

# AGRADECIMIENTOS

Me complace expresar mi sincero agradecimiento a todos los que me han apoyado y animado durante el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.

Estoy especialmente agradecida al director del presente trabajo, el Dr. Salvador del Barrio García, que ha sido mi *Virgilio* en el camino tortuoso llevado a cabo en la realización de este proyecto. Sus consejos e indicaciones han sido fundamentales.

Mi reconocimiento al Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, así como a Juana Luque Campos, responsable de la gestión administrativa de las becas de movilidad de la Comisión de Doctorado, por haberme permitido que me dedicara exclusivamente a este proyecto durante este bienio.

Me considero afortunada por haber encontrado en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y en el Postgrado Oficial en Marketing y Consumo (en su doble faceta de Doctorado y Máster) a unos profesores inmejorables y, sobre todo, a unas personas que considero excepcionales. Voy a mencionar especialmente al Dr. Juan Sánchez Fernández y al Dr. Teodoro Luque Martínez, por su generosa disponibilidad, confianza y su continuo estímulo.

Quiero agradecer a David su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años y a mi hermano Sebastiano, por animarme a enfrentarme a este reto. Por supuesto, a mi familia, a la familia que he encontrado en España y a todos mis amigos por su apoyo constante.



## INTRODUCCIÓN

La comunicación de marketing, como relación sistemática entre una organización y su mercado, permite comunicar ideas y estimular una percepción determinada de sus productos y servicios a los distintos grupos de interés.

La variedad de herramientas de promoción de la que dispone una organización, así como los distintos canales, pueden ocasionar una cierta dispersión del mensaje. Cada una de esas herramientas ha tenido su desarrollo autónomo, que, a nivel práctico, ha desencadenado actuaciones independientes y no siempre coordinadas. Ello no presupone una comunicación contradictoria, pero desde luego la falta de una visión conjunta de los distintos instrumentos de comunicación sí que es un importante impedimento para la consecución de las deseadas sinergias de comunicación.

A partir de los primeros años noventa, la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) se ha ido afirmando como la práctica más aceptada y difundida en el ámbito de la comunicación de marketing (KITCHEN, BRIGNELL, LI y SPICKETT-JONES, 2004). Un número cada vez mayor de profesionales de la publicidad consideran que la CIM representa una ventaja competitiva-clave en relación con el marketing (KITCHEN y SCHULTZ, 2000).

CIM (IMC en inglés) representan para algunos sólo las etiquetas de una nueva ‘moda de gestión’ (*‘management fad’*, CORNELISSEN y LOCK, 2000), que con el tiempo serán sustituidas por otras más novedosas. En cambio, aquí representan la abreviación del término que hace referencia al nuevo paradigma que ha revolucionado la Comunicación de Marketing.

Cabe preguntarse, ¿por qué elegir la CIM como tema de investigación? Son muchas las razones.

En primer lugar, es imprescindible hacer referencia al curso ‘Modelos de comunicación y comportamiento del consumidor’, impartido por el Prof. Dr. Salvador del Barrio dentro del programa de doctorado ‘Técnicas avanzadas de planificación y gestión comercial: Marketing y Consumo’ de la Universidad de Granada. Dentro de los contenidos de este curso el Prof. Dr. Salvador del Barrio dio al estudio de la CIM una posición de

especial relieve, que ha estimulado mi interés en profundizar los aspectos teóricos y empíricos relacionados con este nuevo paradigma del Marketing.

En segundo lugar, la actualidad y relevancia de la CIM, no sólo en el ámbito de la gestión del marketing sino también a un nivel más global de gestión de empresa, representan una razón más que suficiente para decantarse por el estudio y el análisis de las cuestiones relacionadas con el concepto y la práctica de la CIM.

A pesar de su amplia aceptación, todavía quedan muchas cuestiones cruciales sobre los que profundizar a nivel teórico y empírico. La literatura de la CIM refleja la necesidad de analizar y profundizar el estudio de dos aspectos cruciales: su conceptualización y su medición. Profesionales e investigadores coinciden en su deseo de conocer la naturaleza del concepto y el grado del impacto que el mismo ejerce sobre la práctica de la comunicación de marketing.

Los estudios acerca de las herramientas de medida de la CIM son escasos y sus resultados son a menudo contradictorios e inconclusos. La principal razón de este estado de confusión es que diferentes definiciones, incluso, diferentes medidas han sido utilizadas en estos estudios. Está claro que sin herramientas de medida es imposible determinar el grado en que la CIM influye en la práctica actual de la comunicación de marketing. Asimismo, las medidas de este constructo no pueden ser desarrolladas sin especificaciones claras de lo que constituye la CIM. La falta de una base conceptual común ha sido la barrera más relevante en el desarrollo de escalas de medida válidas y robustas de la CIM (PHELPS y JOHNSON, 1996).

En su revisión SCHULTZ y KITCHEN (1997) concluyeron que el desarrollo de una definición de la CIM aceptable o, al menos, relevante para los profesionales de la comunicación de marketing y la elaboración de herramientas de medida capaces de estimar eficazmente y fiablemente el impacto y valor de la misma siguen siendo los principales asuntos pendientes. Sin embargo, la necesidad de una base teórica fuerte y aceptada universalmente parece representar un reto difícil de alcanzar en el corto plazo.

La lentitud de este proceso de conceptualización se debe, en primer lugar, a que el dominio y la práctica de la CIM son multifacéticos y diversos, por lo que encontrar una base conceptual común es más difícil que para otros constructos del marketing. En segundo

lugar, la CIM sigue estando en una fase de transición, puesto que sigue ampliando sus fronteras que ahora van más allá de las herramientas y medios tradicionales. Por consiguiente, la perspectiva de este trabajo de investigación se centra en una visión incremental a largo plazo en la búsqueda de una definición y medida de la CIM “*acceptable universalmente*” (PHELPS y JOHNSON, 1996). Es decir, las definiciones que los investigadores y profesionales consideren relevantes e importantes deben ser identificadas en la literatura de la CIM para que su base teórica sea cada vez más fuerte y robusta.

Al mismo tiempo, las definiciones y los modelos teóricos existentes y emergentes deben sumarse a la base conceptual existente y los esfuerzos dirigidos al desarrollo de herramientas de medida deben ser guiados por esta base conceptual común y este proceso incremental debe ser continuo e interactivo.

A lo largo de los seis capítulos en los que se articula, este estudio se propone alcanzar tres objetivos principales: la definición de la CIM como constructo multidimensional, la elaboración de una herramienta de medida y la modelización de los antecedentes y los consecuentes de la misma.

En concreto, el Capítulo 1 vierte sobre la evolución de la comunicación de marketing desde la perspectiva transaccional hasta la perspectiva integral, introduciendo la crisis del sistema tradicional basado en las 4 P’s de McCarthy y las razones por las que la comunicación debe representar la plataforma en la que actúa toda la empresa, puesto que “*todo en la empresa comunica*”. Además, se introduce la integración como posible solución a los problemas que el enfoque funcional o transaccional no ha conseguido solventar.

El Capítulo 2 introduce el debate, aún inacabado, acerca de la validez de la CIM como concepto, seguido por una amplia revisión teórica que recoge y analiza las definiciones más relevantes, propuestas por distintos autores a lo largo de las últimas dos décadas. Se propone una evolución del concepto desde una perspectiva reducida (enfoque *inside-out*) hasta una perspectiva más amplia y global (enfoque *outside-in* y un enfoque estratégico interfuncional). Al final de este capítulo, se recogen las barreras y los beneficios de la CIM identificados en la literatura más reciente y se proponen dos asuntos que alimentan algunas críticas hacia la aplicación de este nuevo paradigma: su aparente

‘incompatibilidad’ con la especialización (por la que pueden surgir problemas con respecto a la relación entre las organizaciones y las agencias de comunicación externas) y su efecto negativo sobre la creatividad y la flexibilidad dentro de las organizaciones que la implementan.

En el Capítulo 3 se identifican los antecedentes de la CIM y los consecuentes que derivan de su aplicación. Entre los factores que impulsan u obstaculizan su desarrollo se destaca un conjunto de antecedentes internos y de antecedentes externos. Por otro lado, los efectos de la CIM se clasifican según su ámbito de actuación: consecuentes relacionados con la *performance* de la comunicación de marketing, con la *performance* de la marca y con el cliente y otros *stakeholders* (con especial hincapié en las agencias externas de comunicación). Además, en este capítulo se lleva a cabo el planteamiento de las hipótesis de investigación.

El Capítulo 4 trata del tema que actualmente representa la preocupación más relevante para los investigadores de la CIM: su medición. Se introduce el tema de la multidimensionalidad de la CIM y se exponen y analizan las herramientas de medición más destacadas de la última década.

En el Capítulo 5 se recoge una propuesta teórica propia acerca de la CIM. Se propone una definición, se elabora una herramienta de medida, y se plantea un modelo teórico de funcionamiento con antecedentes y consecuentes.

Finalmente, en el Capítulo 6 se recogen las conclusiones y un conjunto de consideraciones finales, seguidas por la bibliografía.

## CAPÍTULO 1

# Origen del concepto de Comunicación Integrada de Marketing (CIM)

### 1.1. Desde la perspectiva funcional a la perspectiva integral

Para explicar la evolución de la comunicación de empresa, recordamos que el paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional y se basa en el concepto de ‘*marketing mix*’. El marketing como mezcla (*mix*) de ingredientes es una idea que introdujo originalmente JAMES CULLITON (1948) en la que, posteriormente, NEIL BORDEN (1964) se inspiró para acuñar el término ‘*marketing mix*’.

*“El pensamiento básico que está detrás del marketing mix es que el marketing, mediante la combinación de una serie de actividades, debería poder persuadir al consumidor para que comprara un cierto producto”* (GUMMESSON, 2002, p. 284).

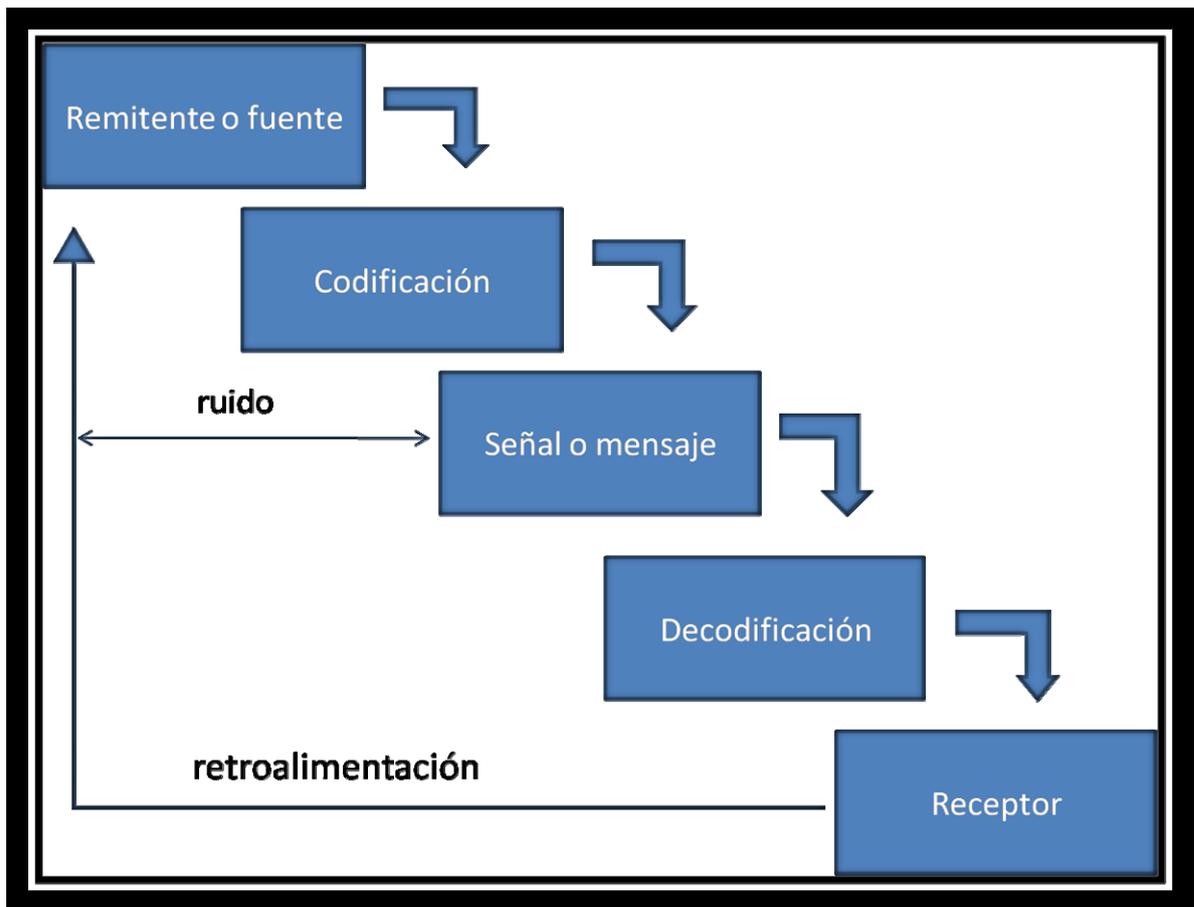
MCCARTHY (1964) simplificó el concepto original de Borden y redujo los doce elementos de su modelo a las cuatro Ps (*product, price, promotion, place*), que desde entonces se convirtieron en el paradigma indiscutible del marketing (GRÖNROOS, 1994) y la guía de la mayor parte de cursos de marketing, tanto que KENT (1986, p. 146), se refería a las 4 Ps como *“las sagradas cuádruples... de la fe del marketing”*. La razón principal del éxito de esta visión del marketing seguramente habría que atribuirla a su sencillez instrumental, lo que la convierte en una herramienta pedagógica enormemente interesante (GRÖNROOS, 1994). Además, *“el marketing mix hace que la gestión del marketing parezca algo sencillo de manejar y organizar”* (GRÖNROOS, 1997 p. 325).

La comunicación de marketing como relación sistemática entre una organización y su mercado en el que el vendedor recoge una amplia variedad de ideas, diseños, mensajes, medios, formas y colores permite comunicar ideas y estimular una percepción determinada

de los productos y los servicios a individuos que han sido agregados en un mercado objetivo. Ésta reconoce el aumento del papel que juega la organización en el proceso de marketing y el impacto que los factores organizativos pueden tener sobre las mentes de los consumidores (FILL, 1995).

Según WEBSTER (1984), la promoción como medio que permite a un vendedor comunicar con los compradores y que hace que los compradores puedan responder al vendedor es sólo una parte de un más amplio sistema conocido como “*proceso de comunicación de marketing*”. FILL (1995) presentó un modelo lineal de comunicación (basado en SCHRAMM, 1955) que representa el modelo básico de comunicación de masas (Figura 1).

**Figura 1. Modelo lineal de comunicación**



Fuente: FILL (1995)

Como podemos observar en la Figura 1, el modelo comienza con la *fente o emisor*, que dirige su mensaje al *receptor*, el individuo o la organización que recibe el mensaje.

El *emisor* es la persona u organización que desea compartir un conjunto de informaciones o ideas con otra persona o grupo de ellas, para lo que inicia el proceso de comunicación. En marketing, la fuente primera de la comunicación es la empresa u organización que requiere entrar en contacto con su público objetivo, para lo que es habitual que recurra a determinadas personas (como los miembros del equipos de ventas, los personajes que intervienen en los anuncios publicitarios, los artistas y deportistas a los que la marca patrocina, etc.), quienes presentan y dan voz al mensaje. La comunicación se inicia cuando la empresa se ocupa de realizar el proceso de codificación, por el que transforma el contenido que desea transmitir en un conjunto de palabras, imágenes, sonidos y otros signos. De este modo, expresa las informaciones, ideas o sentimientos de una forma simbólica que resulta comprensible para el público objetivo.

La *codificación* implica que el remitente tiene que transferir el mensaje deseado a un estilo simbólico para que pueda ser transmitido. El proceso de codificación culmina con la elaboración del mensaje que se recogen los significados que el emisor desea hacer llegar a través de palabras y otros símbolos con los que se prevé que la audiencia se halle familiarizada y que podrán ser transmitidos adecuadamente a través del canal de comunicación que, en cada caso, se vaya a emplear.

La *señal* representa la transmisión del mensaje utilizando determinados conjuntos de medios o canales. El canal puede tener carácter personal, si facilita el contacto y la interacción directa entre el emisor y el receptor; puede tratarse de un medio impersonal, que pone en contacto al emisor con una audiencia compuesta por un amplio número de receptores (como la televisión u otros medios masivos de comunicación); o puede tratarse de un medio, como Internet, con carácter interactivo y de amplio alcance.

La *decodificación* es la etapa que se ocupa de descifrar el mensaje y atribuyéndole un significado determinado. Se refiere a la comprensión del estilo simbólico del mensaje de cara a entenderlo. El proceso de decodificación se halla fuertemente influido por las vivencias, percepciones, actitudes y valores del receptor, que en su conjunto se conoce como ‘marco de experiencias’. De hecho, para que una comunicación sea realmente

efectiva, de modo que el receptor interprete lo que inicialmente pretendía el emisor, se requiere que ambos compartan un marco de referencia común. De ahí que, un mayor conocimiento de la audiencia hará que el emisor tenga una mayor capacidad de comprensión de sus necesidades y sus códigos de comunicación, por lo tanto podrá comunicar con su público de una manera más eficaz.

Finalmente el *receptor* dará una respuesta a la fuente, al recibir su mensaje. La respuesta engloba el variado conjunto de reacción que suscita en la audiencia la exposición al mensaje: desde acciones que no son directamente observables por la empresa u organización, como el recuerdo de la campaña o cambios en las percepciones que hasta entonces se tenían sobre el producto, a acciones fácilmente observables, como consultas a un centro de atención telefónica de llamadas o compras inmediatas del productos. Aquellas respuestas que llegan hasta el emisor, permitiéndole conocer el resultado del proceso de comunicación, constituyen la *retroalimentación* o *feedback*. Este resultado es habitual en la venta personal, en cuyo desarrollo se recaban las cuestiones, comentarios y objeciones que formula el cliente, y reacciones no verbales, como gestos y movimientos. También es propio de algunas promociones de ventas, así como de los programas de marketing directo, que proporcionan puntos de contacto con la organización para solicitar información o demandar el producto. En cambio, las iniciativas publicitarias requieren de un esfuerzo adicional para averiguar si el mensaje ha sido adecuadamente recibido. De hecho, si bien cabría considerar las ventas como última forma de feedback, muchas veces es difícil establecer un vínculo directo entre la publicidad y el comportamiento de compra, por lo que se acaba acudiendo a la investigación de mercados para averiguar los diversos efectos que se llega a provocar en la audiencia.

Dentro del proceso, el *ruido* es una distorsión o interferencia que aparece durante el proceso de comunicación, sin que se haya previsto, dificultando e impidiendo la adecuada recepción e interpretación del mensaje ya sea por la emisión de errores en la codificación, por problemas surgidos en la difusión del mensaje en el canal o por distracciones producidas durante la recepción del mensaje.

En el ámbito de la comunicación de marketing, SMITH (1998) y SMITH *et al.* (1998) consideran que el gestor de marketing tiene a su disposición 12 herramientas de comunicación: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, el marketing

directo, las relaciones públicas, el patrocinio, las exposiciones, el *packaging*, los puntos de venta y el merchandising, el *word of mouth*, la identidad corporativa e *Internet*.

La *venta personal* es una vía de comunicación oral e interactiva por la que el personal de ventas de la empresa comunica directamente con un potencial comprador con el propósito de venderle un producto que satisfaga sus necesidades y de construir una relación con él. En el desarrollo del proceso de ventas, el vendedor averigua lo que el cliente necesita y desea y, una vez que conoce sus requisitos, explica las ventajas y limitaciones del producto, profundizando en los aspectos que más interesan al cliente, aclara sus dudas, etc.

La *publicidad* supone una comunicación con carácter impersonal que se difunde rápidamente y a un bajo coste por contacto, a través de medios de comunicación de masas, como la prensa, la radio, la televisión, el cine, Internet o el medio exterior. Para ello, el anunciante diseña el mensaje y, como paga por su emisión en el medio de comunicación, también controla las circunstancias en las que éste se transmite a la audiencia.

La *promoción de ventas* es un instrumento de comunicación que busca estimular la demanda del producto durante un periodo de tiempo limitado y predeterminado, a través de incentivos económicos de muy diversa índole (sorteos, 3x2, vales de descuento, etc.).

El *marketing directo* se sirve de uno o más medios de comunicación (correo convencional, televisión, prensa, teléfono, Internet, etc.) para dirigirse a personas u organizaciones cuidadosamente seleccionadas, con la intención de obtener de ellas una respuesta directa e inmediata.

Las *relaciones públicas* engloban un conjunto de actividades de comunicación, de carácter muy variado, con las que la empresa trata de promover una imagen favorable de la institución, sus marcas y productos entre los distintos públicos de interés. Entre dichas actividades se encuentra la *publicity*, por la que se emiten comunicados, se organizan ruedas de prensa y se llevan a cabo toda clase de iniciativas de relación con la prensa y a través de las que se pretende generar un flujo de informaciones positivas sobre la organización en su conjunto o sobre los productos y marca que ésta rubrica.

El *patrocinio* recurre al soporte económico de una iniciativa ajena a la empresa, como un acontecimiento cultural o un equipo deportivo, con la intención de que los valores asociados a la imagen corporativa o a la de las marcas de los productos se integren convenientemente en las actividades y experiencias del consumidor.

