issues management procedure or if the cycle begins with that procedure.

El *Issues Management Council* marcaría las directrices para el establecimiento, estructura y funciones a seguir por los directivos responsables de la gestión de “*Issues Management*”, tanto de los especialistas en gestión organizativa, como de los profesionales de las Relaciones Públicas. Del mismo modo que acaece en los Gabinetes de Crisis, en el Gabinete de Conflictos Potenciales suelen converger diferentes apreciaciones, hecho éste muy positivo de cara al establecimiento de respuestas de amplio espectro, que garanticen el consenso y el conocimiento colectivo de la organización. Por ello, la composición del Gabinete deberá estar configurado por aquellas personas que sean capaces de identificar los diversos temas, de valorar su capacidad de impacto, de fijar sus prioridades y de asesorar y formular recomendaciones de actuación a la alta dirección de la organización

El Gabinete deberá reunirse periódicamente, en aras de la revisión del estado de situación de los conflictos potenciales y de la respuesta de la organización frente a los mismos, así como para detectar y considerar los nuevos temas potenciales que vayan surgiendo con el devenir de los tiempos. Se hará necesaria la redacción de unos estatutos de funcionamiento del Gabinete, no ya sólo para la correcta ubicación de sus integrantes, sino para que la alta dirección se haga cargo de su propósito. En este sentido puede consultarse, a modo de ejemplo clarificador, la aportación de McGrath (1998) de propuesta de modelo estatutario.

De lo anteriormente expuesto se deduce que la comunicación debe incluir un componente de “*Issues Management*” que permita identificar la

totalidad de los “issues” de la organización. En palabras de Ferguson (1999: 191):

Strategic approaches to Issues Management emerge from an understanding of the following questions:

- a. *Does the organization own the issue?*
- b. *In the case of multiple stakeholders, who shares ownership of the issue*
- c. *What is the probability that the issue will have a significant impact on the organization?*
- d. *What variables influence controllability of the issue?*
- e. *How can the organization help the public to reach “social judgement” on issues?*

5. Conclusión: El Issues Management hoy. Superando la GCP

Como ya hemos señalado con anterioridad, la concepción epistemológica planteada por McGrath abrió una nueva dimensión a la proactividad que, por nuestra parte, entendemos en el sentido más amplio del término, en tanto que si bien permite identificar los conflictos potenciales, también pone a la vista las nuevas oportunidades del entorno y traslada, plena y definitivamente, al ámbito de la función de Relaciones Públicas la responsabilidad de la supervisión/vigilancia constante del entorno, en el sentido de las “amenazas” y “oportunidades” clásicas del D.A.F.O o S.W.O.T.

Hemos visto que, en los orígenes del concepto, los autores norteamericanos Wilcox, Autt, Agee y Cameron (1989) introdujeron una nueva idea, íntimamente ligada a la planificación estratégica: la planificación del “Issues Management”, término éste que, como ya ha quedado expresado anteriormente, en la edición en castellano aparece

traducido como “Gestión de Conflictos Potenciales”.

Consideramos que, hoy en día, debería superarse dicha concepción ligada al conflicto y mudarla por la que, desde una visión más relacional (en línea con Ledingham y Bruning, 2000) y contemporánea, quizás sería más afortunado denominar simplemente como “Gestión de Temas”, independientemente de que éstos sean conflictivos o favorables. A nuestro entender, si se identifican temas emergentes o puntos de inflexión que modifican el tratamiento comunicativo o las percepciones que sobre ellos generan los *stakeholders*, tanto podrían ser identificados los temas generadores de conflictos potenciales, como de oportunidades potencialmente beneficiosas. Ello acarrea, sin duda, una dimensión mucho más enriquecedora a la tarea observadora asignada a la función de Relaciones Públicas, viéndose, así, más ampliada y favorecida la orientación proactiva de la planificación estratégica.

Al hilo de lo expuesto, y desde esta nueva perspectiva de la gestión estratégica de la comunicación, nos parece oportuno finalizar este artículo dedicado al origen conflictual del *Issues Management* con una inteligente cita de J. Timoteo Álvarez (2001: 610) que, sin duda, induce a la reflexión sobre el papel que pueden jugar las estrategias comunicativas, en tanto que ‘cemento’ sellador de las fracturas que se producen en los desencuentros sociales:

(...) cuanto más fragmentado está el mundo, más cohesión necesita. Cuanto más conflicto hay, más necesario es tender puentes. Son los déficits de paz acumulados y las carencias de diálogo los que explican la demanda socialmente sentida de consenso y los que abren el camino a nuevas estrategias. Y a mayor carencia, mayor demanda.

Conforme al “yin” y al “yang” y al principio de complementariedad, los extremos se tocan [y] dialogan.

Sin duda, es ese mismo espíritu de la letra, el que anima a Manfredi a plantearse la pregunta siguiente:

¿Por qué trabajar con un modelo de competitividad adversarial, centrado en “competir” con los enemigos, en vez de trabajar con un modelo de competitividad centrado en alcanzar niveles de “competencia” que nos permitan hacer mejores aliados? E, incluso, un paso más, ¿por qué no un modelo de competitividad que pueda permitir

hacer de los enemigos posibles aliados? (Manfredi, 2001: 618 y 635).

Todo dependerá de si los directivos y consultores de Relaciones Pública, siguiendo lo propugnado por Carr y Kemmis (1988) y por García García (2001: 655), concebimos y llevamos a la práctica nuestra profesión como *técnica* (oficio), como *práctica* (decisiones basadas en la experiencia), o como *estrategia* (sometimiento del saber a un examen sistemático). Ese es, a nuestro entender, el gran desafío al que hacer frente desde la *praxis*, y también desde la academia.

Bibliografía

- Aguilera, A. (1999). "Responsabilidad negativa" en M. Cruz, R. Aramayo (eds.), *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid: Trotta
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall
- Beck, U. (2000a). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona: Paidós
- Beck, U. (2000b). *La democracia y sus enemigos*, Barcelona: Paidós
- Bryan, J.L. (1997). "The Coming Revolution in Issues Management", *Communication World*, July, 12-14
- Buchholz, R.A. (1982). *Business Environment and Public Policy*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall (3ª ed.: 1989)
- Buchholz, R.A. (1992). *Public Policy Issues for Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- Carroll, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, 39-48
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility", *Business and Society*, vol. 38, 3, Sept., 268-299
- Chase, W.H. (1977). "Public Issues Management: The New Science", *Public Relations Journal*, Vol. 33, October, 25-26
- Chase, W.H. (1982). "Issues Management", en *The Public Affairs Handbook*, Chicago (ILL.): American Management Association
- Chase, W.H. (1984). *Issues Management: Origins of the Future*, Stamford (Conn.): Issue Action
- Chase, W.H., Jones, B.L. (1979). "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Journal*, vol. 5, nº 2, Summer, p. 7
- Coates, J.F. et al. (1986). *Issues management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, Mounty Airy (MD.): Lomond
- Coleman, C.L. (1993). "The influence of Mass Media and Interpersonal Risk Judgments", *Communication Research*, 20, 611-628
- Coutrot, T. (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste*, Paris: La Découverte
- Crable, R.E., Vibbert, S.L. (1985). "Managing Issues and Influencing Public Policy", *Public Relations Review*, 11 (2), 3-13
- Diez Nicolas, J., Inglehart, R. (eds.) (1994). *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*, Madrid: Fundesco
- Dozier, D.M., Grunig, J.E., Grunig, L.A. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum
- Ehling, W.P. (1975). "PR Administration, Management Science and Purposive Systems", *Public Relations Review*, nº 1, vol. 2, 15-43
- Ewing, R.P. (1979). "The Uses of Futurist Techniques in Issues Management", *Public Relations Quarterly*, Winter
- Ewing, R.P. (1980a). "Socio-political Forecasting: Managing the Black Hole of the Future", en *Through the 80's: Thinking Globally, Acting Locally*, Washington DC: World Future Society,
- Ewing, R.P. (1980b). "Evaluating Issues Management", *Public Relations Journal*, June
- Ewing, R.P. (1981). "The Uses of Futurist Techniques in Issues Management", en *A Managerial Odyssey: Problems in Business and It's Environment*, Reading (MA.): Addison-Wesley
- Ewing, R.P. (1982). "Modelling the Process", en *The Public Affairs Handbook*, Chicago (ILL.): American Management Association
- Ewing, R.P. (1987a). *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Senior Executives*, Homewood: Dow Jones-Irwin
- Ewing, R.P. (1987b). "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", en C.L. Caywood (ed.), *The Book of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw Hill, 173-188
- Ewing, R.P. (1990a). "Moving from Micro to Macro Issues Management", *Public Relations Review*, Spring
- Ewing, R.P. (1990b). "The Role of Issues Management in Managing the New Bottom-Line", *Journal of Corporate Public Relations*, Winter
- EWING, R.P. (1997). "Issues management: Managing Trends trough the Issues Life Cycle", en C. Caywood (ed.), *The handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 173-188

- Fahey, L. (1986). "Issues Management: Two Approaches", *Strategic Planning Management*, 81, 85-96
- Ferguson, S.D. (1999). *Communication Planning. An Integrated Approach*, Thousand Oaks (CA): Sage
- Frederick, R.E. (ed.) (2001). *La ética de los negocios*, México: Oxford University Press
- García Atenze, S. (ed.) (1996). *Gobierno de la empresa*, Madrid: TF
- García García, F. (2001). "Hacia una teoría estratégica para la acción cotidiana", en R. Alberto Perez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- Gaunt, P., Ollenburger, J. (1995). "Issues Management Revisited: A Tool that Deserves another Look", *Public Relations Review*, all 1995, 199-210
- Gélinier, O.; Pateyron, E. (2001). *La nueva economía del S. XXI*, Barcelona: Paidós
- Giddens, A., Hutton, W. (2001). *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona: Tusquets
- Gollner, A.B. (1983). *Social Change and Corporate Strategy. The Expanding Role of Public Affairs*, Stamford: Issue Action
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la Comunicación de Crisis en la empresa*, Barcelona: Bosch
- González Herrero, A. (2003). "Issues Management (o la gestión de asuntos potencialmente conflictivos)", *Revista del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya*, 5, Abril, 10-12
- Gossen, R., Sharp, K. (1987). "How to Manage Dispute Resolution", *Public Relations Journal*, nº 43, 35-38
- Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, Fort Worth: Harcourt Brace (edición en castellano: *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 2000)
- Grunig, J.E., Repper, F. (1992). "Strategic Management, Public and Issues", en GRUNIG, J. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum
- Hainsworth, B., Meng, M. (1988). "How Corporations Define Issues Management", *Public Relations Review*, 14 (4), 18-30
- Hanna, N. (1985). "Strategic Planning and Management: a Review of Recent Experiences", Washington D.C., *World Bank Staff Working Paper*, nº 751, 59-69, 84
- Heath, R.L. (1997). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks (CA): Sage (ed. original: San Francisco: Jossey-Bass, 1988)
- Heath, R.L., (ed.) (1992). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale (N): Lawrence Erlbaum
- Heath, R.L., Nelson, R.A. (1986a). *Issues Management: Corporate Public Policymaking in an Information Society*, Beverly Hills (CA.): Sage
- Heath, R.L., Nelson, R.A. (1986b). *Issues Management*, Newbury Park (CA): Sage
- Heath, R.L., Cousino, K.R. (1990). "Issues Management End of the First Decade – Progress Report", *Public Relations Review*, Spring
- Hiebert, R.E. (1988). *Courtier to the Croad: The Store of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames: Iowa State University Press
- Hirsch, H. (2002). *Essential Communications Strategies*, Hoboken (NJ): Wiley Press, 2nd ed.
- Hobsbawn, E. (2000). *Entrevista sobre el S. XXI*, Barcelona: Crítica
- Hummels, H. (1998). "Organizing Ethics. A Stakeholder Debate", *Journal of Business Ethics*, 17, 1403-1418
- Izquierdo, G. (2000). *Entre el fragor y el desconcierto. Economía, ética y empresa en la era de la globalización*, Madrid: Minerva
- Lauzen, M.M. (1997). "Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management", *Journal of Public Relations Research*, vol. 9, nº 1, 65-82
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D. (ed.) (2000). *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum
- Lerbinger, O. (1977). "Corporate Uses of Research in Public Relations", *Public Relations Research*, nº 3, vol. 4, 11-19
- Manfredi Mayoral, J. L., (2001). "Las ingenierías del consenso. La semio/strateg/sfera", en R. Alberto Perez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC
- McGrath, J.E. (1966). "A Social Psychological Approach to the Study of Negotiation", en R.V. Bowers (ed.), *Studies on Behaviour in Organizations*, Athens: University of Georgia Press
- McGrath, G.B. (1998). *Issues Management. Anticipation and Influence*, San Francisco: International Association of Business Communicators

- Morley, M. (2002). *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, Houndmills (U.K.): Palgrave (1ª ed. 1998)
- Elé, D. (1996). *Ética en el gobierno de la empresa*, Pamplona: Eunsa
- Murphy, P. (1989). "Game Theory: a Paradigm for the Public Relations Process", en C.H. Botan y V. Hazleton Jr., *Public Relations Theory*, New Jersey: Lawrence Erlbaum
- O'Toole, J.E. (1975). "Advocacy Advertising Shows the Flag", *Public Relations Journal*, vol. 31, nº 11, 14-16
- Pasquero, J. (1989). "Gérer stratégiquement dans une économie politisée", *Gestion*, 14 (3), 116-128
- Pavlik, J.V. (1987). *Public Relations: What Research tells Us*, Newbury Park (CA.): Sage (traducción en castellano: *La investigación en Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 1999)
- Plowman, K.D., Revelle, C., Meirovich, S., Pien, M., Stemple, R., Sheng, V., Fay, K. (1995). "Walgreens: a Case Study in Health Care and Conflict Resolution", *Journal of Public Relations Research*, nº 7, vol. 4, 231-258
- Poors, C.A. (1997). "How Issues Management Turned the Tide: A Case Study for Action and Results", *Communication World*, July, 23-24
- Post, J.E. (1979). *Corporate Behaviour and Social Change*, Reston (VI): Reston
- Ramos Torre, R., García selgas, F. (eds.) (1999). *Globalización, riesgo, reflexibilidad*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Renfro, W.L. (1987). "Issues Management: the Envolving Corporate Role", *Futures*, vol. 19, nº 5, 545-554
- Reynolds, CH. (1997). "Issues Management and the Australian Gun Debate", *Public Relations Review*, Winter, 340-360
- Ronstant, G. (1996). *Réconcilier l'économie et le social*, Paris: OCDE, 1996
- Shelby, A.N. (1986). *Issues Management: A New Direction for Public Relations Professionals*, comunicación presentada en el 'Meeting of the International Communication Association', Chicago
- Thomsen, S.R. (1995). "Using Online Databases in Corporate Issues Management", *Public Relations Review*, Fall, 103-121
- Timoteo Álvarez, J. (2001). "Comunicación, estrategia y consenso: la matriz social del siglo XXI", en R. Alberto Perez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- Urzaiz, J. (1977). *Ordenación de las Relaciones Públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, p. 89
- Velasco, R. (1996). *Los economistas en sus laberintos*, Madrid: Taurus
- Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, PH., Agee, W. (1989). *Public Relations Strategies and Tactics*, New York: Harper and Row Pub. Inc., 2ª ed., (traducción al castellano: *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 6ª ed., 2001)
- Wimmer, R.D., Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: Bosch
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*, Aravaca (Madrid): McGraw Hill/Interamericana de España
- Xifra, J. (2005). "Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales", en A. Castillo Esparcia (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar
- Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La Gestión de Conflictos Potenciales en las organizaciones*, Barcelona: Gedisa
- Zygmunt, B. (2001). *La postmodernidad y sus descontentos*, Madrid: Akal

Los hábitos de exposición a medios de comunicación off line de los jóvenes en la Comunidad Foral de Navarra.

Una aplicación de los métodos factoriales y de clasificación automática.

Young people's off line media exposure habits in the Spanish region of Navarre.

An application of factorial methods and automatic classification.

Ildefonso Grande Esteban

Universidad Pública de Navarra

igrande@unavarra.es

María Jesús Merino Sanz

ESIC Business&Marketing School

mariajesus.merino@esic.es

RESUMEN

Clasificación JEL:
M37

Palabras clave:

*Medios, edad,
métodos multivariantes
y análisis
de audiencias.*

En este artículo se muestra el tratamiento de las variables cualitativas que describen los hábitos de exposición a medios; televisión, radio, periódicos y revistas en diferentes segmentos de jóvenes clasificados por su edad y género. Los resultados ponen de manifiesto que estas dos variables demográficas explican las preferencias por los medios de comunicación. Se observa que las preferencias por la televisión caracterizan a los jóvenes de 19 a 25 años. Los hombres leen menos prensa generalista que las mujeres, pero más deportiva, y que ellas leen revistas en mayor medida que los hombres. Finalmente se proponen estrategias de comunicación efectivas para los segmentos encontrados.

ABSTRACT

JEL Classification:
M37

Key words:

*Media, age,
multivariate methods
and audience.*

This article shows the treatment of qualitative variables that describe the exposure habits to media, TV, radio, newspapers and magazines of different segments of young people, classified by their age and gender. The results show that these two demographic variables explain their media preferences. It is noted that a preference towards television is a characteristic of young people aged 19 to 25. Men read a lot less mainstream press than women. Men read much more sporting press while women are more likely to read magazines. Finally, effective communications strategies are proposed for the segments concerned.

Introducción

Se han realizado numerosos estudios sobre el modo de ser de los jóvenes. Se trata de un colectivo cuantitativamente pequeño, suponen el 6,3 por ciento de la población española según el INE, pero su familiaridad con las nuevas tecnologías y su papel como prescriptores, les hacen especialmente atractivos desde una óptica comercial.

Los jóvenes tienen cada vez más autonomía a la hora de tomar decisiones sobre la compra de productos que les interesan. Los padres se dejan llevar por sus opiniones para las compras en el hogar. Por otra parte, los jóvenes deciden utilizar un producto o servicios para lograr la incorporación en la sociedad adulta (Pintado, 2004).

Los medios tratan de llegar a los jóvenes para convertirlos en audiencia fiel pero no siempre han encontrado respuesta ya que la juventud responde de forma atípica. A los medios se les atribuye la función tanto de transmisión de información como de entretenimiento aunque los jóvenes suelen tener una actitud crítica respecto a ellos. De hecho no siempre se tienen las claves para interpretar sus conductas. Por otro lado, los jóvenes utilizan el contenido de los medios para reafirmar o argumentar sus opiniones como parte de su proceso de socialización y para desarrollar su sentido de pertenencia. En los últimos años han mostrado un claro descontento por la imagen que de ellos ofrecen los medios al verlos como sujetos pasivos, desinteresados o poco implicados en las cuestiones sociales.

Para los medios de comunicación, los jóvenes son un público especialmente atractivo para sus anunciantes: cuentan con sus marcas y sus productos, se rigen por sus modas y estilos y utilizan sus propios lenguajes, códigos y simbologías. Para poder comunicarse y llegar a ellos, se hace cada vez más necesario conocerlos en profundi-

dad. De hecho existe una vinculación de los contenidos a las marcas. Por ejemplo, las revistas de videojuegos en muchos casos se llaman como la propia consola. Zona Disney, la revista Playstation, el canal de televisión del Real Madrid, son ejemplos de cómo los contenidos van asociados a una actitud concreta ante el consumo de ciertos productos o servicios.

En los estudios consultados se pone de manifiesto los siguientes rasgos: individualismo, multiculturalidad, hedonismo, bienestar y preocupación por el medio ambiente.

Consolidar la confianza en uno mismo, empowerment, es el más importante deseo de los jóvenes hoy en día. Su traducción sería la reafirmación en uno mismo, el sentirse bien en todos los sentidos y se recomienda a las marcas que personalicen sus mensajes a través de un personaje famoso para generar empatía entre el consumidor y la marca. Otro aspecto destacado es la visión que la masculinidad y la feminidad en los jóvenes ya que han perdido sus características tradicionales. Se recomienda que se potencie la masculinidad mediante sus nuevos símbolos, como el deporte o el cariño. En cuanto a las mujeres, deben reconocer su nuevo status pero sin olvidar las nuevas dificultades que acarrea el poder, la independencia económica y el éxito profesional.

Algunos estudios confirman que las tendencias que se están desarrollando entre los jóvenes son la incorporación de la tecnología para incrementar el sentimiento de pertenencia y para expresarse; la fluidez o acceso fácil a todo; disolución de jerarquías y procesos e incorporación absoluta de la informalidad y la sinceridad. Los jóvenes tienden a valorar la honestidad y la transparencia y a rechazar la manipulación y la hipocresía.

Además hay que añadir la dedicación a uno mismo para quererse, desarrollarse, conocerse para modificar conductas que permitan un mayor bienestar en todos los hábitos: alimenticios, de ocio, culturales, etc. y el compromiso en vez de ser social pasar a ser individual.

En los jóvenes se observan dos tipos de perfiles: los neoconservadores que pretenden volver a encontrar lo verdadero reinstaurando referencias y valores que vienen del pasado y los hiperrealistas, que buscan la destrucción de lo falso, la caída de los últimos resquicios del pasado, ir a lo extremo de lo real para encontrar o crear su verdad.

Con independencia del perfil con el que se identifiquen, la postura de los jóvenes sobre el marketing tiene puntos en común. Así, respecto a la oferta de productos y servicios, estos jóvenes desean productos que solucionen la vida. Sienten atracción por lo ergonómico, buscan la calidad al mejor precio y para ellos internet es el paradigma de servicio multisolución. Las marcas, según este informe, están seriamente cuestionadas y deben apoyarse en productos concretos y de calidad indiscutible ya que “lo tangible” se antepone a la marca, el escaparate, “lo inconsistente”.

En el plano de la comunicación, los jóvenes tienen expectativas de que las marcas dialoguen con ellos y piden el cambio de una publicidad incitativa que vincula el producto a una figura aspiracional o personaje famoso a otra que contextualiza el producto en un episodio de la vida real o una sensación o aventura.

Actualmente los jóvenes siguen viviendo con sus familias de origen y dependen económicamente de ellos. Argumentan las dificultades de la vida independiente y asumen retrasar la salida del hogar de origen.

El ocio es un aspecto fundamental para este grupo social, así como la interacción social con otros jóvenes. Según comentan Pérez-Latre y Bringué (2005), la naturaleza de sus actividades son las siguientes: el 97,2% sale con amigos, el 88% acude a bares, cafeterías y discotecas, el 80% viaja, el 77% asiste a conciertos, el 70% hace deporte habitualmente y los medios de comunicación ocupan un lugar importante en su tiempo libre.

El fin de semana concentra gran parte de las actividades anteriormente comentadas. El 64% de los jóvenes sale todos o casi todos los fines de semana por la noche fundamentalmente ya que les proporciona un sentimiento de libertad.

Es importante destacar del estudio de Pérez-Latre y Bringué, los valores que les atraen. Parece que están comprometidos con valores como el pacifismo, la tolerancia, la ecología y la lealtad. Su identificación es mucho menor con valores como el esfuerzo, la responsabilidad, el compromiso o la abnegación que serían los valores intermedios para alcanzar el fin al que dicen estar comprometidos. Por ejemplo, respecto al valor de la solidaridad, un 57,2% admiten que les gustaría colaborar con una ONG pero sólo el 9,3% de los jóvenes colaboran con ellas.