Las *exposiciones* representan la única herramienta que involucra y recoge a todos los protagonistas (compradores, vendedores y competencia) del mercado bajo el mismo ‘techo’ durante unos días. Es posible ver y probar productos y servicios, tener un contacto personal con un amplio número de directivos en un corto periodo de tiempo y establecer relaciones si se planifican atentamente (SMITH, 1998). Las exhibiciones ofrecen una gama de oportunidades, problemas y retos para un gestor de marketing perspicaz. Esta herramienta pueden surtir mejores resultados si se integra con otras y se desarrolla una perspectiva de largo plazo incorporando una estrategia exhaustiva.

El *packaging* es una promoción a través del mostrador que garantiza la exposición de los productos o servicios de una determinada empresa o marca a los clientes en el punto de venta, pero no al público objetivo en sentido amplio. Desde la introducción de los sistemas de autoservicio, el *packaging* actúa de ‘vendedor silencioso’ (SMITH, 1998) ayudando a los clientes atrayendo su atención sobre una marca determinada, subrayando las características que la caracterizan y la distinguen de las demás, ofreciéndoles consejos sobre el uso de los productos y asesorándoles en la difícil tarea de elegir entre la gama cada vez más amplia de marcas similares. El diseño del envase o del envoltorio puede crear una ventaja competitiva añadiendo valor, mejorando el producto, desarrollando una presencia más fuerte en las estanterías, posicionando el producto de una manera particular y creando o reforzando las relaciones de la marca con el adquirente. Ésta puede representar una herramienta de publicidad con una eficacia extraordinaria, sobre todo en términos de costes y penetración, que llega a un público objetivo.

Al principio el *punto de venta* (*point of sale*) y el *merchandising* se consideraban importantes sólo para la venta de cosméticos, las perfumerías y otras compras de tipo ‘impulsivo’. Hoy en día, las técnicas de merchandising tienen una aplicación mucho más amplias. El punto de venta es un elemento crucial dentro del proceso de compra, puesto que es el momento en el que el cliente se encuentra físicamente delante del producto o servicio y está a punto de tomar la decisión de comprar o no. Sin embargo, a pesar de los

grandes presupuestos dedicados a la publicidad para conquistar la atención del cliente o para cambiar una actitud, a menudo los recursos invertidos en el punto de venta son escasos.

El ‘*boca-oído*’ o ‘*word of mouth*’ es, con diferencia, el más potente elemento del mix de comunicación en la base de la comunicación *one-to-one*. Ninguna publicidad y ningún experto en ventas pueden competir con un colega o un amigo que recomienda o critica un determinado producto o servicio. Las personas hablan acerca de las organizaciones, de sus productos, sus servicios y su personal. Puede tratarse de críticas positivas y negativas, pero está claro que a menudo productos y servicios representan una fuente de conversación. Hoy en día, no se habla sólo de los productos y de sus características intrínsecas, sino de su comunicación de marketing, incluyendo campañas de publicidad, ofertas especiales, etc.

La *identidad corporativa* es un medio visual de identificación de una organización o empresa, una herramienta estratégica que ayuda a lograr los objetivos de comunicación a largo plazo y, por consiguiente, no se puede utilizar como herramienta táctica a corto plazo. Esto no significa que la identidad corporativa necesite un control y un mantenimiento para que siga funcionando correctamente. Esta herramienta representa un ‘uniforme’ simbólico para la empresa que funciona como una ‘bandera’ capaz de expresar todas las características relativas a la organización, un sistema visual que puede incluir los logotipos y los nombre presentes en ‘medios permanentes’, como los edificios (parte interna y externa) , los uniformes del personal, las exhibiciones, etc.

En los últimos años, hemos asistido a un aumento exponencial del número de empresas y organizaciones que se sirven de *Internet* como herramienta de comunicación de marketing. Gracias a esta herramienta, los clientes pueden tener un contacto directo con el personal de comunicación de la empresa y comunicar sus necesidades y problemas específicos. Por otro lado, Internet facilita al vendedor la posibilidad de ofrecer información y tener oportunidades de venta, a través de un medio poco costoso. Las posibilidades de explotación de esta herramienta son muy numerosas e incluyen la captación de nuevos clientes, investigaciones de mercado, una más rápida distribución de productos, una comunicación más eficiente con proveedores, entre otras.

Cuando las herramientas, que acabamos de describir, se combinan en un *mix* de comunicación, es necesario tomar en cuenta el nivel de ajuste de las mismas al mercado objetivo, el grado en que cada una generará ventas o notoriedad, y el nivel de respuestas de ventas. La importancia de cada herramienta de comunicación variará según el tipo de cliente y el patrón general de comunicación en el mercado. Es importante considerar que existe una amplia gama de herramientas de comunicación que generalmente no son incluidas en el mix de comunicación de marketing puesto que se encuentran bajo el control de directivos de otras funciones.

La variedad de herramientas de promoción de las que dispone una marca, así como la variedad de canales, pueden ocasionar una cierta dispersión del mensaje. Cada una de las herramientas de comunicación ha tenido su desarrollo autónomo, que a nivel práctico, ha desencadenado actuaciones independientes y no siempre coordinadas. Ello no presupone una comunicación contradictoria, pero desde luego la falta de una visión conjunta de las herramientas de comunicación sí supone una falta de sinergia.

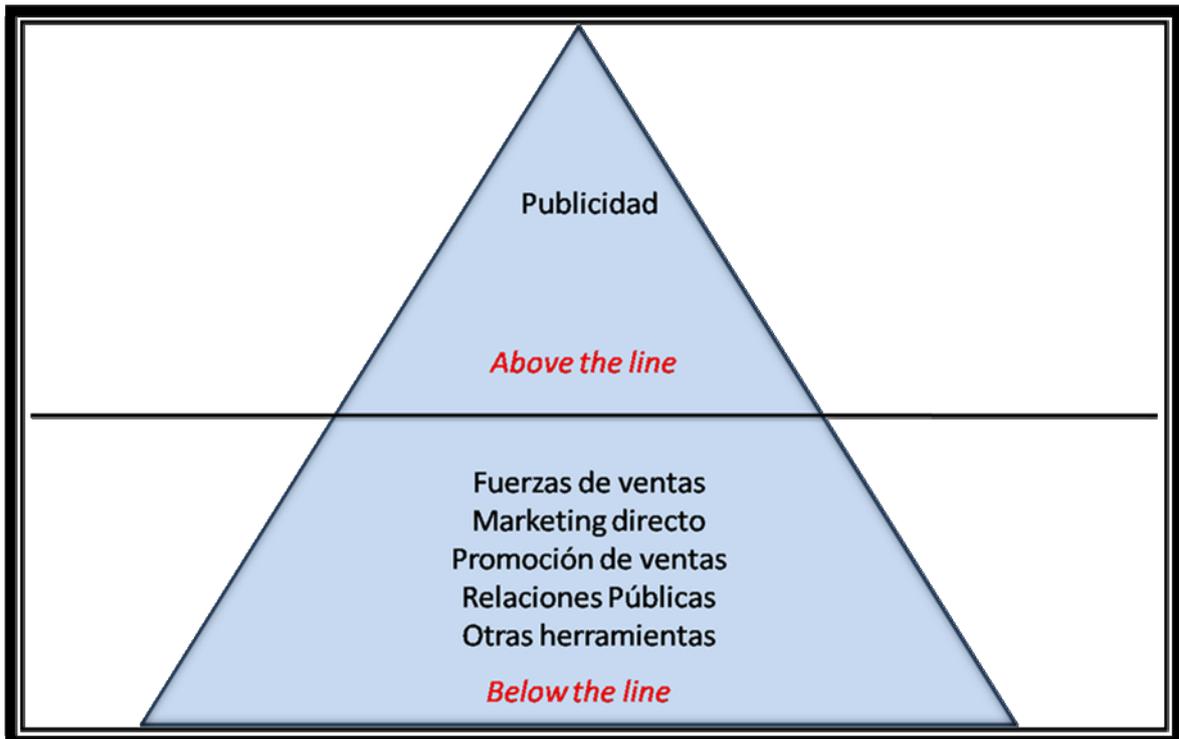
Tradicionalmente, e incluso hoy, se ha distinguido entre dos categorías de herramientas de comunicación (ver Figura 2): *above the line* y *below the line*. La primera categoría se refiere a la publicidad en medios masivos o convencionales (como, por ejemplo, televisión, radio, revistas, publicidad exterior, etc.), mientras que la segunda categoría recoge las herramientas de comunicación en medios no masivos o convencionales e incluye las fuerzas de ventas, el marketing directo, la promoción de ventas, las relaciones públicas, entre otras. En los últimos años, la utilización de Internet ha supuesto una nueva categoría autónoma, en ocasiones identificada como no convencional, pero en otras se le asocia a los medios masivos (BIGNÉ, 2003).

La aproximación transaccional del paradigma tradicional implica una orientación a corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio (BAGOZZI, 1975), en contraposición a un proceso continuo de relación con los clientes. Además, en una aproximación de este tipo, a parte del producto principal y de la imagen de marca, poco más liga a la empresa con sus clientes (GRÖNROOS, 1997).

La relevancia de la comunicación de marketing se argumenta sobre todo en base a la afirmación progresiva de la teoría del marketing relacional, que substituye la del

marketing transaccional. GRÖNROOS (1996) resume la evolución del marketing como el paso de una lógica enfocada en la única transacción y en el producto a una lógica orientada a construir relaciones duraderas y a desarrollar recursos y competencias de cara a crear valor para el cliente, es decir hacia el marketing relacional.

**Figura 2. Visión tradicional de la comunicación de marketing**



*Fuente: Elaboración propia*

Entre los objetivos del marketing relacional encontramos:

- 1) hacer evolucionar la empresa en sintonía con el entorno de referencia, considerando la fuerte variedad y variabilidad de los entornos y de los mercados, sea por lo que se refiere a los valores que guían la actividad de la empresa, sea en lo que concierne los productos y los servicios distribuidos;
- 2) añadir valor a los productos y a los servicios a través de la relación que se establece entre empresa y entorno, sobre todo a través de la creación de un patrimonio de conocimientos y confianza;
- 3) crear una comunicación interactiva y generalizada con todos los componentes de la cadena de valor, incluidos los clientes, basada en un lenguaje común, y que

las relaciones de marketing encuentren todas las relaciones de empresa, incluidas las internas.

La comunicación de marketing, además de ser el principal canal de comunicación entre la empresa y su ambiente en la práctica corriente, puede tener un objetivo adicional además de su objetivo consolidado de crear una imagen distintiva del producto para promover las ventas. Se trata del objetivo más amplio de hacer que la identidad de la empresa sea visible, definida también por sus valores de referencia. Este objetivo requiere como requisito fundamental el compromiso e interés de las personas, puesto que *“el marketing externo empieza desde el interior de la empresa”* (GRÖNROOS, 1997). Las formas en que se realiza la comunicación de marketing se basan cada vez más en iniciativas de comunicación interpersonal y personalizada.

El mayor problema del marketing mix no es el número de Ps, sino que su fundamento epistemológico es débil e insuficiente, tal y como han demostrado diversos autores (WATERSCHOOT y VAN DEN BULTE, 1992; KENT, 1986; GRÖNROOS, 1994).

Otra de las críticas atribuidas al marketing mix es la posibilidad de, mediante la adecuada combinación de tan sólo cuatro variables, conseguir influir sobre el consumidor para que compre un determinado producto. Por tanto, el marketing mix presenta, en realidad, una orientación más centrada en el producto, que en los consumidores (GRÖNROOS, 1989). La mencionada aproximación es totalmente contraria a los fundamentos ideológicos del marketing, según los cuales siempre deben tratar de satisfacerse las necesidades de los consumidores. Además, en el paradigma tradicional, *“el marketing está separado de las otras actividades de la empresa y delegado a especialistas que se encargan del análisis, la planificación y la implementación de las diversas tareas de marketing”* (GRÖNROOS, 1997, p.325).

Este aislamiento de los especialistas de marketing, organizados en un departamento específico, dificulta el desarrollo de una verdadera cultura de orientación al cliente en toda la organización. En consecuencia, la aproximación transaccional minimiza las relaciones con los clientes e impide que sus intereses y necesidades se satisfagan correctamente.

Según INVERNIZZI (2001) en las grandes empresas, privadas y públicas, las actividades de comunicación dominantes son aquellas de la comunicación de marketing,

comunicación corporativa y las relaciones públicas. A menudo encontramos una dirección de comunicación, dentro de la que se encuentran reparticiones que desarrollan las tres actividades. Por otro lado, cada una puede distribuirse dentro de una específica dirección: a menudo la comunicación interna en la Dirección de Recursos Humanos, la comunicación de marketing y la publicidad dentro de la Dirección Comercial y la comunicación externa o relaciones públicas en el personal de la Dirección General o también de la Dirección Comercial. Sin embargo, independientemente de su colocación organizativa, emerge la presencia de las tres actividades de comunicación y su integración, incluso cuando no son desarrolladas por un único ente.

El aspecto paradójico consiste en que cada uno de los tres sectores de la comunicación de empresa se ha ampliado hasta comprender aspectos y contenidos de comunicación de los demás sectores. La única diferencia es que cada sector describe las distintas herramientas e iniciativas de comunicación y su manera de emplearlas, utilizando una perspectiva diferente. Además, cada uno reivindica una posición dominante para su sector con respecto a los demás y el derecho de atribuirse el gobierno y la gestión estratégica de todas las actividades e iniciativas de comunicación de empresa.

Esta tendencia no parece ser tan paradójica si se considera que los tres sectores de la comunicación de empresa, por un lado, están adquiriendo una importancia cada vez mayor y, por el otro, han evolucionado siguiendo los mismos principios, dirigidos a maximizar la eficacia general de la comunicación de empresa. Tales principios están relacionados con:

- la oportunidad de que todas las iniciativas de comunicación se refieran a valores-guía explícitos y con un fundamento ético;
- la necesidad de que todas las iniciativas de comunicación sean coherentes y sinérgicas entre sí y con las acciones de gestión y con una base estratégica integrada;
- la importancia de compaginar e incluso transformar las distintas iniciativas de comunicación de manera interpersonal y relacional.

Todos estos principios dan un impulso hacia la integración en dos sentidos: de cara a hacer que las distintas iniciativas de comunicación sean sinérgicas y coherentes entre ellas y para emplear la misma herramienta o iniciativa para fines y públicos distintos.

WATERSCHOOT y VAN DEN BULTE (1992) concluyeron que el mayor defecto de este modelo es que asume que la comunicación coincide con la persuasión y argumenta que todas las Ps son persuasivas o destinadas a serlo. DUNCAN y MORIARTY (1998) consideran válidas estas observaciones, aunque no comparten algunos puntos de su argumentación. En efecto no consideran que las 4 Ps sean siempre persuasivas y el uso de la noción de ‘persuasión’ en marketing es poco claro. La persuasión es un tipo de comunicación a una vía (*one-way*), aspecto que se hace patente, en particular, en las estrategias de marketing centradas en la transacción. Sin embargo, la comunicación tiene otras funciones, de cara a construir las relaciones, que van más allá de la persuasión (como, por ejemplo, informar, responder y escuchar). La persuasión es mucho más limitada en su fin e impacto, con respecto a la comunicación. Suponer que el *marketing mix* sea la única o la principal fuente de mensajes de marca es demasiado restrictivo: cualquier cosa que haga una empresa, e incluso lo que no haga, puede mandar un mensaje de marca con un impacto variable. Finalmente, DUNCAN y MORIARTY (1998) observan que muchos roles del marketing, sobre todo en el ámbito de los servicios, consisten fundamentalmente en posiciones donde la comunicación representa el elemento central de las actividades de marketing.

La comunicación no sólo se desprende de todas las actividades de marketing, sino que está en el corazón de muchas funciones de marketing. A pesar del relevante papel de la persuasión en el marketing, cuando ésta representa lo más importante hace un excesivo hincapié en las transacciones y en el corto plazo. Si lo principal es la comunicación y ‘escuchar’ es más importante que ‘decir’, las relaciones interactivas llegan a ser la cuestión central y el resultado será que un mayor porcentaje de clientes será retenido y su valor se verá aumentado.

Está claro que el marketing y la comunicación de marketing están en fase de transición: desde los históricos enfoques de los años sesenta en Estados Unidos, basados en las 4 Ps de MC CARTHY (1964), se ha pasado a un nuevo mercado interactivo en el siglo XXI.

SCHULTZ y SCHULTZ (1998) consideran que dicha transición está conduciendo la necesidad de una nueva perspectiva sobre cómo los programas de marketing, comunicación y comunicación de marketing son planificados, desarrollados e implementados. Según ellos, la integración puede proporcionar una solución. La integración de una amplia gama de actividades y funciones que influyen e impactan sobre el flujo dinámico de información entre las organizaciones y sus grupos de interés (*stakeholders*), como son clientes, accionistas, clientes potenciales, empleados y otros públicos críticos. Ya no es relevante pensar en publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas en términos de disciplinas independientes, ni repartir las actividades en *above the line* o *below the line*. No es apropiado limitar la responsabilidad de la comunicación de marketing sólo dentro de los canales de comunicación tradicionales. Todos éstos son asuntos y conceptos antiguos, que “*no se ajustan a las necesidades de la organización del siglo XXI, ni a los clientes o consumidores del siglo XXI porque fueron desarrollados para un mercado que ya no existe. Para organizaciones que ya no conducen negocios. Para un sistema de medios que ya no es el dominante*” (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998).

En su análisis histórico de la evolución del marketing, estos autores observan que a finales de los años ochenta y principios de los noventa tuvo lugar el mayor cambio: el rápido desarrollo de la digitalización y logística. La mayor parte de las prácticas de negocios fueron convertidas en 1s y 0s, gestionadas a través de los ordenadores. Gracias a los ordenadores las empresas pudieron reducir drásticamente los tiempos y costes de desarrollo. Las empresas aprendieron a captar, almacenar y gestionar cantidades masivas de información, de la misma manera que los datos podían ser desplazados de un sitio a otro instantáneamente. La tecnología de información cambió el mercado entero y la práctica de comunicación de marketing a través de la expansión de la caja de herramientas para crear, ejecutar y poner en marcha programas de comunicación de marketing. Gracias a las nuevas tecnologías, nuevos formatos (como el *direct mail*, altamente personalizado, la televisión *pay-per-view*, Internet y el World Wide Web) y oportunidades empezaron a tener influencia en las decisiones sobre los medios de comunicación gracias a las nuevas tecnologías.

La tecnología digital tuvo un gran impacto también sobre otros aspectos de la comunicación de marketing. Por primera vez fue posible, para los profesionales del

marketing, captar información sobre clientes, consumidores y clientes potenciales de una manera nunca planteada. Dos tendencias dieron pie a esta transición:

- 1) los costes de almacenamiento de datos cayeron, mientras la capacidad de almacenamiento aumentó exponencialmente, haciendo posible mantener grandes cantidades de datos sobre los clientes y sus comportamientos sin gasto alguno;
- 2) con la facilidad de acceso a los ordenadores se pasó de un departamento monolítico de profesionales de tecnologías de la información a bases de datos autónomas y *networks* accesibles por parte del personal de marketing, comunicación, ventas y atención al cliente.

Con los avances alcanzados, los profesionales de marketing tienen el potencial para llegar al más alto nivel y son capaces de acercarse al cliente como nunca antes de cara a crear mensajes altamente relevantes y personalizados y remitirlos a través de medios especializados o métodos tecnológicamente avanzados. El problema es que, por un lado, muchas empresas tienen las capacidades tecnológicas a su alcance, pero por otro lado se basan en los conceptos, métodos y estructuras organizativas de los años cincuenta y sesenta. Los cambios ocurridos en el mercado, el consumidor/cliente, la tecnología, los medios y la habilidad de gestionar y almacenar datos se complementan para crear una situación de transición en la que la mayoría de los profesionales de marketing se encuentran actualmente. Es la innovación tecnológica que lleva hacia la necesidad y la demanda de integración.

Para explicar el impacto de la innovación tecnológica sobre el marketing y la comunicación, SCHULTZ y SCHULTZ (1998) proponen un modelo de evolución y revolución del mercado desde los años cincuenta hasta la actualidad, ilustrando tres formas de mercado, resultado de la innovación tecnológica: mercado histórico, mercado actual, mercado del siglo XXI. A continuación se detallan las características principales de las tres formas de mercado.

El 'mercado histórico'

Representa la situación creada en los años cincuenta y sesenta por pioneros de marketing y comunicación, como Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Shell y otras empresas dirigidas por medios de masas comprometidas en la diferenciación de productos desarrollaron marcas dominantes para sus productos diferenciados y generalmente captaban la mayor parte del mercado para sus categorías de producto, utilizando la innovación tecnológica, como la investigación en el comportamiento del consumidor, los sistemas de distribución de masas, los medios de comunicación de masas, etc.

Los años setenta

Con la proliferación de los productos el mercado empezó a cambiar, mientras que los medios empezaron a ser cada vez más fragmentados y especializados. Durante este mismo periodo, tuvo lugar una fuerte consolidación en el segmento del canal: los más fuertes distribuidores mayoristas y minoristas adquirieron débiles competidores expandiendo sus franquicias en nuevas regiones y mercados. Al mismo tiempo, la innovación tecnológica llegó a los canales de distribución. El UPC (*universal product code*), los ordenadores, los scanners, las bandas magnéticas y las tarjetas de crédito contribuyeron a que captar los datos acerca de los consumidores fuera más fácil, rápido y económico. El poder en el mercado pasó de las manos del productor a las de los canales, que tienen una relación más cercana y más información con respecto al distribuidor. El 'mercado actual', que acabamos de describir, en los países más desarrollados es dominado por el comercio minorista y los sistemas de distribución que controlan el acceso directo a los consumidores y a los usuarios finales.