Desde la publicidad se habla cada vez con más fuerza del marketing de la experiencia una estrategia de comunicación comercial que en lugar de ser obvia y explícita, busca generar situaciones donde el público pueda experimentar una situación placentera acompañado de una marca. Este tipo de estrategias puede generar una mayor fidelidad del público hacia la marca. Sirva como ejemplo el caso de un conocido festival de música que se celebra todos los años en verano en nuestro país: una marca de cerveza lo ha convertido en ocasión de unir música con

convivencia y, por supuesto, el patrocinio de la marca que da lugar al evento: FIB Heineken. Al concierto en sí mismo, se une una batería de acciones en los medios, desde publicidad convencional hasta microespacios específicos, que son un magnífico ejemplo de cómo medios y marcas lanzan mensajes conjuntos.

Para los jóvenes tiene gran importancia su integración en su grupo de iguales y para ello se sienten obligados a aceptar los patrones sociales que impone su grupo de referencia. Esto les hace especialmente vulnerables a cualquier influencia que les proponga una mayor aceptación dentro del grupo.

El consumo de los medios de comunicación por los jóvenes, según el EGM, se centra en revistas, cine e internet. No son lectores de diarios habitualmente y ven la televisión un punto y medio por encima de la media (92,4% frente a una media de 90,7%). Los usuarios de internet en este segmento de edad, superan claramente la media (58,8% frente al 26,9%).

Los medios de comunicación tienen una gran incidencia en la socialización de los jóvenes pero transmiten una imagen estereotipada de los mismos: divertidos, superficiales y dinámicos. Esta imagen acaba siendo asumida por los propios jóvenes.

De la misma manera, la publicidad hace uso de los estereotipos mencionados para reforzar los mensajes comerciales. De hecho, aunque los publicitarios hablan del carácter instrumental de la publicidad y se argumenta que la publicidad no obliga, no impone nada sino que informa y sugiere la existencia de diferentes productos, se puede atribuir a la publicidad una gran capacidad para modificar los usos y valores sociales.

Frente a estas dos posiciones, cabría una tercera posición donde se unen los valores sociales y la publicidad retroalimentándose mutuamente.

2. Los hábitos de exposición a medios en la Comunidad Foral de Navarra

2.1 Objetivos y metodología

Con frecuencia se repite que los jóvenes son poco alcanzados por los medios de comunicación impersonales; ven poco la televisión, no leen y solamente escuchan cadenas de radio relacionadas con la música o espectáculos.

En este artículo se persigue identificar los hábitos de exposición a medios en la población joven de la Comunidad Foral de Navarra -poco conocida dada su reducida población y peso en los paneles- identificada por la edad y el género. Se analiza la frecuencia con que se ven los programas de TV, de radio, qué cadenas se ven de ambos medios. Además de analizar las preferencias por la prensa escrita y la temática objeto de lectura.

Para obtener esta información se elaboró un cuestionario que preguntaba por la frecuencia con que se ve la TV y se escucha la radio, qué cadenas de TV y radio se ven, los periódicos y revistas que se leen.

El conjunto se ha segmentado por género y edad; respecto a ésta se consideran tres intervalos: de 10 a 18 años, de 19 a 25 y desde 26 a 35 años. La muestra totaliza un conjunto de 231 personas y se ha entrado en contacto con ella de forma aleatoria, por rutas aleatorias en la Comarca de Pamplona. El trabajo de campo se realizó en el primer trimestre de 2009.

El cuestionario ha combinado variables nominales con otras métricas. El tratamiento de los datos requiere el empleo de métodos factoriales y de clasificación automática. Las variables nominales serán tratadas con análisis factorial de correspondencias múltiples y las métricas con análisis de componentes principales. El análisis de clasificación automática servirá para identificar

grupos de jóvenes y sus hábitos de exposición a medios cuando la complejidad de la información dificulte la interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación de los métodos factoriales. Los métodos propuestos son mucho más sofisticados que los tradicionalmente empleados en estudios de mercado, básicamente análisis descriptivos. Se supone que el lector se encuentra familiarizado con la interpretación de los métodos factoriales.

2.2. Resultados

La tabla nº 1 muestra las correlaciones variable factor del ACP que relaciona la frecuencia de ver determinados programas con las características de la muestra. El eje 1 pone de manifiesto

que existe un grupo de jóvenes que ve la TV con mayor frecuencia que los demás en lo que afecta a espectáculos, concursos, entrevistas y deportes. Se trata de hombres, sin que pueda precisarse su edad. El segundo eje pone de relieve que las mujeres se caracterizan por ver con mayor frecuencia programas informativos, debates y culturales. Los hombres se caracterizan por ver con mayor frecuencia programas de naturaleza deportiva. Por edades se observa que series, películas y documentales caracterizan la mayor frecuencia de visión en jóvenes de 19 a 25 años. Los más jóvenes ven menos debates, telediarios y programas culturales. A medida que aumenta la edad se invierte esta tendencia.

Tabla nº 1. Correlaciones variable factor de frecuencia de visión de programas

Correlación variable factor

Etiquetas	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4
Frecuencia con la que se ven telediarios/informativos	0,03	0,74	-0,13	-0,08
Frecuencia con la que se ven programas culturales/documentales	0,02	0,77	-0,11	0,29
Frecuencia con la que se ven series	0,28	-0,30	0,34	0,35
Frecuencia con la que se ven películas	0,23	-0,03	0,11	0,88
Frecuencia con la que se ven programas-espectáculos/musicales	0,59	-0,11	0,58	-0,16
Frecuencia con la que se ven concursos	0,62	0,12	0,54	-0,23
Frecuencia con la que se ven programas de debates/entrevistas	0,25	0,67	0,25	-0,05
Frecuencia con la que se ven programas o retransmisiones deportivas	0,65	-0,07	-0,66	0,00
Frecuencia con la que se ven otros programas o retransmisión	0,70	-0,11	-0,60	-0,07

(Continúa en página siguiente)

Segmento	Frecuencia	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4
----------	------------	-------	-------	-------	-------

Edad

De 10 a 18 años	68	-0,81	-6,20	-0,52	-2,03
De 19 a 25 años	81	-0,11	0,73	-0,16	2,60
De 26 a 35 años	15082	0,88	5,18	0,65	-0,66

Género

Hombre	113	4,45	-0,56	-6,06	0,44
Mujer	118	-4,45	0,56	6,06	-0,44

El gráfico n° 1 muestra el plano formado por los ejes 1 y 2. En él se aprecia que los hombres ven con mayor frecuencia la TV que las mujeres, y que el grupo de mayor edad manifiesta mayor frecuencia de visión de programas culturales, telediarios, debates, etc.

Respecto a la frecuencia de escucha de programas de radio en términos generales no hay diferencias por género. La audiencia más asidua se identifica con los jóvenes de mayor edad. El segmento de 10 a 18 años escucha la radio en mucha menor medida que la media.

Gráfico n° 1. Frecuencia de visión de programas de televisión

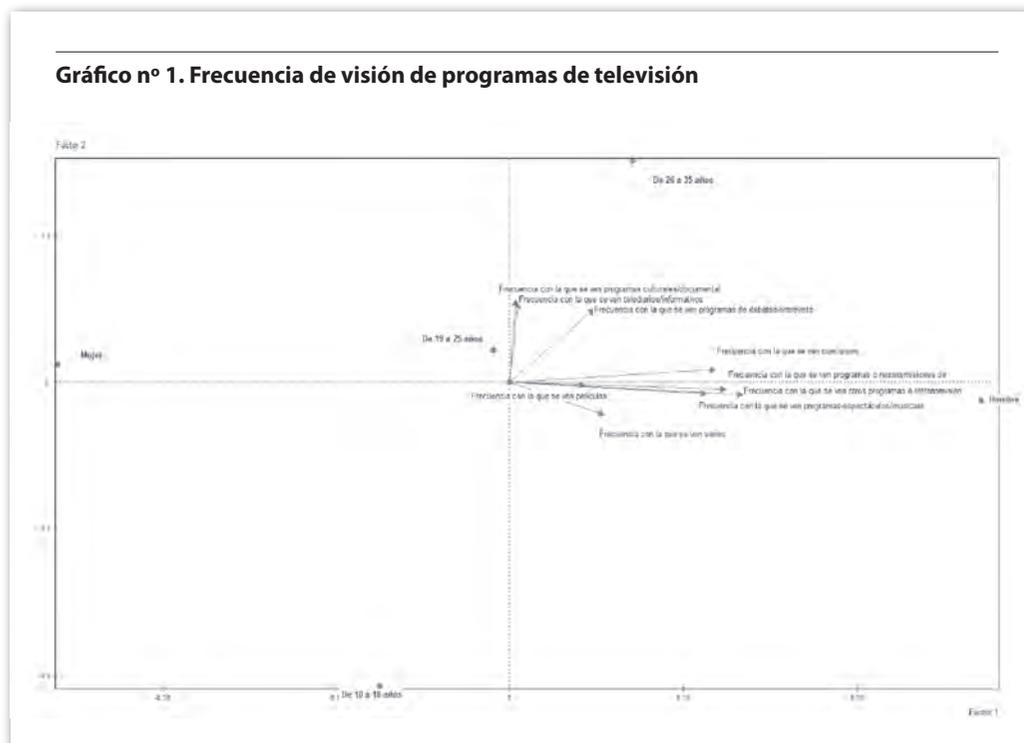


Tabla nº 2. Frecuencia de escucha de programas de radio**Correlaciones variable factor**

Identificador	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
Frecuencia con la que se escuchan noticias/informativos	0,69	0,18	0,07	-0,36	0,40
Frecuencia con la que se escuchan programas culturales/divulgativos	0,76	0,23	0,04	-0,07	0,25
Frecuencia con la que se escuchan series	0,51	0,10	-0,40	0,60	0,31
Frecuencia con la que se escuchan programas de música clásica	0,61	0,28	-0,28	0,34	-0,43
Frecuencia con la que se escuchan programas de música moderna	0,15	0,02	0,85	0,45	0,04
Frecuencia con la que se escuchan tertulias	0,76	0,09	0,03	-0,33	-0,27
Frecuencia con la que se escuchan magazines/programas de entretenimiento	0,78	0,07	0,24	-0,06	-0,23
Frecuencia con la que se escuchan programas o retransmisiones deportivas	0,35	-0,84	0,07	0,04	-0,01
Frecuencia con la que se escuchan otros programas o retransmisiones	0,45	-0,77	-0,15	0,02	0,02

Segmento	Frecuencia	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
----------	------------	-------	-------	-------	-------	-------

Edad

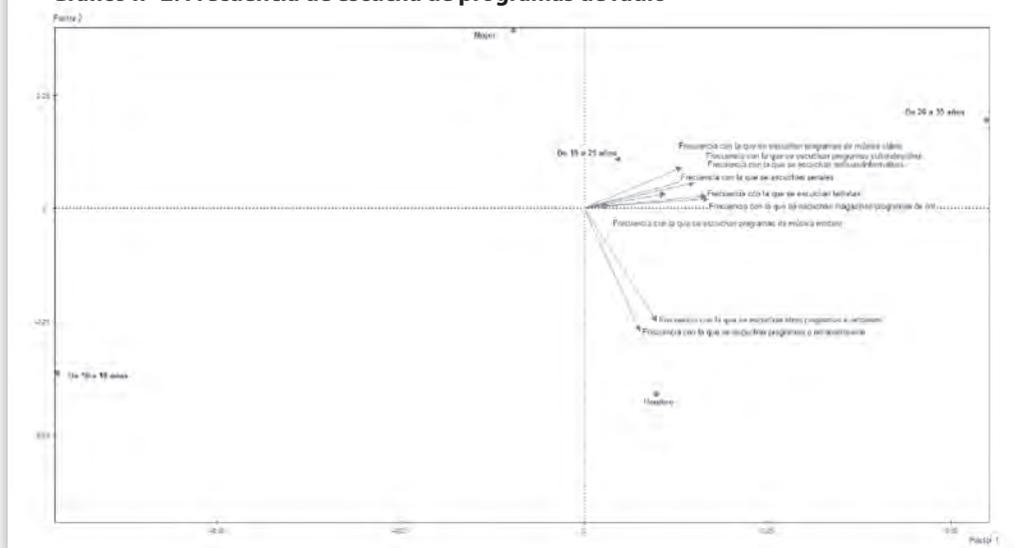
De 10 a 18 años	68	-3,91	-2,93	-1,05	2,13	1,39
De 19 a 25 años	81	0,29	1,00	1,97	0,58	-1,18
De 26 a 35 años	82	3,44	1,79	-0,87	-2,61	-0,15

Género

Hombre	113	0,82	-5,00	-3,99	-1,17	-0,65
Mujer	118	-0,82	5,00	3,99	1,17	0,65

En el segundo eje se observa que son los más jóvenes quienes escuchan en mayor medida que la media las retransmisiones deportivas. En el tercer eje se observa que los jóvenes de 19 a 25 y también las mujeres escuchan con mayor fre-

cuencia que la media los programas de música moderna. Con los hombres ocurre lo contrario. En general, se aprecia que la frecuencia de audición de programas musicales disminuye con la edad.

Gráfico nº 2. Frecuencia de escucha de programas de radio

Un tercer análisis contempla elección de cadenas de TV con total cobertura en Navarra, lo que excluye algunas de ellas y las digitales. La primera conclusión a la que se llega es que no hay diferencias por género en cuanto a visión de las cadenas consideradas. Ser hombre o mujer no afecta a las preferencias. Ninguno de los

valores test supera 1,96. El segmento de 26 a 35 años se caracteriza por ver las cadenas autonómicas. Los más jóvenes manifiestan preferencias simultáneamente por A3 y T5. No aparecen otros perfiles bien definidos. El gráfico nº 3 muestra el mapa de preferencias a partir de los ejes 1 y 2.

Tabla nº 3. Visión de cadenas de TV

Segmento	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
Ven habitualmente TVE - 1					
Sí TVE1	8,33	-0,76	-0,75	9,52	-0,22
No TVE2	-8,33	0,76	0,75	-9,52	0,22
Ven habitualmente TVE - 2					
Sí TVE2	8,05	0,81	8,17	0,98	-1,09
No TVE2	-8,05	-0,81	-8,17	-0,98	1,09
Ven habitualmente ETB - 1					
Sí ETB1	3,39	-6,03	5,16	-4,54	6,54
No ETB1	-3,39	6,03	-5,16	4,54	-6,54

(Continúa en página siguiente)

Segmento	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
----------	-------	-------	-------	-------	-------

Ven habitualmente ETB - 2

Sí ETB2	3,38	-8,95	2,21	-5,55	1,42
No ETB2	-3,38	8,95	-2,21	5,55	-1,42

Ven habitualmente Tele 5

Sí T5	8,49	1,46	-8,47	-2,87	2,23
No T5	-8,49	-1,46	8,47	2,87	-2,23

Ven habitualmente Antena 3

Sí A3	10,20	-1,19	-6,88	-1,31	2,20
No A3	-10,20	1,19	6,88	1,31	-2,20

Ven habitualmente Canal Plus

Sí C+	5,44	9,02	4,59	-2,03	3,62
No C+	-5,44	-9,02	-4,59	2,03	-3,62

Ven habitualmente televisión local (Canal 4 Navarra)

Sí C4	7,17	-4,92	3,52	4,77	-2,41
No C4	-7,17	4,92	-3,52	-4,77	2,41

Ven habitualmente Canal Satélite Digital

Sí CSD	1,76	11,92	1,84	-0,80	3,13
No CSD	-1,76	-11,92	-1,84	0,80	-3,13

Ven habitualmente Vía Digital

Sí VD	-0,56	1,58	1,16	-0,59	-1,14
No VD	0,56	-1,58	-1,16	0,59	1,14

Ven habitualmente otros canales de televisión

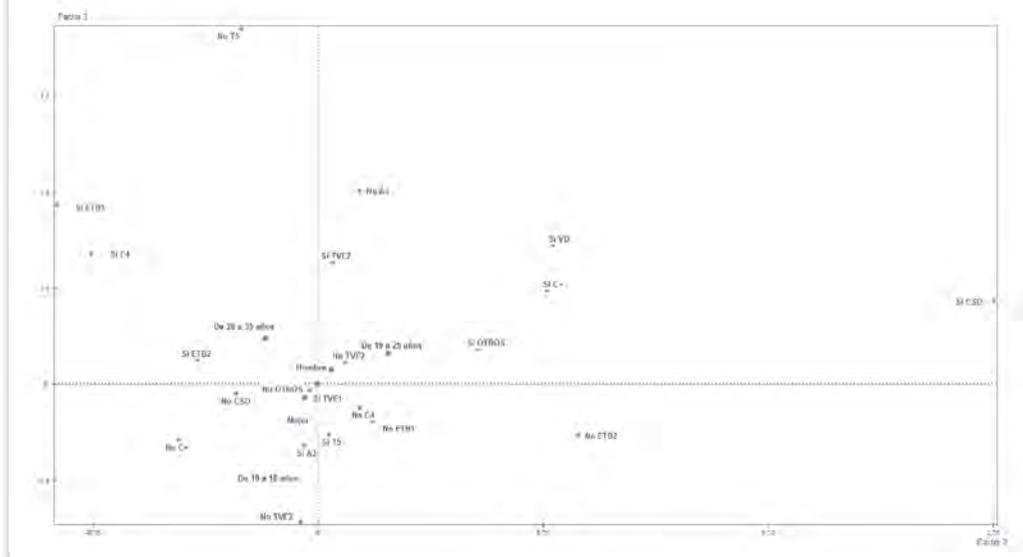
Sí OTROS	5,84	2,63	0,71	-6,36	-11,22
No OTROS	-5,84	-2,63	-0,71	6,36	11,22

Edad

De 10 a 18 años	-0,84	-0,70	-3,74	-1,74	0,86
De 19 a 25 años	0,69	2,63	1,43	0,28	-0,54
De 26 a 35 años	0,12	-1,96	2,14	1,38	-0,28

Género

Hombre	0,14	0,67	0,90	0,89	1,48
Mujer	-0,14	-0,67	-0,90	-0,89	-1,48

Gráfico n° 3. Preferencias por cadenas de TV.

La tabla n° 4 muestra qué emisoras de radio escuchan los diferentes segmentos de jóvenes. En el gráfico n° 4 se observa que todas respuestas afirmativas se localizan con coordenada positiva y las negativas la tienen negativa. Esto significa que los que escuchan la radio lo hacen con todas las emisoras. Este perfil de escuchantes se caracteriza por tener entre 19 y 25 años. No existen diferencias por género. En el segundo eje la edad y el género son varia-

bles relevantes. SER, Radio 1 y Radio 5 son emisoras escuchadas por hombres y personas de 26 a 35 años. Mujeres y jóvenes de 19 a 25 años responden al perfil opuesto, no escuchan estas emisoras, ni las demás, o lo hacen en menor medida. Los hombres también responden al perfil de escuchantes de COPE y SER. El gráfico n° 4 muestra el plano que forman los ejes 1 y 2, los que explican los perfiles más relevantes.

Tabla n° 4. Cadenas de radio escuchadas.

Segmento	Frecuencia	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
Escuchan habitualmente Cope Pamplona FM						
Sí	46	6,43	-1,67	7,39	7,31	-2,10
No	185	-6,43	1,67	-7,39	-7,31	2,10
Escuchan habitualmente Pamplona OM Ser						
Sí	23	8,52	-3,44	0,32	3,88	0,57
No	208	-8,52	3,44	-0,32	-3,88	-0,57

(Continúa en página siguiente)

Segmento	Frecuencia	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
----------	------------	-------	-------	-------	-------	-------

Escuchan habitualmente Onda Cero Pamplona FM

Sí	99	7,83	6,10	1,61	-1,01	-6,29
No	132	-7,83	-6,10	-1,61	1,01	6,29

Escuchan habitualmente Cadena 40 Principales

Sí	153	-0,44	7,26	5,89	-8,19	-0,29
No	78	0,44	-7,26	-5,89	8,19	0,29

Escuchan habitualmente Radio 1. Navarra OM/FM

Sí	9	7,10	-8,31	3,53	-3,42	-2,32
No	222	-7,10	8,31	-3,53	3,42	2,32

Escuchan habitualmente Cadena Cien Navarra FM

Sí	128	7,64	7,95	-0,30	-0,22	-4,11
No	103	-7,64	-7,95	0,30	0,22	4,11

Escuchan habitualmente Radio 5. Navarra OM/FM

Sí	13	6,88	-5,66	-0,80	-9,56	2,09
No	218	-6,88	5,66	0,80	9,56	-2,09

Escuchan habitualmente Euskadi Irratia

Sí	40	2,29	-0,88	-9,65	0,71	-7,08
No	191	-2,29	0,88	9,65	-0,71	7,08

Escuchan habitualmente Cope Pamplona OM

Sí	13	8,69	-0,02	1,50	1,51	5,77
No	218	-8,69	0,02	-1,50	-1,51	-5,77

Escuchan habitualmente R3 FM

Sí	19	7,05	0,44	-8,07	-0,95	2,51
No	212	-7,05	-0,44	8,07	0,95	-2,51

Escuchan habitualmente Onda 10

Sí	13	4,71	6,76	-2,49	1,69	8,42
No	218	-4,71	-6,76	2,49	-1,69	-8,42

Edad

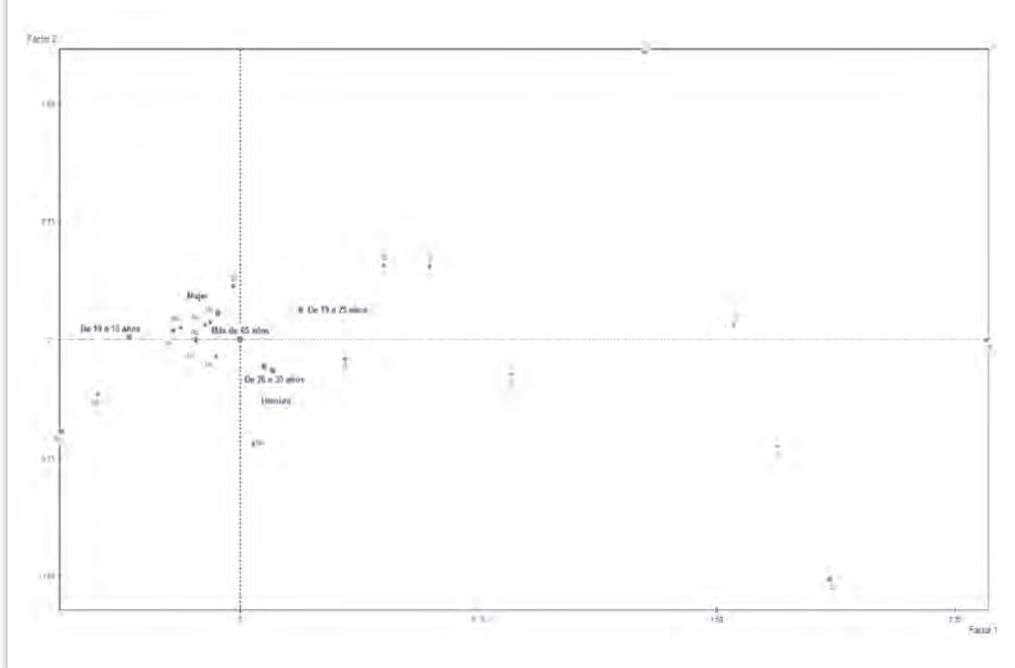
De 10 a 18 años	68	-3,43	0,13	-0,54	-1,40	-0,77
De 19 a 25 años	81	2,13	2,09	0,51	0,79	-0,12
De 26 a 35 años	82	1,14	-2,21	0,00	0,54	0,85

(Continúa en página siguiente)

Segmento	Frecuencia	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
----------	------------	-------	-------	-------	-------	-------

Género

Hombre	113	1,10	-2,63	0,59	4,07	1,04
Mujer	118	-1,10	2,63	-0,59	-4,07	-1,04

Gráfico nº 4. Preferencias por emisoras de radio en los ejes 1 y 2

La tabla nº 5 muestra el perfil de los lectores de periódicos. Para obtenerla se ha utilizado análisis de clasificación automática, dada la escasa capacidad de análisis que han demostrado en el caso los métodos factoriales. Los dos segmentos más importantes son el segundo y el tercero. El primero no se identifica ni por edad ni género. Es muy reducido, pues tan sólo representa al 2,60 % de la muestra. Los resultados ponen de relieve que las mujeres leen periódicos de difu-

sión general. Los hombres, periódicos deportivos, pero no de difusión general.