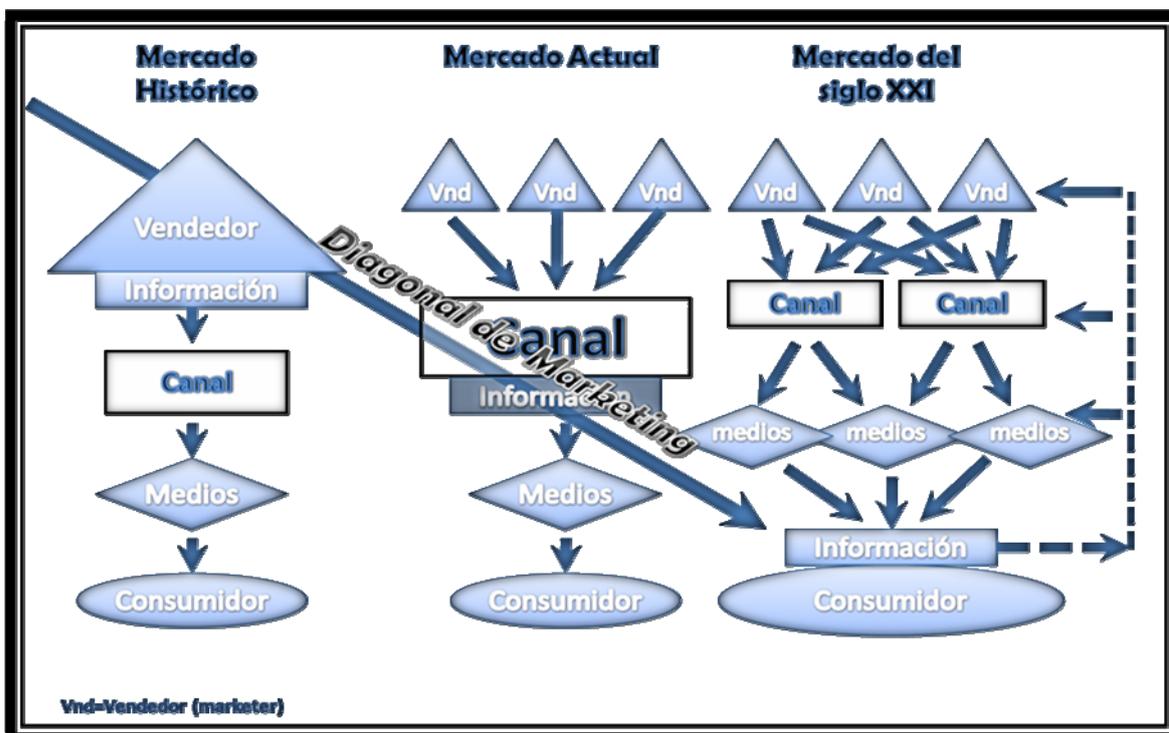
El 'mercado del siglo XXI'

Finalmente, asistimos a la emergencia del 'mercado del siglo XXI', dominado por el consumidor que tiene el control de la innovación tecnológica. A través de los sistemas ya existentes, como tarjetas de crédito internacionales, servicios de envío activo las 24 horas, etc., la información y la tecnología está en las manos del consumidor y este fenómeno se difundirá cada vez más. Hoy en día, los consumidores pueden acceder a la información, identificar los productos y servicios y realizar compras en cualquier momento y lugar que les convenga. Se trata de un mercado interactivo y en continua evolución. El

consumidor es el ‘dueño’ del mercado: él decide lo que es importante, lo que es valioso y qué relaciones se necesitan.

La Figura 3 ilustra el modelo de evolución del mercado presentado por SCHULTZ y SCHULTZ (1998), que acabamos de detallar. Los autores introducen en este modelo la ‘diagonal de marketing’, como ellos la definen, que indica como el poder en el mercado pasa del distribuidor al canal, y finalmente termina en el consumidor. A través de esta diagonal se pueden identificar tres o más tipos de mercado más específicos, cada uno con diferentes demandas en el marketing o en la comunicación de marketing. Existe una necesidad subyacente de integración de la comunicación en cada uno de los mercados descritos. De todas formas, esta necesidad se hará más compleja cuanto más se acerque la empresa al final de la diagonal: las empresas harán frente a diferentes retos en los programas de comunicación de marketing y pasarán por las fases, de las que se hablará más adelante, de Comunicación de Marketing Integrada (CIM).

Figura 3. Evolución y revolución en el mercado



Fuente: Schultz y Schultz (1998)

En resumen, el ‘mercado histórico’ continuará existiendo en algunas categorías (en el ámbito farmacéutico, protegido con patentes) y en algunos países. En este contexto, el

primer reto de comunicación es desarrollar mensajes coherentes y persuasivos y enviarlos de manera coordinada y sinérgica. La CIM es inicialmente una respuesta a las necesidades prácticas de las empresas para conseguir un mayor impacto y coherencia entre distintos productos y regiones.

Por otro lado, el ‘mercado actual’ seguirá siendo el escenario principal de muchas empresas. Es improbable que Carrefour y Tesco desaparezcan en el futuro más próximo. De cara a colaborar eficazmente con los más poderosos canales, los distribuidores necesitarán crear programas de ventas dinámicos e innovadores, crear una mejor alineación entre las fuerzas de ventas, el marketing y la comunicación de marketing, y mejorar el valor de su marca para los compradores finales y el canal. Todo esto requiere un enfoque a la comunicación coordinada que integre consumidores, usuarios finales, clientes del canal y empleados de la empresa.

Finalmente el ‘mercado del siglo XXI’ representa un escenario nuevo y único, dominado por el consumidor, donde los expertos de marketing y de comunicación deberán adquirir un nuevo papel: en este contexto interactivo y dinámico, la CIM representa la herramienta más crítica y sofisticada para el gestor de marketing.

La CIM, según STEPHENS, HILL y BERGMAN (1996), supone una alternativa coherente, orientada al consumidor, que puede remplazar los enfoques de marketing más tradicionales y centrados en el producto. Un elemento crucial de la CIM es establecer y mantener en el largo plazo una relación entre distribuidor y consumidor recíprocamente beneficiosa. En una época de mercados saturados, aumento de la competencia y dominado por consumidores sofisticados, los gestores del marketing tienen que trabajar más duro que nunca. Una imagen de marca consistente y una relación a largo plazo con el consumidor son aspectos críticos para el éxito en el mercado actual. Es decir, lo que se requiere es un enfoque centrado en la sinergia, en el que todas las actividades de marketing trabajan conjuntamente para enviar un mensaje coherente a los consumidores. El concepto de CIM ha surgido recientemente para alcanzar los desafíos de un entorno que el enfoque tradicional de las 4Ps no puede abarcar.

A las 4 Ps de Mc Carthy, SCHULTZ, TANNENBAUMM y LAUTERBORN (1994), replican con las “4 Cs de Lauterborn”: consumidor, coste, conveniencia y comunicación, que deben sustituir las 4 Ps (producto, precio, *place* y promoción):

*“Olvida el PRODUCTO. Estudia las necesidades y los deseos del CONSUMIDOR. Tú ya no puedes vender más cualquier cosa que produzcas. Tu puedes vender sólo lo que alguien quiere específicamente comprar...Olvida el PRECIO. Entiende el COSTE del consumidor para satisfacer lo que quiere o necesita...Olvida la distribución (PLACE). Piensa en la CONVENIENCIA para comprar... Finalmente, olvida la PROMOCIÓN. La palabra en los años noventa es COMUNICACIÓN”.*

En definitiva, un programa de integración efectivo se centra primero en el consumidor y requiere que todas las comunicaciones sean gestionadas teniendo en cuenta las respuestas que causa en el consumidor. Por este motivo, el contexto en que la comunicación se pone en marcha es tan importante como el contenido del mensaje.

## **1.2. De la integración a nivel de comunicación de marketing a la integración a nivel corporativo**

La integración de las herramientas, en una primera instancia, se abogaba con una visión de tipo funcional derivada de la integración de las herramientas de comunicación de marketing. Posteriormente se ha ido ampliando la visión integradora para incorporar los procesos más que las funciones, acuñando un término (CIM) para recoger tanto la integración entre variables promocionales como la conexión con el resto de variables del marketing mix que puedan afectar a la comunicación con el consumidor, como algunos elementos del envase y la atención al cliente.

¿En qué negocio estaban las agencias? ¿En el de hacer anuncios? ¿Qué necesidades tienen realmente sus clientes o marcas? Todas estas preguntas, formuladas por LEVITT (1960) en su conocido artículo “*Marketing Myopia*”, según BIGNÉ (2003) se responden unívocamente: promoción por las vías más adecuadas comunicando un único mensaje básico de su producto o servicio. Para ello es necesario que las herramientas estén integradas, coordinadas con el resto de variables del marketing mix (SHIMP, 1993) y sean ofrecidas por empresas proveedoras con visión integral.

DUNCAN y MORIARTY (1998) elaboraron un modelo de Marketing relacional ‘basado en la comunicación’. Aquí la integración es “*un proceso sistémico que requiere determinados elementos de soporte*” (DUNCAN y MORIARTY, 1998). Un elemento de la infraestructura es asegurar que los gestores tengan unas competencias muy fuertes en integración, lo cual requiere:

- 1) conocer las fuerzas y las debilidades de la empresa y cómo su área pertinente influye sobre éstas;
- 2) entender cómo la empresa trabaja y cómo se crea el impacto de la comunicación en distintos puntos de contacto;
- 3) comprender y respetar las fuerzas de varias funciones de marketing y de comunicación de marketing.

En el modelo ‘CBRM’ (*Communication-Based Relationship Marketing*) planteado por estos autores, la comunicación desempeña el papel que hasta ahora había sido reservado a la ‘persuasión’ y llega a representar el fundamento de las nuevas actividades de marketing orientadas al cliente. Este modelo indica el camino a seguir para las empresas que quieran enfocar sus actividades en adquirir, retener y fomentar las relaciones con los consumidores y otros grupos de interés.

La necesidad creciente de gestionar un conjunto de relaciones ha llevado a una gran variedad de enfoques de marketing de nueva generación (de orientación al mercado, marketing relacional, marketing integrado, etc.). La capacidad del factor ‘comunicación’ de diferenciar los nuevos enfoques de los tradicionales demuestra el importante papel que juega en el ámbito del marketing. Cada enfoque enfatiza la importancia de la comunicación a doble vía (*two ways*), que gracias a la interactividad permite escuchar mejor a los clientes y donde la comunicación se pone en marcha antes, durante y después de las transacciones de cara a construir importantes relaciones de la marca. En definitiva, los autores argumentan que el marketing de nueva generación se explica y se entiende mejor con un modelo de marketing relacional basado en la comunicación.

La investigación de DUNCAN y MORIARTY (1998) muestra que, a nivel teórico, hay aspectos comunes y paralelos entre la teoría del marketing y la teoría de la comunicación y

éstas se enriquecen recíprocamente. Actualmente, el marketing manifiesta una fuerte dependencia de la comunicación, que constituye el elemento primario de integración en la gestión de las relaciones de marca. La comunicación de marca abarca mucho más que la comunicación de marketing o comercial: si la comunicación comercial actúa a nivel de marketing corporativo y de comunicación de marketing, gestionar la comunicación de la marca significa tomar en consideración todos los grupos de interés (*stakeholders*) y no sólo a los clientes.

El objetivo de los autores es facilitar una más profundizada comprensión de la teoría de comunicación, de modo que las empresas puedan identificar y gestionar mejor la comunicación de marca, la cual determina la cantidad y calidad de las relaciones que existen entre una marca o empresa y sus grupos de interés.

DUNCAN y MORIARTY (1998) consideran el modelo tradicional de comunicación de LASSWELL (1948) como una metáfora del marketing, en el que la fuente es la empresa, el canal es el sistema de distribución, el ruido es el *clutter* de productos competitivos y reclamaciones, el receptor es el cliente, y la retroalimentación de la información se recibe a través de la atención al cliente, ventas e investigación en marketing. En resumen, la conexión entre las teorías del marketing y la de la comunicación va más allá de la simplista *communication fallacy*, que propone que todas las actividades humanas indistintamente son dirigidas por la comunicación.

La teoría de marketing y la teoría de comunicación están pasando por cambios cuyos origen, impacto y dirección se parecen mucho entre ellos. En el ámbito de los estudios de comunicación, FISKE (1990) identificó dos escuelas: una basada en un enfoque funcional, centrado en la transacción, y otra más reciente de enfoque interpretativo, centrada en el receptor del mensaje.

Durante los años noventa, un cambio similar tuvo lugar en el ámbito del marketing, así WEBSTER (1992) pidió un cambio de paradigma y sugirió que el marketing enfocara su atención más en la gente, las organizaciones y los procesos sociales y dejara de enfocarse principalmente en los productos y las empresas. Este autor observó que cuidar las relaciones con el cliente es el elemento más importante del planteamiento del negocio de una compañía y considera que cuesta de seis a nueve veces más adquirir un nuevo cliente

que retener a uno antiguo, demostrando así el valor de las relaciones. Además, los beneficios/cliente aumentan con la ‘longevidad’ del cliente, puesto que los clientes más ‘longevos’ están comprometidos con la compañía, estarán más dispuestos a pagar precios más altos y gastar cantidades de dinero más elevadas.

Si bien, la noción de *exchange* (intercambio) es similar para las teorías de marketing y de la comunicación, la noción de transacción, en cambio, tiene distintos significados. En el ámbito de la comunicación, la transacción involucra la comunicación *two-way* (a doble vía)- llamada también comunicación transaccional- que refleja la importancia de la conversación y diálogo. Como consecuencia del nuevo enfoque relacional, el marketing ha llegado a interesarse más por sus dimensiones transaccionales (creando y manteniendo con los clientes relaciones estrechas, a largo plazo e interactivas), en vez de sólo por las transacciones en sí mismas. La noción de intercambio, en el ámbito de la comunicación, añade la comunicación transaccional a un modelo de marketing que ha sido, principalmente, de una sola vía y centrado en las transacciones (entendidas aquí como compra/venta).

En el modelo básico de comunicación de SCHRAMM (1973), la información fluye a través de canales de comunicación, o medios. Los canales en marketing se refieren a la distribución y el flujo está representado por el movimiento de bienes. Una parte importante de cualquier modelo de comunicación es el *feedback*, o retroalimentación, a través del que la fuente del mensaje puede llegar a conocer la respuesta del receptor. Es una noción básica en la comunicación a dos vías, sin retroalimentación no hay diálogo. Incluso una ‘no reacción’ se califica como *feedback*. Gracias a la tecnología, el *feedback* es cada vez más rápido, accesible, y llega en mayor volumen. La cantidad, la calidad y mayor velocidad del *feedback* son otras áreas que separan el marketing relacional del marketing tradicional.

La información es un producto de la comunicación, y es la conexión que se establece en todas las relaciones, incluso las comerciales con clientes y otros grupos de interés. Debates acerca de este concepto se encuentran en los campos de comunicación y comportamiento del consumidor. Según SCHRAMM (1973), “*el término ‘información’ es cualquier contenido que ayude a estructurar u organizar algunos aspectos relevantes de su entorno en el que deben actuar*”. Es decir, ‘información’ es lo que te hace tomar decisiones con más facilidad reduciendo el grado de incertidumbre, su centralidad

demuestra que este concepto es muy importante para las disciplinas de marketing y comunicación.

Figura 4. Paralelismo entre los procesos de Comunicación y los procesos de Marketing



Fuente: DUNCAN y MORIARTY (1998)

SCHULTZ (1996), en su trabajo titulado “*Inevitabilidad de la integración*”, considera que la cuestión de “integración o no”, no debe constituir un tema de debate. No se trata de si el profesional de marketing o de publicidad debe integrar sus programas de comunicación. Esto en realidad no importa, porque inevitablemente el consumidor integrará la comunicación de marketing y publicidad. Es decir que la integración sólo depende del consumidor y tiene lugar incluso cuando los profesionales de marketing y de publicidad no la prevén. Así que también en el caso en que la empresa quiera enviar mensajes totalmente descoordinados al mismo consumidor, este último los agregará e integrará utilizando algún patrón. Desafortunadamente el criterio que el consumidor elija puede significar ajustar los mensajes según el entender del publicista, ignorar mensajes y materiales, juntar los mensajes de algunas maneras que los expertos de marketing y

publicidad no se habían planteado nunca, que pueden llegar a ser dañinos para la empresa y la marca.

Puesto que la integración ocurre incluso cuando la empresa no la planifica, ésta es inevitable y por este motivo la empresa tiene que ser capaz de gestionarla según le convenga. Lo mejor que los profesionales puedan hacer en este contexto es intentar entender el proceso de integración y modificar sus enfoques y conceptos para maximizar la rentabilidad (ROI, *Return on Investment*) de la integración, que tiene lugar naturalmente.

DUNCAN Y MORIARTY (1997) comparten el punto de vista de SCHULTZ (1996) y consideran que clientes y otros grupos de interés integran automáticamente los mensajes de marca. Los profesionales de marketing tienen que decidir si dejar que esta integración ocurra ‘naturalmente’ o gestionarla: un modelo de marketing relacional basado en la comunicación pone énfasis en la importancia de gestionar todo tipo de comunicación relacionada con la marca de cara a crear, mantener y reforzar colectivamente las relaciones con los grupos de interés que conducen hacia el valor de marca.

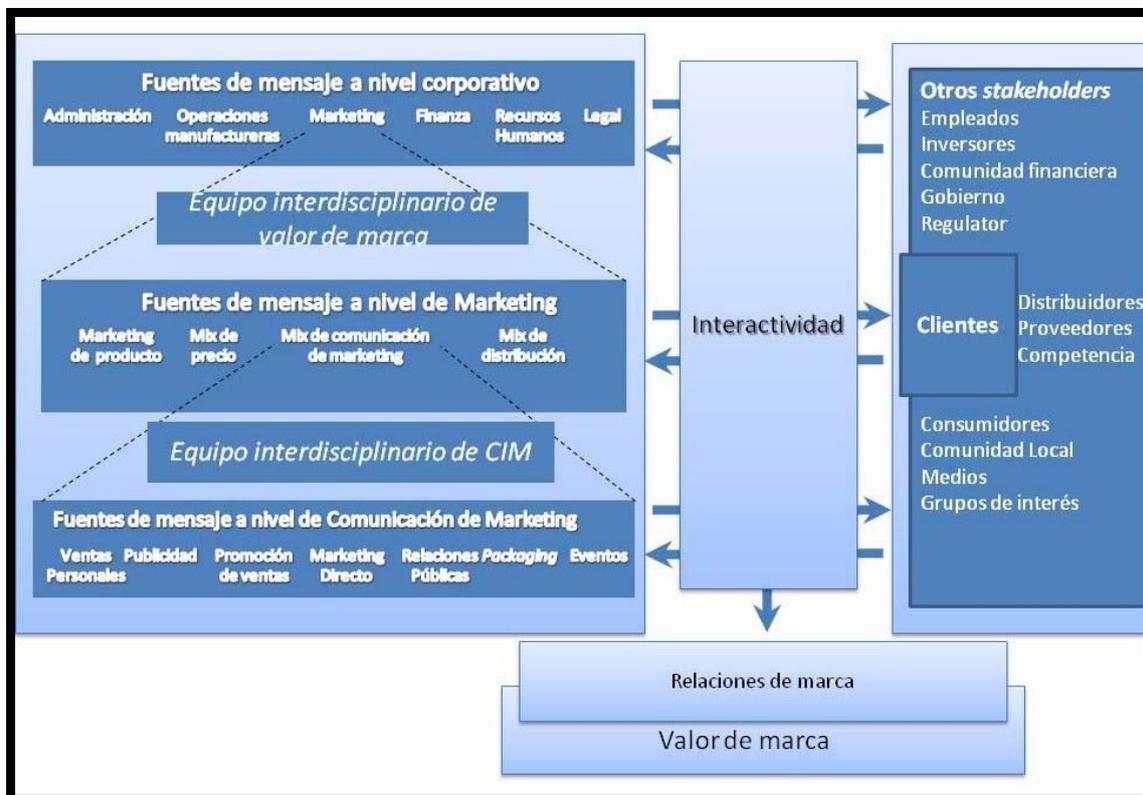
Según los autores, *‘todo en la empresa comunica’*. Esta afirmación implica:

- la necesidad de formular unos mensajes de marca estratégicamente coherentes y consistentes para que puedan influir positivamente en la percepción de los mismos;
- que es necesario centrarse en los grupos de interés y no sólo en los clientes;
- que hay que asegurar que la comunicación de marca no sea sólo de una vía, sino auspiciar que sea interactiva.

Los autores identifican tres conceptos-clave que la comunicación y el marketing comparten: mensajes, grupos de interés e interactividad y desarrollan su modelo de integración (Figura 5). Ellos consiguen plantear cómo la comunicación interactiva a nivel corporativo, de marketing y de comunicación de marketing, llevan a relaciones que conllevan valor de marca. Todas las actividades corporativas, de marketing mix y de comunicación de marketing tienen dimensiones comunicativas.

A nivel corporativo, los mensajes mandados por todas las prácticas y las filosofías de negocio tienen dimensiones de comunicación (su misión, filantropías, su cultura corporativa y la práctica de responder o no a las preguntas). Todo manda mensajes que afirman, establecen o debilitan las relaciones de la marca. A un nivel de marketing, un modelo basado en la comunicación requiere que los mensajes de marca enviados por otros aspectos del marketing-mix tengan que ser gestionados para su coherencia. Los mensajes que envían los servicios, a través del personal de ventas y de atención al cliente, el personal corporativo, secretarías y recepcionistas, también afectan las relaciones de marca.

**Figura 5. El modelo de Marketing Relacional basado en la Comunicación**



Fuente: Duncan y Moriarty (1998)

A nivel de comunicación de marketing, una premisa básica del marketing relacional es la necesidad de coherencia ejecutiva entre todos los mensajes que se transmiten, para construir confianza y para que haya coherencia en las percepciones de los grupos de interés. A este nivel, la CIM (Comunicación Integrada de Marketing) tiene una voz y un sólo aspecto para todos los grupos de interés, en el ámbito de todas las funciones de la comunicación de marketing y a través de todos los medios utilizados comunican.

La clave para gestionar la percepción es enviar y recibir mensajes en una plataforma de coherencia y consistencia estratégica. Esto no implica que todos los mensajes tengan que tener el mismo contenido, sino se pueden enviar mensajes personalizados para cada grupo de interés, manteniendo la integración de la comunicación. Asumiendo que los mensajes de marca son coherentes, ellos son después descodificados y transformados en lo que percibe el grupo de interés y sus percepciones constituyen los pilares de las relaciones de marca. La percepción es a menudo más importante que la realidad en la gestión de las relaciones.

La interactividad es el sello de reconocimiento del cambio de paradigma que ha tenido lugar en el marketing y en la comunicación. Si las relaciones son objetivas, entonces hay que sustituir, especialmente en los servicios y *b2b*, la comunicación de masas impersonal con una comunicación personalizada que es, por definición, interactiva.

Debido a que la mayoría de las dimensiones de comunicación de nivel organizativo son ignoradas, no reconocidas o dadas por supuestas, los mensajes de marca que tienen origen en los niveles corporativos y de marketing no suelen ser gestionados estratégicamente. Incluso cuando una compañía gestiona la coherencia estratégica a nivel de comunicación de marketing, sus mensajes pueden tener menos impacto con respecto a los que llegan de otros departamentos, sin mencionar los mensajes que nacen fuera de la empresa (a través de clientes, medios, etc.).

Puesto que este modelo de integración reconoce que todo lo que una compañía hace – o incluso todo lo que no hace- comunica un mensaje que puede establecer o debilitar relaciones, este estudio tiene numerosas implicaciones para los directivos. En ámbito corporativo, hay que darle más énfasis a las relaciones y menos a las transacciones, prestarle más atención a los grupos de interés en vez de centrarse sólo en el cliente, para evitar transmitirles mensajes contradictorios y saturar clientes y grupos de interés. Las prioridades de los grupos de interés cambian continuamente, por este motivo la empresa tiene que distribuir sus recursos según la situación.

Por lo que concierne los procesos, éstos pueden tener lugar para facilitar el diálogo intencional y deliberado entre clientes y otros grupos de interés. También es necesario un sistema para garantizar que todos los mensajes de marca sean estratégicamente coherentes.

La coherencia y la protección de la misión ayudan a establecer la confianza de la que dependen las relaciones de marca. Finalmente, sería necesario un proceso de planificación *zero-based* para la comunicación de marketing, guiado por las prioritarias DAFOs (o SWOTs), que ayude a identificar qué funciones de la comunicación de marketing son más eficaces para hacer buen uso de las fortalezas y de las oportunidades, y enfrentarse a debilidades y amenazas. Un punto crítico de la teoría propuesta por estos autores, especialmente para las compañías que están muy relacionadas con la comunicación, es colaborar con agencias de comunicación para entender y practicar una comunicación de marca integrada. De este aspecto, nos ocuparemos con detalle más adelante.

El factor organizativo más importante es el *cross-functional management* (gestión interfuncional), para planificar y monitorear los mensajes y su coherencia. Un equipo interfuncional, a nivel de valor de marca, tiene que integrar los niveles corporativos y de marketing, mientras que el equipo interfuncional a nivel de comunicación de marketing se ocupa de integrar las actividades del nivel de marketing y del nivel de comunicación de marketing. Este elemento no sólo destruye las paredes entre departamentos y grupos de interés, sino también ayuda a institucionalizar la retroalimentación y el aprendizaje.

## CAPÍTULO 2

### El debate acerca del concepto de CIM

#### 2.1. El debate acerca de la validez de la CIM como concepto

Una gran confusión y conflicto han rodeado la CIM desde el momento en que surgió como concepto. Según HUTTON (1996), en el debate se ven involucradas tres disciplinas que han desempeñado diferentes papeles: la publicidad, que ha tomado la parte ofensiva, las relaciones públicas, en la defensiva, y el marketing que han tomado una posición neutral.

La confusión que se ha generado se centra en cuatro cuestiones clave: ¿cómo ha de llamarse la disciplina?, ¿qué debe abarcar?, ¿qué debe administrar? Y, la más importante de todas, ¿realmente constituye una nueva disciplina?. El mayor conflicto lo viven los académicos y profesionales de RRPP que ven en la CIM una forma de “*imperialismo del marketing*” (HUTTON, 1996), en la medida en que intenta subordinar gran parte de las relaciones públicas bajo el paraguas de la CIM.

HUTTON (1996) afirma que la CIM no representa nada nuevo e introduce su publicación con una citación del evangelio de San Lucas que dice que “*nadie pone el vino nuevo en toneles antiguos; si no el nuevo vino revienta los toneles y se derrama, y los toneles serán destruidos. Hay que poner el vino nuevo en toneles nuevos*” (citado en HUTTON, 1996, p. 155). Según este autor, la CIM ha sido aplicada por los buenos comunicadores de marketing desde hace décadas, si no siglos, e incluso en el ámbito académico la CIM lleva ya al menos tres décadas, cuando en el ámbito de las relaciones públicas se creó el primer programa de CIM en la Universidad de St. Thomas, Minnesota, en 1984.

Si el primer programa de CIM llegó desde el ámbito de las relaciones públicas, está claro que el más reciente impulso a favor de la CIM procede del ámbito de la publicidad,

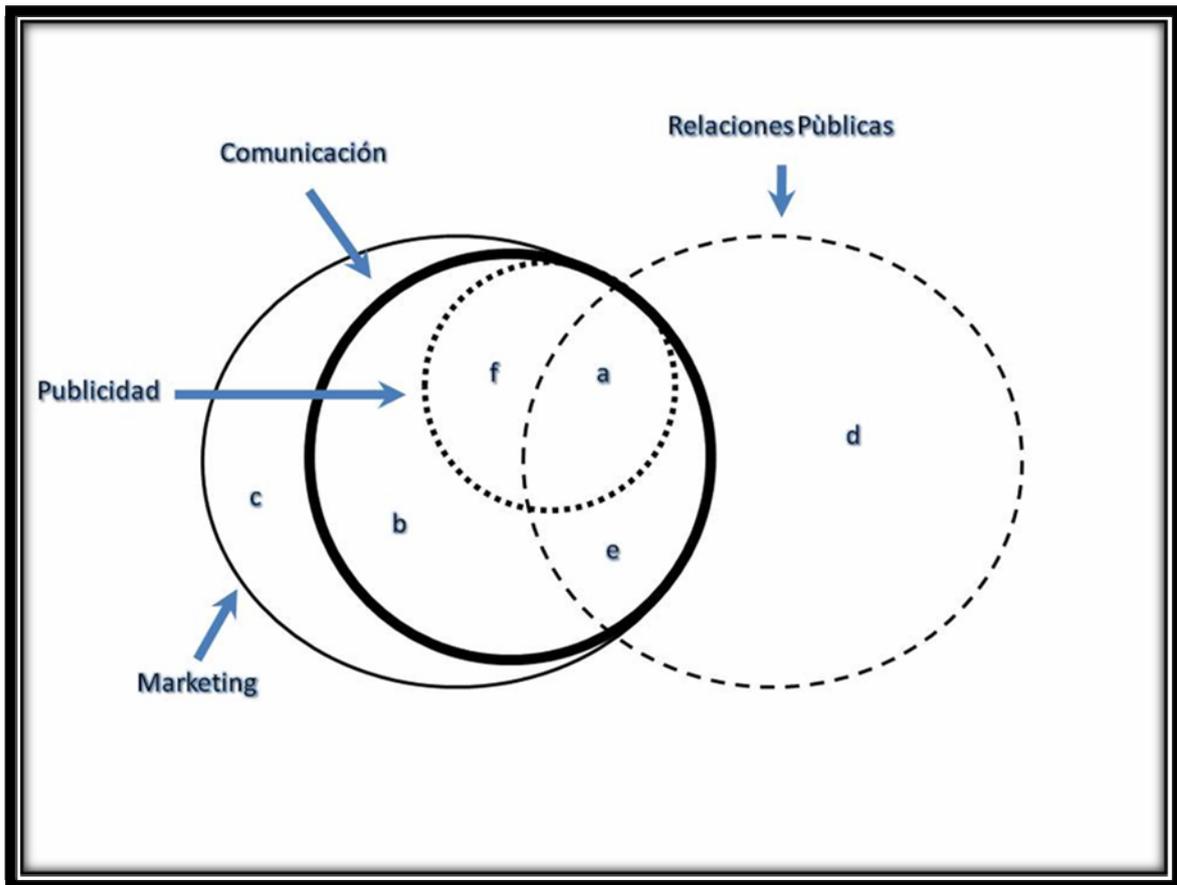
pero HUTTON (1996) considera que se trata simplemente del más actual intento por parte de la industria de la publicidad para incrementar sus ingresos, a detrimento de otras disciplinas de comunicación, sin un fundamento conceptual legitimado.

El consenso entre los ejecutivos de la publicidad parece estar en que la CIM no facilita sólo la posibilidad de aprovechar una nueva fuente de ingresos, sino tiene que ver con la sobrevivencia de la publicidad tal y como la conocemos. La fragmentación de los medios, las nuevas tecnologías de comunicación, las nuevas técnicas de segmentación y el uso de las bases de datos han ‘amenazado’ la publicidad de masas y las maneras tradicionales de verla.

La industria de la publicidad, en conjunto, necesita utilizar todos los medios a disposición, métodos y tecnología para encontrar las soluciones de comunicación (y no de publicidad) para los problemas y las oportunidades de comunicación de marketing. La CIM puede ser un término necesario de transición, sin embargo, HUTTON (1996) observa que el término ‘integrada’ es superfluo, puesto que “*es casi afirmar que la comunicación no integrada haya sido la norma en el pasado*”. El debate no puede centrarse en si debe haber CIM, puesto que muy pocos no estarían de acuerdo, sea desde un punto de vista conceptual que desde uno profesional, con que todos los elementos de la comunicación de marketing deben trabajar en unísono y que las empresas deben utilizar todos los medios adecuados de la comunicación.

Según este autor, “*el más significativo debate es acerca de la relación entre lo que debe ser definido ‘Integrated Marketing’ (IM)...*”, (Marketing Integrado, MI), “*...e Integrated Communication (IC)*”, (Comunicación Integrada, CI)”, (HUTTON, 1996). Estas suposiciones se resumen en la Figura 6.

Figura 6. Relaciones entre marketing, publicidad, comunicación de marketing y relaciones públicas



Fuente: Hutton (1996)

- a) Publicidad corporativa;
- b) Promoción, demostraciones comerciales, *packaging*, marketing directo, promoción de ventas etc.;
- c) Distribución, logística, desarrollo nuevos productos, *pricing*, etc.;
- d) Relaciones con inversores, relaciones con la comunidad, comunicación interna, relaciones con las instituciones (*public inside35*), la mayor parte de las relaciones con los medios de comunicación, comunicación en situación de crisis e identidad corporativa, etc.;
- e) *Publicity* de producto, *brochures*, y materiales complementarios; una parte de las relaciones con los medios de comunicación, comunicación en situación de crisis e identidad corporativa; *sponsorships*, etc.;
- f) Publicidad tradicional.

Claramente, es posible que se planteen circunstancias en los que la comunicación de marketing no tenga que ser ‘integrada’. En la práctica, generalmente, la falta de integración tiene una relación directa con una pobre comunicación o falta de cooperación, más que con cualquier desacuerdo a nivel filosófico acerca de si la comunicación de marketing debe ser o no integrada.

Sin embargo, frecuentemente se asiste a un legitimado y vivo debate sobre si una empresa debe adoptar el marketing integrado (por ejemplo, una estructura organizativa en la que todos los elementos dentro del círculo del marketing de la Fig. 6 están unidos) o comunicación integrada (por ejemplo, donde todos los elementos dentro del círculo de las relaciones públicas están unidos).

A nivel teórico, obviamente, es posible y muy deseable ‘integrar’ todas las funciones de la empresa. Realísticamente, sin embargo, en la mayor parte de las situaciones las funciones de comunicación de marketing deben ponerse en marcha bajo la autoridad organizativa del marketing y de la comunicación (a la que nos referimos, en general, con el término de ‘comunicación corporativa’ o ‘relaciones públicas’).

Ya hace treinta años, KOTLER y MINDAK (1978) identificaron este problema poniendo de manifiesto que relaciones públicas y marketing representan las dos funciones-clave de la empresa y que las relaciones entre las dos toman cinco formas distintas:

- las RRPP y el Marketing desempeñan funciones separadas pero de igual importancia;
- las RRPP y el Marketing ocupan funciones solapadas pero independientes;
- el Marketing tiene una función subordinada a las RRPP;
- las RRPP tienen una función subordinada al Marketing;
- las RRPP y el Marketing desempeñan funciones iguales que coinciden.

Sin embargo, estos autores no facilitan los criterios para elegir la mejor de las cinco opciones propuestas. HUTTON (1996) propone un modelo (Fig. 7) de cara ayudar a determinar la relación entre las dos disciplinas, basado en la simple pregunta: “¿Qué proporción de las tareas de marketing en la empresa tienen que ver con la comunicación?”

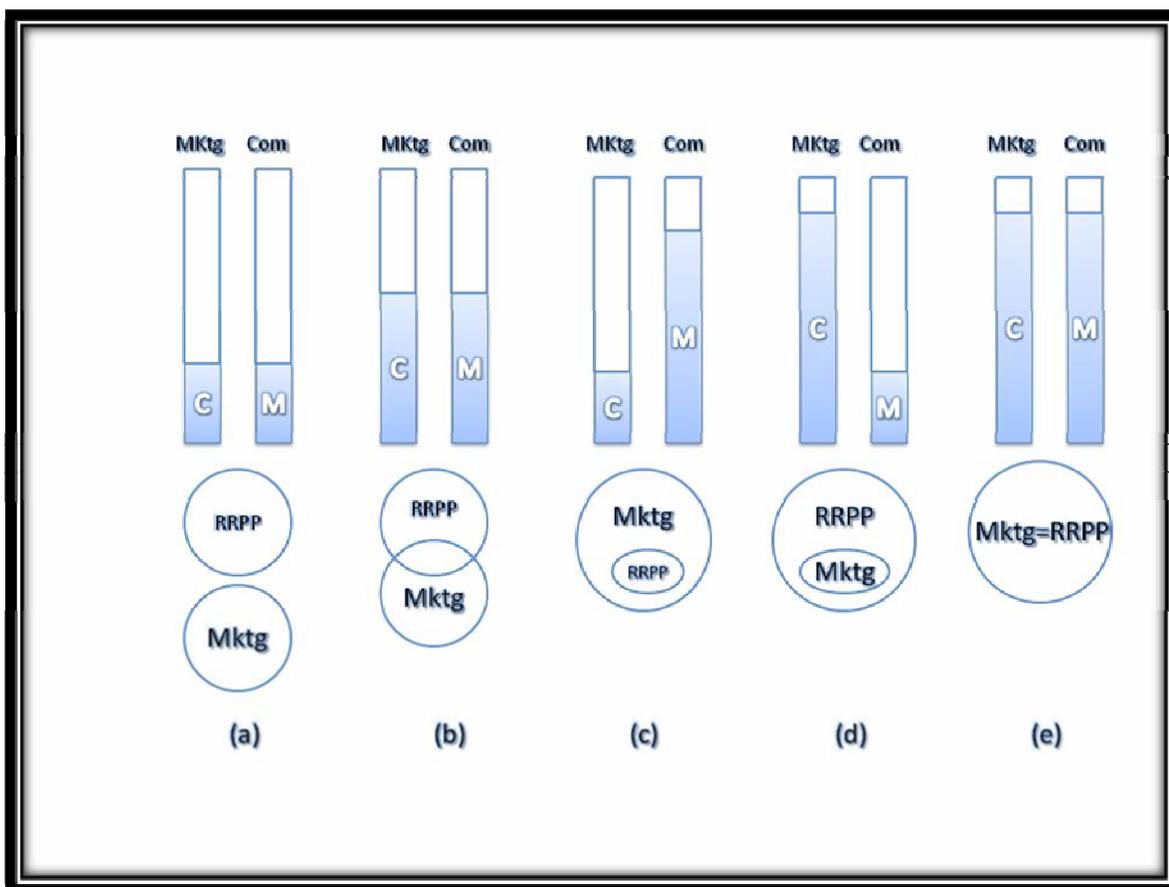
y, viceversa, “¿Qué proporción de las tareas de comunicación en la empresa están relacionadas con el marketing?”.

Por ejemplo, si las cuestiones de comunicación constituyen una parte relativamente pequeña del marketing y viceversa, una empresa debería optar por el primer modelo “*funciones separadas pero de igual importancia*” (modelo “a”). Los servicios públicos, en general, entran en este modelo, dada la importancia que tienen en la comunidad. El gobierno, y las relaciones con los medios y el hecho de que los representantes de los medios, los grupos de interés y las agencias de gobierno suelen preferir la gestión con departamentos separados de comunicación corporativa, relaciones públicas y relaciones con las instituciones (*public inside*), en vez de un departamento de marketing o un departamento de relaciones públicas que informe al ejecutivo de marketing.

Si una moderada proporción de los temas de marketing de una empresa están relacionados con la comunicación, y viceversa, el modelo de “*funciones solapadas pero independientes*” (modelo “b”) probablemente es el más adecuado. Las empresas más grandes caen fácilmente en esta categoría, por el tamaño, la complejidad, y la frecuente independencia entre los temas de marketing y relaciones públicas que interesan estas empresas. Típicamente las actividades cotidianas de marketing, como la promoción, la comunicación de las fuerzas de ventas son gestionadas por distintos departamentos de la empresa. Especialmente aquellas empresas con un limitado número de marcas fuertes independientes pueden desear el desarrollo de una importante función de *marketing public relations (MPR)*, relaciones públicas de marketing.

El modelo “*marketing dominante*” (Modelo “c”) se adapta probablemente a las empresas multimarca cuyas marcas son más visibles para el público que su aspecto corporativo. En estos casos, es apropiado operar con un esqueleto de personal de comunicación corporativa y dejar que el marketing haga de supervisor para casi todas las actividades de relaciones públicas como si se tratara de una única función, por la importancia de la *publicity* de producto, comunicación de crisis, *sponsorship*, eventos especiales y otras actividades de relaciones públicas relacionadas con el marketing para desarrollar y mantener la lealtad a la marca.

Figura 7. Relación entre marketing y relaciones públicas, basado en Kotler y Mindak (1978)



Fuente: HUTTON (1996)

- a) funciones separadas pero de igual importancia;
- b) funciones solapadas pero independientes;
- c) marketing como subordinada a las relaciones públicas;
- d) relaciones públicas subordinadas al marketing;
- e) relaciones públicas y marketing como funciones iguales, que coinciden.

El modelo “*relaciones públicas dominantes*” (Modelo “d”) probablemente es adecuado para muchos servicios profesionales, hospitales, universidades y variadas organizaciones no lucrativas que suelen tener menos asuntos de precios y distribución con respecto a las empresas manufactureras de productos industriales. Este enfoque puede adaptarse mejor a este tipo de empresas porque, en primer lugar conceptualmente, se centra en cuestiones a largo plazo de cultura organizativa e identidad.

Finalmente, el modelo “*relaciones públicas coinciden con el marketing*” (Modelo “e”) puede ser adecuado para la mayor parte de las situaciones en que un alto porcentaje de cuestiones de marketing está relacionado con la comunicación y, viceversa, es un enfoque típico de pequeños negocios donde hay un gran solapamiento entre dos áreas y no es ni sofisticado o altamente desarrollado.

HUTTON (1996) propone una nueva visión de la historia del pensamiento moderno de Marketing empezando por un análisis de los canales (ver Figura 8). Desde sus orígenes en la economía, los teóricos del marketing inicialmente estaban interesados principalmente en asuntos de eficiencia económica, centrándose en el extremo de la producción del canal (“a”) y en cuestiones que rodean la economía de escala, *pricing*, y la relación entre la producción de masas, distribución de masas y el consumo de masas. En pocas décadas, las cuestiones de distribución (“b”) ocuparon el centro de los intereses del marketing, que luego se centraron en el concepto de ‘vender’ (“c”), en el que la gestión y las técnicas de ventas adquirieron cada vez más importancia. Finalmente, y llegamos al final del canal, asistimos al surgir del concepto de ‘marketing’ (“d”), que se centra en los deseos y necesidades del cliente como motor del proceso y en la base de la filosofía de la empresa.

La natural evolución para la mayor parte de los expertos de marketing ha sido explorar dos nuevas fronteras: la aplicación del llamado ‘concepto de marketing’ a las actividades y empresas no lucrativas (“e”) y el enfoque en el contexto completo del canal de marketing (“f”), que autores como MCCARTHEY (1975) habían definido como “*fijo e incontrolable*”.

En comparación, observamos que las relaciones públicas “*han amado y odiado*” el marketing durante la evolución de la disciplina. GRUNIG Y HUNT (1984) proveen una descripción universalmente aceptada de la evolución de las relaciones públicas que puede dividirse en cuatro etapas: propaganda, información pública, persuasión científica y comprensión recíproca.