La tabla nº 6 identifica dos segmentos, hombres por un lado y mujeres por otro. El segmento masculino se caracteriza por no leer otras publicaciones y las mujeres por lo contrario. Es decir, considerando la lectura de prensa y revistas el perfil de lector es netamente femenino. La edad no explica preferencias o conductas en materia de prensa escrita.

Tabla nº 5. Preferencias por lectura de periódicos**CLUSTER 1 / 3 (Frecuencia: 6 - %: 2.60)**

Variable Segmento	Conducta	% categoría en el grupo	% categoría en la muestra	% del grupo en la categoría	p-valor
Leen habitualmente Cinco Días	No	100,00	100,00	2,60	0,000
Leen habitualmente Expansión	Sí	100,00	2,60	100,00	0,000
Leen habitualmente periódicos económicos	Sí	100,00	3,90	66,67	0,000

CLUSTER 2 / 3 (Frecuencia: 76 - %: 76.19)

Variable Segmento	Conducta	% categoría en el grupo	% categoría en la muestra	% del grupo en la categoría	p-valor
Leen habitualmente Cinco Días	No	100,00	100,00	76,19	0,000
Leen habitualmente Marca	No	100,00	83,55	91,19	0,000
Leen habitualmente periódicos deportivos	No	94,89	79,22	91,26	0,000
Leen habitualmente El Mundo Deportivo	No	100,00	95,67	79,64	0,000
Leen habitualmente periódicos de información general	Sí	100,00	96,54	78,92	0,000
Leen habitualmente Sport	No	100,00	96,54	78,92	0,000
Leen habitualmente As	No	100,00	96,54	78,92	0,000
Leen habitualmente Expansión	No	100,00	97,40	78,22	0,000
Género	Mujer	57,39	51,08	85,59	0,000

CLUSTER 3 / 3 (Frecuencia: 49 - %: 21.02)

Variable Segmento	Conducta	% categoría en el grupo	% categoría en la muestra	% del grupo en la categoría	p-valor
Leen habitualmente Cinco Días	No	100,00	100,00	16,02	0,000
Leen habitualmente Marca	Sí	83,78	16,45	81,58	0,000
Leen habitualmente periódicos deportivos	Sí	72,97	19,91	58,70	0,000
Leen habitualmente periódicos de información general	No	18,92	3,46	87,50	0,000
Leen habitualmente As	Sí	16,22	3,46	75,00	0,000
Género	Hombre	91,67	48,92	9,73	0,002

Tabla nº 6. Lectura de otras publicaciones**CLUSTER 1 / 2 (Frecuencia: 67 - % 29.00)**

Variable Segmento	Conducta	% categoría en el grupo	% categoría en la muestra	% del grupo en la categoría	p-valor
Leen habitualmente revistas o publicaciones de moda	Sí	67,16	20,35	95,74	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones del corazón	Sí	56,72	18,61	88,37	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de música	Sí	67,16	29,87	65,22	0,000
Leen habitualmente publicaciones o revistas de variedades	Sí	58,21	24,68	68,42	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de hogar o decoración	Sí	37,31	13,42	80,65	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de salud o medicina	Sí	37,31	16,02	67,57	0,000
Género	Mujer	76,12	51,08	43,22	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de viajes o naturaleza	Sí	47,76	26,41	52,46	0,000

CLUSTER 2 / 2 (Frecuencia: 164 - % 71.00)

Variable Segmento	Conducta	% categoría en el grupo	% categoría en la muestra	% del grupo en la categoría	p-valor
Leen habitualmente revistas o publicaciones de moda	No	98,78	79,65	88,04	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones del corazón	No	96,95	81,39	84,57	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de música	No	85,37	70,13	86,42	0,000
Leen habitualmente publicaciones o revistas de variedades	No	89,02	75,32	83,91	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de hogar o decoración	No	96,34	86,58	79,00	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de salud o medicina	No	92,68	83,98	78,35	0,000
Género	Hombre	59,15	48,92	85,84	0,000
Leen habitualmente revistas o publicaciones de viajes o naturaleza	No	82,32	73,59	79,41	0,000

3. Consideraciones finales e implicaciones para la gestión

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten una serie de conclusiones de interés para la gestión de una comunicación eficaz. La partición de la edad en tres segmentos tiene poder discriminatorio del comportamiento seguido. Se han considerado los jóvenes hasta 18 años, de 19 a 25, edades que coinciden con la formación universitaria o la primera andadura profesional y de 26 a 35, etapa en la que se producen cambios muy significativos en la vida de las personas, como su independencia familiar y económica, o la creación de un nuevo hogar, aparte de la maduración personal que representa el paso del tiempo y afrontar determinadas responsabilidades.

En este estudio se observa que los hombres ven la televisión con mayor frecuencia que las mujeres y por tanto constituye un grupo más fácilmente alcanzable a través de este medio. La edad determina las preferencias de programación; a medida que aquella aumenta las preferencias se decantan por programas informativos, culturales, entrevistas o debates. Los mensajes publicitarios dirigidos al segmento de mayor edad deberían tener en cuenta los horarios de emisión de estos programas así como las cadenas que los emiten.

Da la sensación que la radio es el medio más utilizado por los jóvenes de mayor edad y que los más jóvenes no la escuchan intensamente. Será más fácil entrar en contacto con los mayores que hacerlo con los jóvenes a través de este medio. Entre los 19 y los 25 años se alcanza con mayor facilidad a este segmento y a las mujeres con inserciones en los programas musicales.

La preferencia por cadenas de TV también responde a los criterios de segmentación utiliza-

dos en este trabajo. Se observa que el grupo que tiene entre 26 y 35 años podrá ser alcanzado con mayor facilidad a través de las cadenas autonómicas y que los más jóvenes lo serán a través de A3 y T5. Otras cadenas son igualmente vistas por todos los segmentos, sin que sea relevante la edad o el género.

Respecto a la radio sí existen diferencias de comportamiento en lo que respecta a algunas emisoras como SER, Radio 1 y Radio 5 preferidas por los hombres en general y por el segmento de 26 a 35 años, al margen del género. Las mujeres y los más jóvenes tienden a escuchar con menor intensidad la radio y serán más difícilmente alcanzables por este medio. Emisoras como COPE y SER tienen principalmente audiencia masculina, segmento más fácilmente alcanzable por estas cadenas que las mujeres.

Respecto a la lectura de prensa y revistas se puede concluir que el segmento de lectores es netamente femenino a ambos soportes. En los hombres es muy característica la lectura de prensa deportiva y en las mujeres la prensa generalista. No existe un perfil definido de lectores de prensa económica. El lector de revistas es claramente femenino. Las organizaciones que deseen dirigirse a los segmentos diferenciados por el género deberán tener en cuenta la preferencia de los hombres por la prensa deportiva. Tratándose de las mujeres las revistas y el prensa generalista constituyen un buen soporte para los medios escritos. No se han encontrado comportamientos diferenciados basados en la variable edad.

Bibliografía

- Ballesta, J. (2003). *Los jóvenes y los medios de comunicación. El consumo de medios en jóvenes de secundaria*. Madrid: Editorial CCS.
- Barlés, M.J. y Bravo, R. (2008). La influencia de la familia en la elección de marca. Un análisis del joven consumidor. *Estudios sobre Consumo*, nº 84, 41-52.
- Bravo, R.; Fraj, E. y Martínez, E. (2006). La influencia de las fuentes de información externas en el valor de marca: una perspectiva desde el joven consumidor. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 16, 9-32.
- Moreno, J. (2004). Lo joven vende. *Anuncios*, nº 1055, 30-32.
- Pérez, P. y Solanas, I. (2006). Incidencia de los estilos de vida en la publicidad y el marketing. *Tripodos*, nº 18, 123-138.
- Pérez-Latre, F. y Bringué, F. (2005). *Revista Juventud*, nº 68, 53-59.
- Pintado, T. (2004). *Marketing para adolescentes*. Madrid: Editorial Esic-Pirámide.

Marcas de la distribución.
Denominación y definición
para una comunicación
más precisa.

Distribution brands.
Name and definition
for more accurate
communication.

Yolanda Yustas López

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid
Master PDD del IESE por la Universidad de Navarra. Profesora Propia del Departamento de Marketing
en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
yolanda.yustas@cee.upcomillas.es

María Requena Laviña

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
Profesora Colaboradora del Departamento de Marketing en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
m.requena@grupoatucun.e.telefonica.net

RESUMEN

El presente artículo revisa las principales aportaciones bibliográficas sobre las diferentes denominaciones y conceptos de las marcas de la distribución con el fin de ver si es posible establecer una definición que englobe a todos los tipos de estas marcas y un término único con el que denominarlas. De esta forma la comunicación que sobre estas marcas realizan los diferentes agentes sociales (investigadores, responsables de su gestión y medios de comunicación social) sería más precisa, pues quedaría claro si la información que se transmite se refiere a la totalidad de las marcas de la distribución o a alguno de sus tipos.

La revisión de la literatura incluye referencias de autores españoles y de otros países, fundamentalmente anglosajones, y abarca un extenso periodo de tiempo que va desde los años '60 hasta la fecha actual. Así mismo la revisión bibliográfica incluye diversos tipos de fuentes, como libros, artículos de revistas, tesis doctorales y páginas web entre otros. El artículo pone de manifiesto la profusión de términos utilizados por los diferentes autores para referirse a las marcas de la distribución, sin que exista una relación unívoca entre cada término utilizado y el concepto al que se refiere el mismo: unas veces se utilizan dos o más términos diferentes para referirse a un mismo concepto; otras veces se utiliza la misma denominación para referirse a dos conceptos distintos; y en ocasiones el mismo término se emplea tanto para designar al concepto global de marcas de la distribución como a alguno de sus tipos. Por ello resulta difícil establecer la denominación más adecuada y aportar una definición para las marcas de la distribución minorista que no de lugar a equívocos cuando se maneje información referida a las mismas. No obstante, tras el análisis de los términos y conceptos de la bibliografía revisada, se propone una denominación y una nueva definición para las marcas de la distribución, que podría utilizarse de forma generalizada.

Clasificación JEL:

M 310-Marketing

Palabras clave:

Marcas de distribuidor,
Marcas de fabricantes,
Minoristas,
Estrategias de distribuidores.

ABSTRACT

This article reviews the main literary contributions on the various names and concepts of distribution brands to see if it is possible to establish a definition that encompasses all of these label types and create a single term with which to call them. In doing this, the communication carried out by different social agents (researchers, brand managers, and mass media) of the brands would be more accurate, as it would then be clear if the information conveyed referred to all the brands or just to some of them.

The review of the literature includes references from Spanish authors and other, mainly English-speaking countries, and covers an extensive period of time from the 60's to the present day. The review also includes several different types of sources; books, journal articles, doctoral thesis and web pages among others.

The article highlights the profusion of terms used by different authors to refer to distribution brands, the non-existence an equal relationship between each term used and the concept that it refers to. It highlights that sometimes two or more different terms are used to refer to the same concept, sometimes the same name is used to refer to two different concepts, and sometimes the same term is used to designate not only the global concept of distribution brands but also to designate specific types. It is therefore difficult to establish the most adequate term and definition for retail brands that wouldn't cause confusion when dealing with information related to them. Nonetheless, after analyzing the terms and concepts from the literature, a name and a new definition for distribution brands is proposed and that could used in broad terms.

JEL Classification:

M 310-Marketing

Key words:

Brands,
brand manufacturers,
retailers,
distributors' strategies.

1. Planteamiento del tema

Las marcas de la distribución han evolucionado de forma considerable en todas sus variables desde su aparición que, algunos autores (Léonard, 1993, págs.5-6; Davara, 1997, págs.29-35 y Davara, 1998, 39-46), fijan en el siglo XIX (la cadena Sainsbury de Gran Bretaña desde 1869 y el Albert Heijn de Holanda desde 1895). Incluso si se considera, como hacen otros numerosos autores (entre ellos, Deumier, 1993, págs. 3-4; Ormaza, 1997, 40-44 y Vargas y Martín, 1995, 131-140), que es en 1976, con el lanzamiento en Francia de los “*Produits Libres*” por la cadena *Carrefour*, cuando se produce el auténtico despegue de estas marcas, también se puede afirmar que las marcas de la distribución han cambiado enormemente y utilizan los mismos códigos de comercialización que las marcas de los fabricantes.

En este sentido, y del mismo modo que hacen los fabricantes, los distribuidores han desarrollado, y continúan desarrollando, diferentes estrategias para la gestión de sus marcas, como respuesta a los cambios del entorno: han segmentado el mercado y establecido posicionamientos de marca específicos para cada uno de los segmentos definidos, lo que implica que cada marca de la distribución se presenta al mercado con su propio marketing mix.

De entre las numerosas variables de marketing que se utilizan para posicionar una marca, los distribuidores han utilizado con más frecuencia los siguientes atributos extrínsecos²²:

- El surtido, es decir, las clases de producto en las que están presentes.
- El nombre de marca, en la medida que haya o no coincidencia con el nombre del distribuidor.
- La innovación en los productos, más allá de la simple copia de las marcas de los fabricantes.
- El precio y su diferencial con el de las marcas de los fabricantes.
- El diseño y el *packaging*.
- Su promoción mediante comunicación comercial.

Diferentes autores que analizan este fenómeno desde el punto de vista del distribuidor tratan de sintetizar los objetivos que persiguen los minoristas al establecer diferentes estrategias para la gestión de sus marcas. Sin ánimo de profundizar en este aspecto, pues no constituye el tema central del presente trabajo, se exponen seguidamente, dos referencias al respecto:

Vargas y Martín (1995, 131-140) resumen dichos objetivos en seis:

- Ofrecer al mercado productos con precios más baratos para satisfacer a un segmento de clientes que se mueve por precios.
- Aumentar los márgenes de distribución al disminuir determinado tipo de gastos como la publicidad o el diseño.
- Aumentar el poder de negociación con los fabricantes.
- Reforzar la imagen y diferenciación de la empresa de distribución.
- Aprovechar el esfuerzo publicitario tanto a beneficio del producto como del establecimiento.

²² Atributos extrínsecos: características del producto que pueden ser modificadas sin alterar el producto físico en sí mismo. Incluyen: el precio, el nombre de marca, la publicidad, el etiquetado y el envase (Méndez, J.L., Oubiña, J. y Rubio, N., 2009, 27-37).

- Conseguir la fidelidad de los clientes al establecimiento.

Por otro lado, Puelles (1995, 117-129) apunta que la decisión de los distribuidores de ofrecer sus propias marcas es una decisión estratégica muy importante y señala estos otros objetivos para decidir su implantación:

- Intento de los distribuidores de dominar la distribución de determinados productos.
- Intento de conseguir independencia con respecto al fabricante (conseguir seguridad y calidad en los suministros).
- Aprovechar oportunidades de mercado.
- Posibilidad de definir políticas propias respecto a los productos ofrecidos en el establecimiento.

La existencia de esta variedad de objetivos, estrategias y variables de marketing utilizadas ha dado lugar a diferentes tipos de marcas de los distribuidores, siendo no sólo diferentes las marcas de unos distribuidores respecto a las de los otros, sino también las marcas gestionadas de forma simultánea por un mismo distribuidor dentro de su establecimiento. Como consecuencia de ello, cuando se comunica información sobre las marcas de la distribución, en la mayoría de las ocasiones, no se puede afirmar con seguridad si dicha información se refiere a la totalidad de este tipo de marcas o alguno de sus tipos. Cabe, por tanto, preguntarse si existen características comunes a todos los tipos de marcas de la distribución que permitan establecer un concepto que las englobe a todas y un término único para denominarlas, sin perjuicio de que cada uno de los diferentes tipos de las mismas cuente con su propia definición y denominación.

2. Objetivos, metodología y estructura del trabajo

El objetivo del presente artículo es analizar los términos con los que se denomina a las marcas de la distribución y las características con las que son descritas al definir su concepto, para tratar de establecer un término y concepto únicos que puedan utilizarse de forma generalizada por todos los agentes sociales (investigadores, responsables de su gestión y medios de comunicación social) cuando se comunique algo sobre dichas marcas, de forma que dicho término y concepto sea el mismo para toda la sociedad. De esta forma, la comunicación sobre las marcas de la distribución sería más precisa, pues quedaría claro si la información que se transmite se refiere a la totalidad de las marcas de la distribución o a alguno de sus tipos.

Para acometer dicho objetivo se realiza la recopilación y análisis de las principales aportaciones realizadas por numerosos autores sobre el concepto de estas marcas (apartado 3), bien sea mediante la formulación de definiciones (apartado 3.1), bien sea mediante el establecimiento de sus características más relevantes (apartado 3.2). De dicho análisis se extraen las características o criterios utilizados con mayor frecuencia en la bibliografía revisada, para determinar aquellos en los que existen discrepancias o coincidencias (apartado 3.3).

Como podrá comprobarse a lo largo de las siguientes páginas, la revisión de la literatura relativa a este tema pone de manifiesto la variedad e imprecisión de la terminología utilizada por los diferentes autores al referirse a las marcas de la distribución, por lo que, en la última parte de este trabajo, tras unas consideraciones finales, se propone una denominación y una nueva definición para estas marcas (apartado 4). Con

esta aportación se pretende contribuir a que en cualquier comunicación sobre las marcas de la distribución, los receptores de la misma tengan claro a qué tipo de marcas se refiere el mensaje, evitando la proliferación de términos con los que los estudiosos y responsables de la gestión de las marcas de la distribución las denominan, así como la simplificación y los términos obsoletos que, en muchas ocasiones, utilizan los medios de comunicación y los consumidores.

3. Denominación y concepto de marcas de la distribución

La confusión terminológica y conceptual que existe en la actualidad para referirse a las marcas de la distribución representa un problema para quienes acometen la realización de investigaciones sobre estas marcas o quienes son responsables de la toma de decisiones respecto a la gestión de las mismas y analizan los estudios realizados por otros autores.

Dicho problema tiene una doble vertiente:

1) Desde el punto de vista de los estudiosos y responsables de la gestión de las marcas de la distribución (fabricantes, distribuidores, universitarios de diferentes ámbitos, investigadores de mercado, publicitarios, consultores, administración estatal, autonómica o local, etc.), se ha producido una gran proliferación de los términos utilizados. Esto produce situaciones confusas debido a que:

- Algunos autores se refieren a un mismo concepto con dos o más términos diferentes.
- En ocasiones se utiliza un mismo término para referirse a dos conceptos distintos.
- A veces se utiliza el mismo término para referirse tanto al concepto global de este

tipo de marcas como a alguno de sus tipos.

2) Desde el punto de vista de los consumidores, probablemente influidos por los medios de comunicación de masas, se ha producido el proceso contrario al anterior: la simplificación de la terminología. El término más conocido y utilizado para denominar a las marcas que gestiona el distribuidor es el de “marca blanca”, bajo el cual se engloban los diferentes tipos de ésta. Son numerosísimos los ejemplos del uso del término “marca blanca” en los medios de comunicación, incluso en fechas muy recientes (Cinco Días, 9.2.2010; Expansión, 8.2.2010; ABC, 4.2.2010), a pesar de que las actuales marcas gestionadas por los distribuidores se comercializan con variables que nada tiene que ver con el característico color blanco del envase en sus inicios. Esto representa un problema al realizar investigaciones sobre estas marcas en las que los informantes son los consumidores, pues no existe certeza del concepto que los mismos evocan cuando se les pregunta por el conocimiento, recuerdo, imagen, calidad percibida, etc. de dichas marcas.

Entre los términos encontrados para referirse a las marcas de la distribución o a algunos de sus tipos se pueden mencionar:

- marca de distribución
- marca del (de) distribuidor
- marca de la distribución
- marca propia, marca propia de distribución
- marca propia del detallista
- marca privada, marca blanca
- marca genérica
- marca cedida, marca paraguas

- marca enseña
- marca logo
- marca cadena
- marca exclusiva
- contramarca
- submarca
- marca controlada

También en inglés se emplean diferentes términos, como:

- *private label*
- *private brand*
- *distributor brand*
- *store brand*
- *retailer brand*
- *own brand*
- *own label*
- *house brand*
- *generic products*
- *exclusive products*

Y en francés:

- *marque de distributeur*
- *marques de distribution*

A continuación se presenta la bibliografía revisada en relación con las diferentes denominaciones y conceptos utilizados en la literatura sobre marcas de la distribución. Dicha revisión se ha estructurado en los siguientes apartados:

- 3.1. Presentación de referencias bibliográficas en las que se definen las marcas de la distribución.
- 3.2. Presentación de referencias bibliográficas en las que se establece el concepto de marcas de la distribución, mediante la

enumeración de sus características más relevantes.

- 3.3. Elaboración de un esquema comparativo de las definiciones y/o delimitaciones recogidas en los apartados anteriores y extracción de las principales conclusiones de la bibliografía revisada.

3.1. Definiciones de marcas de la distribución

Las definiciones originales existentes en relación a este concepto son escasas. A pesar de la enorme cantidad de autores que analizan el fenómeno de las marcas de la distribución desde muy diferentes puntos de vista (tipología de marcas existente, estrategias adoptadas a lo largo del tiempo, estudios sobre el consumidor, análisis de precios, consecuencias sobre las relaciones fabricante-distribuidor, datos sobre su evolución, ...), son pocos los que hacen una delimitación previa del concepto. Esto genera dificultades de interpretación de los datos y sus conclusiones, ya que, debido a la confusión terminológica anteriormente comentada, la mayoría de las veces no es posible determinar si dichos datos y conclusiones se refieren al conjunto de estas marcas o a algún tipo de ellas.

Es en los trabajos de autores pertenecientes al mundo académico en donde se encuentran la mayoría de las definiciones que a continuación se referencian. Sus aportaciones van estableciendo la doctrina sobre este concepto.

Según la *Economist Intelligence Unit* (1968, 3-17) se define como productos con marca propia (*own label products*) aquellos productos de consumo producidos por o para distribuidores que son vendidos bajo el nombre del propio distribuidor o marca registrada, a través de sus propios puntos de venta.

En 1969 Schutte (5-11) plantea la necesidad de disponer de una terminología de marcas que utilicen todas las personas (profesionales y estudiantes) relacionadas de cualquier manera con este tema. Tras establecer los criterios que deberían estar presentes al elegir las denominaciones más adecuadas propone, definiéndolos a continuación, los siguientes términos:

1. Marca de fabricante (*manufacturer's brands*): puede ser definida como aquella que es propiedad y está controlada por una organización que se dedica principalmente a la producción;
2. Marca de distribuidor (*distributor's brand*): puede ser definida como aquella que es propiedad y está controlada por una organización cuyo principal compromiso económico es la distribución.

McMaster (1987, 83-94) analiza la evolución de estas marcas en el mercado de productos de alimentación y define las *own brands* como los productos vendidos con nombre de marca igual al del establecimiento que las vende, en lugar del nombre del fabricante. En algunas ocasiones el autor denomina a estas marcas con los términos *retailer brands* o *own label products*, y las distingue de los productos genéricos y de los productos exclusivos (*generic products* y *exclusive products* respectivamente).