Durante la etapa de la propaganda, dominaba un modelo de comunicación persuasiva a una sola vía en la que la verdad no era esencial; en la etapa de información pública, también modelo a una vía, la verdad sí es importante y el objetivo principal es

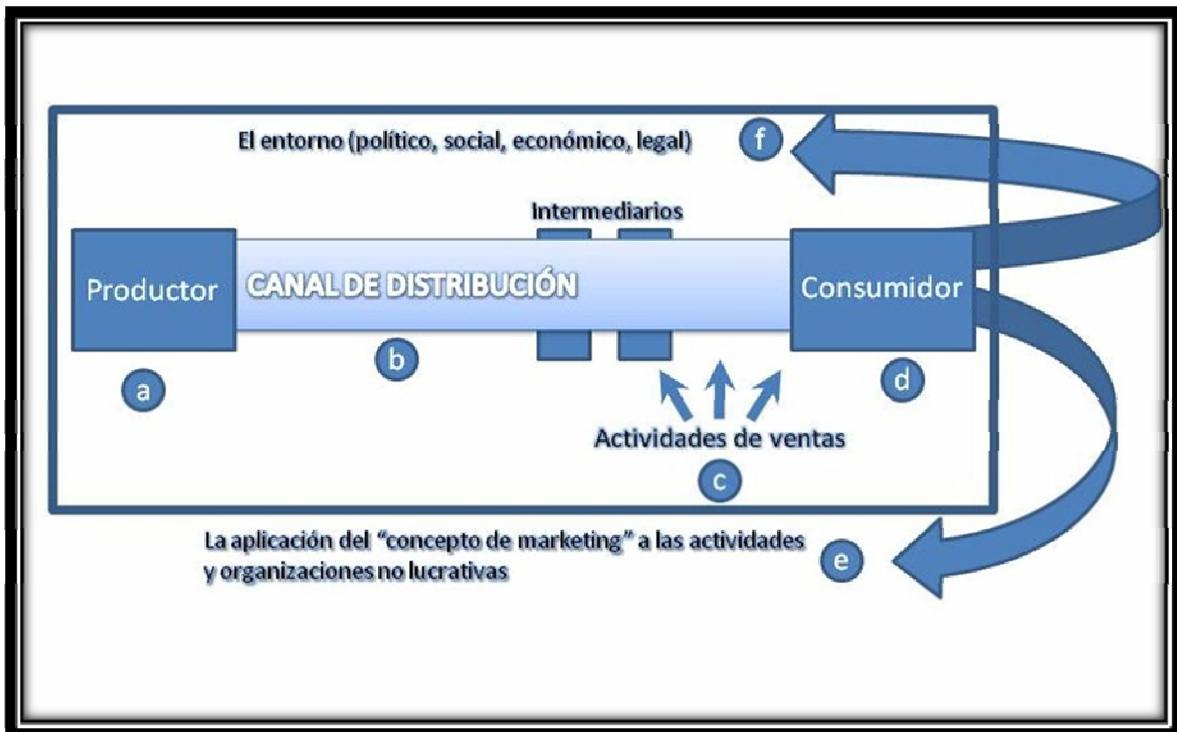
informar. El modelo de persuasión científica prevé una comunicación a doble vía, en la que la investigación es utilizada como base para plasmar mensajes y estrategias persuasivos. Finalmente, se llega al modelo de comprensión recíproca, comunicación a doble vía con la que las empresas intentan entender y adaptarse mutuamente con los públicos relevantes. Durante su evolución vemos como las relaciones públicas en su primera etapa eran aliadas del marketing, alejándose en la segunda etapa, volviendo a la filosofía de marketing en la tercera y, finalmente, tomando un patrón diferente en la última etapa.

La filosofía del marketing parece seguir ahora los pasos de las relaciones públicas, centrándose cada vez más en el modelo de ‘comprensión recíproca’, bajo la etiqueta de marketing relacional. En el contexto de CIM, el punto crítico es que la filosofía de marketing va evolucionando hacia la perspectiva de las relaciones públicas.

DUNCAN (1993), por ejemplo, define la CIM como el proceso que estratégicamente desarrolla y controla o influye en todos los mensajes utilizados para construir y fomentar las relaciones con los clientes y otros grupos de interés, es decir, según HUTTON (1996), ‘relaciones públicas’. PLUMMER (1993) describió el trabajo de la publicidad como ‘controlar los mensajes’, las relaciones públicas como ‘gestionar el diálogo’ y el marketing relacional como ‘interactuar con los públicos’. KOTLER (1993) se ha referido a las relaciones públicas como ‘marketing total’, ‘megamarketing’ (KOTLER, 1986) y ‘marketing genérico’ (KOTLER, 1972). En este marketing ‘genérico’, este autor destaca tres niveles de ‘consciencia de marketing’: (1) el marketing como asunto de negocios que tiene que ver con compradores, vendedores y productos económicos, en los que el centro son las transacciones de mercado; (2) el marketing se distingue por las transacciones organizativas, no necesariamente requiere un pago y lo aplican museos, universidades, iglesias, como las empresas; (3) el marketing se aplica a los intentos de la empresa para contactar con todos sus públicos, no sólo con el consumidor.

La definición de ‘marketing genérico’ de KOTLER (1972), la definición de marketing relacional de PLUMMER (1993), y la definición de CIM de DUNCAN (1993), según HUTTON (1996), coinciden y reflejan la definición de las relaciones públicas, como ha sido aplicada por la mayor parte de las empresas durante décadas.

Figura 8. Modelo de Evolución del Marketing de Hutton (1996)



Fuente: Hutton (1996)

Como podemos observar, hay voces de desacuerdo dentro del coro *in crescendo* que apoya el paradigma de Comunicación Integrada de Marketing. WIGHTMAN (1999) considera que la CIM representa sólo una excusa de las agencias de publicidad para arrollar las relaciones públicas de cara a hacer frente a reducciones de los presupuestos de los clientes destinados a comunicaciones masivas. Al principio, los profesores de Publicidad apoyaban el concepto de CIM, mientras que los de Relaciones Públicas lo rechazaban con fuerza (MILLER y ROSE, 1994). Algunos profesionales de RRPP consideraban la CIM como una forma de imperialismo del marketing, una invasión del territorio de las relaciones públicas porque esta disciplina en el paradigma de CIM se entiende como una función de gestión, mientras que la publicidad y otras formas de promoción se ven como parte integrante de la función de marketing.

A pesar de esto, el estudio que MILLER y ROSE (1994) con profesionales de RRPP y Publicidad pusieron de manifiesto que ambos apoyaban la CIM y que los primeros la habían aceptado como realidad y necesidad.

Además de su nivel de aceptabilidad, algunos autores han cuestionado también la CIM como concepto nuevo. Por ejemplo, SPOTTS, LAMBERT y JOYCE (1998) afirman que la CIM es sólo la redefinición de conceptos ya existentes en la disciplina del Marketing, mientras que HUTTON (1996) llega a etiquetar la CIM de “*vino nuevo en toneles antiguos*”. CORNELISSEN y LOCK (2000), por ejemplo, consideran que “*puesto que la CIM como teoría es bastante superficial por su falta de una definición, de una construcción teórica e investigación formales, emerge la hipótesis según la que la CIM representa sólo una ‘management fashion’ (moda de gestión)*”. El argumento de estos autores es que la CIM carece de una definición académica o profesional del concepto y de un reconocido sistema de medición de sus resultados, de ahí que la CIM puede ser sólo una ‘moda’ de gestión, la CIM es para ellos ‘simple retórica’. A las críticas de CORNELISSEN Y LOCK (2000), que dudan de la validez teórica de la CIM, SCHULTZ Y KITCHEN (2000) se oponen, defendiendo la CIM, cuya teoría académica, según estos autores, se encuentra en fase de desarrollo. GOULD (2004) apoya esta perspectiva, argumentando que:

*“la CIM como importante concepto estratégico no es muy diferente de otros conceptos, metodologías, y estrategias de marketing que han ido surgiendo y todas tienen una historia en la que un concepto determinado ha sido definido y re-definido numerosas veces” (GOULD, 2004).*

PERCY, ROSSITER y ELLIOT (2001) afirman que, a pesar de algunas perspectivas de CIM como concepto válido, existe una amplia gama de casos empíricos que demuestran que “*en realidad la CIM es la excepción más que la norma*”. Frecuentemente, se considera la CIM como el simple uso de un conjunto de herramientas de comunicación que no necesariamente implica un programa de CIM. Según estos autores, en este sentido la CIM no representaría nada nuevo.

En Estados Unidos, cuna de la CIM, hace veinte años el 75% de los presupuestos de marketing iban a la publicidad; hoy en día el 50% se dedica a la promoción comercial, el 25% a la promoción de ventas y menos del 25% a la publicidad (LEVINSON, 2001) y a pesar de las críticas que atacan el nuevo paradigma de CIM, éste ha sido aceptado por parte de los más importantes autores y teóricos del marketing, por ejemplo KOTLER (2000), PICKTON y BRODERICK (2001), BELCH y BELCH (2001).

## 2.2. Evolución del concepto de la CIM

El desarrollo del enfoque de CIM representa sin lugar a dudas un avance al reconocer la importancia de un marketing eficiente, gracias a la tendencia de disminuir los presupuestos asignados a la publicidad de masas, debido al aumento de la fragmentación en los medios y de la segmentación de las preferencias y gustos del consumidor (EAGLE Y KITCHEN, 2000; SCHWARTZ, 2001), el más fácil acceso a los recursos informáticos y bases de datos para el consumidor (KITCHEN Y SCHULTZ, 1999) y la importancia de reforzar la lealtad del consumidor, a través del Marketing Relacional, para construir y aumentar un valor de marca basado en la imagen (MCLAUGHLIN, 1997; SCHULTZ, 1999). KITCHEN y SCHULTZ (1999, 2000) defienden que sin lugar a dudas la CIM constituye el mayor avance, en lo que concierne la comunicación, de la última década del siglo XX, a pesar de que sus enfoques, teorías y contribución sean muy recientes. Muchas organizaciones consideran la CIM como la ventaja competitiva-clave asociada con el Marketing (KITCHEN y SCHULTZ, 2000; WEILBACHER, 2001).

Sin embargo, hace poco tiempo (hasta los primeros años 80), el concepto de CIM era un paradigma desconocido y muchos profesionales y académicos del ámbito del Marketing consideraban que cada función de comunicación tenía que operar con cierta autonomía.

La literatura después del informe de CAYWOOD *et al.* (1991), uno de los primeros estudios sobre CIM y ciertamente de los más conocidos, revela que la idea de integración ya existía. SCHULTZ (1991) ha sido uno de los primeros en reconocer que “*no hay humo sin fuego*” y que la CIM había provocado un gran debate, aunque sólo a nivel profesional.

A partir de estos primeros estudios, una ola de artículos académicos empezaron a aparecer: MILLER Y ROSE (1994) observaron un apoyo creciente para la unificación de todas las actividades de comunicación bajo un único concepto y el paradigma ‘CIM’ fue sin dudas el estímulo para dicha unión. Un año antes, SCHULTZ (1993), reconoció que la CIM era uno de los asuntos más ‘calientes’ de todo el ámbito del marketing, a pesar de que entonces cuestionara todavía la validez de la CIM como concepto. Sólo tres años más tarde, SCHULTZ (1996) presentó un estudio sobre la CIM en agencias de publicidad de la

India, que reveló como las empresas y los directivos de marketing del mundo eran cada vez más parecidos entre ellos.

Como muchas nuevas tendencias de la investigación en el ámbito del marketing y de la publicidad, el concepto de CIM fue lanzado y adoptado por muchos académicos en respuesta a los desarrollos profesionales de marketing y publicidad. Algunos autores (SCHULTZ *et al.*, 1993; SCHULTZ, 1996, 1999; NOWAK y PHELPS, 1994) han desarrollado la teoría académica de la CIM con el objetivo de dirigir, describir y explicar las prácticas corrientes de comunicación de marketing que no han sido captadas por la comunicación de masas tradicional.

Al ser un ámbito de estudio relativamente reciente es de esperar que el paradigma de la CIM carezca de claridad en su definición y en sus límites. Este trabajo de investigación analiza una multitud de enfoques, como es de esperar tratándose de un nuevo paradigma, y, las numerosas definiciones de CIM presentes en la literatura.

A pesar de que la comunicación de marketing haya sido utilizada durante muchos años como un término para referirse a las distintas funciones de comunicación utilizadas por el marketing, una integración estratégica de dichas áreas funcionales es lo que hace de la CIM un nuevo enfoque que permite llegar a clientes y *stakeholders* (DUNCAN y MORIARTY, 1993).

Los académicos y los profesionales han debatido durante más de una década acerca del concepto de CIM sin llegar a un acuerdo sobre lo que es exactamente la CIM o los beneficios que ésta ofrece a los profesionales de marketing. La CIM ha sido definida como una filosofía de gestión (STEWART, 1996), un movimiento educativo (HUTTON, 1996) y una práctica de negocio unificadora (MORIARTY, 1993 ), entre otros. Se propone aquí una clasificación de las definiciones más destacadas de la CIM en **3 categorías o etapas**:

- 1) *enfoque 'inside-out'*;
- 2) *enfoque 'outside-in'*
- 3) *enfoque estratégico interfuncional.*

### 2.2.1. El enfoque inside-out

La primera categoría de conceptualización de la CIM prevé una pequeña, aunque muy leve, orientación al cliente, en la que la CIM representa una tarea relativamente sencilla consistente en juntar e integrar los elementos de la comunicación de marketing para que “*hablen con una sola voz*”. KITCHEN *et al.* (2004) ponen como ejemplo de empresa que se encuentra en esta etapa a Cadbury, empresa británica líder en chocolate, que a través de una campaña promocional ofreció a sus clientes la posibilidad de obtener gratuitamente artículos deportivos a través del envío de envoltorios especiales de productos de su marca. Aunque la campaña estaba integrada en términos de publicidad, promoción de ventas, diseño del envoltorio y relaciones públicas, por otro lado, existía un desajuste en la mente de clientes, consumidores y expertos acerca de las conexiones entre chocolate y obesidad, y entre chocolate y las capacidades deportivas. Esta campaña, a pesar de pretender un beneficio para el consumidor, se clasificaría dentro de un enfoque ‘*inside-out*’.

Representativa de este enfoque se encuentra una de las primeras definiciones sobre CIM, propuesta por la *Northwestern University*, que está entre las más citadas en la literatura y que fue acogida como propia por la *American Association of Advertising Agencies* en 1989: “*un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que evalúe el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicación, como la publicidad tradicional, la promoción de ventas y las relaciones públicas...y combina estas disciplinas para facilitar claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación*” (CAYWOOD *et al.*, 1991; SCHULTZ, 1993, p.10)

La debilidad de esta definición reside en el enfoque que considera la CIM como la herramienta dirigida a juntar los elementos de la promoción para que ‘*hablen con una sola voz*’, pero que carece de una visión estratégica del conjunto de la empresa.

En esta misma línea, DUNCAN y EVERETT (1993) propusieron que la CIM consiste en la “*coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir en el valor de marca percibido*”, que si bien recoge el adjetivo

‘estratégica’ en realidad no supone un planteamiento bien distinto respecto a la definición anterior.

Lo que la CIM promete, y necesita, es la emergencia de un nuevo paradigma que facilite llegar a una comunicación de marketing centrada claramente en los intereses del consumidor y del cliente. En esta definición, la CIM no parece proporcionar más que una promesa de todo esto. Si la CIM representa más que una simple coordinación de elementos de promoción, entonces la comunicación tiene que pasar de representar un componente táctico a ser un verdadero aliado estratégico de la empresa.

LOW (2000) adaptó esta conceptualización, manteniendo un enfoque *inside-out*, y definió la CIM como “*el grado de coordinación de las herramientas de comunicación de marketing para un producto o servicio*”. También KOTLER (2000) propuso una definición que sigue la perspectiva ‘inside-out’ definiendo a la CIM: “*un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos*”. En esta misma línea, PERCY, ROSSITER y ELLIOT (2001) definen la CIM como la “*planificación y ejecución de todos los tipos de comunicación de marketing necesarios para la marca, el servicio o la organización de cara a alcanzar unos objetivos de comunicación*”.

En ámbito español, BIGNÉ (2003) propone la CIM como ‘*promoción integrada*’, haciendo hincapié en ella como herramienta táctica que facilita la coordinación entre las variables de promoción, si bien no considera adecuado reemplazar el clásico esquema del marketing mix por el de CIM. Según esta conceptualización, un enfoque integrado permite la “*identificación del mensaje o mensajes y su transmisión a través de las diversas herramientas de forma coordinada*”, de modo que se maximicen los esfuerzos y se obtenga un impacto mayor y nítido entre los diversos públicos a los que se dirige la marca o empresa.

Más recientemente, RODRÍGUEZ (2006) presentó la CIM como ‘*una aproximación que conlleva un nuevo modo de concebir y llevar a cabo las comunicaciones con el mercado, que requiere una coordinación efectiva de los diferentes instrumentos de comunicación de marketing (venta personal, publicidad...) entre sí, con el resto de actividades de la empresa que también influyen en la imagen que se forman los*

*consumidores sobre el producto o la marca de la organización*". En su publicación, el autor pone énfasis en la distinción de los elementos del mix de comunicación, propia del enfoque tradicional, aunque sí reconoce la importancia de coordinar las distintas herramientas promocionales de cara a maximizar los efectos de la comunicación de marketing.

En parte, el obstáculo en la definición de la CIM ha venido como consecuencia de la rápida evolución del concepto y su dispar aplicación por parte de las empresas. Al principio, éstas se centraron en las operaciones y tácticas de la comunicación de marketing, mientras que posteriormente comenzaron a darse cuenta de la necesidad de un enfoque más exhaustivo y holístico para construir relaciones con el cliente de cara a justificar sus acciones a la dirección.

### 2.2.2. *El enfoque outside-in*

La segunda categoría incluye las definiciones que representan el primer intento de pensar activamente en lo que clientes y consumidores quieren oír o ver, cuándo y dónde y a través de qué medios. Esto representa ya un enfoque de *'outside-in marketing'*. Constituye una importante mejora con respecto a la primera etapa y potencialmente evita muchos de los errores que los expertos de marketing cometían con el enfoque *'inside-out'*. Según KITCHEN Y SCHULTZ (1999), sólo el 25% de las empresas basa sus actividades de comunicación de marketing en una profunda comprensión de las dinámicas de su segmento de mercado. Este autor había reconocido ya en 1993 la necesidad de superar la fase *'inside-out'*, afirmando que *"la CIM es el proceso de desarrollo e implementación de distintas formas de programas de comunicación persuasiva con clientes. Su objetivo es condicionar de forma directa el comportamiento del público seleccionado para las comunicaciones. La CIM considera que todos los puntos de contacto entre la empresa o marca y el cliente presentan el producto o servicio como canales potenciales de distribución para futuros mensajes. En definitiva, el proceso de CIM empieza con el consumidor y funciona para determinar y definir cómo se deben desarrollar los programas de comunicación persuasiva"* (SCHULTZ, 1993).

En esta definición, la CIM ya no representa una herramienta *inside-out*, sino *outside-in*, es decir, un proceso basado en consumidores reales o potenciales de bienes y

servicios. En este sentido, SCHULTZ y SCHULTZ (1998) proponen una definición de CIM con la que pretenden captar el actual y futuro reto al que se enfrenta la CIM:

*“un proceso estratégico de negocio usado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca coordinados, cuantificables, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, clientes potenciales y otros públicos internos y externos relevantes”* (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998).

La característica más importante de esta definición es que por primera vez aparece el enfoque en un ‘proceso de negocio’, un aspecto que lleva a crear sistemas en cadena a través del cual todas las actividades pueden ser planificadas, implementadas y evaluadas. Es un sistema dirigido por los datos, facilita una comprensión de las percepciones del cliente y de los contactos de marca y, lo más importante, provee una metodología subyacente sobre la cual todas las decisiones de inversión en comunicación pueden ser evaluadas, puesto que se centra en una evaluación del valor potencial y actual de consumidores y clientes para la organización.

Por su parte, PICKTON y BRODERICK (2001) propusieron una de las definiciones de CIM más recientes y mejor planteadas a nivel académico y didáctico: *“un proceso que implica la gestión y la organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, la planificación, la implementación y el control de todos los contactos –es decir, según los autores, ‘cualquier comunicación personal o impersonal entre los miembros del público objetivo seleccionado y la empresa- medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados en públicos-objetivo seleccionados de manera que deriven en una mejor economía, eficiencia, eficacia y coherencia para lograr los objetivos de comunicación de marketing corporativo y de productos determinados”*.

De la misma se desprenden las principales notas características de la estrategia de comunicación integrada:

- Identifica los objetivos de la comunicación de marketing con otros objetivos organizacionales.
- Es un proceso planificado que involucra todas las herramientas de comunicación de marketing de una forma coherente y sinérgica.

- Alcanza no sólo a los consumidores, sino incluye a todos los públicos-objetivo seleccionados por la organización: empleados, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, proscriptores, etc.
- Dirige todas las formas de contacto que formen parte de la comunicación de marketing. Esto implica cualquier comunicación relevante que surja de los contactos acaecidos dentro de la organización y/o entre la organización y sus públicos.
- Dirige e integra de manera efectiva todas las actividades promocionales y a todas las personas implicadas en las mismas.
- Incluye todos los esfuerzos de comunicación de marketing corporativos y de producto/marca.
- Alcanza a todas las herramientas de comunicación ya sean personales o impersonales.
- Todos los mensajes corporativos o de productos/marcas deben basarse en una estrategia consistente y común que evite las inconsistencias entre ellos.
- Cualquier medio de comunicación es igual de adecuado para transmitir los mensajes comunicativos de la empresa.

FILL (2002) reafirmó la idea de una comunicación coherente y de un desarrollo estratégico al considerar la CIM como “*un proceso de gestión que refuerza las propuestas de marca*”. En este caso la CIM ya no es considerada sólo un proceso relacionado con la comunicación, sino también con la gestión y la marca.

De manera similar, LAGIONI (2004, p. 40) propone la siguiente definición de CIM:

*“optimización de los mensajes que se dirigen a los interlocutores de negocios uno por uno, que hay que percibir como valores complementarios de sus expectativas de base”.*

En esta definición aparece el término ‘optimización’ (y no coordinación), que confiere el rigor, casi matemático, a los mensajes emitidos, más que a los medios utilizados, a interlocutores de negocios. En la literatura los autores a menudo han definido la CIM como la ‘coordinación’ de medios y mensajes, sin embargo el carácter que más

diferencia la definición de LAGIONI (2004) de las anteriores es su enfoque en los interlocutores *one-by-one*, es decir tomados uno por uno.

Según este autor, los medios son simples vehículos de mensajes, los mensajes son los contenidos de los valores que la empresa quiere que sus interlocutores perciban. En la CIM el valor de los mensajes deberá ganar mayor importancia con respecto a los medios, para conseguirlo los mensajes deben ser diversificados, definidos buscando la optimización de los mensajes en su conjunto. El problema está en la selección de los mensajes y en la optimización de los mismos. Teniendo en cuenta que los medios tienen que ser seleccionados, optimizando su uso, el concepto de optimización adquiere un doble valor: optimización de mensajes e, implícitamente, de medios.

Otro aspecto importante de esta definición es que reconoce que la comunicación de marketing en la empresa ha de tomar en consideración todos los interlocutores de la misma, y no sólo los clientes. Así que cualquiera que se encuentre dentro del *target* de la empresa, sea cliente potencial o cliente real, privado o de empresa, es un interlocutor con el que contamos desarrollar relaciones de negocios que duren en el tiempo.

En la literatura los autores a menudo han definido la CIM como la ‘coordinación’ de medios y mensajes, sin embargo el carácter que más diferencia la definición de LAGIONI (2004) de las anteriores es su enfoque en los interlocutores *one-by-one*, es decir tomados uno por uno. PEPPERS y ROGERS (2001) han escrito acerca del cliente *one-to-one* y sucesivamente adoptaron un enfoque en el cliente *one-at-a-time*. La difusión de las marcas y la búsqueda de cuotas de mercado cada vez más grandes conllevaron el alejamiento de la aplicación del enfoque de la comunicación de masas. Con la locución “*one-to-one*”, PEPPERS Y ROGERS (2001) quisieron hacer hincapié en la evolución hacia formas de marketing cada vez más personalizadas. En cambio, LAGIONI (2004) con su enfoque “*one-by-one*” entiende que la comunicación toma en consideración a los interlocutores uno a la vez, incluyendo la posibilidad de identificarlos a través de los mecanismos que la informática pone a disposición. La locución “*one-by-one*” parte del supuesto según el cual la empresa instaura con sus interlocutores una relación interactiva, y este aspecto la diferencia de la locución “*one-to-one*”. Del enfoque “*one-by-one*” deriva otra importante característica de la definición de LAGIONI (2004): los mensajes a doble vía. La CIM existe

sólo si produce una respuesta al mensaje enviado, una reacción de los distintos interlocutores (informar, escuchar, responder).

Como la definición de LAGIONI (2004) precisa, los interlocutores deben “*percibir* (los mensajes) *como valores complementarios de sus expectativas de base*”. ¿Qué se entiende con ‘valores’? Según el autor, los valores que marcan la diferencia “*son aquellos que cada interlocutor, comprador o no, atribuye al producto o servicio que está a punto de adquirir*” (LAGIONI, 2004). LAGIONI (2004) propone un ejemplo para aclarar el grado de importancia de este aspecto:

*“Cojamos como referencia un internauta. Supongamos que se trate del operador profesional de una empresa al que se le encarga la búsqueda de potenciales proveedores. A pesar de ser un experto de las investigaciones en el Web, nunca había realizado una búsqueda de este tipo. Empezará desde un buscador, para luego profundizar la búsqueda específica. Su estado de ánimo es de incertidumbre total: no tiene certezas, ni puede tenerlas. Sabe lo que quiere pero no sabe lo que encontrará en el Web. Se va acercando cada vez más a su objetivo y por fin encuentra una serie de nombres: algunos importantes que ya se conocen, otros son nombres aparentemente de menor importancia. Pincha en algunos nombres, abre muchas ‘home pages’...su estado de ánimo evoluciona. Por un lado, es probable que ajuste sus expectativas, por el otro es posible que sus expectativas estén disminuyendo. No encuentra lo que busca. Ha pasado media hora. Empieza a remodelar sus expectativas e intenta comunicar con los contactos que ha encontrado...Las explicaciones que encuentra son dispersivas, no fácilmente descifrables. Después de varios intentos, encuentra el nombre de un proveedor potencial que parece más apto que otro. Se inscribe, pide detalles, se le solicita información. Por fin, nuestro internauta tiene la sensación de haber encontrado el correcto interlocutor. Desde el contacto en el Web la relación se desarrolla por teléfono y después a través de un encuentro personal. Independientemente del resultado del encuentro, el internauta ha vivido este proceso con una actitud de expectativa y no de necesidad explícita”, (LAGIONI, 2004).*

### *2.2.3 El enfoque estratégico e interfuncional*

Este enfoque de conceptualización va más allá de la yuxtaposición de los elementos de la promoción o del uso de la investigación de mercados. Se basa en la inversión de

recursos significativos en la construcción de bases de datos segmentadas y en la reestructuración de la organización para que ésta consiga llegar a estar verdaderamente orientada a los clientes. En este contexto, la CIM supone un cambio real y una importante inversión de la organización. Sólo si los recursos de comunicación son invertidos y medidos con respecto al comportamiento real del cliente será posible estimar los beneficios en términos financieros. DUNCAN (2002) desarrolló un modelo sobre el proceso de CIM, donde ésta difiere de otros procesos centrados en el consumidor y cuyo fundamento es la comunicación. Este autor ofrece una nueva definición de CIM relativa al modelo propuesto:

*“proceso para gestionar las relaciones con el cliente que conducen al valor de marca. Más específicamente, [la CIM] es un proceso interfuncional con el objetivo de crear y alimentar relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través del control estratégico de todos los mensajes enviados a estos públicos e impulsando un diálogo intencional con ellos, basado en bases de datos”.*

Aquí no se trata ya de un proceso lineal, sino uno circular que representa el centro de todas las relaciones y crea valor de marca en forma de ventas, rentabilidad de cara a captar, retener y aumentar el número de clientes.

El concepto de ‘proceso interfuncional’ implica que todos los departamentos y las agencias externas tienen que trabajar al unísono en la planificación y gestión de las fases de las relaciones de marca. Creando y alimentando las relaciones con los *stakeholders*, se captan nuevos clientes con los que se establece una interacción que permitirá encontrar las maneras de satisfacer sus necesidades y deseos. Es importante destacar la idea de ‘rentabilidad’ de las relaciones con el cliente, puesto que no todas las relaciones tienen el mismo valor para la empresa. El control estratégico de todos los mensajes se refiere a todos los aspectos del marketing mix.

DUNCAN y MULHERN (2004) sugieren que la CIM debe ser más estratégica que ejecutiva, ir más allá de los mensajes de promoción de ventas y de publicidad, incluir la comunicación de doble vía y ser dirigida por los resultados. Todo esto les lleva a una redefinición de la CIM como *“proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de*

*intercambio en orden a maximizar la satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos*". Esta redefinición refleja el cambio de perspectiva, pasando a considerar la gestión de la comunicación de marketing más como una serie de procesos que cruzan los límites tradicionales de los departamentos, empleando el conocimiento y las destrezas de especialistas y no especialistas de la comunicación (CORNELISSEN, 2001).

A pesar de la considerable atención de la que puede presumir la CIM en la literatura en los últimos diez años, todavía sigue vivo el debate que hace de la CIM un rígido conjunto de especificaciones y reglas. Sin embargo, algunos autores (GOULD, 2004; PHELPS Y JOHNSON, 1996; LEE Y PARK, 2007), sugieren que hay que considerar la CIM como una filosofía, cuya implementación dependerá de cada situación específica, para que así tenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del mercado.

GOULD (2004), por su parte, apoya la visión de la CIM como un concepto teórico controvertido en términos de generalización de lo que es y lo que realmente hace. Sin embargo, si se considera la CIM desde otra perspectiva paradigmática en la teoría, llamada 'post-estructuralismo', entonces se puede ver la CIM como un *"conjunto de prácticas y discursos, que dependen del contexto, donde las interpretaciones de determinados profesionales localizados son tan importantes como las interpretaciones teóricas"*.

Más recientemente CHRISTENSEN, FIRAT Y TORP (2008) hablan únicamente de comunicación integrada (a partir de ahora, CI) y la definen como *"la noción y la práctica de alineación de los símbolos, procesos y comportamientos de cara a que una empresa comunique con claridad, coherencia y continuidad en y a lo largo de los límites formales de la empresa"*. Sin la alineación de los símbolos, mensajes, etc., las empresas reducen su impacto potencial e infra-optimizan sus presupuestos de comunicación (SMITH, 1996). Sin claridad y consistencia en sus comunicaciones, las empresas tienen dificultades en seguir adelante como marcas distintivas e interesantes en un mercado competitivo (DUNCAN, 2005; SHIMP, 2003). Sin coherencia entre los mensajes, procesos y comportamientos, las empresas no podrían pretender ser identificadas como legítimas protagonistas en el mundo globalizado actual (SCHULTZ Y KITCHEN, 2000).

El concepto CI tal y como lo plantean Christensen *et al.* (2008) es más amplio que el de CIM, puesto que este último tiende a asumir que la integración tiene lugar, o debe

hacerlo, en el ámbito del marketing. Hoy en día, la CI es una disciplina más amplia que conecta el marketing a otras disciplinas, incluyendo el diseño corporativo, la cultura de empresa, las relaciones públicas y la comunicación corporativa (CHRISTENSEN *et al.*, 2008). Conjuntamente, las disciplinas de marketing, las relaciones públicas y la comunicación corporativa están promoviendo una visión de una empresa que es capaz de analizar y controlar su propia comunicación como entidad coherente. Mientras los primeros conceptos de CIM se centraban en la coordinación de un conjunto limitado de parámetros de comunicación para obtener mensajes claros y coherentes, el tipo de integración propuesto por CHRISTENSEN *et al.* (2008) involucra la empresa a través de la inclusión de empleados, clientes y otros *stakeholders*. Considerando que las empresas contemporáneas comunican con todo lo que hacen o dicen, la comunicación integrada se ha desarrollado a partir de una actividad especializada hasta llegar a ser una cuestión que interesa toda la empresa (DUNCAN y MORIARTY, 1998; GRONSTEDT, 1996)..

La importancia de una definición formal de CIM se ha puesto de manifiesto en muchas publicaciones académicas (DUNCAN, 2002; FILL, 2002; KITCHEN, 1999; SCHULTZ, TANNENBAUMM Y LAUTERBORN, 1994), sin embargo se ha hecho muy poco para solucionar la incertidumbre que rodea el concepto teórico de CIM (KITCHEN Y SCHULTZ, 1997, 1999, 2000).

KITCHEN, BRIGNELL, LI y JONES (2004) exploran el fenómeno de la CIM desde una perspectiva teórica y consideran la CIM como ‘proceso de desarrollo’. En su aspecto más práctico, la CIM se propone combinar, integrar y crear sinergias entre los elementos de la comunicación para que las virtudes de unos elementos equilibren las debilidades de otros. Además, muchas empresas han aplicado activamente la integración de sus disciplinas de comunicación bajo la función estratégica de Comunicación de Marketing, específicamente la CIM (HACKLEY y KITCHEN 1998; SMITH, 2002).

Aparentemente, la CIM puede ser definida desde un amplio número de perspectivas y de distintas maneras. SHIMP (2000, 2003) sugiere que cada definición hace referencia a cinco aspectos significativos:

- 1) el objetivo principal de la CIM es influir en el comportamiento a través de la gestión de la comunicación;

- 2) el proceso debe empezar con el cliente y luego volver a la fuente de comunicación, de manera circular;
- 3) la CIM tiene que utilizar todas las formas de comunicación y todas las fuentes de contactos de la empresa o de la marca como canales de distribución de mensajes;
- 4) la sinergia es una necesidad fundamental e indispensable, junto con la coordinación de cara a obtener una imagen corporativa fuerte;
- 5) la CIM requiere que para una comunicación de marketing es necesario construir una relación entre la marca y el cliente.

**Tabla 1. Resumen de la clasificación de las principales definiciones de CIM en la literatura**

<b>Enfoque <i>Inside-Out</i></b>	
AMERICAN ASSOCIATION OF ADVERTISING AGENCIES (1989)	<i>Un concepto de la planificación de comunicación de Marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que estima los roles estratégicos de una variedad de disciplinas y combina estas disciplinas para proveer claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación.</i>
CAYWOOD, SCHULTZ y WANG (1991)	<i>Un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que evalúe el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicación, como la publicidad tradicional, la promoción de ventas y las relaciones públicas... y combina estas disciplinas para facilitar claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación.</i>
SCHULTZ, (1993)	<i>El proceso de desarrollo e implementación de distintas formas de programas de comunicación persuasiva con clientes y stakeholders. Su objetivo es influir o directamente condicionar el comportamiento del target seleccionado para las comunicaciones.</i>
DUNCAN y EVERETT (1993)	<i>La coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir en el valor de marca percibido.</i>
LOW (2000)	<i>El grado de coordinación de las herramientas de comunicación de marketing para un producto o servicio.</i>
KOTLER (2000)	<i>Un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos.</i>
PERCY, ROSSITER y ELLIOT (2001)	<i>Planificación y ejecución de todos los tipos de comunicación de marketing necesarios para la marca, el servicio o la organización de cara a alcanzar unos objetivos de comunicación.</i>

BIGNÉ (2003)	<i>Un enfoque que permite la identificación del mensaje o mensajes... y su transmisión a través de las diversas herramientas de forma coordinada de modo que se maximicen los esfuerzos y se obtenga un impacto mayor y nítido entre los diversos públicos a los que se dirige la marca o empresa.</i>
RODRÍGUEZ (2006)	<i>Una aproximación que conlleva un nuevo modo de concebir y llevar a cabo las comunicaciones con el mercado, que requiere una coordinación efectiva de los diferentes instrumentos de comunicación de marketing (venta personal, publicidad...) entre sí, con el resto de actividades de la empresa que también influyen en la imagen que se forman los consumidores sobre el producto o la marca de la organización.</i>
<b>Enfoque Outside-in</b>	
SCHULTZ (1993)	<i>El proceso de desarrollo e implementación de distintas formas de programas de comunicación persuasiva con clientes. Su objetivo es influir o directamente condicionar el comportamiento del target seleccionado para las comunicaciones. La CIM considera que, en todos los contactos de la empresa o marca con un cliente, el producto o el servicio son potenciales canales de distribución para futuros mensajes.</i>
SCHULTZ y SCHULTZ, (1998)	<i>Un proceso estratégico de negocio usado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca coordinados, cuantificables, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, clientes potenciales y otros públicos internos y externos relevantes.</i>
PICKTON y BRODERICK, (2001)	<i>Un proceso que implica la gestión y la organización de todos los 'agentes' en el análisis, la planificación, la implementación y el control de todos los contactos (cualquier comunicación personal o impersonal entre los miembros del público objetivo seleccionado y la empresa) medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados en targets seleccionados de manera que deriven en una mejor economía, eficiencia, eficacia y coherencia para lograr los objetivos de comunicación de marketing corporativo y de productos determinados.</i>
LAGIONI (2004)	<i>La optimización de los mensajes que se dirigen a los interlocutores de negocios, tomados uno por uno, que hay que percibir como valores complementarios de sus expectativas de base.</i>
FILL (2002)	<i>Un proceso de gestión que refuerza las propuestas de marca.</i>
<b>Enfoque estratégico interfuncional</b>	
DUNCAN y MORIARTY (1998)	<i>Un proceso sistémico que requiere determinados elementos de soporte a nivel corporativo, de comunicación de marketing y de marketing.</i>
DUNCAN (2002)	<i>Un proceso para gestionar las relaciones con el cliente que conducen al valor de marca... Un proceso interfuncional con el objetivo de crear y alimentar relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través del control estratégico de todos los mensajes enviados a estos públicos e impulsando</i>

	<i>un diálogo intencional con ellos, basado en bases de datos.</i>
DUNCAN y MULHERN (2004)	<i>Un proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de intercambio en orden a maximizar la satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos.</i>
GOULD (2004)	<i>Un conjunto de prácticas y discursos, que dependen del contexto, donde las interpretaciones de determinados profesionales localizados son tan importantes como las interpretaciones teóricas.</i>
CHRISTENSEN, FIRAT y TORP (2008)	<i>Noción y práctica de alineación de los símbolos, procesos y comportamientos de cara a que una empresa comunique con claridad, coherencia y continuidad en y a lo largo de los límites formales de la empresa.</i>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Debate filosófico sobre la implantación de la CIM en las organizaciones

En el reciente Libro Blanco de DUNCAN y MULHERN (2004), los autores argumentan que la CIM es generalmente considerada como ‘filosofía’ o ‘proceso’ relacionado con la gestión estratégica de todos los mensajes de marca de manera que contribuye a la construcción de marcas fuertes.

Sobre todo en las primeras publicaciones, la CIM es definida como una filosofía de gestión que hay que incorporar en el enfoque que emplea la empresa en su negocio (DUNCAN 1998; GOULD, 2004; CORNELISSEN, 2001), mientras que otros (NOWAK y PHELPS, 1994; SCHULTZ Y KITCHEN, 2000; SCHULTZ Y SCHULTZ, 1998, entre otros) ven en la CIM un proceso de desarrollo de campaña conectado con una más amplia estrategia de marca. La noción de la CIM como filosofía es evidente ya en la primera definición de CIM de la American Association of Advertising Agencies (en CAYWOOD, et al., 2001; SCHULTZ, 1993). Además, DUNCAN y EVERETT (1993, p.31) sugieren que “*una empresa que tiene una filosofía de CIM puede integrar o no físicamente en un único departamento el personal responsable para las distintas funciones de comunicación de marketing, aunque la tendencia es que se haga así*”.

### 2.4.1. CIM: de filosofía a proceso de gestión

La CIM como filosofía sugiere que la empresa que subscriba el concepto de CIM tendrá un mayor conocimiento de los beneficios que puede obtener al integrar los mensajes

de la comunicación de marketing. Establecer una actitud positiva hacia la integración puede construir el “*esprit de corps*” que fluye en lo que se hace y en cómo se hace, es decir, en los valores de la empresa. Todo esto puede ocurrir sin que tenga lugar una integración física de las áreas funcionales responsables de la creación y envío de mensajes (DUNCAN Y EVERETT, 1993; STEWART, 1996).

Un elemento común de las definiciones más recientes parece ser la representación de la CIM como proceso, en una dúplice dimensión: ‘táctica’ y ‘estratégica’. Nos referimos aquí a la dimensión estratégica de la gestión de marketing como al marco que provee la guía para emprender las acciones (o tácticas) que deben ponerse en marcha y, al mismo tiempo, que es formada por las acciones implementadas y las respuestas que competidores, clientes y otros grupos de interés producen.

En un sentido más amplio, el enfoque estratégico pone énfasis en la identificación adecuada de las oportunidades del mercado como base para la planificación de marketing y el crecimiento, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible. La dimensión táctica, en cambio, hace referencia a las actividades a corto plazo que hay que poner en marcha en la implementación de determinadas estrategias para conseguir los objetivos de la planificación de marketing.

La división entre las dimensiones táctica y estratégica complementa las primeras clasificaciones que siguen la distinción entre integración vertical y horizontal (CORNELISSEN, 2001; SMITH, 1996) y entre los niveles de proceso y de empresa (DUNCAN Y MORIARTY, 1996). En la integración vertical se requiere que los objetivos de marketing y de comunicación estén alineados con los objetivos y misiones de la empresa del más alto nivel de dirección, mientras que la integración horizontal se centra en el *marketing mix* y en la coordinación a través de las funciones de negocio, como la producción, la distribución y los aspectos financieros.

El significado de esta división está en considerar la CIM como un proceso holístico que, a nivel estratégico, tiene el objetivo de optimizar la estrategia de posicionamiento de marca de una manera exhaustiva, y donde los aspectos tácticos están relacionados principalmente con la planificación e implementación de campañas individuales que, a lo

largo del tiempo, contribuyen a reforzar el posicionamiento de marca y a construir un fuerte valor de marca basado en el cliente.

En la Tabla 2 proponemos una diferenciación de las características estratégicas y tácticas de la CIM presentes en la literatura. Esta distinción entre aspectos ‘estratégicos’ y ‘tácticos’ se refleja también en la representación de la integración como un *continuum* que pasa por distintas fases, desde el nivel inicial de integración hasta la absoluta integración, presente en las publicaciones de SCHULTZ (1998), SCHULTZ y SCHULTZ (1998) y KITCHEN y SCHULTZ (2000), y que se destacan e en el siguiente apartado.