Deumier (1993, 3-4) define las marcas propias, a las que también alude como marcas del distribuidor, como “*toda marca fabricada por cuenta de un distribuidor que la difunde exclusivamente sobre su propia red*”. En este caso se enfatiza en el hecho de que los productos con marcas del distribuidor son vendidos en exclusiva en su red de puntos de venta.

En la definición aportada por Salen (1994, 160 y ss.), se hace referencia a las marcas de distribución como el “*conjunto de productos comer-*

cializados bajo la responsabilidad de un distribuidor”. Esta definición es quizás demasiado simplista, ya que todos los artículos comercializados por los distribuidores, con independencia de quien los gestione, son en cierto modo responsabilidad de éste.

Serra y Puelles (1994, 97-105) concretan en su definición a quién corresponde el desarrollo de las labores de marketing con respecto a estas marcas: “*se entienden por marcas de la distribución aquellas que, desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, son comercializadas por un distribuidor concreto que les da su nombre u otro distinto, y es este comerciante el que realiza todas las labores de marketing*”.

Posteriormente Puelles (1995, pág.117-129) las define de manera similar, pero cambia el término de denominación: “*entendemos como marcas de distribuidor aquellas fabricadas por un determinado industrial que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con las mismas*”. El autor aclara que de acuerdo con la definición anterior, el término -marca de distribuidor- engloba toda la tipología que éstas puedan tener.

Casares y Rebollo (1996, pág. 134) utilizan la definición de Serra y Puelles (1994): “*La expresión ‘marcas de distribuidor’ se refiere a las de aquellos productos fabricados por un determinado industrial, que son ofrecidos al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista que es quien realiza todas la labores de marketing en relación con los mismos*”.

De nuevo Puelles, Fernández de Larrea y Albert (1997, 112-129) recogen la definición anterior estableciendo que “*se entiende como marcas de distribuidor aquellos productos fabricados por un determinado industrial que son ofrecidos*

al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es quien realiza las funciones de marketing en relación a las mismas”.

Esta parece ser la definición más consolidada dentro del mundo académico, motivo por el cual se han recogido las referencias de los autores que la apoyan, interrumpiéndose para ello el orden cronológico que se venía siguiendo en la exposición, pero con el que se continúa seguidamente.

Para Mills, B. (1995, 116-132), una *own label* (término que considera intercambiable con los términos *private label*, *own brand* y *retailer brand*) es un nombre de marca propiedad de un detallista o mayorista para una línea o conjunto de productos, y cuya distribución es exclusiva o está controlada. Esta autora considera que el elemento diferencial entre las marcas de fabricante y las de distribuidor reside en la exclusividad y control de la distribución, pues mientras que las primeras están en principio disponibles en cualquier detallista, las segundas sólo se venden en los establecimientos de cada distribuidor.

La definición que Raju, Sethuraman y Dhar (1995, 957-978) ofrecen es escueta pero plasma tres características fundamentales de las *store brands* o *private labels*: son “*marcas controladas y vendidas exclusivamente por un detallista y cuya propiedad le pertenece*”.

Boone y Kurtz (1995, pág. 416) definen las *private brands* como los “*nombres de marca propiedad de un mayorista o detallista*”, en contraposición a las *manufacturers’ brands* que son aquellos “*nombres de marca propiedad de los fabricantes u otros productores*”. Señalan también la existencia de los *generics products*, que son los productos con “*una etiqueta sencilla en la que no figura publicidad ni nombre de marca*”.

Dentro de su clasificación general de las marcas Esteban, García de Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco (1997, pág. 380) definen las marcas del distribuidor como el “*conjunto de marcas privadas o comerciales propiedad de un distribuidor y las marcas de productos genéricos o marcas blancas. Se caracterizan por el envase, en el que se define el nombre de la clase, contenido y se identifica la cadena o distribuidor que lo comercializa, así como el fabricante, que en el primer caso es el propio distribuidor*”.

Santesmases (1998, pág. 394) cuando analiza las alternativas para establecer la marca de los productos, plantea la siguiente definición: “*se entiende por marcas del distribuidor el conjunto formado por las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor y por las marcas de productos genéricos, denominadas también marcas ‘blancas’*”. En Santesmases, M. (2007), se recoge este mismo concepto.

En la definición de Recio y Román (1999, pág.13-30) se recogen básicamente dos aspectos: quién es el fabricante de este tipo de marcas y los puntos de venta a través de los cuales se distribuyen. De este modo establecen que “*la marca de distribuidor se puede definir como aquella que es utilizada por una empresa mayorista o minorista para designar bienes o servicios, fabricados o realizados normalmente por una organización ajena a la estructura societaria de la que forma parte, y que se venden principalmente en sus propios establecimientos*”.

Curiosamente Recio en un trabajo publicado en el mismo año pero junto a otros autores (Recio, Cañabate y Rivera, 1999, 50-59), formulan una definición en la que también se hace referencia a los dos aspectos anteriores, manifestando una opinión diferente respecto a quién fabrica estos productos: “*Por marca de distri-*

buidor podemos entender aquella marca utilizada por un distribuidor para designar productos, bien fabricados por él mismo o por un industrial distinto, los cuales se venden en su propia cadena de distribución, generalmente de forma exclusiva”.

La *Private Labels Manufacturers Association* (P.L.M.A.) (octubre 2003) establece que los productos de marca de distribuidor abarcan toda mercancía vendida bajo un nombre de marca propiedad del distribuidor. El nombre de marca puede ser el propio nombre del distribuidor o un nombre creado exclusivamente por éste. En algunos casos el distribuidor puede pertenecer a un grupo mayorista de compra que posee marcas que están disponibles para todos los miembros del grupo. Estas marcas, propiedad de los mayoristas son denominadas como marcas controladas.

Maraver, G. (2005, 228-230) identifica las marcas de distribuidor con aquellos productos que, si bien habitualmente son fabricados gracias a acuerdos de colaboración establecidos con empresas productoras ajenas a la propia enseña de distribución, se ofertan al mercado como marcas en propiedad y gestionadas íntegramente por el minorista. Añade este autor que el nombre de estas marcas puede coincidir o asociarse con el nombre de la enseña de distribución o tener una identificación diferente o encubierta y tienen la particularidad de sólo estar presentes en los lineales de los establecimientos de la cadena de distribución en cuestión.

Como novedad, hay que destacar la definición de Santesmases, M., Merino, M.J., Sánchez, J. y Pintado, T. (2009, pág. 201) que introduce un novedoso criterio relativo a la percepción por parte del consumidor de este tipo de marcas. Estos autores proponen la siguiente definición: “*Marcas de distribuidor: como su nombre indica,*

con estas marcas se hace referencia a las que son propiedad de un distribuidor, aunque no es necesario que sean fabricadas por ellos. Habitualmente estas marcas tienen el mismo nombre que el establecimiento (por ejemplo, Hipercor) y en los últimos años han adquirido una gran importancia en los productos de alimentación, droguería y perfumería, ya que el consumidor supone que con ellas ahorra dinero al eliminar los costes de comunicación de las marcas habituales. En algunos casos el distribuidor comercializa otras marcas privadas, que no hacen mención al establecimiento aunque también les pertenecen, como es el caso de Hacendado (de Mercadona) o Boomerang y Yera (de El Corte Inglés)”.

3.2. Delimitación del concepto de marcas de la distribución mediante el establecimiento de sus características más relevantes

A continuación se recogen las aportaciones de diversos autores que aluden al concepto de marcas de la distribución estableciendo sus características más relevantes. Sin embargo, hay que destacar que en algunos casos el concepto ni siquiera se establece mediante la exposición de los rasgos que caracterizan a estos productos, sino que simplemente se delimita por la enumeración de los tipos de marcas que se consideran incluidos dentro del mismo.

Del mismo modo que ha quedado de manifiesto en las definiciones recogidas en el apartado anterior, la terminología utilizada por los autores que a continuación se referencian es muy variada, por lo que para cada uno de ellos se mantiene el término que ha empleado.

Morris (1979, 59-78) plantea que existen diferentes términos para designar este concepto, como son *own*, *distributors’* o *retailers’ brands*, al

igual que para designar a las *proprietary o manufacturer's brands*. Pero apunta que cualquiera de estas alternativas terminológicas sugiere la diferencia básica entre los dos tipos de marcas: quién tiene los derechos de propiedad sobre el nombre de marca o la marca registrada. En consecuencia el autor considera que lo importante no es quién produce, sino de quién es la propiedad de la marca.

En 1986 Butiñá (54-57) establece como marcas de la distribución al conjunto formado por las marcas blancas, también denominadas marcas propias o marcas genéricas (aquellas que definen el contenido del producto y/o indican también el nombre de la cadena donde se expenden) y por las marcas de distribución o marcas privadas (aquellas que el distribuidor asigna a un determinado producto o grupo de productos, sin identificar el nombre de la cadena donde se expenden).

También Kotler y Armstrong (1991, pág. 263) tratan de delimitar el concepto, y dentro del capítulo en el que analizan las opciones que tiene el fabricante para denominar su producto establecen que puede poner un producto en el mercado con la marca del fabricante (también llamada marca nacional), o dejar que el intermediario le ponga una marca privada (a la que también denominan: marca de intermediario, marca de distribuidor o marca de comerciante).

En el manual de marketing de Stanton, Etzel y Walker (1992, pág. 232) se clasifican las marcas en función de quien es su propietario, y denominan marcas privadas a aquellas que son de los intermediarios.

Martín (1993, pág. 217) hace alusión a la marca del distribuidor como uno de los aspectos a decidir en la elaboración de la estrategia de marca por parte del responsable de marketing

del fabricante. En este sentido el fabricante debe decidir si una parte de su producción será comercializada con la marca propia del distribuidor.

En los antecedentes de la investigación sobre la propensión al consumo de este tipo de marcas realizada por Dick, Jain y Richardson (1995, 15-22), se establecen numerosas características de las que denominan *store brands*. Entre dichas características son interesantes, para establecer el concepto que nos ocupa, las siguientes: son productos propiedad del distribuidor o cedidas en exclusiva por los fabricantes para su distribución; en ocasiones, el propietario de la *store brand* vende su propia marca a distribuidores que operan en mercados donde ellos no compiten. El propietario de la marca no es necesariamente el que elabora los productos, sino que simplemente los controla estableciendo su composición y características. Normalmente, pero no siempre, se identifican con el nombre del detallista.

Pacheco (1996, 99-120) trata de delimitar el concepto y para ello recoge varias definiciones y a partir de ellas sintetiza las siguientes características de los productos con marca del distribuidor: "*Los productos se desvinculan totalmente del fabricante, no sólo en el aspecto jurídico... sino también en cuanto a las tareas de marketing. El distribuidor comercializa los productos exclusivamente en su propia red... Es el distribuidor el que le da nombre a los productos...*"

En la clasificación de marcas del manual de Vela y Bocigas (1996, 183 y ss.) las marcas blancas son consideradas como un tipo de marcas comerciales, entendiendo por tales aquellas que son del intermediario (mayorista o detallista) y no del fabricante. Señalan que en sus inicios las marcas blancas eran encargadas por los distribuidores comerciales a diversas empresas de

fabricación y que la motivación de compra principal era la economía, pues la ausencia de publicidad y la sencillez del envase y del diseño permitían ahorro de costes.

Vázquez y Trespalacios (1997, 243 y ss.) analizan las marcas del distribuidor desde la perspectiva de las decisiones de surtido por parte de las empresas detallistas. Señalan que estas marcas también se denominan marcas privadas o marcas comerciales propiedad del distribuidor, que son fabricadas por el propio detallista o por terceros y que su nombre y logotipo pueden coincidir o no con los de la cadena del detallista, lo que da lugar a diferentes tipos de estas marcas.

Al plantear diferentes estrategias de distribución del producto, Sánchez (1997, pág. 375) establece que las marcas blancas (también llamadas marcas de distribución) son producidas por los fabricantes por encargo del distribuidor y se presentan con la marca del distribuidor de forma que el consumidor identifica el producto con el establecimiento donde lo adquiere.

Ormaza (1997, 40-44) resume el origen y evolución de las marcas de la distribución para plasmar el cambio en el posicionamiento o concepto comercial de estos productos. En su exposición utiliza los términos marcas propias, marcas de distribución, marcas del distribuidor y marcas propias de distribución.

En la introducción al estudio sobre las diferencias de participación de las marcas de la distribución entre unos detallistas y otros, Dhar y Hoch (1997, 208-227) caracterizan a las *store brands* como las únicas marcas sobre las que el detallista tiene toda la responsabilidad, desde el desarrollo, aprovisionamiento y almacenamiento, hasta el *merchandising* y el marketing.

Fernández y Reinares (1998, 92-101) ponen de relieve la variedad terminológica y conceptual existente de los productos gestionados por la distribución minorista. Puntualizan que “la ‘marca de distribuidor’ se correspondería con los productos que son comercializados bajo la misma marca de la enseña minorista en cuyos establecimientos se distribuyen”. Aunque a continuación parecen ampliar el concepto al establecer que existen marcas de distribuidor que buscan la identificación entre el nombre de la enseña y el producto, y marcas con nombres diferentes de la enseña.

En la edición del milenio de Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000, págs.458 y ss.), se sigue la línea de ediciones anteriores del primer autor, pero se incluye una nueva alternativa con la que cuentan los fabricantes cuando ponen el nombre de marca a sus productos: la marca del fabricante (también llamada marca nacional); la marca del distribuidor (también denominada marca de reventa, marca del establecimiento o marca privada); y la marca franquiciada. Señalan que los intermediarios, mayoristas o minoristas, crean sus propias marcas contratando la producción a fabricantes.

En el análisis de las marcas de primer precio, Fernández (2000) identifica las marcas de distribuidor, a las que también denomina marcas propias o marcas propias de distribuidor, con las que llevan el nombre o logotipo de la enseña.

Aunque el estudio de Yustas (2000, 200 y ss.) no se centra en el análisis de este tipo de marcas, si alude a las mismas al analizar la elasticidad de las promociones, y establece: “en marcas de la distribución se incluye toda la tipología de las marcas gestionadas por el distribuidor, es decir, marcas blancas, marcas logo, marcas propias y marcas en exclusiva”.

Alonso (2003, 44-47) afirma que *“las marcas de la distribución son literalmente sus marcas. Es decir, todas las que son de su propiedad, sin limitarse a las que llevan el nombre del establecimiento”*. Sin embargo a continuación afirma que la distribución comercial está incorporando *“marcas exclusivas de/para ese establecimiento independientemente de quien sea su propietario”*.

Por último en el artículo de Puelles, M. y Manzano R. (2009, 38-45), se presenta una segmentación específica del concepto de marca de distribuidor, sobre la base de las propuestas de los autores Puelles, M. (2006, 5-21), Puelles, J.A. y Puelles, M. (2003, 55-71 y 2008, 241-256) y Requena (2008). Para establecer los tipos de marcas de distribuidor, estos autores adoptan la terminología de marcas gestionadas por la distribución de Requena (2008), pero con un significado diferente: Puelles y Manzano incluyen bajo la denominación de marcas gestionadas por la distribución todas las marcas del establecimiento, tanto las marcas de fabricante (MF), que son las que son propiedad del fabricante, como las marcas de distribuidor (MDD), que son las que son propiedad del distribuidor; sin embargo Requena (2008) considera que las marcas gestionadas por la distribución, si bien pueden ser propiedad del distribuidor o del fabricante, sólo son tales si la gestión de la marca esté a cargo del primero.

3.3. Esquema comparativo de las definiciones y/o delimitaciones del concepto de marcas de la distribución

En la bibliografía presentada a lo largo de los dos apartados anteriores, se puede observar que los diferentes autores establecen su definición y/o delimitan el concepto de marcas de la distribución, utilizando dos o más de los siguientes seis criterios:

- A. Denominación del concepto
- B. Propiedad jurídica de la marca
- C. Responsable de la gestión de la marca
- D. Nombre de marca
- E. Puntos de venta de comercialización
- F. Fabricante de los productos

Con el fin de sintetizar la literatura revisada y ver si es posible establecer un término único para denominar a las marcas de la distribución y un concepto que las englobe a todas, en el cuadro 3.1 se presenta (por orden cronológico) un esquema comparativo de las bibliografía anterior conforme a los seis criterios mencionados: denominación del concepto, propiedad jurídica de la marca, responsable de la gestión de la marca, nombre de marca, puntos de venta de comercialización y fabricante de los productos.

Cuadro 3.1 (I de III)**Concepto de marcas gestionadas por la distribución**

Autor	A. Denominación del concepto	B. Propiedad de la marca	C. Gestión de la marca	D. Nombre de marca	E. Comercia- lización	F. Fabricante de los productos
Economist Intelligence Unit (1968)	Marca propia	Del distribuidor	No especifica	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante Distribuidor
Schutte (1968)	Marca del distribuidor	Del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	No especifica	Fabricante
Morris (1979)	Marca propia Marca del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica
Butiñá (1986)	Marcas de la distribución	No especifica	No especifica	Igual o distinto al del distribuidor	No especifica	No especifica
McMaster (1987)	Marca propia	No especifica	No especifica	Del distribuidor	No especifica	No especifica
Kotler y Armstrong (1991)	Marca privada Marca del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica
Stanton, Etzel y Walker (1992)	Marcas privadas	Del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica
Deumier (1993)	Marcas propias Marcas del distribuidor	No especifica	No especifica	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	No especifica
Martín (1993)	Marca del distribuidor Marca propia del distribuidor	Del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	No especifica	Fabricante
Salen (1994)	Marcas del distribuidor	No especifica	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica
Serra y Puelles (1994)	Marcas de la distribución	Del distribuidor	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante
Puelles (1995)	Marca del distribuidor	Del distribuidor	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante
Dick, Jain y Richardson (1995)	Marca del establecimiento	Del distribuidor o del fabricante	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	No especifica	Fabricante Distribuidor

Cuadro 3.1 (II de III)

Concepto de marcas gestionadas por la distribución

Autor	A. Denominación del concepto	B. Propiedad de la marca	C. Gestión de la marca	D. Nombre de marca	E. Comercia- lización	F. Fabricante de los productos
Mills (1995)	Marca propia Marca privada Marca del detallista	Del distribuidor	No especifica	No especifica	En la red del distribuidor	No especifica
Raju, Sethuraman y Dhar (1995)	Marca privada Marca del establecimiento	Del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	En la red del distribuidor	No especifica
Boone y Kurtz (1995)	Marca privada	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica
Casares y Rebollo (1996)	Marca de distribuidor	Del distribuidor	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante
Pacheco (1996)	Marca del distribuidor	Del distribuidor	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	No especifica
Vela y Bocigas (1996)	Marcas blancas	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica	Fabricante
Vázquez y Trespalacios (1997)	Marca de distribuidor Marcas privadas	Del distribuidor	No especifica	Igual o distinto al del distribuidor	No especifica	Fabricante Distribuidor
Esteban, García de Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco (1997)	Marcas del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante Distribuidor
Sánchez (1997)	Marcas de distribución Marcas blancas	No especifica	Del distribuidor	Del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante
Ormaza (1997)	Marcas propias Marcas del distribuidor Marcas propias de distribución	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica
Dhar y Hoch (1997)	Marca del establecimiento	No especifica	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica
Santesmases (1998)	Marcas del distribuidor	Del distribuidor	No especifica	No especifica	No especifica	No especifica
Fernández y Reinares (1998)	Marcas de distribuidor	No especifica	No especifica	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	No especifica

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.1 (III de III)**Concepto de marcas gestionadas por la distribución**

Autor	A. Denominación del concepto	B. Propiedad de la marca	C. Gestión de la marca	D. Nombre de marca	E. Comercia- lización	F. Fabricante de los productos
Recio y Román (1999)	Marcas de distribuidor	No específica	No específica	No específica	Casi siempre en la red del distribuidor	Normalmente por un fabricante
Recio, Cañabate y Rivera (1999)	Marcas de distribuidor	No específica	No específica	No específica	Casi siempre en la red del distribuidor	Fabricante Distribuidor
Fernández (2000)	Marcas propias Marcas propias de distribuidor	No específica	No específica	Del distribuidor	No específica	No específica
Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000)	Marcas de Distribuidor Marcas de reventa Marca privada Marca del esta- blecimiento	Del distribuidor	No específica	No específica	En la red del distribuidor	Fabricante
Yustas (2000)	Marcas de la distribución	No específica	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	No específica	No específica
Alonso (2003)	Marcas de la distribución	Del distribuidor o de otro	No específica	No específica	No específica	No específica
PL.M.A. (octubre 2003)	Marcas de distribuidor	Del distribuidor	No específica	Igual o distinto al del distribuidor	No específica	No específica
Maraver, G. (2005)	Marcas de distribuidor	Del distribuidor	Del distribuidor	Igual o distinto al del distribuidor	Sólo en la red del distribuidor	Fabricante
Santesmases (2007)	Marcas de distribuidor	Del distribuidor	No específica	Igual o distinto al del distribuidor	No específica	No específica
Puelles, M. y Manzano R. (2009)	Marcas de distribuidor	Del distribuidor	No específica	Igual o distinto al del distribuidor	En la red del distribuidor	No específica
Santesmases, M., Merino M.J., Sánchez, J. y Pintado, T. (2009)	Marcas de distribuidor	Del distribuidor	No específica	Del distribuidor	En la red del distribuidor	Fabricante Distribuidor

Analizando los criterios que se han utilizado en el cuadro comparativo 3.1, puede concluirse que las mayores discrepancias se encuentran en la denominación del concepto, pues en los otros cinco criterios, aunque no existe unanimidad, se da una mayor coincidencia. De forma más específica, para cada uno de los seis criterios:

A. Denominación del concepto

- El término más común es marcas de (del) distribuidor, que es utilizado por más de la mitad de los autores incluidos en este cuadro comparativo.
- Le siguen en importancia los términos de marca propia o marca privada y de marca de la distribución, usados en siete y cuatro referencias bibliográficas respectivamente.

B. Propiedad de la marca

- Tan solo en dos de las referencias recogidas en el cuadro 2.1 (Dick, Jain y Richardson, 1991 y Alonso, 2003) se establece que la propiedad puede ser del distribuidor o de otro agente (el fabricante u otro).
- En todos los demás casos, o bien se considera que el propietario de la marca es el distribuidor, o bien no se hace ninguna mención sobre este aspecto.

C. Responsable de la gestión de la marca

- Aunque la mención expresa sobre este aspecto sólo aparece en un tercio de los autores recogidos, siempre que se hace alusión a este tema se establece que la responsabilidad de la gestión de estas marcas es del distribuidor.
- Además, en una gran parte de las citas bibliográficas en las que no se especifica nada sobre este aspecto, se ha establecido previamente que el propietario registral de la marca es el distribuidor, por lo que po-

dría deducirse que también le están atribuyendo a éste la responsabilidad de su gestión.

D. Nombre de marca

- Entre los autores que abordan esta cuestión, la mayoría considera que el nombre de la marca puede coincidir o no con el del distribuidor.
- Sólo hay tres autores (McMaster, 1987, Sánchez, 1997, págs.375 y ss. y Fernández, 2000) que consideran que el nombre de la marca se corresponde con el del distribuidor.

E. Puntos de venta de comercialización de estas marcas

- Cuando se hace referencia a este aspecto se establece que los productos con estas marcas sólo se venden en los puntos de venta de la red del distribuidor.
- Recio y Román (1999) y Recio, Cañabate y Rivera (1999) establecen la posibilidad de que excepcionalmente estos productos puedan ser adquiridos fuera de la red del distribuidor.