**Tabla 2. Características Estratégicas y Tácticas de la CIM**

<b>C. Estratégicas</b>	<b>Autores</b>
Planificación dirigida por gestiones basadas en el mercado y expectativas financieras	DUNCAN Y MORIARTY (1997, 1998); DUNCAN Y MULHERN (2004); KITCHEN, BRIGNELL, LI, SPICKETT-JONES (2004); LOW (2000), SCHULTZ (1998)
Conectividad con clientes y grupos de interés	DUNCAN Y MORIARTY (1997, 1998); PICKTON Y HARTLEY (1998); SCHULTZ (1998); SMITH (1996)
Coherencia estratégica	DUNCAN Y MORIARTY (1997, 1998); CORNELISSEN (2001); EAGLE Y KITCHEN (2000); LOW (2000); PICKTON Y HARTLEY (1998); SCHULTZ (1998); SMITH (1996); PHELPS Y JOHNSON (1996)
Integración interfuncional	DUNCAN Y MULHERN (2004); CORNELISSEN (2001); DUNCAN Y MORIARTY (1997, 1998); PHELPS Y JOHNSON (1996); SMITH (1996)
Compromiso de recursos para la CIM	DUNCAN Y MORIARTY (1997, 1998); EAGLE Y KITCHEN (2000); SMITH (1996)
<b>C. Tácticas</b>	<b>Autores</b>
Coherencia a nivel de campaña	DUNCAN Y EVERETT (1993); DUNCAN Y MORIARTY (1998)
Claridad a nivel de campaña	DUNCAN Y EVERETT (1993); DUNCAN Y MORIARTY (1998)
Coordinación a nivel de campaña	DUNCAN Y EVERETT (1993); SCHULTZ (1998); SCHULTZ Y SCHULTZ (1998); KITCHEN Y SCHULTZ (2000)

Fuente: Elaboración propia, a partir de REID, LUXTON Y MAVONDO (2005, p. 14).

### 2.4.2. *El ciclo de vida en la implantación de la CIM*

Según la observación y el análisis de una variedad de empresas en Europa, Norte América, América Latina y Asia, llevada a cabo por distintos investigadores (LEE Y PARK, 2007; EAGLE, KITCHEN, BULMER, 2007; KIM, HAN, SCHULTZ, 2004; KITCHEN *et al.*, 2004), está claro que no existe un único patrón de integración. Cada organización emprende los retos y las oportunidades de CIM de una manera distinta, dependiendo del entorno cultural e institucional (KIM, *et al.* 2004), el tipo de negocio, la forma de tomar decisiones, su dependencia del canal, la accesibilidad de los datos sobre clientes y *prospects*, la capacidad de diferenciar los clientes y, sobre todo, el apoyo de la gestión y la dirección estratégica de la empresa (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998).

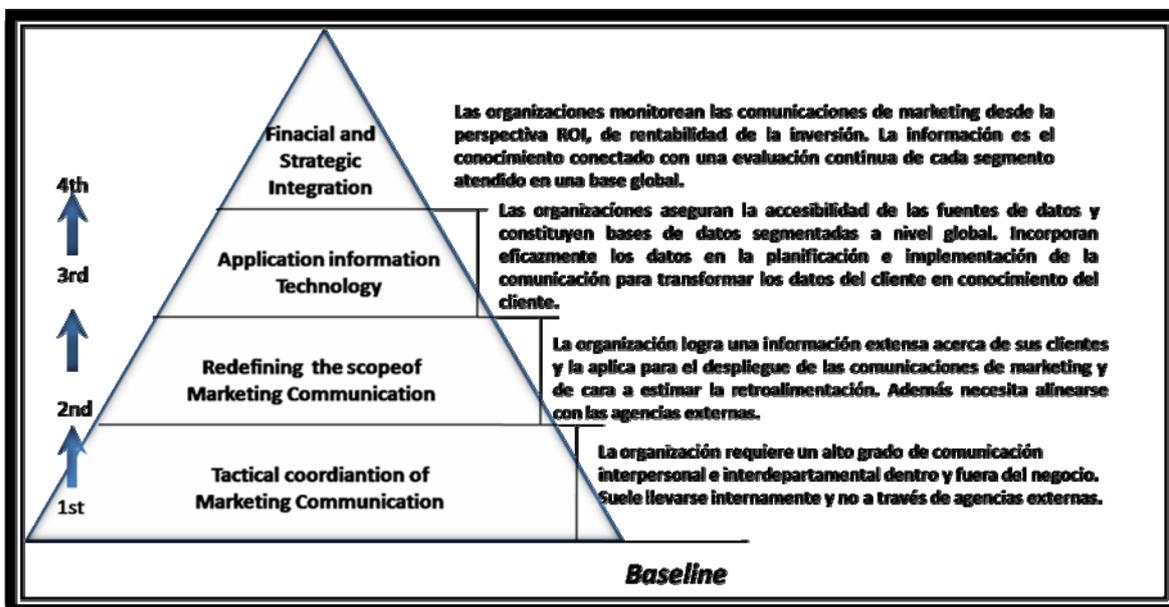
A pesar de estas diferencias, es posible observar ciertos patrones generales de implementación de la integración. SCHULTZ y SCHULTZ (1998) consideran que *“así como los individuos pasan a través de determinadas etapas de infancia y adolescencia antes de llegar a la edad adulta, las empresas parecen atravesar fases similares o niveles de integración en sus desarrollos de comunicación de marketing”* (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998). Las fases de la integración son, como las fases de la vida de una persona, unas etapas flexibles. Sin embargo, las empresas tienden a tener que afrontar cuestiones, barreras e implicaciones de CIM similares en la misma secuencia. Es decir, tienden a empezar en un nivel táctico con orientación al objetivo. Al lograr el éxito en estas áreas, progresan hacia cuestiones de planificación de la comunicación más amplias y asuntos de más alto nivel de alineación estratégica y organizativa.

En primera instancia SCHULTZ y SCHULTZ (1998) y dos años más tarde, SCHULTZ y KITCHEN (2000) propusieron la identificación de cuatro fases en la CIM, empezando por la coordinación táctica de elementos promocionales, la redefinición del propósito de la comunicación de marketing, pasando por la aplicación de la tecnología de la información, y finalmente llegando a la integración financiera y estratégica (ver Figura 9). Estos niveles no son rígidos, así que podemos encontrar empresas con un alto grado de éxito en un nivel, mientras que sólo llega a ‘rozar’ el nivel anterior.

Los autores argumentan que la mayor parte de las empresas están ancladas en las primeras dos fases, algunos van hacia la tercera, mientras que son escasos los que han

llegado a la última fase. A continuación, detallamos las características de cada etapa de la ‘vida’ de la CIM.

Figura 9. El modelo de las 4 fases de la CIM



Fuente: Adaptación de SCHULTZ y SCHULTZ (1998) y SCHULTZ y KITCHEN (2000).

### Nivel 1: coordinación táctica

Para muchas empresas, el punto de entrada en la CIM ha sido la necesidad práctica de coordinar distintas actividades de comunicación a lo largo de los productos, las divisiones, regiones y países. Los años ochenta y noventa vieron una explosión en el número de técnicas y herramientas utilizadas por los departamentos de comunicación de marketing para enviar mensajes a los clientes y otros grupos de interés. En el que SCHULTZ Y SCHULTZ (1998) definen como “mercado histórico”, la comunicación de marketing consistía principalmente de un número limitado de opciones: publicidad y relaciones públicas masivas, prensa y publicidad exterior. Sin embargo, los sistemas de medios evolucionaron volviéndose cada vez más especializados y fragmentados. Cada uno requería una atención especial e incluso se crearon campañas personalizadas para enviar mensajes distintivos a segmentos especializados.

Además, en el primer nivel asistimos a un gran crecimiento de las herramientas no tradicionales, como el marketing directo, la promoción de ventas, los eventos, los

patrocinios y, obviamente, las herramientas electrónicas e interactivas. La promesa inicial de la CIM fue la de crear el efecto “*one sight, one sound*”, (una imagen, un sonido) estableciendo una estructura global para consolidar la planificación de la comunicación (CAYWOOD *et al.*, 1991).

En algunos casos estas premisas conllevan la centralización de la comunicación de marketing, que permite conseguir una más grande sinergia a través de la planificación de todos los elementos de la campaña conjuntamente. La interfuncionalidad es otra característica del primer nivel de la CIM. En algunos casos, los departamentos de comunicación han sido reorganizados para crear equipos interfuncionales de expertos en publicidad, relaciones públicas, marketing directo y otras especialidades de comunicación.

Otro enfoque ha sido invertir en entrenamiento/adiestramiento interfuncional para profesionales de comunicación, para que cada miembro del departamento pueda desenvolverse en la aplicación de las más efectivas aplicaciones y estrategias de la amplia gama de herramientas de comunicación.

#### Nivel 2: redefinición del objetivo de la comunicación de marketing

En el primer nivel la integración está relacionada con la coordinación de las piezas moldeables de la comunicación de marketing con el objetivo de un resultado global coherente. Durante la primera fase se enfatiza la mejora de la operatividad, efectividad y envío de actividades de comunicación. Sin embargo, para muchas empresas coordinación y coherencia no son suficientes. Al entrar en el segundo nivel, las empresas empiezan a redefinir el objetivo de la comunicación de marketing, pasando de una perspectiva corporativa y dirigida por las operaciones a una centrada en clientes, consumidores y usuarios finales.

A pesar de que la comunicación de marketing se sigue considerando aquí como un conjunto de actividades que hay que gestionar con eficacia y eficiencia, las empresas empiezan a considerar todos los posibles puntos a través de los cuales el cliente entra en contacto con la marca. SCHULTZ *et al.* (1993) definen estos contactos de marca como cualquier información que conlleve una experiencia del cliente real o potencial con la marca, la categoría de producto o el distribuidor que se relacionen con el servicio o el producto del distribuidor (SCHULTZ *et al.*, 1993 en SCHULTZ y SCHULTZ, 1998).

Esta perspectiva da a la experiencia del contacto con la marca la connotación de un asunto personal, porque cambia sensiblemente de un cliente a otro. Mientras las actividades de comunicación tradicionales son claramente importantes, hay una variedad de otros puntos de contacto que ejercen la misma, o incluso más, influencia sobre la decisión de compra, entre ellos: los uniformes de los empleados, manuales de fácil acceso, el envoltorio/envase del producto, los procesos de gestión de las reclamaciones, el tiempo de respuestas a las preguntas, limpiezas de las instalaciones etc. (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998). A pesar de que ninguno de estos aspectos pertenezca claramente a la función de comunicación de marketing, cada uno representa una oportunidad que se añade, o subtrae, a los mensajes de marca e identidad de marca comunicados a través de las actividades de comunicación. El cliente no distingue qué mensaje procede del departamento de marketing, cuál del departamento de organización, cuál del departamento administrativo, etc. El cliente sólo ve la experiencia en general con la empresa y forma sus percepciones y preferencia de acuerdo con su experiencia. Por este motivo, un importante aspecto de la CIM es realinear la comunicación para verla tal y como la ve el consumidor, como un flujo de información procedente de fuentes indistinguibles (PERCY, 1997).

Otro punto importante de este nivel de la CIM es la inclusión de los empleados como público legítimo para la comunicación de marketing, puesto que en el segundo nivel las empresas empiezan a reconocer que uno de los más poderosos contactos con la marca e, históricamente, uno de los más descuidados: los recursos humanos.

### Nivel 3: aplicación de la innovación tecnológica

En el tercer nivel de CIM la empresa aprovecha el poder y el potencial de las nuevas tecnologías para mejorar su *performance* de dos formas relacionadas:

1) Aplicando la CIM teniendo en cuenta cómo y cuándo los mensajes son enviados a los clientes y otros mercados. El uso de sistemas de correo electrónico sofisticados para crear mensajes personalizados y ofertas hechas a medida del cliente, tarjetas de fidelidad, distribución de información, son algunos ejemplos. El beneficio real de utilizar las nuevas tecnologías en el envío de los mensajes reside en darle a los clientes y a los otros grupos de interés opciones acerca de cómo y cuándo la información estará a su disposición, para que puedan acceder a ella en el tiempo y en el lugar más conveniente para ellos, con un

mensaje o una oferta que es muy relevante para sus circunstancias. Sin embargo, la mera habilidad de enviar un mensaje personalizado a un cliente no implica, por sí sola, que una empresa tenga un alto grado de integración. La cuestión crucial es cómo la empresa planifica y desarrolla esta comunicación desde el punto de vista del cliente.

2) Utilizando bases de datos para captar y almacenar información acerca de clientes y consumidores. Este aspecto es aún más crítico que el uso de la tecnología para la creación y el envío de los mensajes. Las empresas que se encuentran en este nivel de integración no necesariamente despliegan actividades de *database marketing*, su real propósito es utilizar el marketing dirigido por los datos como fuente subyacente de todas las iniciativas de marketing.

#### Nivel 4: integración estratégica y financiera

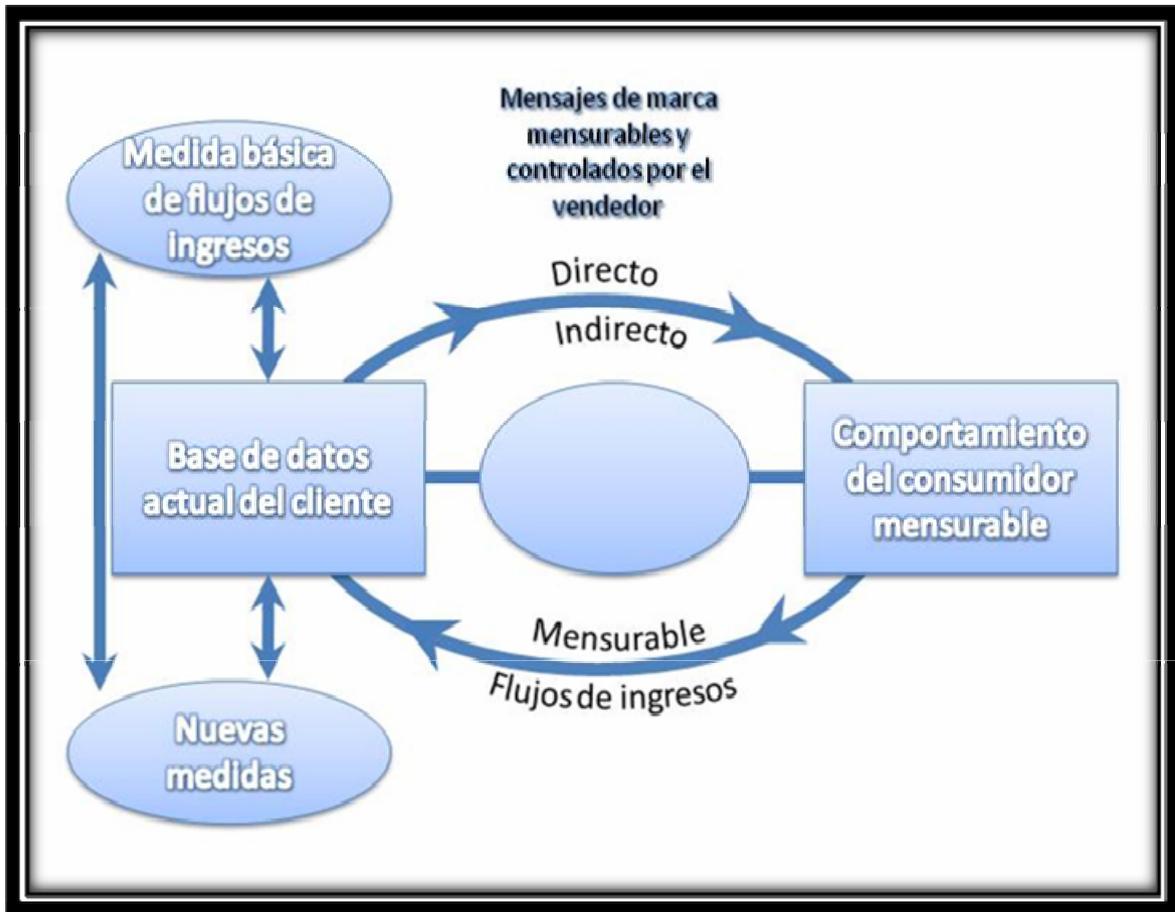
El cuarto nivel de integración representa la sucesiva frontera de integración, que va mucho más allá que la original orientación táctica de la CIM. El que dirija la CIM en esta fase debería ser, en muchos casos, la dirección de la empresa, porque provee un marco en que se gestionan dos aspectos muy importantes en ámbito directivo: la asignación de recursos y la alineación organizativa.

Durante décadas los profesionales de la comunicación de marketing han centrado su atención en la medición de la eficiencia financiera de sus programas centrándose en medir actitudes y preferencias. Ahora, gracias a los datos empíricos sobre las transacciones de los clientes, las empresas pueden finalmente empezar a implementar sistemas de medida en cadena que provee las oportunidades de comparar la rentabilidad financiera de las inversiones, como se ilustra en la Figura 10 (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998).

Se parte de la base de datos del cliente actual. Las empresas conocen precisamente quiénes son sus clientes y su nivel de gastos. En el siguiente periodo, estos clientes reciben una variedad de mensajes de comunicación de marketing, como publicidad tradicional, mailing directo, etc. Durante el mismo periodo, los clientes pueden entrar en contacto con la marca también por medios que no están controlados por la empresa, como pueden ser las recomendaciones de amigos. Todos los mensajes influyen sobre el comportamiento del consumidor, pero el punto clave es que el consumidor decidirá por sí solo qué contacto con la marca tendrá más influencia. Al final del ciclo, la empresa puede medir los cambios en

el comportamiento y los flujos de ingresos y calcular la rentabilidad de la inversión en las actividades de la comunicación de marketing.

Figura 10. El sistema cíclico de la rentabilidad de la CIM



Fuente: SCHULTZ y SCHULTZ (1998).

En definitiva, en este nivel, son dos los asuntos más importantes: la posibilidad de medir la rentabilidad de la inversión y la capacidad de usar la CIM para dirigir las direcciones organizativas y estratégicas.

### 2.4.3. Barreras y beneficios de la CIM

Las últimas aproximaciones al concepto de comunicaciones integradas en el marketing (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998; EAGLE y KITCHEN, 2000) propugnan ampliar su alcance y utilizar esta visión en el conjunto de las comunicaciones corporativas, al objeto de armonizar adecuadamente todas las formas de comunicación y de crear vínculos o relaciones favorables entre la marca y todos los públicos de interés, desde los

consumidores y clientes objetivo hasta los empleados y diversas audiencias externas que puedan influir en el desarrollo de las actividades de la organización.

KIM *et al.* (2004) identificaron una serie de barreras a las que la CIM tiene que enfrentarse en su proceso de implantación. El estudio, que estos autores llevaron a cabo en Corea del Sur, reveló que los obstáculos más importantes para la CIM son:

- la falta de talento en el personal;
- la cultura de negocio;
- el proceso de toma de decisión.

El primero puede encontrar solución a través de la formación del personal o cambiando de agencia, aunque en el contexto del estudio de estos autores (Corea del Sur) no sería tan fácil porque en general se trata de un problema de cultura que determina el grado en que los clientes y las agencias necesitan enfoques integrados. En el ámbito de las relaciones entre clientes y agencias externas, surge una barrera adicional relativa al control de la integración, de hecho aquí el reto más importante parece ser evitar los conflictos que derivan de las diferencias entre los puntos de vista entre cliente y agencia, puesto que ambos defienden el papel de responsables de la integración.

MORIARTY (1993) consideraba que las capacidades de gestión interdisciplinaria representan la mayor barrera para la implementación de la CIM, mientras que DUNCAN y EVERETT (1993) mencionaron los individualismos y los conflictos internos como los principales obstáculos para la integración.

SCHULTZ (2000, 2001) considera que la estructura de la organización y el concepto actual de ‘campaña’ de comunicación, con objetivos de corto plazo, constituyen los mayores problemas para la integración. Según este autor, dentro de las barreras relativas a la organización de la empresa, la falta de comunicación horizontal es la más destacada. PICKTON y BRODERICK (2001) coinciden en este aspecto con SCHULTZ (2000, 2001), afirmando que sin una adecuada comunicación entre los departamentos, las organizaciones tendrán una mayor dificultad en intercambiar y compartir información crucial acerca de los públicos objetivo.

La falta de comunicación horizontal a menudo se debe a problemas estructurales que derivan de la descripción del puesto de trabajo y en las estructuras departamentales, por las que los empleados tienen escasos incentivos para comunicar entre ellos puesto que suelen pertenecer a departamentos que compiten recíprocamente. Lamentablemente, algunas estructuras organizativas aíslan las comunicaciones, los datos e incluso separa unos gerentes de otros; por ejemplo, el departamento de RRPP a menudo no comunica con el de Marketing, las fuerzas de venta no suele encontrar al personal de publicidad y de promoción de ventas, etc. Todo esto puede complicarse a causa de las *turf battles* o batallas de poder internas cuando algunos directivos se resisten a aceptar que algunas de sus decisiones (y los presupuestos relativos) sean tomadas o influenciadas por alguien que pertenece a otro departamento. Según DE PELSMACKER *et al.* (2001), a la falta de comunicación horizontal se añaden los conflictos internos, problemas de individualismos y las perspectivas conservadoras de los directivos.

SMITH (1996) considera que una barrera muy importante es la ausencia general de compromiso con la CIM, que a menudo se convierte en un aislamiento recíproco de las distintas herramientas de comunicación y de los directivos responsables de su gestión, además de la falta de experiencia en comunicación a nivel interdisciplinario. Todo esto lleva a una fragmentación del área de comunicación de la empresa, aspecto que constituye un gran impedimento para la integración (GRONSTEDT, 1996). A esto añadimos que, puesto que la integración de la comunicación puede restringir la creatividad de ciertas áreas (como la publicidad), algunos profesionales pueden ver la CIM como una amenaza y resulta difícil convencerles de las ventajas que sus sacrificios en términos de autonomía puede llevar a la empresa en su totalidad. Por ejemplo, no debería importar de quién es la idea creativa, pero a menudo esto influye. Una agencia de publicidad puede no estar muy entusiasta con desarrollar una idea creativa generada, por ejemplo, por un experto en RRPP o Marketing directo. La CIM puede limitar la creatividad. La alegría de una desenfrenada creatividad puede verse reprimida, sin embargo el reto del creativo puede ser mayor y al final incluso más satisfactorio en el marco de un *briefing* creativo, integrado y más preciso y definido.