F. Fabricante de estos productos

- Es el criterio que presenta menos referencias expresas (veinte de los autores recogidos no determinan este aspecto).
- Nueve autores establecen que la producción de estas marcas la realiza siempre un fabricante y seis que pueden ser fabricadas tanto por el propio distribuidor como por un fabricante. (Recio y Román, 1999, señalan al fabricante como productor habitual aunque dejan abierta la posibilidad de su producción por otros).

Por lo tanto, y de acuerdo con la posición más frecuente respecto a los tres primeros criterios,

se podría decir que la marcas de (del) distribuidor son aquellas que son propiedad de un distribuidor que es quien se ocupa de su gestión ²³.

4. Consideraciones finales sobre el concepto de marcas de la distribución. Propuesta de denominación y definición

La revisión de la literatura relativa a este tema pone de manifiesto la variedad e imprecisión de la terminología utilizada respecto a las marcas de la distribución, sin que exista una relación unívoca entre cada término utilizado y el concepto al que se refiere el mismo, como consecuencia de la propia evolución de dichas marcas que:

- están presentes en múltiples países y sectores de productos
- han sido implantadas por los distribuidores con diferentes estrategias
- han sido definidas y clasificadas utilizando diferentes criterios

Resulta difícil, por tanto, establecer la denominación más adecuada y aportar una definición para los productos gestionados por la distribución minorista, en contraposición con los habitualmente gestionados por los fabricantes, que no de lugar a equívocos cuando se maneje información referida a las mismas.

No obstante, tras la recopilación, análisis y síntesis de términos y conceptos realizados seguidamente se propone una denominación y una nueva definición para las marcas de la distribución, que podría ser adoptada por los diferentes agentes sociales relacionados con las mismas

(investigadores, gestores, medios de comunicación y consumidores):

Las marcas gestionadas por la distribución o marcas de la distribución son aquellas de cuya gestión es responsable el distribuidor, que es quien toma todas las decisiones en relación a las mismas, corresponda o no al mismo la propiedad registral de la marca.

Esta denominación y definición se representan con las siglas MGD y se consideran las más adecuadas por englobar a la totalidad de las marcas de la distribución minorista. Bajo dicho concepto, tendrían cabida los diferentes tipos de estas marcas, que de forma esquemática, pueden resumirse en:

- Marcas exclusivas: marcas cuya gestión de marketing es responsabilidad del distribuidor, que no es el propietario de la marca.
- Marcas de distribuidor (MDD)²⁴: marcas cuya gestión de marketing es responsabilidad del distribuidor, que es el propietario registral de la marca:
 - Productos genéricos: marcas de distribuidor que no van identificadas con ninguna marca.
 - Marcas propias (marcas privadas): marcas de distribuidor en las que el nombre de marca es diferente al de la enseña del distribuidor.
 - Marca cadena (enseña, logo, emblema): marcas de distribuidor en las que el nombre de marca coincide con el de la enseña del distribuidor.

²³ De los veinte autores que emplean el término marcas de (del) distribuidor, catorce especifican que la propiedad de la marca es de éste (los otros seis no concretan nada sobre este criterio) y siete precisan que la gestión también le corresponde a éste (los otros trece no especifican nada sobre este aspecto).

²⁴ Esta denominación está muy generalizada entre los investigadores de estas marcas y es consecuencia de que la mayoría de los autores consideran que la propiedad registral de la marca es del distribuidor (tal como se ha reflejado en las conclusiones del esquema comparativo (pág.15). Dicho término, es utilizado por la PLMA (Private Labels Manufacturers Association).

Bibliografía

- Alonso, J.M. (2003). "La desaparición de las marcas blancas", *Investigación y Marketing*, junio, num. 79, 44-47.
- Boone, L.E. y Kurtz, D.L. (1995). *Contemporary Marketing*, Fort Worth, TX, Editorial: Dryden, 416.
- Butiñá, J.I. (1986). "Las marcas del distribuidor", *IPMARK*, mayo, 16-31, num. 270, 54-57.
- Casares, J. y Rebollo, A. (1996). *Distribución Comercial*. Madrid, Editorial: Civitas, 134.
- Davara, A. (1997). "Marcas de distribuidor. Objetivo: fidelizar", *Distribución Actualidad*, Dossier: Marcas del Distribuidor, septiembre, num. 252, 29-35.
- Davara, A. (1998). "Marcas de distribuidor. Ascenso imparable", *Distribución Actualidad*, Dossier: Marcas del Distribuidor, diciembre, num. 266, 39-46.
- Deumier, F. (1993). "Marcas propias, ¿para qué?", *Distribución Actualidad*, Dossier: Marcas del Distribuidor en Europa, septiembre, num. 208, 3-4.
- Dhar, S. y Hoch, S.J. (1997). "Why store brand penetration varies by retailer?", *Marketing Science*, volumen 16, num. 3, 208-227.
- Dick, A., Jain, A. y Richardson, P. (1995). "Correlates of store brand proneness: some empirical observations", *The Journal of Product & Brand Management*, volumen 4, num. 4, 15-22.
- Economist Intelligence Unit (1968). "Own brand marketing", *Retail Business*, octubre, num. 128, 3-17.
- Esteban, A., García De Madariaga, J., Narros, M.J., Olarte, C. Reinares, E. Y Saco, M. (1997). *Principios de marketing*. Madrid, Editorial: ESIC, 380.
- Fernández, A. (2000). "Las marcas de primer precio: ¿Segundas marcas de distribuidor?", *Distribución y Consumo*, agosto-septiembre, volumen 10, num. 53, 75-87.
- Fernández, R. y Reinares, P. (1998). "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, febrero-marzo, volumen 8, num. 38, 92-101.
- Kotler, P. Y Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*. New Jersey, Editorial: Prentice Hall, 263.
- Kotler, Ph., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del milenio*. Madrid, Editorial: Prentice Hall (Perason Educación, S.A.), 458 yss.
- Léonard, M. (1993). "De la "copia" a la diferenciación", *Distribución Actualidad*, Dossier: Marcas del Distribuidor en Europa, septiembre, num. 208, 5-6.
- Maraver, G. (coordinador) y otros (2005). *Distribución comercial*. Barcelona, Editorial UOC, 228-230.
- Martín, E. (1993). *Marketing*, Barcelona, Editorial: Ariel, S.A, 217.
- McMaster, D. (1987). "Own brands and the cookware market", *European Journal of Marketing*, volumen 21, num. 1, 83-94.
- Méndez, J.L., Oubiña, J. y Rubio, N. (2009). "Calidad percibida por el consumidor para las marcas de distribuidor: un análisis comparativo con las marcas de fabricante", *Distribución y Consumo*, año 19, noviembre-diciembre, num.108, 27-37.
- Mills, B. (1995). "Own label products and the lookalike phenomenon: a lack of trade unfair competition protection", *European Intellectually Property*, num. 3, 116-132.
- Morris, D. (1979). "The strategy of own brands", *European Journal of Marketing*, volumen 13, num. 2, 59-78.
- Ormaza, I. (1997). "Las marcas propias en el umbral del nuevo siglo", *Código 84*, noviembre-diciembre, num. 63, 40-44.
- Pacheco, E.M. (1996). "Las marcas de distribución: el desafío estratégico de los 90", *Esic Market*, julio-septiembre, 99-120.
- Private Label Manufactureres Association (PLMA) (octubre 2003). www.plma.com.
- Puelles, J.A. (1995). "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, marzo, num. 739, 117-129.
- Puelles, J.A., Fernández de Larrea, P. y Albert, R. (1997). "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio", *Distribución y Consumo*, abril-mayo, volumen 7, num. 33, 112-129.
- Puelles, J.A. y Puelles, M. (2003). "Marcas de distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable", *Distribución y Consumo*, mayo-junio, volumen 13, num. 69, 55-71.
- Puelles, J.A. y Puelles, M. (2008). "Marcas de distribuidor (MDD). 100 ideas clave". *Distribución y Consumo*, julio - agosto, año 18, num. 100, 241-256.

- Puelles, M. (2006). "Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria" *Distribución y Consumo*, septiembre - octubre, año 16, num.89, 5-21.
- Puelles, M. y Manzano R. (2009). "Actualidad de las marcas de distribuidor en las grandes superficies especializadas no alimentarias de España", *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, año 19, num.108, 38-45.
- Raju, J.S., Sethuraman, R. y Dhar, S.J.K. (1995). "The introduction and performance of store brands", *Management Science*, junio, volumen 41, num. 6, 957-978.
- Recio, M. y Román, M.V. (1999). "Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, abril-mayo, volumen 9, num. 45, 13-30.
- Recio, M., Cañabate, R. y Rivera, D. (1999). "Protección jurídica de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, abril-mayo, volumen 9, num. 45, 50-59.
- Requena, M. (2008). "El desarrollo de las marcas de la distribución. Análisis de las variables relevantes". Tesis Doctoral.
- Salen, H. (1994). *Los secretos del merchandising activo o como ser el número 1 en el punto de venta*. Madrid, Editorial: Díaz de Santos, 160 y ss.
- Sánchez, J.R. (1997). *Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales*, Madrid, Editorial: McGraw Hill, 375.
- Santesmases, M. (1998). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, Editorial: Ediciones Pirámide, 394.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid, Editorial: Ediciones Pirámide.
- Santesmases, M., Merino, M.J., Sánchez, J. Pintado, T. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid, Editorial: Ediciones Pirámide, 201.
- Schutte, T.F. (1969). "The semantics of branding", *Journal of Marketing*, abril, volumen 33, num. 2, 5-11.
- Serra, T. y Puelles, J.A. (1994). "Las marcas de distribución en el mercado de alimentación", *Distribución y Consumo*, febrero-marzo, volumen 4, num. 14, 97-105.
- Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. (1992). *Fundamentos de Marketing*, Naucalpan de Juárez (México), Editorial: McGraw Hill, 232.
- Vargas, A. y Martín, J.A. (1995). "La marca en el contexto de la dirección estratégica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 4, num. 2, 131-140.
- Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1997). *Distribución comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas*, Madrid, Editorial: Civitas, 243 y ss.
- Vela, C. y Bocigas, O. (1996). *Fundamentos de Marketing*, Madrid, Editorial: Universidad Pontificia Comillas, 183 y ss.
- Yustas, Y. (2000). *Promociones de ventas en mercados españoles de alimentación*. Madrid, Editorial: IDELCO, 200 y ss.

La comunicación de las empresas de servicios profesionales b2b.

El caso de las agencias
de publicidad.

Communications in the b2b professional services sector.

The case of the advertising
agencies.

Montserrat Díaz Méndez

Doctora en Administración de Empresas por Universidad de Navarra.

Profesor Colaborador en Universidad de Extremadura.

mdmendez@unex.es

RESUMEN

Clasificación JEL:

M31, M37

Palabras clave:

Comunicación,
servicios profesiona-
les, agencias
de publicidad,
casos-múltiples.

La intensificación de la competencia, la existencia de clientes más formados, menos tolerantes y con fácil acceso a las fuentes de información, sumado a las dificultades derivadas de los períodos de recesión económica, dirige a las empresas a potenciar el papel de la comunicación como medio fundamental para posicionarse en el mercado y atraer nuevos clientes.

Este artículo, se centra en el estudio de la comunicación de un tipo concreto de empresas que opera en el mercado *business-to-business*: las empresas de servicios profesionales (ESP). Las características de su entorno, sumado a las peculiaridades de los servicios que prestan y la tradicional aversión de los profesionales a realizar actividades de comunicación, hacen de la comunicación de este tipo de empresa un ámbito que requiere especial atención. Así, pretendemos analizar desde el punto de vista teórico y práctico la función de comunicación de las ESP, conocer sus dificultades, objetivos y las acciones a su disposición para conseguirlos. Un estudio basado en la metodología de casos múltiples en el sector de las agencias de publicidad, aporta relevante información sobre la práctica de la comunicación en estas empresas- que se dedican a asesorar a sus clientes sobre esta materia- a la vez que pone de manifiesto sus principales dificultades y cómo la profesionalización de la comunicación contribuiría a mitigarlas.

ABSTRACT

JEL Classification:

M31, M37

Key words:

Communication,
professional services,
advertising agencies,
multi case.

The increase in competition, the existence of better trained, less tolerant clients with easy access to sources of information, coupled with the difficulties caused by economic recessions, has led companies to strengthen the communications role as an essential means for positioning in the market and for attracting new clients. This article focuses on the study of communications of a particular type of company that is active in the business-to-business market: the Professional Service Company. The characteristics of the environment, together with the peculiarities of the services rendered and the traditional reluctance of professionals to carry out communication activities, make this kind of communication a field that requires special attention. Therefore, we intend to analyze the communications functions of the Professional Services Sector from both a theoretical and practical standpoint; learn about their difficulties, their goals and the mediums available in order to attain them. A study based on multi case methodology in the advertising agency sector, provides relevant information on the communication practices of these companies - who provide advice to their clients on the subject, while, at the same time, highlights their main difficulties and how the professionalization of communications would help mitigate these difficulties.

Introducción

En el contexto actual, parece no haber duda del papel clave que juega la comunicación en lograr que la empresa sea valorada positivamente por sus públicos. La intensificación de la competencia, la existencia de clientes más formados, menos tolerantes y con fácil acceso a las fuentes de información, sumado a las dificultades derivadas de los periodos de recesión económica, dirige a las empresas a potenciar la comunicación como medio fundamental para posicionarse en el mercado y atraer nuevos clientes. Sin embargo, este mensaje no cala de igual modo en todos los sectores. Así, en el mercado *business-to-business* destacan las empresas de servicios profesionales (ESP) como conjunto de empresas que reviste especial interés debido a la naturaleza del servicio que prestan, que las ha llevado a que tradicionalmente los asuntos relacionados con la comunicación en la gestión de las mismas se hayan visto relegados a un segundo plano, en beneficio del predominio de un enfoque centrado en la calidad técnica (Gummesson, 1981). La naturaleza intelectual de estos servicios, el alto riesgo percibido que conlleva su adquisición y el elevado grado de *customización* que requieren la mayoría, son algunas de las particularidades que diferencian a estos servicios del resto (Gummesson, 1981; Van Doren y Smith, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Thankor y Kumar, 2000; Löwendahl, 2005; Díaz y Galera, 2007), y que han llevado a los profesionales a considerar el servicio que prestan tan genuino que no precisan de la necesidad de comunicarlo.

No obstante, en la actualidad son muchas las ESP que detectan esta necesidad para poder hacerse un lugar en el mercado en el que actúan. Y, aunque la mayoría de ellas realiza acciones de

comunicación fuera de la planificación estratégica, es decir, de forma intuitiva -desde el uso de tarjetas de visita de un profesional liberal hasta la utilización de un nombre para denominar un negocio- la existencia de este tipo de comunicación de marketing no es suficiente cuando se persigue un objetivo de eficiencia. El origen de esta situación se puede encontrar en que, tradicionalmente, los profesionales han considerado que ofrecen un producto único, y en el caso de que algún cliente potencial sienta la necesidad de adquirirlo éste lo buscará sin que deban realizar ningún esfuerzo por su parte. Es decir, parece ser que el sector de los servicios profesionales ha permanecido estancado durante mucho tiempo en el *enfoque producto* de la evolución del marketing. Aún hoy existen muchas empresas acomodadas en él.

La realidad descrita se manifiesta en la preocupación casi obsesiva de los directivos por la calidad del servicio. Sus demandas al mundo académico han girado principalmente en torno al descubrimiento de la "fórmula mágica" que les llevara a alcanzar los máximos niveles de calidad posibles. Y, si bien la calidad constituye un elemento vital para la supervivencia de una empresa, la comunicación desempeña un papel de similar importancia (Morgan y Piercy, 1992). Con todo ello, en el mercado de los profesionales se han producido una serie de cambios que están provocando un giro desde el *enfoque producto* hacia el *enfoque mercado*, según el cual ya no es suficiente con disponer de la mejor calidad; ahora el eje central de toda decisión o actuación es el cliente.

Los primeros estudios que trataron la comunicación de las ESP afirmaban que muchos profesionales habían sido forzados al terreno del marketing por la eliminación de "prohibiciones

éticas” a la promoción (Kotler y Connor, 1977; Lidstone 1985). Prohibiciones veladas que aún persisten en algunos sectores como el de la abogacía (Moreno y Díaz, 2008). Pero existen otros factores en la actualidad que conducen a las empresas a plantearse la necesidad de adoptar un enfoque de marketing en la gestión de su actividad (Barr y McNeilly, 2003): las actitudes y expectativas cambiantes de los clientes y el aumento de la competencia; este último motivado, en gran medida, por la liberalización de los mercados y el incremento del número de profesionales (Schimmel y Davis, 1995; Laing y McKee, 2000). El término empleado, *forzar*, pretende reflejar la realidad en la que se encuentra inmerso el sector de los servicios profesionales. La creencia obsoleta de que la calidad de servicio será suficiente para que los clientes lo busquen, y la idea latente de que las actividades de marketing deterioran el prestigio de la profesión y atentan de algún modo contra la ética profesional (p.ej. Yau y Wong, 1990; O’Donohoe *et al.*, 1991 y Moreno y Díaz, 2008) ha fomentado una actitud pasiva hacia el mercado que deberá modificarse progresivamente ante las circunstancias cada vez más adversas para el desarrollo de la actividad de las ESP. En este contexto, una adecuada gestión de la comunicación atendiendo a las particularidades de cada sector puede suponer, para la mayoría de las organizaciones, una alternativa a su alcance para poder sobrevivir.

Por todo lo anterior, en el presente artículo buscamos analizar desde el punto de vista teórico y práctico la función de comunicación de las ESP, conocer cuáles son sus objetivos y las acciones que dispone la empresa para conseguirlos. Cabe decir que la comunicación de las ESP constituye un tema de investigación en fase de crecimiento, ávido aún de trabajos empíricos en los

distintos sectores que contribuyan a conformar un cuerpo teórico sólido. La estructura de este trabajo consta de tres partes diferenciadas. En la primera, se analiza, de forma teórica y atendiendo a investigaciones de otros autores, la variable de comunicación en las ESP, sus objetivos, limitaciones, las acciones recomendadas y los tipos de comunicación más efectivos. En la segunda, se busca apoyar la teoría descrita con un estudio de la práctica de la comunicación en las ESP. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación basada en el estudio de casos múltiples (Yin, 2009) y centrada en el sector de las agencias de publicidad más importantes que operan en el mercado español. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y se indican posibles líneas de investigación para contribuir al desarrollo de la comunicación de las ESP.

1. La comunicación en los servicios profesionales: personal y no personal

Se puede afirmar que la tradicional postura pasiva en materia de comunicación de las ESP descrita ha perdido todo su sentido dadas las actuales características de los mercados. Gummesson (1981: 109), resume esta idea de la siguiente forma: “Uno se puede estancar en una estrategia de no hacer marketing, siempre que tus servicios sean escasos y siempre que existan estrictas barreras de entrada a tu profesión”. Pero, hoy día estas circunstancias no son habituales, y la promoción de los productos y de la propia empresa ha pasado de ser una opción de mejora a convertirse en una necesidad para las ESP. Eliminar, pues, los prejuicios relacionados con las cuestiones de marketing por parte de los profesionales, constituye un paso previo al desarrollo de una planificación de comunicación.

La estrategia de comunicación de este tipo de empresas debe incluir dos objetivos principales: por un lado, deberá estar enfocada a la captación de nuevos clientes; y, por otro, deberá girar en torno a la creación y refuerzo de la imagen de marca que, a su vez, contribuirá al primer objetivo al tiempo que a posicionar la empresa.

Según Ferguson (1996), muchas de las ESP que pretenden promocionar sus productos consideran suficiente reforzar aspectos como el tamaño, la excelencia técnica o una historia corporativa distinguida. Sin embargo, esto no parece ser suficiente desde un punto de vista de eficiencia ya que, en la práctica, la mayoría de empresas sitúan el eje de su comunicación sobre estos mismos aspectos. En consecuencia, se convierten en básicos para los clientes potenciales y no contribuyen de manera notable a ninguno de los citados objetivos. Estas actividades genéricas son necesarias para tener un mínimo de reconocimiento, pero si lo que busca la empresa es dife-

renciarse a sí misma y a sus servicios de la competencia, tendrá que acometer actividades de promoción a un nivel más personal. Es decir, la comunicación de las ESP requerirá la implicación del profesional en las actividades de promoción.

Antes de abordar la participación activa del profesional en estas actividades de comunicación, es conveniente señalar que la estrategia de comunicación no sólo beneficia a la empresa en cuanto a los nuevos clientes; su efecto sobre la imagen corporativa puede llegar a actuar como filtro de la calidad (Grönroos, 1990) para los clientes actuales y reforzar, así, el sentimiento de lealtad. Es decir, se genera una percepción de mayor calidad de su proveedor durante el proceso de prestación del servicio, debido al efecto psicológico que producen los instrumentos de comunicación sobre el cliente. Gráficamente, estas relaciones se representarían del siguiente modo:



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el planteamiento anterior, parece que la elaboración de una estrategia de

comunicación sólo presenta aspectos positivos para la empresa de servicios profesionales. No

obstante, existe un punto crítico que caracteriza a este sector, localizado en la ejecución de dicha estrategia, y es que el profesional no considera competencia suya las actividades de comunicación (Ferguson, 1996). Entiende que el coste de oportunidad derivado de una dedicación a este tipo de actividades es, desde su óptica, muy elevado. Por otro lado, la naturaleza del producto que ofrecen las ESP hacen que al profesional le resulte imposible desvincularse de algunas actividades de marketing, como pueden ser las que atañen a la venta personal y a los aspectos relacionados con lo que Normann (1984) dio en llamar los *momentos de verdad* (*Moments of Truth*), concepto que hace referencia a los encuentros entre el cliente y el proveedor, donde se pone a prueba la calidad funcional del servicio (Grönroos, 1990; Edvardsson, *et al.*, 2000).

En los primeros estudios sobre el marketing de los servicios profesionales, Gummesson (1979: 309) planteaba la cuestión anterior como un *dilema organizacional*: “la persona que vende servicios debe también estar preparada para tomar parte en su prestación”. El mismo autor identificaba distintas áreas afectadas por este dilema: la estructura organizacional, las actividades de marketing llevadas a cabo por los profesionales y los costes de marketing. Las implicaciones para la estructura organizacional se relacionaban con las personas dentro de la organización que tienen obligaciones tanto de gestión de marketing como de creación de actividades de marketing, y cita al director general, resto de directores y profesionales. Respecto a las implicaciones para las actividades de marketing describe las posibles actividades y cómo la mayoría de ellas han de ser ejecutadas por los propios profesionales. Finalmente, las implicaciones respecto a los costes de marketing tienen que ver

con el coste de oportunidad, procedente del tiempo que invierte el profesional en este tipo de actividades y deja de invertir en acometer la tarea encomendada como profesional.

A pesar de que no todas las actividades derivadas de la planificación y ejecución de la comunicación de marketing son responsabilidad de los profesionales, su participación en ellas resulta imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos (Moreno y Díaz, 2008).

Parece clara, pues, la necesidad de implicar al personal de la ESP en las actividades de comunicación, dado que, en este caso, la mayoría de las veces, quien vende el servicio es quien lo presta. Aunque también es cierto que en algunas empresas de este tipo, se contrata a comerciales encargados de vender el producto. Esto es factible cuando se trata de un producto estandarizado, como puede ser el caso de una certificación de calidad, donde el comercial visita a los clientes potenciales ofreciendo su producto. Aunque no es lo habitual. Esta división de las funciones de marketing, que desempeñan o deberían desempeñar los empleados de una empresa de servicios, las refleja Gummesson (1991) en dos conceptos descriptivos ampliamente acogidos en la literatura, que denominó *full-time marketer* y *part-time marketer*. Según el autor, la mayor parte de la función de marketing de una empresa no es desarrollada por el profesional especialista en marketing a tiempo completo, sino por aquél cuya función principal no es propiamente ésta, es decir, los *part-time marketers*. Estos profesionales son empleados cuya actividad afecta a los objetivos de marketing de la compañía sin pertenecer a este departamento específico. El reconocimiento de su función de marketing, como parte de su rol dentro de la empresa, es determinante

para alcanzar los objetivos de una planificación de marketing eficiente (Laing y McKee, 2000). Además de la naturaleza intelectual del servicio profesional, basado principalmente en el conocimiento, se deriva que el empleado que posea un mayor conocimiento del servicio también tendrá mayor capacidad para promocionarlo. En el caso de las ESP estos empleados suelen coincidir con los propios profesionales.

2. Actividades de comunicación de las ESP

Las ESP necesitan diferenciarse de la competencia y ser capaces de garantizar que pueden ofrecer un valor añadido al negocio de sus clientes. En este sentido, diversos estudios apuntan al desarrollo de relaciones a largo plazo con éstos, la mejora de la calidad del servicio y el reforzamiento de la reputación como factores determinantes para alcanzar tales fines (Reid, 2008; Amonini, *et al.*, 2010). Y si bien es cierto que el principal factor que contribuye al reforzamiento de la reputación es la ejecución de la empresa adecuada a las expectativas de los clientes, no lo es menos el hecho de que la comunicación de dicha ejecución incrementa el efecto favorable sobre la reputación de la empresa. Por ello resulta de gran utilidad para las ESP conocer las prácticas de comunicación más convenientes de acuerdo con su tipo de actividad.

Como cabe esperar, no existe una clasificación cerrada sobre los instrumentos y actividades de comunicación que deben utilizar estas empresas; en cambio, sí existen propuestas realizadas por distintos autores (Gummesson, 1979; Amonini *et al.* 2010). Así, Gummesson (1979) fue pionero en proponer diversas actividades de comunicación que podía acometer una ESP, clasificándolas en tres grupos: venta personal -incluyendo inves-

tigación de mercados-, publicidad y relaciones públicas, y otras actividades promocionales. A su vez, desglosaba estas categorías en diversas actividades concretas que se recogen en el siguiente listado. Desde entonces, la principal novedad que completaría la clasificación de Gummesson serían las actividades relacionadas con las TIC que proporcionan nuevos medios y soportes para promocionar los productos, como por ejemplo, el CD Rom, o las posibilidades que ofrece Internet, como el correo electrónico, servicios *on line*, las páginas *web*, foros o *blogs* (ver Drenan y McColl-Kennedy, 2003 y Moreno y Díaz, 2008).

La lista de actividades de comunicación de marketing propuesta por Gummesson a finales de los setenta reviste especial interés por tratarse de la clasificación más pormenorizada realizada en la literatura sobre la comunicación de las ESP. El conocimiento de las diferentes actividades planificadas de comunicación recomendadas para las ESP justifica la implicación del profesional descrita anteriormente:

(A) *Venta personal incluyendo investigación de mercados*

- Llamadas telefónicas por propia iniciativa.
- Llamadas telefónicas por petición.
- Propuestas u ofertas.
- Contactos actuales con algunos clientes importantes y potenciales.
- Control de proveedores u otros que pueden influir en las ventas.
- Desarrollo del *know – how* sobre clientes potenciales.

(B) *Publicidad*

- Publicidad en prensa diaria.
- Publicidad en revistas especializadas.

- Otro tipo de publicidad: guías telefónicas, anuarios, informes, etc.
- Correo directo.

(C) **Relaciones públicas y otras actividades promocionales**

- Conferencias, simposios, seminarios, cursos, etc. organizados por la empresa de servicios profesionales.
- Participación en conferencias organizadas por una organización de comercio o persona externa a la empresa.
- Participación como conferenciante, ponente, etc.
- Miembros de asociaciones.
- Cenas, comidas y otras formas de entretenimiento.
- Invitaciones (por ejemplo, a la oficina del profesional).
- Exhibiciones.
- Referencias a personas.
- Participación en concursos profesionales.
- Oferta de becas.
- Publicación de artículos.
- Reimpresiones de artículos.
- Publicación de libros.
- Hojas de producto.
- Informes anuales.
- Publicación de una revista para clientes.
- Diapositivas, películas, etc.
- Ruedas de prensa, entrevistas, etc.
- Regalos.
- Tarjetas de Navidad, aniversario, etc.
- Otros.

Posteriormente, en la década de los noventa y principios de la siguiente, otros autores, centra-

ron su atención en estudiar los tipos de comunicación de las ESP. Así, Chan (1992) considera que las prácticas de comunicación de los servicios profesionales están construidas sobre una base personal. Entendiendo por base personal el hecho de que el propio profesional debe estar implicado en las actividades, entre las que cita: las referencias, los contactos, socios profesionales, cartas o conferencias públicas. Maister (1993) categoriza las actividades de comunicación en tres niveles, a los que denomina con distintas expresiones: actividades de *primer equipo* (*first team*), tácticas de *segunda fila* (*second string*) y las tácticas de tercer nivel, a las que denomina con la expresión “*aferrarse a cualquier esperanza*” (“*clutching at straws*” *tactics*). Al hacer esta diferenciación, Maister da por supuesto que existen unas tácticas más efectivas que otras, y, si bien esto es una realidad, también lo es el hecho de que la efectividad de unas y otras tácticas o herramientas depende del tipo de servicio que se considere (Martínez Selva, 2002). Las tácticas “*clutching at straws*” incluyen, entre otros, los folletos y el correo directo. Su denominación sugiere su falta de efectividad, al no permitir la diferenciación respecto a sus competidores y el único efecto que pueden producir es un reforzamiento de en qué medida la empresa se parece a sus competidores. Las tácticas de *second string* están un poco más centradas e incluyen hojas informativas y publicidad general. Y también Maister identifica el mismo problema que en el grupo de tácticas anterior: no existen apenas oportunidades de diferenciación para la empresa. Finalmente, las actividades de *first team* están orientadas a la generación de encuentros con el cliente, incluyen artículos en revistas, charlas en conferencias específicas de la industria, investi-

gación propia, seminarios reducidos y reuniones y *networking* proactivo.

Crane (1993), por su parte, señala dentro del mix promocional diversas herramientas disponibles para los profesionales en la promoción de sus servicios. Destaca la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la *publicity* y la comunicación boca-oreja. También es destacable la distinción que realiza Martínez Selva (2002) entre medios escritos, regalos y ofertas promocionales e Internet.

De forma resumida, los instrumentos de comunicación identificados por los distintos autores se pueden agrupar en función de su carácter personal o no. Así, las *actividades de comunicación de carácter personal* recogen el conjunto de actividades encaminadas a la promoción de los servicios, al mantenimiento de la relación con el cliente y a la mejora de la imagen de la empresa, en las que intervienen directamente los profesionales. Algunas de estas actividades son la venta personal, los artículos, las conferencias y el *networking*.

La *venta personal* (Wilson, 1972; Gummesson, 1979; Crane, 1993; Martínez Selva, 2002) implica una comunicación cara a cara entre el proveedor del servicio y el cliente, en ella resulta clave la capacidad del proveedor para identificar las necesidades de los clientes. Los *artículos* (Gummesson, 1978; Ferguson, 1996; Martínez Selva, 2002; Moreno y Díaz, 2008) constituyen una forma de promoción de los servicios profesionales que goza de gran respetabilidad, además, le confieren mayor reputación al profesional autor del artículo y realzan la imagen de la empresa a la que pertenece; las *conferencias* (Gummesson, 1979; Chan, 1992; Ferguson, 1996) suponen un medio muy efectivo para promoción personal del profesional, aumentan

su prestigio y el de la empresa que representan; finalmente, el *networking* (Chan, 1992; Ferguson, 1996; Fill, 1999; Martínez Selva, 2002; Gummesson, 2008) es una de las herramientas de marketing más importantes para generar nuevos clientes. Hace referencia al aprovechamiento de los beneficios que proporcionan las relaciones personales entre miembros de distintas empresas. Su principal ventaja proviene de su naturaleza personal, pues consiste, eminentemente, en la buena canalización de las relaciones cordiales y/o amistosas con los clientes, siendo la información obtenida a través de ella de elevada fiabilidad. Este último punto plantea las relaciones personales como un aspecto beneficioso para los objetivos de comunicación de la empresa (Grönroos, 1997; Gummesson, 2002). Sin embargo, existen autores que insisten en la idea de que este tipo de relaciones no siempre son deseables, y en ocasiones, incluso son contraproducentes para los intereses corporativos, al considerar que se descuidan otros aspectos de consistencia técnica o porque priorizan el contenido de la información sobre la fuente (Naudé y Holland, 1996; Iyer *et al*, 2006). Por otro lado, el *networking* comprende las relaciones a distintos niveles que se construyen a través de transacciones sociales a lo largo del tiempo (Reid, 2008). De esta forma, teniendo en cuenta que la prestación de un servicio profesional, normalmente, requiere de la interacción cara a cara con el cliente (Crane, 1993; Filiatrault y Lapierre, 1997; Laing y McKee, 2000; Macintosh, 2009) e incluso de su participación activa, no se pueden eludir las relaciones personales que tienen lugar en el proceso de prestación de estos servicios. Al contrario, la habilidad de poder influir sobre la opinión de otros es especialmente interesante para las empresas cuya oferta no puede ser probada por el

consumidor antes de su adquisición (Rogers, 1995), como es el caso de las ESP.

Por otra parte, las *actividades de carácter no personal* abarcan el resto de actividades donde no es necesaria la intervención directa del profesional; no contribuyen tanto al mantenimiento de la relación como a la creación y mejora de la imagen. Principalmente, engloban actividades de publicidad en distintos soportes: publicidad en diarios, revistas especializadas, guías de teléfono, anuarios, etc. Se incluyen también dentro de la comunicación de carácter no personal los distintos medios escritos que utiliza la empresa en el desarrollo de sus operaciones, tales como cartas, presupuestos, informes técnicos, planos, diseños, facturas, ofertas, etc. siempre que en el encabezamiento aparezcan todos los datos de identificación, además del logotipo (Martínez Selva, 2002).

Finalmente, cabe destacar dentro de los medios de comunicación no personales, el papel fundamental que juegan en la actualidad las TIC, principalmente, Internet, que ha permitido otras formas de comunicación más rápidas, económicas y que, además, contemplan la posibilidad de establecer una comunicación y transmisión de información en tiempo real. Las TIC han revolucionado la comunicación de estas empresas a través de herramientas como el correo electrónico, blogs, portales, foros y especialmente a través de las páginas web (Moreno y Díaz, 2008). Aquéllas donde participe activamente el profesional pertenecen al grupo de las actividades de comunicación personales.

3. Comunicación efectiva: “de terceros”

El objetivo común a todos los instrumentos de comunicación estudiados es generar impacto

positivo sobre el público objetivo. En este sentido, existen otras formas de comunicación, planificadas o no, cuyo mayor impacto sobre el público y grado de credibilidad están ampliamente reconocidos. Se trata de un modo de comunicar información no emitida directamente por la empresa, sino transmitida a través de una persona ajena a la organización o mediante un medio de comunicación. Este tipo de información deseable para la empresa -en caso de ser positiva- se materializa a través de dos modalidades fundamentales: la comunicación boca-oreja, más conocida como *word of mouth* (WOM), y la *publicity*, que de alguna forma son el resultado esperado de las actividades de comunicación.

3.1. Comunicación WOM

El principal interés de estas modalidades de comunicación proveniente de terceros se apoya en su estrecha relación con la calidad del servicio y a su efecto determinante sobre la imagen corporativa de las ESP.

La comunicación WOM es producto de la experiencia del cliente, es decir, fruto de su satisfacción o insatisfacción. Está generalmente aceptada como una potente forma de comunicación (Arndt, 1969; Buttle, 1998; Dye, 2000; Degraffenreid, 2006), y constituye uno de los tipos de promoción más efectivos en el ámbito de los servicios profesionales, donde el riesgo percibido por el cliente es elevado (Berry, 1980; Zeithalm *et al.*, 1985; Beltramini, 1989; Sweeney *et al.*, 2008). Se puede definir como un proceso de influencia personal, donde las relaciones interpersonales entre el emisor y el receptor pueden cambiar el comportamiento o la actitud del receptor (Merton, 1968). Ejerce un gran impacto sobre los objetivos de marketing, incluso mayor que la comunicación personal o la comunica-

ción masiva (Grönroos, 1990; Martínez Selva, 2002). Respecto a su inclusión dentro de la planificación de marketing, hay quienes opinan que este tipo de comunicación no debe ser tenida en cuenta en el mix comunicacional, ya que excede de la capacidad de control de la empresa. Sin embargo, apoyado en estudios previos (Sweeney *et al.* 2008), se puede afirmar que está comprobado que los clientes tienden a confiar más en las fuentes de información personales que en las no personales (Crane, 1989) y, concretamente, de entre las fuentes personales, la comunicación WOM puede llegar a ser la más potente. Por ello, no parece conveniente prescindir de ella. Además, existen cada vez más estudios destacando su efecto sobre los objetivos de la empresa, al tiempo que buscan formas de aumentar su eficiencia (Sweeney *et al.*, 2008).

La credibilidad que se le confiere a la comunicación WOM proviene de que es generada por personas ajenas a la organización y suele estar basada en la experiencia de otros clientes o en referencias de otros profesionales, es decir, se trata de una información promocional independiente de la empresa y que, por tanto, se entiende objetiva (Grönroos, 1990).

La comunicación WOM se particulariza por su efecto multiplicador. Sin embargo, este efecto difiere según la información transmitida sea positiva o negativa. Se considera que el efecto multiplicador negativo es muy superior al positivo (Brown y Reingen, 1987; Grönroos, 1990; Crane, 1993; Martínez Selva, 2002). Es decir, si un cliente ha tenido una mala experiencia con la empresa proveedora, transmitirá su descontento a un mayor número de personas que en el caso de haber tenido una experiencia positiva.

Si bien tratar de controlar la opinión ajena resulta prácticamente imposible, la empresa tiene

a su alcance la capacidad de fomentar el WOM positivo a través de diversas prácticas, como el aprovechamiento del *networking* con otros profesionales que puedan recomendar a la empresa, pedirles a los clientes satisfechos que recomienden sus servicios, el desarrollo de materiales para que los clientes actuales puedan pasárselo a los potenciales, la publicidad dirigida a líderes de opinión, la creación de portales de opinión, blogs, foros, etc. donde se permita la participación de los consumidores. De hecho, las nuevas tecnologías están auspiciando un cambio importante en la forma de concebir la comunicación WOM. Así, los foros y otros espacios de discusión entre consumidores y usuarios *online* permiten a éstos intercambiar experiencias e impresiones que contribuyen al establecimiento de relaciones entre ellos a la vez que a conformar su tipo de relación con una marca determinada (Ramaswamy, 2008; Quinton y Harridge-March, 2010). En el caso de los servicios profesionales estos foros adquieren especial relevancia para los potenciales clientes que perciben un elevado riesgo a la hora de contratarlos. Esto es así en los servicios profesionales b2c dado que en el ámbito b2b las referencias entre clientes siguen precisando de un componente de confianza difícil aún de alcanzar *vía online*. No obstante, y a pesar de las ventajas que proporciona la comunicación WOM tanto en la captación de nuevos clientes como en el reforzamiento de la imagen, las ESP no deben olvidar que el prerrequisito para que tengan lugar las distintas formas de generar WOM positiva es, naturalmente, la satisfacción del cliente.

3.2. Publicity

La otra forma de comunicación de gran credibilidad dentro del sector de los servicios profe-

sionales es la denominada *publicity*. Se puede definir como la información divulgada por una institución a través de los medios de comunicación con el propósito de crear una opinión favorable hacia ella por parte de sus distintos públicos. La *publicity* ocupa un lugar muy importante en la formación de la imagen de la empresa debido a su repercusión en los medios de comunicación. Puede tomar forma de noticia o editorial y puede ser planificada o no. A través de la *publicity* planificada la ESP pretende difundir noticias favorables sobre cuestiones relacionadas con ella, con el fin de reforzar su marca o imagen. Las herramientas por excelencia para generar estas noticias favorables son los envíos de notas de prensa y las ruedas de prensa.

Las principales ventajas que implica el uso de la *publicity* se revelan en su alto nivel de credibilidad y en el coste escaso o nulo que conlleva. Sin embargo, al margen de sus ventajas, esta forma de comunicación presenta dos inconvenientes que se deben considerar: la dificultad de lograr la cooperación de los medios y el escaso control ejercido por la empresa sobre la información que se publica (Crane, 1993; Wilcox, *et al.*, 2006). Además, la *publicity* no planificada, aquella cuya información procede de la generación de una noticia de interés general *per se*, es decir, no es fruto de una iniciativa de la empresa mediante envío de nota de prensa o convocatoria de rueda de prensa, presenta mayor capacidad de impacto sobre el público de la empresa, tanto si es positiva como negativa. De esta forma, la *publicity* negativa puede causar daños irreparables a una compañía, especialmente para aquellas donde la imagen corporativa es un activo clave, como es el caso de las ESP (p.ej. Arthur Andersen tras su implicación en el caso Enron).

En resumen, la idea principal que debe tenerse en cuenta a la hora de planificar la estrategia de comunicación es que la comunicación WOM es producto de la experiencia propia del emisor de la información, y la *publicity* es consecuencia de los esfuerzos de comunicación realizados por la empresa, cuando ésta tiene lugar a raíz de una nota de prensa, rueda de prensa o cualquier otra actividad que tenga un reflejo en los medios de comunicación. En ambos casos, la ESP debe considerar que esta comunicación procedente de terceros es la más efectiva, a la vez que la de menor coste.

4. Estudio empírico

4.1. Metodología

Con la finalidad de conocer cómo es la práctica de la comunicación en las ESP, qué actividades realizan y cómo miden sus efectos, llevamos a cabo un estudio empírico basado en la metodología de casos múltiples (Yin, 2003, 2009), centrado en el sector de las agencias de publicidad. Concretamente, en este artículo presentamos los resultados obtenidos del estudio de la variable comunicación, constituyendo éstos parte de un estudio más amplio.

Para determinar la muestra del estudio se acudió a Infoadex²⁵ y a otras bases de datos de menor notoriedad. Así, se tomó como muestra a las 40 agencias representantes aproximadamente del 85% del mercado español. A pesar de las consiguientes dificultades que implica lograr la participación de las empresas en las investigaciones académicas, finalmente, 20 agencias, gestoras de un 50% de la inversión en publicidad, se mostraron dispuestas a participar. Entre ellas 14 multinacionales y 6 de capital español.

La representatividad cuantitativa de la muestra (50% del mercado aprox.), la relevancia cualitativa de las agencias integrantes del estudio (multinacionales ocupando los primeros puestos de los rankings nacionales e internacionales y empresas de capital español de reconocido prestigio), sumado al número total de casos dispuestos a participar en la investigación, justifica la metodología del estudio de casos múltiples como la más adecuada (Yin, 2003).

A pesar de que la composición del sector objeto de estudio, que en el mejor de los casos nos hubiera permitido abordar 40 agencias, no indica el uso de la generalización estadística de los resultados, Yin (2003) destaca la lógica de repetición²⁶ como método de generalizar los resultados obtenidos a través de los estudios de casos múltiples. De acuerdo con este autor, referencia en todas las investigaciones de estas características, se puede afirmar que, de acuerdo a la lógica de repetición, los resultados obtenidos a través de la presente investigación se pueden generalizar al resto de las agencias del mercado español. Se trataría de una generalización analítica frente a la generalización estadística propia de la investigación con encuestas. La metodología de los casos múltiples permite un conocimiento más arraigado de la realidad que se busca estudiar, por involucrar al investigador en el proceso de obtención de información de forma más activa, mediante su desplazamiento a las empresas, y el

contacto personal con los informantes. Además, sin olvidar las limitaciones de toda investigación, algunas de las conclusiones podrían ser asumidas por empresas pertenecientes a otro sector profesional o, al menos, ser de su interés.

El instrumento principal de la investigación fue la entrevista en profundidad. Previamente a la realización de las entrevistas se realizó un *focus group* formado por 2 profesionales y 4 académicos especializados en la gestión de marketing del sector de la publicidad. También el investigador realizó una estancia de 5 días en una agencia multinacional, en la que se entrevistó con diferentes cargos directivos de los distintos departamentos y empresas pertenecientes al grupo.

El sujeto de las entrevistas fue un director de cuentas *senior* de cada agencia. Se eligió esta figura por ser los interlocutores de la agencia con el cliente y desempeñar, al mismo tiempo, un cargo de dirección. Las entrevistas se realizaron *in situ* en las agencias, situadas en Madrid, Barcelona y San Sebastián. Su duración media fue de 1 hora y 35 minutos y todas fueron grabadas. Previamente a la realización de las entrevistas, se realizó una entrevista piloto en una de las agencias integrantes del estudio. El director de cuentas de esta agencia, cuyo puesto en los rankings oscila entre los cinco primeros, permitió modificar aspectos del cuestionario para adecuarlo a las necesidades del estudio.

4.2. Principales resultados

a) Contexto de la investigación

Previamente al análisis de los resultados, es conveniente realizar una breve descripción de las principales peculiaridades que definen al sector objeto de estudio: las agencias de publicidad.

La vida de las agencias es muy dinámica debido a que el servicio que ofrecen debe cambiar

26 Lógica de repetición/ replication logic: "La lógica de repetición es análoga a la empleada en los experimentos múltiples (ver. Hersen y Barlow, 1976) (...) La lógica que subyace en el uso de casos múltiples es la misma. Cada caso debe ser elegido de tal forma que, o bien prediga resultados similares (repetición literal/ a literal replication), o bien prediga resultados opuestos (repetición teórica/a theoretical replication). La habilidad de realizar de 6 a 10 estudios de casos es análoga a la de realizar de 6 a 10 experimentos sobre cuestiones relacionadas" (Yin, 2003: 47)

constantemente en respuesta a las necesidades también cambiantes de los clientes. Parte de este dinamismo en el que se desarrolla la actividad diaria de las agencias se debe a la continua presión a la que se hallan sometidas de idear soluciones creativas (Tellis y Redondo, 2001). Presión que procede de diversas fuentes. Por un lado, se encuentra la esencia del servicio que presta la agencia, que le obliga a conseguir la satisfacción del cliente a través de una solución creativa y eficaz. La búsqueda de una solución creativa no pasa sólo por el logro de una idea brillante del equipo creativo, sino que esta solución creativa ha de ser además acorde con la idea del anunciante. En este sentido, las habilidades de la agencia en marketing relacional son imprescindibles para comprender al cliente, hacer comprender a los creativos el *briefing* y transmitir nuevamente al cliente la idea creativa. Resulta igualmente necesario que el personal de creatividad esté orientado al marketing para que puedan trabajar en pro de la satisfacción del cliente y no del propio talento. Pero al igual que otros profesionales, también se muestran reacios. Por otro lado, la otra fuente de presión a la que están sometidas las agencias procede de la alta competencia. La facilidad de acceso a este sector debido a la práctica ausencia de barreras de entrada y la constante amenaza de los anunciantes de cambiar a una agencia que ofrezca mejores condiciones, convierte la vida de la agencia en una lucha permanente por mantener o conseguir nuevas cuentas. El número creciente de agencias en el sector hace cada vez más necesaria una revisión de sus políticas y estrategias de marketing para hacerse un sitio en el mercado.

En el contexto actual, a medida que las leyes favorecen la creación de mercados más libres que fomenten la competencia, la diferenciación

se convierte en una asignatura cada vez más difícil de aprobar. En el caso de las agencias de publicidad, se les presupone que son expertas en comunicar una imagen determinada, ya que su principal tarea consiste en crear y potenciar la imagen de sus clientes a través de los medios de comunicación (Waller *et al.* 2001). Sin embargo, parece que en España las agencias carecen en su mayoría de una estrategia formal de comunicación. Desempeñan las labores de comunicación y autopromoción dentro de un esquema implícito en la rutina profesional, básicamente intuitivo, sin unos objetivos y procedimientos establecidos en una estrategia. Si bien, por otro lado, es importante señalar el declive de la imagen del sector que se ha producido desde sus orígenes hasta la actualidad. Declive cuyas causas apuntan hacia distintos factores como la complejidad en la medición de los resultados, la saturación publicitaria o la falta de corporativismo. El análisis de esta cuestión forma parte de un estudio más amplio, no obstante, a continuación lo abordaremos de forma tangencial al estudiar las acciones de comunicación de las agencias de publicidad y sus efectos sobre los objetivos de marketing.

b) Análisis de los resultados

La atracción de nuevos clientes junto con la creación y reforzamiento de la imagen constituyen los principales objetivos perseguidos con las acciones de comunicación de una empresa. En este sentido, resulta interesante conocer los instrumentos de comunicación que utilizan las agencias para lograrlos y la forma en que miden su efectividad. Con el propósito de conocer esta información, se les plantearon a los entrevistados distintas cuestiones semi-estructuradas abordando los distintos aspectos. Sin embargo, el ritmo

de la entrevista permitió al entrevistado manifestar sus opiniones e introducir sus comentarios de forma abierta en todo momento. Algunas de las cuestiones más relevantes planteadas en torno a la comunicación son las siguientes:

1. *¿Qué medios utilizan para proyectar la personalidad de la agencia a los distintos públicos?*
2. *¿Cómo miden el posicionamiento de su agencia respecto a la competencia?*
3. *¿Están satisfechos con su puesto en el mercado?*
4. *¿Qué importancia le merecen los siguientes tipos de comunicación en cuanto a su capacidad de atraer nuevos clientes?*
5. *¿Constituye la comunicación un aspecto prioritario en la estrategia global de la agencia?*

En relación a los medios empleados para proyectar la personalidad de la agencia, las respuestas aportadas por los directores de cuentas permiten establecer una jerarquía. A los entrevistados se les pidió que valorasen en una escala de 0-10 sus respuestas a esta cuestión. De esta forma, las herramientas de comunicación más utilizadas por las agencias participantes para proyectar su personalidad a los distintos públicos resultaron ser, en primer lugar, las presentaciones de agencia y el ranking elaborado por el Grupo Consultores (www.grupoconsultores.com), con una media de 8,15 ; en segundo lugar, con un 8,1, los premios conseguidos; en tercer lugar, las publicaciones o artículos en revistas del sector, con un 5,85; y, en cuarto, las conferencias, con un 4,7. El resto de herramientas mencionadas no recibieron puntuaciones relevantes.

Debido a las características de la muestra, estos resultados eran esperados. Coincide que las agencias menos relevantes de la muestra, en ma-

teria de facturación, otorgan menor importancia a los rankings, y al contrario. De acuerdo con la teoría, los principales instrumentos de las agencias para fortalecer su imagen proceden de fuentes ajenas al control directo de la agencia. Así, de los tres primeros, dos no dependen directamente de sus esfuerzos de comunicación: los rankings y los premios.

En cuanto a las agencias que destacaron los artículos y conferencia, señalaban que normalmente era una labor desempeñada principalmente por el presidente, y que se trataba de una iniciativa personal más que de un instrumento planificado de comunicación.

En relación a esta cuestión, es interesante relacionarla con la cuarta pregunta, *¿Qué importancia le merecen los siguientes tipos de comunicación en cuanto a su capacidad de atraer nuevos clientes?*, con el fin de comprobar la consistencia de las respuestas. En esta ocasión se les plantearon a los entrevistados varias opciones con posibilidad de cambiarlas o añadir otras.

Las medias de las puntuaciones otorgadas por los directores de cuentas a las distintas respuestas se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Valoración tipos de comunicación y su capacidad de atraer nuevos clientes

Relaciones personales	8,2
Boca-oreja (WOM)	7,8
Publicity	6,5
Comunicación comercial	6,1

Todos señalaron la imagen corporativa como el principal factor responsable de la atracción de clientes a su agencia. En este sentido, la imagen corporativa es, en gran parte, resultado de todos los tipos de comunicación conjuntos.

Al margen de la imagen corporativa, podemos hablar de consistencia respecto a la pregunta anterior, en cuanto que prima la comunicación en forma de información procedente de terceras personas. La comunicación comercial, en la que se incluyen las actividades planificadas por la agencia, queda relegada al último lugar. Este resultado también confirma lo expuesto en la teoría, en cuanto al potencial de la comunicación WOM y la *publicity* como formas de comunicación en el sector de los servicios profesionales.

También destaca la relevancia del factor personal en la comunicación de las ESP. En el caso de las agencias, los entrevistados sitúan en segundo lugar las relaciones personales. Cabe decir que en la mayoría de los casos se referían a las relaciones del presidente y la alta dirección. Son las propias características de los servicios profesionales las que hacen que las relaciones personales adquieran un papel clave, en el sentido de que la percepción de confianza en la empresa es una transferencia, en la primera fase de la relación, de la confianza inspirada por personas concretas pertenecientes a la organización. Algunas citas relevantes que apoyan lo anterior son:

“Tenemos una marca fuerte y una buena trayectoria que transmite a nuestros clientes credibilidad y confianza. Aunque las relaciones personales de nuestro Presidente y su buena reputación son también importantes a la hora de atraer nuevos clientes”. (Director de cuentas de agencia multinacional).

“Conseguimos parte de nuestras cuentas a través de concursos de publicidad, parte atraídos por nuestra marca y otra parte mediante las relaciones del Presidente y el Director General. Tam-

bién, algunos llegaron a nosotros recomendados por otros clientes”. (Director de cuentas de agencia multinacional).

Estos resultados apoyan, por un lado, lo expuesto en la teoría sobre la importancia del carácter personal de la comunicación y el impacto superior de la comunicación que procede de terceros. Sin embargo, también ponen de manifiesto que las agencias adoptan una postura pasiva ante la comunicación ya que su forma natural de fluir es considerada suficiente. Destacan, así, los beneficios de disfrutar de una fuerte imagen corporativa pero al mismo tiempo, no se realiza ninguna planificación estratégica para mantenerla; entienden que tan solo es necesario un buen servicio para este fin.

Por otro lado, completa la información sobre la comunicación de las agencias conocer de qué modo miden su posición en el mercado. Las respuestas de los entrevistados a la pregunta que recogía esta información muestran que el informe anual, realizado por el Grupo Consultores, representa el principal indicador de posicionamiento para las agencias entrevistadas. Seguido de los premios recibidos y el prestigio de sus clientes. En último lugar figuran el resto de estudios independientes a los que las agencias, por lo general, no prestan demasiada atención. Resulta curioso que las agencias españolas no concedieron apenas importancia a la cuestión del posicionamiento, probablemente debido a que se trata de una cuestión secundaria para ellas ante la dificultad de su competencia con las multinacionales.

La pregunta número 3 buscaba conocer el grado de satisfacción de las agencias estudiadas sobre su posición en el mercado. Las respuestas obtenidas indican una disposición a mejorar en

el futuro. Todas, salvo tres, respondieron afirmativamente. De las que lo hicieron afirmativamente, dos fueron contundentes en su respuesta al otorgarse la calificación máxima en su grado de satisfacción. El resto matizó su respuesta expresando que siempre se puede mejorar. Por tanto, se puede decir que las agencias son conscientes de la necesidad de mejorar su situación en el mercado. Prueba de ello es el hecho de haber participado, de forma desinteresada, en este estudio orientado a mejorar su gestión.

Finalmente, se les preguntó a los entrevistados si la comunicación de la agencia representaba un lugar prioritario entre los objetivos de su estrategia global. Todos respondieron que no, priorizando la calidad creativa y el logro de objetivos económicos ésta. Algunas citas que ilustran este dato se presentan a continuación:

“Estudiar el tema de la comunicación de las agencias no reviste ningún interés habiendo cosas más importantes como la calidad creativa” (Presidente de agencia multinacional).

“Estamos demasiado ocupados trabajando en la comunicación de nuestros clientes y no tenemos tiempo para ocuparnos también de la nuestra” (Director general de agencia multinacional).

“Pues aunque debería ser una cuestión prioritaria, la verdad es que, paradójicamente, no lo es” (Director de cuentas de agencia de capital español).

La cita de una directora de cuentas de una agencia de capital español que podría resumir el error de enfoque que caracteriza a la mayoría de las agencias entrevistadas:

“Un problema importante del sector es que los clientes demandan eficacia y nosotros les ofrecemos creatividad”.

Conclusiones

A través del presente artículo se ha pretendido estudiar la función de comunicación de las ESP y conocer las actividades que desarrollan este tipo de empresas en la práctica. Para ello hemos llevado a cabo un estudio teórico que se ha tratado de apoyar mediante una aportación empírica centrada en el sector de las agencias de publicidad en España. De tal forma, se ha partido de la consideración de la tradicional reticencia de los profesionales a realizar actividades relacionadas con el marketing debido a la creencia arraigada en los sectores profesionales de que aquéllas constituyen tareas de segunda categoría. Es decir, los profesionales han considerado el servicio que prestaban tan genuino que no necesitaban comunicarlo ni promocionarlo más allá que a través de la propia prestación. Este planteamiento que hace unas décadas podía tener sentido, en la actualidad, las características de los mercados no permite, ni siquiera a las ESP, mantenerse al margen de las estrategias de marketing; cada vez más empresas ven con claridad la necesidad de profesionalizar su comunicación para ocupar un determinado lugar en el mercado.

La estrategia de comunicación de las ESP debe contemplar dos objetivos principales: por un lado, la captación de nuevos clientes; y, por otro, la creación y refuerzo de la imagen corporativa que, a su vez, contribuirá al primer objetivo. Una cuestión importante que se plantea en este punto es quién deberá participar en las actividades de comunicación y promoción de estas empresas. Al tratarse el servicio profesional de un tipo de servicio de naturaleza intelectual, muy condicionado por la persona que lo presta, donde la interacción con el cliente es muy elevada y que, además, suelen conllevar un alto riesgo percibido, parece razonable que los distin-

tos públicos de las ESP esperen la participación de los profesionales en la comunicación de la empresa y, en especial, los clientes. Es decir, se trata de una comunicación con un elevado componente personal. Sin embargo, este planteamiento encuentra un obstáculo en la propia disposición de los profesionales que se muestran reacios a aceptar que el marketing de su empresa también es competencia suya. Gummesson (1991) aporta una solución a este problema que ha gozado de gran aceptación entre académicos y profesionales: las figuras del *part-time marketer* y el *full-time marketer*. Los primeros, son los profesionales cuya actividad afecta a los objetivos de marketing de la compañía sin pertenecer a este departamento específico. El reconocimiento de su función de marketing, como parte de sus competencias dentro de la empresa, es fundamental para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Los segundos son empleados especializados en marketing y que pertenecen a este departamento.

Así, se han puesto de manifiesto diversas actividades de comunicación que se han clasificado en función de su carácter personal o no. De tal forma que las *actividades de comunicación de carácter personal* recogen el conjunto de actividades encaminadas a la promoción de los servicios, al mantenimiento de la relación con el cliente y a la mejora de la imagen de la empresa, en las que intervienen directamente los profesionales (ej. venta personal, artículos, conferencias y *networking*). Por otro lado, se han analizado otras formas de comunicación cuyo mayor impacto sobre el público y grado de credibilidad están ampliamente reconocidos: la comunicación boca a oreja (WOM, del inglés *word of mouth*) y la *publicity*. Ambas se caracterizan por provenir de terceros, es decir, en gran parte, escapan al control de la

empresa en su emisión o difusión (medios). La comunicación WOM es fruto de la experiencia del cliente y, por tanto, resultado de su nivel de satisfacción. Por su parte, la *publicity*, es la información divulgada por una institución a través de los medios de comunicación con el propósito de crear una opinión favorable hacia ella por parte de sus distintos públicos. No siempre se trata de una comunicación planificada pero ocupa un lugar muy importante en la formación de la imagen de la empresa debido a su repercusión en los medios de comunicación. Ambos tipos de comunicación presentan grandes ventajas como la credibilidad y el bajo coste, sin embargo, los riesgos son de similar magnitud en caso de que tanto una como la otra sean desfavorables para la empresa: su impacto y calado sobre los públicos superan los esfuerzos de la empresa por mitigar los efectos negativos derivados de ellas. En este sentido se ha destacado el importante papel que desempeñan las nuevas tecnologías en el fomento de la comunicación WOM, donde los foros de consumidores se están convirtiendo en una importante fuente de información para los potenciales consumidores de una marca, aunque en menor grado en los mercados b2b.

La relevancia de estos tipos de comunicación para las ESP justifica que, a pesar de su procedencia de terceros, éstas se consideren en la planificación estratégica de comunicación; al menos, facilitando los medios para generarlas: creación de espacios en la *web* de la empresa para que los clientes se expresen, fomentando la relación con los medios, otras formas de comunicación interactiva, etc.

De este modo, podemos concluir que las actividades de comunicación desempeñan una función vital para las ESP, al contribuir al refor-

zamiento de la imagen y participar de forma activa en la atracción de nuevos clientes e, indirectamente, a la fidelización de los actuales. Con el fin de apoyar las anteriores consideraciones teóricas, se realizó una investigación enfocada en el sector de las agencias de publicidad, sector al que se le presupone una adecuada planificación de la comunicación, básicamente, por tratarse ésta del principal servicio que ofrecen a sus clientes. No obstante, la realidad muestra una paradójica situación, bastante alejada de la ideal.

Se puede afirmar que, a pesar de que la comunicación afecta a los citados objetivos de forma clara y directa, la práctica de las agencias de publicidad demuestra que la comunicación aún no disfruta del lugar que se merece en la estrategia global de este tipo de empresas. Circunstancia que resulta un tanto curiosa pues no sería concebible que una empresa de abogados tuviera dificultades jurídicas en la gestión de la misma.

Sin embargo, las agencias aún hoy siguen presentando mayor sensibilidad que la mayoría de las otras empresas ante los ciclos económicos, denuncian un declive de su imagen en los últimos años y una infravaloración de su potencial como agencias de servicios plenos por parte de los anunciantes. En este sentido, probablemente las agencias puedan desarrollar algunas acciones de comunicación para mejorar la imagen del sector y del servicio que prestan, y así ser más resistente a las fluctuaciones de la economía.

Los resultados del estudio apoyan la tesis de que la comunicación WOM y la *publicity* desempeñan una función de peso a la hora de que un cliente potencial opte por un proveedor u otro, siendo uno de los principales factores en la captación de clientes junto con las relaciones personales de la alta dirección y la imagen corporativa. Estos tipos de comunicación son difícil-

mente controlables por la empresa, el primero, porque depende de las experiencias de los clientes; y el segundo, por el escaso control sobre los medios de comunicación.

En definitiva, se puede decir que la comunicación más efectiva de las ESP es aquella que, o bien procede de terceros, como la WOM o la *publicity*, o en la que interviene el profesional de forma directa.

Por otro lado, el destacado lugar de las relaciones personales de la alta dirección en la atracción de nuevos clientes, deja patente la importancia que muchos clientes atribuyen a los factores personales a la hora de elegir proveedor. Se pone así de manifiesto que la confianza personal representa, en ocasiones, la confianza en la empresa. De tal modo que este resultado ayuda a reforzar la necesidad y conveniencia de que los profesionales participen de forma activa en la comunicación de las ESP.

Finalmente, el hecho de que ninguno de los participantes del estudio afirmara que la comunicación de las agencias supone un objetivo prioritario en las estrategias de sus agencias, muestra una situación preocupante. Es posible que incluso ellos consideren el coste de la comunicación como un gasto en lugar de una inversión, como así subyace de sus declaraciones. Quizás, en el caso concreto de las agencias de publicidad, sería interesante realizar una reflexión sobre el problema que denuncian respecto al inadecuado valor que sus clientes atribuyen a sus servicios, y ponerlo en relación con la importancia que ellas mismas atribuyen a su propia comunicación. De acuerdo a los resultados de nuestro estudio, el principal problema de comunicación de las agencias parece tener un origen interno. Una filosofía de empresa basada en la orientación al mercado de todos sus miembros,

daría lugar, casi de forma natural, a una visión estratégica de la comunicación.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio ha analizado la comunicación de marketing de las ESP. En él, hemos mencionado que los servicios profesionales poseen sus propias características. En este sentido, resultaría interesante realizar estudios similares en otros sectores profesionales a fin de poder comparar resultados.

Por otro lado, el siguiente paso natural en esta investigación consistiría en completar los resultados de la misma ampliando la muestra analizada a la otra parte de la relación, es decir, la empresa anunciante.

Finalmente, aunque se han incluido agencias multinacionales en el estudio, todas ellas operan en el mercado español. Por ello, llevar a cabo estudios parecidos en otros países e identificar diferencias y similitudes culturales podría enriquecer también esta investigación.

Bibliografía

- Amonini, C., McColl-Kennedy, J. R.; Soutar, G. N. y Sweeney, J. C. (2010). How professional service firms compete in the market: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 26(1&2), 28-55.
- Arndt, J. (1969). *Word Of Mouth Advertising*. New York: Advertising Research Foundation.
- Barr, T. F y McNeilly, K. M. (2003). Marketing: is it still "just advertising"? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 713-729.
- Beltrami, R. F. (1989). Professional Services Referrals: A Model of Information Acquisition. *The Journal of Services Marketing*, 3(1), 35-43.
- Berry, L. L. (1980). Service Marketing is Different. *Business*. Mayo-junio, 24-29.
- Brown, J.J. y Reingen, P.H. (1987). Social Ties and Word of Mouth Referral Behavior. *Journal of Consumer Research*, 14, diciembre, 350-362.
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 241-254.
- Chan, P. S. (1992). How to Market your Professional Services: A Strategic Approach. *Management Decision*, 30(7), 46-53.
- Crane, F.G. (1993). *Professional Services Marketing, Strategy and Tactics*. The Haworth Press. New York.
- Degraffenreid, S. (2006). Beyond advertising: why people are the new media. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 81-85.
- Díaz Méndez, M. y Galera Casquet, C. (2007). Gestión de marketing de las empresas de servicios profesionales. Caso de las agencias de publicidad españolas. *REC – Revista Electrónica de Comunicação - Uni-FACEF*, 4, Jul/Dic.
- Drennan, J. y McColl-Kennedy, J. R. (2003). The relationship between Internet use and perceived performance in retail and professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 295-311.
- Dye, R. (2000). The buzz on buzz. *Harvard Business Review*, 78, 139-146.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. y Sande'n, B. (2000). *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur, Lund.
- Ferguson, C. J. (1996). 'Selling' Professional Services: a Practical Approach- Part I. *Management Decision*, 34(3), 49-54.
- Filiatrault, P. y Lapierre, J. (1997). Managing Business to Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 213-222.

- Fill, C. (1999). *Marketing Communications. Contexts, Contents and Strategies*. Prentice Hall Europe.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.
- (1997). Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management* 13(5), 407-419.
- Gummesson, E. (1978). Toward a Theory of Professional Services Marketing. *Industrial Marketing Management*, 7, 89-95.
- (1979). The Marketing of Professional Services. An Organisational Dilemma. *European Journal of Marketing*, 13(5), 308-318.
- (1981). The Marketing of Professional Services. En Donnelly, J. H. y George W. R. (Eds.). *Marketing Services* (pp. 108-112). Chicago: American Marketing Association.
- (1991). Marketing Orientation Revised: the Crucial Role of the Part - Time Marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- (2002). *Total Relationship Marketing. Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*. Butterworth Heinemann. Oxford.
- (2008). *Total Relationship Marketing. Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*. Butterworth Heinemann. Oxford
- Holland, C.P y Naude, P. (1996). Business-to-Business Relationships. En Buttle F. (Ed.). *Relationship Marketing, Theory and Practice* (pp. 40-54). Londres: Paul Chapman Publishing, Ltd.
- Iyer, R. G., Sharma, A. y Evanschitzky, H. (2006). Global marketing of industrial products: Are IP always critical? *Industrial Marketing Management*, 35(5), 611-620.
- Kotler, P y Connor, R. A. JR. (1977). Marketing Professional Services. *Journal of Marketing*, 41(1), 71-76.
- Laing, A.W y McKee, L. (2000). Structuring the Marketing Function in Professional Service Organisations. *European Journal of Marketing*, 34(5-6), 576-597.
- Lidstone, J. (1985). The Marketing of Professional Services. En Foxall, G. (Ed.), *Marketing in the Service Industries* (7-11). Londres: Frank Cass.
- Löwendahl, B. R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press. Copenhague. 3ª Ed.
- Macintosh, G. (2009). The role of rapport in professional services: antecedents and outcomes. *Journal of Services Marketing*, 23(2), 70-78.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. Published by Simon & Schuster.
- Martínez Selva, J. M. (2002). *Marketing de servicios profesionales. Para la pequeña y mediana empresa*. Prentice Hall. Madrid.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. The Free Press, NY.
- Moreno Liso, L. y Díaz Méndez, M. (2008). Las web de los abogados como herramienta de comunicación. *Revista de la contratación electrónica*, 96, 55-104.
- Morgan, N.A. y Piercy, N.F. (1992). Market-led quality. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 111-118.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Normann, R. (1984). *Service Management*. John Wiley: Nueva York.
- O'Donohoe, S.; Diamantopoulos, A. y Petersen, N. (1991). Marketing Principles and Practice in the Accounting Profession: a Review. *European Journal of Marketing*, 25(6), 37-54.
- Quinton, S. y Harridge-March, S. (2010). Relationships in online communities: the potential for marketers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(1), 59-73.
- Ramaswami, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36(5), 9-14.
- Reid, M., (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 374-384.
- Rogers, E. M., (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press, Nueva York.
- Schimmel, K. E. y Davis, T. R.V. (1995). Implementing Strategic Marketing Programs in Law Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 11(2), 75-93.
- Sweeney, J. C.; Soutar, G. N. y Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344-364.

- Thankor, M. y Kumar, A. (2000). What Is a Professional Service? A Conceptual Review and Bi-National Investigation. *The Journal of Services Marketing*, 14(1), 62-82.
- Van Doren, D. C., y Smith, L. W. (1987). Marketing in the restructured professional services field. *Journal of Services Marketing*, 1, 67-75.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas, estrategias y tácticas*. Pearson Prentice Hall, 2006.
- Wilson, A. (1972). *The Marketing of Professional Services*. McGraw Hill. Londres.
- Yau, O. H. M. and Wong, T. (1990). How do CPA firms perceive marketing and advertising? A hong Kong Experience. *European Journal of Marketing*, 24(2), 43-54.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª ed, Sage, Londres.
- (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4ª ed, Sage, Londres.
- Zeithalm, V. A.; Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). *Problems and strategies in services marketing*. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Revista de libros

Análisis de ediciones especiales

Gema Martínez Navarro

Universidad Carlos III
mgmartín@emp.uc3m.es

Ana Sebastián Morillas

Universidad de Valladolid
anaseb@hmca.uva.es

Belén López Vázquez

ESIC Business&Marketing School
belen.lopez@esic.es

Teresa Pintado Blanco

ESIC Business&Marketing School
teresa.pintado@esic.es



DIRCOM
Estrategia de la complejidad
Nuevos paradigmas
para la dirección
de la comunicación

Joan Costa (ed.)



Marketing y videojuegos.
Producto placement, in-game
advertising y advergameing

José Martí Parreño
Esic Editorial, 2010



La empresa en la Web 2.0.
El impacto de las redes
sociales y las nuevas formas
de comunicación online
en la estrategia empresarial.

Javier Celaya (3ª ed.)
Gestión 2000



**La comunicación empresarial
y la gestión de los intangibles
en España y Latinoamérica**

Dirección: Justo Villafañe
Pearson-Prentice Hall, 2009

DIRCOM Estratega de la complejidad

Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación

Joan Costa (ed.)



Por Gema Martínez Navarro

Universidad Carlos III

Joan Costa, comunicólogo, sociólogo, investigador y catedrático, es uno de los más reconocidos impulsores e investigadores del perfil, rol y papel que el DirCom representa en las organizaciones. En este nuevo manual (2009), se rodea de expertos profesionales y de reconocidos investigadores en el ámbito de la comunicación comercial. Todo ello convierte a este libro en una interesante herramienta para quienes quieran por un lado, conocer de primera mano la compleja tarea de la comunicación dentro de las organizaciones y por otro, para quienes deseen profundizar en el conocimiento de la figura del DirCom como estrategia.

Probablemente, resulte difícil encontrar un manual de marketing que no considere y resalte el valor de la comunicación empresarial como herramienta estratégica de gestión. Sin embargo, no son abundantes los estudios que tratan esta disciplina considerándola desde una perspectiva integral. De aquí que, en una primera aproximación, uno de los aspectos que atrae sin duda la atención de este libro, es su aportación a la literatura existente sobre comunicación comercial, integrando cuatro aspectos esenciales y complementarios: (i) por un lado, profundiza en la complejidad existente en la tarea de gestionar la comunicación empresarial en un mundo cada vez más globalizado y por tanto, (ii) plantea un nuevo enfoque de la filosofía y la esencia del DirCom como estrategia, (iii) además, ofrece una visión complementaria, y a la vez necesaria, de distintos autores, profesores y DirCom de empresas de diferentes ámbitos y lugares, y (iv) muestra como se puede aplicar la gestión de la comunicación a áreas o intereses tan diferentes como un país, una ciudad, el mercado universitario o los portales corporativos.

Es una realidad ineludible que el entorno en que las empresas operan es cada vez más cambiante, más competitivo, más complejo y sobre todo más globalizado. Dada la creciente complejidad que supone gestionar la comunicación en este contexto, se defiende en esta obra el papel estratégico del DirCom como figura clave para gestionar la comunicación empresarial. Joan Costa, en la concepción que hace de este libro como manual de estudio, profundiza en esta idea, dando al directivo de comunicación el papel que merece dentro de la empresa, el de estrategia generalista y polivalente cuya actividad reierte en la obtención de conseguir un crecimiento rentable. Hasta ahora, el tratamiento de

la figura del DirCom en la literatura sobre comunicación empresarial ha estado centrada principalmente en su responsabilidad como periodista, relaciones públicas o publicista de la empresa sin embargo, en este manual, se muestra un perfil mucho más completo y real, el del DirCom como líder estratégico, como profesional que tiene que diseñar un conjunto de acciones estratégicas integradas para tratar de cubrir las necesidades corporativas de sus diferentes públicos. Esta idea, evidentemente, va mucho más allá de la tradicional.

De igual forma, existen en el mercado multitud de buenos manuales sobre comunicación que sirven como base para reflexionar sobre este tema, pero no todos ellos llegan a convertirse en una herramienta útil de trabajo para perfiles diversos. Esta obra, destaca especialmente, porque contiene las aportaciones de catorce autores de primera línea, profesores universitarios y DirCom (y en algunos casos ambas cosas), lo que aporta un interesante valor añadido al lector ya que se reúnen dos visiones necesariamente complementarias, la de los profesionales y la de los investigadores, salvando así la brecha existente en muchas ocasiones entre lo académico y lo profesional, aspecto más que recomendable en la enseñanza de disciplinas sobre gestión empresarial. Este punto, convierte a la obra en una herramienta de gran utilidad para el lector ya que le acerca a una realidad de la mano de profesionales que se encuentran en primera línea de batalla.

Igualmente, existe una producción literaria abundante sobre la gestión de la comunicación empresarial pero a pesar de ello, resulta sorprendente la escasez de estudios que inciden en la diversidad de aplicaciones que la gestión de la comunicación comercial abarca, independien-

temente del sector o actividad de la empresa. En esta obra encontramos un compendio de casos reales, vividos y experimentados por sus autores, sobre la aplicación de la gestión comunicacional a la resolución de asuntos tan diferentes entre sí como la construcción de la imagen un país o una ciudad, la comunicación financiera o la comunicación de imagen en el mercado universitario.

No debe quedar al margen el hecho de que la obra se plantea como un manual de casos reales, con un enfoque crítico y práctico. Por ello, además del interés que despierta por su contenido, resulta interesante por su carácter didáctico, así como por las diferentes visiones que se aportan en relación a culturas, contextos y países. El manual ofrece una visión internacional con la aportación de profesionales que desempeñan su actividad como Dircom en países diferentes, lo que permite comparar las formas de gestión y los perfiles de directivos de comunicación según variables culturales. De esta forma, el lector tiene la posibilidad de situarse en distintos escenarios reales y de observar como una misma herramienta (la comunicación comercial) y una misma figura (el DirCom) resultan de máxima relevancia para solventar asuntos de diferente naturaleza, en contextos y ámbitos empresariales diversos. De hecho, en el manual se pone de manifiesto la tendencia creciente de expandir la figura del Dircom a toda clase de organizaciones, desde instituciones académicas, hasta organismos administrativos o fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

En definitiva, un manual con un enfoque diferente e innovador, de máximo interés para todos los estudiosos o interesados en conocer más acerca de la apasionante tarea de comunicar.

Marketing y videojuegos.

Producto placement, in-game advertising y advergaming

José Martí Parreño



Por Ana Sebastián Morillas

Universidad de Valladolid

José Martí Parreño, Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia, ha impartido cursos de doctorado, seminarios y ponencias en diversas universidades españolas y escuelas de negocio. Autor de varios libros, entre los que destacan *Marketing y Publicidad en Internet*, y co-autor de *Engagement Marketing*, su última aportación es: *Marketing y videojuegos*, manual dedicado a la utilización de los videojuegos como herramienta publicitaria.

Se trata de un libro pionero en su campo, ya que es el primero en castellano publicado sobre

marketing y videojuegos. Una simple revisión bibliográfica permite corroborar que la mayoría de la documentación aportada en esta obra está escrita en inglés. Sin embargo, en España, en los últimos años se ha observado un aumento de estudios que han ido cubriendo diferentes aspectos de la materia como: “Usos y hábitos de los videojugadores españoles” (2009), “Las actitudes hacia la publicidad en los videojuegos” (2007) y “La influencia de los videojuegos en los comportamientos de los consumidores” (2006), etc. Sin embargo, no se encuentra ningún libro que haga referencia a las herramientas publicitarias y de marketing asociadas a los videojuegos, a pesar de la creciente demanda, por parte de los anunciantes, de utilizar los videojuegos como herramienta publicitaria.

El libro/manual se compone de siete capítulos, de los cuáles tres de ellos (el primero, quinto y sexto), ofrecen una panorámica general del mundo de los videojuegos, sus efectos, y aspectos legales. El primer capítulo contextualiza este mercado y analiza las características (entretenimiento, jugabilidad, inmersión, etc.), géneros (acción, aventuras, estrategia, etc.), y tipologías de los jugadores (casual games y hardcore games). El quinto capítulo desarrolla técnicas de medición de la efectividad, analizando los niveles de procesamiento de la información presentada al jugador, así como los principales efectos cognitivos, afectivos y conativos que se esperan que pueda desarrollar en él. Y el capítulo sexto recoge los aspectos legales de la publicidad en videojuegos, haciendo referencia al Código Pegi, y a las leyes de defensa del consumidor. Herramientas cada vez más utilizadas, debido a que los videojuegos han sido protagonistas de diversas polémicas por lo inapropiado de algunos de sus contenidos, y por

los comportamientos adictivos que pueden derivarse de su uso.

Los capítulos principales sobre comunicación (segundo, tercero, cuarto y séptimo), se complementan con los anteriores, ofreciendo una visión más amplia sobre comunicaciones de marketing. El segundo capítulo analiza las principales herramientas que utilizan los videojuegos como soporte de la comunicación: el product placement, patrocinio y publicidad ingame, etc. además de describir los principales agentes que intervienen en el mercado de la publicidad en videojuegos, como las agencias de publicidad o las desarrolladoras. A lo largo del capítulo se puede observar cómo el interés de los anunciantes por este tipo de estrategias publicitarias vinculadas a los videojuegos ha ido creciendo paulatinamente y, en consecuencia, algunas agencias de publicidad han abierto divisiones especializadas en *advergaming* o en integración publicitaria en videojuegos. Desde un punto de vista comercial –comenta el autor– el sector representa enormes posibilidades de negocio (empresas desarrolladoras, agencias especializadas, etc.) para un mercado en plena expansión. El tercer capítulo realiza un recorrido por los principales objetivos estratégicos, operativos y comunicativos que se plantean los anunciantes a la hora de utilizar un videojuego. Entre ellos cabe destacar: la reducción de costes que persiguen las organizaciones para mejorar su competitividad, implicar al consumidor en la experiencia de marca, conseguir largos períodos de exposición de una marca o producto, y desarrollar actitudes positivas hacia sus marcas, entre otros. A lo largo del cuarto capítulo se explica la

manera de integrar marcas/productos en un videojuego en función de los diferentes objetivos, y también desarrolla un marco teórico para la planificación de marketing y publicidad centrándose en factores de diseño, –como el grado de protagonismo que adopta la marca y el tiempo de exposición– e individuales –como la familiaridad previa con la marca y los juicios individuales sobre el producto–. Con respecto a este capítulo, Martí comenta que se debe tener en cuenta que el anunciante puede controlar los factores de diseño, pero que los factores individuales dependen exclusivamente de las propias características, habilidades, hábitos, etc., de las personas que juegan al videojuego. El último capítulo está dedicado a otras acciones de marketing mediante videojuegos. Este apartado no tiene como objetivo principal el análisis de los videojuegos en las comunicaciones, sino que ofrece una panorámica general de otras acciones de marketing que se pueden desarrollar en los videojuegos. Aporta algunas de las tendencias que se van consolidando como futuras herramientas de marketing: el *producto placement inverso*, las *ligas fantásticas*, el *modding*, etc.

Después de una lectura amena e interesante, la obra de José Martí deja abierta nuevas líneas de investigación totalmente inexploradas y con mucho terreno para el análisis. Arroja algo de luz sobre una herramienta publicitaria en plena expansión vinculada a los videojuegos de la que todavía se conoce relativamente muy poco. En todo caso, un libro recomendable tanto para profesionales como para académicos interesados en el estudio y el uso de los videojuegos en la comunicación de marketing.

La empresa en la Web 2.0.

El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial.

Javier Celaya (3ª ed.)



Por Belén López Vázquez

ESIC Business&Marketing School

El pasado mes de marzo comprobamos que el último libro de Javier Celaya, que apareció en 2008, va por la 3ª edición. Javier Celaya es un profesional experto en comunicación y nuevas tecnologías que ha colaborado en proyectos de formación y comunicación para diferentes entidades y es Vicepresidente de la Asociación de Revistas Digitales de España. Además, ha publicado varios libros y estudios sobre el uso de las nuevas tecnologías en la estrategia de comunicación y marketing de las empresas.

Con este libro, el autor hace una aportación indiscutible y necesaria sobre estrategias de comunicación *online*, teniendo en cuenta el impacto creciente de las Redes Sociales en la sociedad y, de manera especial, en el ámbito empresarial. Nuevas herramientas de comunicación al servicio de las empresas en un mundo competitivo que requiere de nuevas formas de diferenciación empresarial basadas en la conectividad y la conversación sin límites que ofrece la Red. Y, en este sentido, es un libro que permite, tanto a expertos como a estudiantes y profesionales, conocer de forma detallada cómo consiguen visibilidad las empresas en Internet. El libro cumple así una doble función: por una parte, el autor muestra las posibilidades que tienen las empresas para comunicarse con sus públicos, y por otra, muestra al lector información útil para navegar por la Red y encontrar múltiples sitios de interés para adentrarnos en la Red. Y es ahí donde reside el valor del libro.

La obra se estructura en capítulos independientes donde se describen diferentes conceptos o herramientas de comunicación digital para las empresas. El libro está compuesto por cerca de un centenar de artículos que han sido ordenados en doce capítulos siguiendo una línea argumental, pero que pueden ser leídos de forma consecutiva o alternada. Algunos de los artículos han sido publicados previamente por el autor en su blog y en varias redes sociales con la intención de sondear la opinión de los lectores generando así un debate *online* que le ha permitido profundizar en los temas tratados en el libro.

En el prólogo Pau Herrera, Director General del Grupo BPMO, destaca la importancia de la Web 2.0, siendo *Internet un desafío para las empresas e instituciones a la hora de innovar para redefinir sus nuevos modelos de negocio para atraer a nuevos clientes a través de la Red.*

El capítulo 2, *Del autor al lector: Empresa 2.0* el autor ofrece la primera reflexión sobre lo que debemos saber en torno a la información de la empresa en la Red en la era del conocimiento colaborativo. El autor entiende la empresa 2.0 como una nueva forma de hacer empresa que explica a partir de los centenares de artículos de opinión y estudios de mercado publicados en diversos medios de comunicación tradicionales y blogs sobre la evolución de la web social.

En el apartado 3, *¿Qué es la web 2.0?* se explican las consecuencias del desarrollo de Internet a nivel mundial, así como el impacto y el crecimiento de las nuevas tecnologías. La Web 2.0 es una red colaborativa que permite a los usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado, lo que conlleva nuevas oportunidades de negocio para las empresas.

En el apartado 4, *Visibilidad de la empresa en la Web Social*, hace una reflexión sobre la gestión de la información que las empresas deben aportar en sus sitios web convirtiéndolas en plataformas de contenidos a compartir con los usuarios, así como todo lo relativo a los buscadores y cómo mejorar el posicionamiento de las empresas en la web.

En el capítulo 5, *Transformación del modelo de comunicación empresarial*, explica los factores a tener en cuenta por parte de las empresas para gestionar la comunicación empresarial en la web, teniendo en cuenta el incremento de clientes en Red.

El capítulo 6, *La empresa en las redes sociales*, se dedica a la importancia que éstas tienen hoy en día, puesto que millones de personas forman parte de algunas de ellas. El autor distingue de manera extensa entre redes profesiona-

les, generalistas y especializadas señalando lo que pueden hacer las empresas en las redes sociales para mejorar sus relaciones con los clientes, *generando nuevas interacciones sociales que no sólo informan sino que incluso motivan decisiones de compra*.

El capítulo 7 se dedica a *La consolidación de los blogs y el videoblogging*, que han tenido un gran crecimiento convirtiéndose en medios de creación de la opinión. El autor hace una clasificación de los principales: personales, temático/profesionales y corporativos. En el ámbito corporativo, señala el autor que todas las herramientas de comunicación, tanto externa como interna, son elementos para fortalecer la cultura corporativa.

El apartado 8, *Nanoblogging: twitter, pownce, jaiku, youare*, etc. se explican estos canales de microcomunicación, que son herramientas de comunicación que han servido para incrementar la comunicación personal e igualmente de uso empresarial.

El capítulo 9, *Gestión del conocimiento*, sirve para describir la importancia de la wikipedia como ejemplo de red social del conocimiento, hoy uno de los principales recursos de consulta en Internet, al igual que los wikis como herramienta de cultura empresarial.

En el apartado 10, *Otras herramientas de la web social*, el autor destaca las webs de intercambio de noticias, los marcadores sociales y las redes para compartir imágenes y redes para publicar videos. O el podcasting como herramienta de comunicación corporativa.

En el capítulo 11, *Escuchar la web: gestión de la reputación online*, describe algunas de las herramientas existentes en la Red para medir y analizar la reputación de las empresas en la web social, aspecto fundamental hoy en las empresas.

Por último, el capítulo 12 *Conclusiones: doce ideas para fomentar una cultura compartida*, el autor sugiere ideas sobre los siguientes temas: invertir en formación interna, fomentar la innovación, rediseñar el sitio web, mejorar la visibilidad de la empresa en la web, seleccionar las redes sociales más idóneas para la empresa, entre otras sugerencias.

En definitiva, un extenso y completo repaso de las herramientas de comunicación existentes en la Red teniendo en cuenta que millones de consumidores son ya usuarios activos de estas nuevas tecnologías.

La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica

Dirección: **Justo Villafañe**
Pearson-Prentice Hall, 2009



Por **Teresa Pintado Blanco**
ESIC Business&Marketing School

En este manual, dirigido por Justo Villafañe, se plasman las claves de la comunicación empresarial, tanto en España como en Latinoamérica, a lo largo del año 2009, haciendo también hincapié en la gestión de los intangibles.

Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, y profesor de Imagen Corporativa en la Facultad de Ciencias de la Información, plantea un recorrido por las diferentes áreas de la comunicación, con la colaboración de diferentes representantes tanto del mundo académico como profesional.

Este informe anual, que lleva publicándose once años, proporciona información sobre las tendencias y las innovaciones en materia de comunicación de diferentes países, con el fin de obtener una visión más global, así como elementos comparativos que permitan juzgar mejor esta materia desde diferentes puntos de vista.

En esta última edición, se incluye un observatorio global de intangibles, realizado por I. López Triana en que se analiza lo relacionado con este tema en distintos países. Se analiza la importancia que la reputación corporativa tiene para las empresas, y su posible resentimiento en una situación de crisis económica como la actual; por otra parte, se profundiza en el caso de las compañías que aún no dan suficiente importancia a esta responsabilidad corporativa y su difícil supervivencia futura; además, se ahonda en los temas relacionados con el liderazgo responsable, así como la marca, especificando en las marcas sostenibles, las marcas financieras, y la marca-país. Finalmente, se estudia de forma detenida el gobierno corporativo, comentando sus posibilidades como ética o regulación, y se comenta la importancia de la gestión del talento.

Por otra parte, en el manual se incluye una sección con un análisis Merco (Monitor Empre-

sarial de Reputación Corporativa) que ofrece información específica sobre esta materia, elaborado por J.M. San Segundo. En este apartado se comenta la importancia de evaluar la reputación corporativa, y se explica con detalle cuál es el funcionamiento del Merco, que se ocupa de medir desde 1999 la reputación de las empresas que operan en España y ha iniciado su extensión a Latinoamérica. Posteriormente, se detallan cuáles son las empresas presentes en el Merco actual que ya aparecían en los análisis anteriores, y además, se analizan cuáles son las diez primeras empresas en cada uno de estos últimos años, con el fin de realizar un estudio comparativo. También se comentan las diferencias entre los distintos sectores en Merco y su evolución en los últimos años, así como los factores de reputación analizados: innovación, dimensión global de la empresa, ética y responsabilidad corporativa, calidad laboral, calidad de la oferta comercial, resultados económicos-financieros.

Asimismo, en el libro se incluye una sección específica sobre la situación de la comunicación en Latinoamérica, en que se incluye un examen realizado por E. Moreno Amador, para posteriormente entrar en un análisis detallado de la situación en Colombia, con dos estudios concretos: por una parte, C. Ávila profundiza en la gestión intangible de las empresas colombianas, centrándose en su comunicación empresarial, los públicos de interés y la gestión de los intangibles corporativos, y L.C. Villegas analiza la responsabilidad social corporativa en este país.

Otra de las aportaciones del manual es la inclusión de una investigación sobre la actitud del consumidor ante la responsabilidad social corporativa, en que se pretende analizar el peso que tiene la RSC en el comportamiento de consumo de la población en España, a través de un

estudio dirigido por I. López Triana y J. Rodas. En esta sección se analiza si los consumidores saben qué es la responsabilidad corporativa, si creen en ella, para pasar posteriormente a la explicación de la metodología utilizada en el estudio: el Análisis Conjunto, que permite cuantificar el peso real que tanto consumidores como empleados conceden a la RSC en su estructura de preferencias; el análisis se realiza por sectores, con el fin de poder comparar los diferentes resultados.

Por otra parte, en esta nueva edición del manual también se incluye una serie de *papers* con recientes investigaciones de reputados autores, tanto del mundo empresarial como académico; en este sentido, J. Celaya plantea un estudio sobre la innovación y la web 2.0, haciendo mención a la importancia que blogs, wikis, redes sociales, etc., han pasado a tener para la empresa actual, obligando a transformar el modelo de comunicación empresarial habitual. Por otra parte, M.J. Canel y F. Olivares, miembros de la City Reputation Lab, realizan un análisis sobre la reputación urbana como base del desarrollo de las ciudades; ambos autores observan cómo el prestigio de una ciudad, determina su volumen de negocio, y por tanto, la posibilidad de aumentar la calidad de vida de sus habitantes, lo que de nuevo, desemboca en un mayor prestigio. En el estudio se incluyen cuáles son las mejores ciudades españolas para hacer negocios, aquellas con mayor reputación, más competitivas, las mejores para trabajar, estudiar, o incluso divertirse. El último *paper* es un análisis de S. Dolan sobre la cultura corporativa y la dirección por valores: valor como valía económica, como valentía o como elección ética estratégica, que se

reflejan, en conclusión, en un modelo triaxial de valores.

Finalmente, se incluye un panel de expertos que recoge las opiniones y comentarios de diferentes académicos, consultores y directivos empresariales relacionados con el área de la comunicación; en este panel se tratan temas como la relación entre la ética y la crisis económica (J. Benavides), una revisión de los AA1000 *standards* (A. Knight y D. Waistell), la integración de la RSC en los negocios (A. Ballabriga), la impor-

tancia de una política responsable con las comunidades indígenas (J. Giró), así como la inversión en comunicación en tiempos de crisis (G. Salinas) y la responsabilidad social de las empresas en 2008 (J. Silos y R. Trujillo).

En definitiva, un manual que permite estar al día sobre la situación de la comunicación y la gestión de intangibles a nivel global, combinando diferentes tipos de investigaciones y estudios que permiten adquirir una visión profunda de la materia.

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
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. 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, Uni-

versidad 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, Madrid.

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 documento 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 siete días hábiles.
 17. Posteriormente, empezará la evaluación del artículo, sin los datos del autor, enviándose a dos expertos 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 artículo puede ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazado.
 19. 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 co-rector de estilo para iniciar el proceso de edición.
 20. El autor cede los derechos de publicación a aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
 21. El artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa de aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
 22. El envío de los artículos no obliga al comité editorial de aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación, a su publicación.
 23. 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
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. 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, Uni-

versidad 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, Madrid.

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 seven working days.
 17. Afterwards, the assessment of the article will begin, without knowledge of who the author is. It will be sent to 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 article may be fully accepted, accepted with modifications or rejected.
 19. 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.
 20. The author cedes the publishing rights to aDResearch ESIC, International Journal of Research in Communication.
 21. The article cannot appear in any means of mass communication without the express authorization of aDResearch ESIC, International Journal of Research in Communication.
 22. Sending articles does not bind the editorial committee of aDResearch ESIC, International Journal of Research in Communication, to publish it.
 23. The articles will be published in English or Spanish.

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.

EDICIÓN SEMESTRAL
BIANNUAL EDITION

aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH



Edita: ESIC Editorial
Avda. de Valdeigrales, 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>

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: --- --

Firma / Signature: -----

- 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	_____
FAXD	_____
.N.I - CIF / I.D.	_____
DIRECCIÓN / ADDRESS	_____
POBLACIÓN / CITY	_____
C.P. / ZIP CODE	_____
PROVINCIA / PROVINCE	_____
PAÍS / COUNTRY	_____
E-MAIL	_____