Añadir diferentes escalas de tiempo en el *briefing* creativo provee una barrera adicional a la CIM. Por ejemplo, la imagen de publicidad, diseñada en base a la naturaleza

de la marca en el largo plazo, puede entrar en conflicto con la publicidad de corto plazo o las promociones de venta planificadas para aumentar las ventas de un determinado periodo de tiempo. Los dos objetivos pueden ajustarse dentro de un objetivo más exhaustivo de CIM si planificado con atención, pero este tipo de planificación no es frecuente. Un sondeo de la segunda mitad de los años noventa reveló que la mayoría de los directivos americanos carecían de experiencia en CIM. Esta deficiencia no interesa sólo a los directivos, sino también las agencias, como demuestra la proliferación de agencias especializadas en una determinada disciplina de comunicación. Es patente la presencia de muy pocas personas que tienen una real experiencia en todas las disciplinas de comunicación de marketing. Además, a la falta de preparación se añade la falta de compromiso.

Según KITCHEN *et al.* (2004) una importante barrera para el desarrollo de la CIM reside en que las empresas suelen ser reacias a la inversión de importantes recursos en el proceso de marketing y de comunicación. Si no se realizan inversiones adecuadas, entonces las empresas se encontrarán ancladas en las primeras etapas de simple coordinación de las herramientas del *marketing mix*. Es decir, la CIM no dejará de ser una componente táctica dentro del proceso de comunicación y de marketing y no llegará a representar la componente estratégica deseada. Esta situación no representa nada más que una forma de miopía de la comunicación de marketing.

HARTLEY y PICKTON (1999) destacan las siguientes barreras que se interponen al buen funcionamiento de la CIM:

- 1) La diferenciación que se suele establecer entre los conceptos de publicidad, relaciones públicas, venta personal y otras herramientas de comunicación hace que a menudo se perciban como actividades independientes;
- 2) La especialización que, durante años, se ha requerido a la industria de la comunicación en la prestación de servicios a las empresas ha conducido a la aparición de agencias dedicadas exclusivamente a determinados ámbitos de comunicación (estrategia de comunicación, promoción de ventas, telemarketing, patrocinio, relaciones públicas, publicidad, marketing interactivo, etc.) que suelen operar de manera independiente;

- 3) El diseño organizativo de aquellas empresas que se estructuran en departamentos o unidades especializadas plantea dificultades para la gestión coordinada de especialidades distintas bajo una única entidad, por cuanto es habitual que se asigne la gestión de los instrumentos de comunicación a equipos humanos diferentes, el departamento de publicidad, que trabaja en colaboración con agencias publicitarias y centrales de medios, el departamento comercial, integrado por la fuerza de ventas, el *staff* de relaciones públicas, que depende de la dirección general, etc.

EAGLE y KITCHEN (2000) identificaron cuatro grupos de barreras potenciales en su estudio en el ámbito de las agencias de publicidad y marketing llevado a cabo en Nueva Zelanda:

- asuntos relacionados con poder, coordinación y control;
- asuntos relacionados con capacidades del cliente, la cultura, la centralización y la organización;
- asuntos relacionados con habilidades y talento de la agencia, sobre todo en la gestión de recursos y tiempo;
- asuntos relacionados con flexibilidad y modificación.

Estos cuatro grupos pueden recoger las principales barreras identificadas en la literatura de la CIM, que se resumen en la siguiente tabla (Tabla 3).

La literatura de la CIM está repleta de publicaciones que identifican las barreras que impiden la implantación de la CIM. Sin embargo, recientemente, CHRISTENSEN, FIRAT y TORP (2008) afirmaron que el lenguaje de las barreras implica una perspectiva limitada de la organización que se centra en una comunicación integrada (CI, estos autores utilizan este término, y dejan de utilizar CIM) como producto fijo y predeterminado, que sólo necesita ser transportado a través del ‘continente’ organizativo y “*empaquetado correctamente por sus miembros*”. Cualquier cosa que bloquee o limite el paso del producto ‘CI’ es considerado una barrera para la integración. Por ejemplo, objeciones del personal de ventas a que el proyecto de integración ignore las necesidades y los deseos de clientes específicos son considerados como una barrera en vez de una fuente significativa de información.

**Tabla 3. Principales barreras de la CIM presentes en la literatura**

Barreras	Autor
Falta de experiencia en comunicación a nivel interdisciplinario	SMITH (1996), MORIARTY (1993)
Ausencia general de compromiso con la CIM y perspectivas conservadoras de los directivos.	SMITH (1996), DE PELSMACKER, <i>et al.</i> (2001), EAGLE y KITCHEN (2000)
Resistencia a las inversiones en comunicación	KITCHEN, BRIGNELL, LI y SPICKETT-JONES (2004)
Organización en departamentos y conflictos internos	HARTLEY y PICKTON (1999), DUNCAN y EVERETT (1993), EAGLE y KITCHEN (2000)
Falta de comunicación horizontal	SCHULTZ (2000, 2001), PICKTON y BRODERICK (2001)
Especialización de las agencias externas	HARTLEY y PICKTON (1999)
Diferenciación entre herramientas de comunicación	HARTLEY y PICKTON (1999), SMITH (1996)

*Fuente: Elaboración propia*

Esta perspectiva, según los autores, es problemática por dos motivos:

1) implica que la gestión está preparada únicamente para definir los mejores proyectos y prácticas de integración sin el continuo *input* de los distintos miembros de la organización;

2) considera el resto de la organización (es decir, todo lo que no es marketing y comunicación) como un obstáculo o una fuente de “*ruido*” en un proceso de comunicación que si no sería incapaz de desarrollarse fácilmente y sin complicaciones..

Según estos autores, la literatura acerca de la CIM tiende a considerar la organización como una entidad refractaria que hay que disciplinar y controlar, en vez de mirarla como a un recurso para cumplir la integración.

A pesar de las dificultades que se interponen a la plena integración de la comunicación de marketing y pese a las barreras que la CIM encuentra en su implementación, según PICKTON y BRODERICK (2001), estos obstáculos no son suficientes para que los profesionales renuncien a la sinergia y la coherencia que produce la aplicación de este nuevo paradigma.

Parece claro que vale la pena integrar las comunicaciones de marketing de acuerdo con una estrategia previamente definida. Y es que los consumidores, y el resto de públicos de interés para la organización no suelen evaluar de manera separada e independiente cada una de las fuentes a las que se exponen, sino que se forman una imagen única de los productos y las marcas a partir de los múltiples mensajes que reciben, ya provengan éstos de los comerciantes, de la publicidad en medios de comunicación, del sitio *web* de la empresa, del nombre que se ha asignado a la marca del producto, de su nivel de precio, etc. Y cuando los mensajes que les llegan son incompletos, resultan inconexos o se contradicen entre sí, la imagen resultante es confusa y distinta a la que la empresa había planeado proyectar.

Precisamente el principal atractivo de la comunicación de marketing integrada reside en su preocupación por que los distintos mensajes que se transmiten al mercado permitan un posicionamiento único y diferencial, lo que se consigue a partir de la definición de un guión de actuación común o un hilo conductor al que se ciñen todas las iniciativas de comunicación independientemente de la acción de marketing que se haya de realizar, del mensaje formulado y del público objetivo al que ésta se dirija, se busca que todos los elementos de relación utilizados transmitan significados coherentes entre sí.

¿Por qué la CIM representa para muchos autores el mayor avance en comunicación del siglo XXI? Estudios recientes (por ejemplo, REID, 2003) sugieren y apoyan la idea según la que la CIM facilita una serie de beneficios para las organizaciones. MADHAVARAM *et al.* (2005) consideran que la CIM representa una ventaja para las organizaciones que la implementen por los siguientes motivos:

- 1) ayuda en la construcción del valor de marca de sus productos y servicios a través de la sinergia (gracias a las características de interactividad, coherencia y complementariedad de las herramientas de comunicación) y la eficacia. Aquí se considera el valor de marca en términos de notoriedad y de imagen de marca.
- 2) influye positivamente en los resultados de marca de la organización.
- 3) genera respuestas deseables por parte de los clientes, en el ámbito del sector de los servicios;

- 4) contribuye potencialmente a que las firmas sean más eficaces en comunicar con sus mercados objetivos y puede ayudar a que éstas logren mejores resultados financieros a través de la consecución de un mayor valor de marca.

Según SMITH (2002), la CIM representa una ventaja competitiva clave. Un mensaje unificado tiene más impacto que una multitud de mensajes desunidos. A pesar de que su implantación requiera mucho esfuerzo, a través de ésta la empresa puede beneficiarse de numerosas ventajas:

- 1) la CIM puede envolver los clientes con las comunicaciones y ayudarlos a moverse a lo largo de las varias etapas del proceso de compra. La organización consolida simultáneamente su imagen, desarrolla un diálogo y fomenta sus relaciones con los clientes. Este 'marketing relacional' se basa en un vínculo de lealtad con los clientes que pueden protegerse del inevitable ataque de la competencia. La capacidad de mantener un cliente para siempre es una ventaja competitiva muy relevante.
- 2) La CIM también incrementa los ingresos a través del aumento de la eficiencia. Al nivel más elemental, un mensaje unificado tiene mucho más impacto que una multitud de mensajes separados. En un mundo saturado un mensaje coherente, consolidado y claro que bombardea los consumidores cada día. A otro nivel, una investigación inicial sugiere que imágenes compartidas entre publicidad y mail directo incrementa sea la notoriedad de la publicidad y la cuota de respuestas del mail directo. Así que la CIM incrementa las ventas extendiendo los mensajes a lo largo de diferentes herramientas de comunicación para crear más caminos para que el cliente adquiera conocimientos y estímulos y finalmente efectúe una compra.
- 3) Mensajes conectados adecuadamente incluso ayudan a los compradores facilitándoles recordatorios, información actualizada y oferta especial que, cuando es presentada en una secuencia planificada, les ayuda a moverse cómodamente a través de las etapas del proceso de compra- y esto reduce

‘la dificultad de elección’ generada por la amplia gama de ofertas competitivas.

- 4) La CIM consigue que los mensajes sean más coherentes y de ahí más creíbles. Gracias a la CIM se reduce el riesgo en la mente del comprador que, a cambio, acorta el proceso de búsqueda y le ayuda a determinar el resultado de las comparaciones de marca.
- 5) Mensajes no integrados mandan mensajes separados que debilitan el impacto del mensaje. Esto puede incluso confundir, frustrar y causar ansiedad en los clientes. La CIM presenta una sensación de orden que transmite seguridad a los clientes. Imágenes coherentes y relevantes, mensajes útiles que ayudan a fomentar relaciones a largo plazo con los clientes. Aquí, las bases de datos de los clientes pueden identificar exactamente cuáles son los consumidores que necesitan un tipo determinado de información, cuando hay que facilitársela y a lo largo de toda su vida como adquirente. La CIM permite ahorrar recursos, puesto que elimina la duplicación en distintas áreas, por ejemplo gráfica y fotografía, ya que pueden ser compartidas y utilizadas en publicidad, exposiciones, etc.
- 6) Utilizando una única agencia para todas las comunicaciones se reducen las comisiones de las agencias. E incluso si hay distintas agencias, se ahorra tiempo cuando se reúnen todas las agencias- para *briefings*, sesiones creativas, planificación estratégica o táctica. Esto reduce los niveles de carga de trabajo y los consiguientes niveles de estrés.

**Tabla 4. Resumen de los beneficios de la CIM presentes en la literatura**

Beneficios	Autor
Reducción de los niveles de carga de trabajo y los consiguientes niveles de estrés.	SMITH (2002), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Ahorro de recursos.	SMITH (2002), LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Fomento de las relaciones a largo plazo.	SMITH (2002), LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Transmitir seguridad a los clientes.	SMITH (2002), LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Reducción del riesgo en la mente del consumidor.	SMITH (2002), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Incremento de la notoriedad de la empresa o marca.	SMITH (2002), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Mejora de los resultados de marca y aumento de las ventas de la empresa.	SMITH (2002), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Construcción del valor de marca a través de la sinergia.	SMITH (2002), LAGIONI (2004).

*Fuente: Elaboración propia*

Después del análisis de barreras y beneficios de la CIM, SMITH (1998) publicó un listado con las ‘10 reglas de oro’ para el éxito de la CIM, que son:

- 1) Conseguir el soporte de la alta dirección: para la iniciativa asegurándose en primer lugar de que los altos directivos entiendan los beneficios de la integración, y en segundo lugar que ellos apoyen su implementación.
- 2) Poner en marcha integración vertical y horizontal. Introducir la integración en la agenda de las reuniones de los diferentes niveles de dirección y otros tipos de reuniones- sesiones creativas o revistas anuales. Garantizar la práctica de la integración de manera horizontal, y asegurarse de que todos los directivos, no sólo los de marketing, entiendan la importancia de un mensaje coherente, con el servicio de transporte y entrega a domicilio o a través de la calidad del producto.

Garantizar además que publicidad, RRPP, promoción de venta y otros medios de comunicación encuentran y trabajan juntos e integran realmente su mensaje.

- 3) Utilizar un manual de diseño y una guía de la marca. El manual de diseño es utilizado para mantener unos standards visuales comunes en el uso de logos, colores, etc. Por otro lado la guía de la marca se utiliza para mantener una personalidad de marca fuerte y coherente a lo largo de todas las comunicaciones.
- 4) Centrarse en una clara estrategia de comunicación de marketing. Tener objetivos de comunicación y afirmaciones del posicionamiento claros/transparentes y conectar los valores de base de la marca en cada comunicación. Garantizar que todas las comunicaciones refuercen y añadan valor (en vez de sustraerle) a la marca.
- 5) Comenzar con un presupuesto 'cero', es decir, construir el presupuesto y el plan de comunicación sobre lo que se necesita para alcanzar los objetivos propuestos.
- 6) Pensar primero en los clientes. Identificarlas etapas por las que pasa un cliente antes, durante y después de una compra. Desarrollar una secuencia de las actividades de comunicación, que facilitará al cliente en cada etapa. Diseñar la comunicación alrededor del proceso de compra del cliente.
- 7) Construir las relaciones y los valores de marca. Todas las comunicaciones deberían contribuir al desarrollo de relaciones más fuertes con los clientes. Preguntar cómo cada herramienta de comunicación puede ayudar para alcanzar este objetivo. Algunas veces se le da más importancia a la retención de clientes existentes que a la adquisición de clientes nuevos.
- 8) Desarrollar un buen sistema de información de marketing (SIMk). El SIMk debe de definir quién necesita un cierto tipo de información cuando la CIM impulsa el desarrollo de un sistema que define, recoge y comparte información vital. Una base de datos de clientes, por ejemplo, permite lograr que el mail directo, las televentas y las fuerzas de ventas se ayuden recíprocamente.

- 9) Compartir la gráfica y otros medios. Analizar cómo la gráfica para una herramienta de comunicación (por ejemplo, la publicidad) puede ser utilizada en exposiciones, puntos de ventas, comunicados de prensa e incluso Internet.
- 10) Aprender desde la experiencia. Estar preparado para cambiarlo todo. Buscar constantemente el mejor mix de CIM, comprobarlo y mejorarlo cada año.

STEWART (1996) considera que conceptualizaciones, como las reglas que acabamos de detallar, no reflejan los objetivos de la implementación de la CIM y la consecución de las ventajas para la empresa. Según este autor, de esta manera, la CIM adquiere la forma del diseño de estructuras programáticas pensadas para facilitar la coordinación de la función de comunicación. Estos cambios han interesado modificaciones en sistemas, diseños organizativos, reclutamiento de personal, estrategias, colaboraciones y valores establecidos para producir un mayor grado de coordinación y sinergia entre varios tipos de actividades. La intención de estos cambios es crear una única voz (*one voice*) para la empresa entre determinados grupos de consumidores, sin limitar la flexibilidad que permite a la empresa ‘hablar’ con diferentes grupos de clientes en diferentes maneras.

Este autor recuerda que el enfoque de orientación al mercado de NARVER Y SLATER (1990), basado en el concepto japonés de KAIZEN, es decir de ‘organización en continuo aprendizaje’, se rige en cuatro pilares:

- 1) empieza con el valor creado para el cliente como unidad de medida: la empresa se organiza en torno al cliente y no en torno al producto y el primer objetivo es añadir valor y no influir en los consumidores;
- 2) se centra en asignar a las personas a contextos de solución de problemas que faciliten el aprendizaje: las personas no sólo replican actividades que han tenido éxito en el pasado, sino los programas pueden evolucionar con más facilidad en el tiempo;
- 3) utiliza una estrategia *bottom-up*, que emerge desde abajo, y no enfoques programáticos, de cara a fomentar la creatividad;

- 4) pone énfasis en la importancia de una retroalimentación continua desde el mercado como guía para ajustar las estructuras, los sistemas, los procesos y los flujos de información que añaden o sustraen valor al consumidor.

Este enfoque provee una base explícita para una continua evolución de la relación entre empresas y clientes que se ajusta a los cambios de situación. Por ejemplo, en un contexto de comunicación de marketing la cantidad, el tipo, la forma y el tiempo en que la información es deseada por un consumidor puede cambiar según la experiencia del cliente. Lo que en un momento determinado el cliente considera útil, en otro momento puede ser menos útil e incluso irritante. La razón de esto no reside en la información, sino en la experiencia del consumidor. Una comprensión del cliente facilita la identificación de cuando los distintos tipos de información añaden valor o no.

STEWART (1996) sugiere que hay que tener en cuenta que muchas de estas acciones programáticas se centran en la coordinación de las actividades dentro de y por parte de la función de comunicación, en vez de poner en marcha una coordinación de la organización en sentido amplio.

Este enfoque organizativo conlleva algunos supuestos implícitos:

- 1) la creación de programas que interesen la empresa en su total pueden cambiar la organización y que el medio más eficaz de cambiar el comportamiento del empleado es a través del cambio en el diseño, la estructura, y sistemas de la empresa.
- 2) la coordinación de programas y sistemas formales producirán sinergias positivas y, sobre todo, eliminar las sinergias negativas.
- 3) la comunicación de marketing puede ser gestionada independientemente de otras actividades de la empresa.
- 4) gran parte de la CIM está todavía basada en la premisa proclamada por especialistas de la comunicación (como agencias de publicidad) que la comunicación de marketing tiene una gran influencia sobre el comportamiento humano.

Según STEWART (1996), “cada uno de estos supuestos es incorrecto y produce resultados que no son funcionales”.

Supuesto incorrecto n. 1: “es mejor un cambio de la organización en sentido amplio”

Una acción programática con el objetivo de alcanzar un cambio a nivel corporativo tiende a generar resistencia al cambio en vez de facilitarlo, en parte porque éste es impuesto y no adquirido por las personas a las que se les pide cambiar. Además se suelen imponer soluciones generales que pueden revelarse inapropiadas para situaciones específicas. STEWART (1996) observa que cambiar a los individuos resulta más fácil si se ponen en situaciones que requieren la adquisición de nuevos roles y responsabilidades y la creación de nuevas relaciones en vez de imponer nuevas estructuras. La estructura formal deriva del establecimiento de nuevas reglas y relaciones, no viceversa.

En el contexto de la implementación de la CIM, un cambio en la estructura no cambiará el comportamiento y no hará que el personal conozca mejor a los clientes u otros aspectos del negocio. Por otro lado, es más probable que poner el personal de comunicación en contacto con clientes y representantes de otros departamentos dentro de la empresa lleve a un cambio en el comportamiento.

Supuesto incorrecto n. 2: “la coordinación formal crea sinergia positiva”

Uno de los más claros objetivos de la empresa es la sinergia. La coordinación formal no necesariamente produce efectos sinérgicos positivos, sin embargo STEWART (1996) afirma que ciertas estructuras organizativas y esfuerzos de coordinación formal pueden llegar a producir sinergias negativas, que los economistas llaman ‘ineficiencia-X’. Esta ineficiencia es más débil entre los individuos más familiarizados con los clientes y más conscientes de cómo cambia el comportamiento en el mercado influye en su propio bienestar y en el de la empresa. Aplicar este aspecto a la CIM sugiere que la comunicación significa más que un departamento de la empresa y que es importante que los profesionales de comunicación desarrollen una comprensión ‘de primera mano’ del cliente y la cadena de valor en la que desempeñan su actividad.

*Supuesto incorrecto n. 3: “la comunicación de marketing puede ser gestionada independientemente del resto del negocio”*

El mensaje más poderoso transmitido por una empresa no se encuentra en sus actividades formales de comunicación de marketing sino en sus productos o servicios. La experiencia del diseño del producto o servicio es una parte fundamental del mix de comunicación de la empresa. Por consiguiente, las comunicaciones no son coordinadas si no hay colaboración con los ingenieros, los diseñadores y los colaboradores de la cadena de valor como los distribuidores y los minoristas. Es deseable que los profesionales de comunicación cuenten con conocimientos acerca de la empresa, su estrategia de negocio, sus productos y servicios. Esto implica que para el éxito de la implementación de la CIM se necesitan las capacidades de un director general más que las de un especialista funcional.

*Supuesto incorrecto n. 4: “la comunicación de marketing es una fuerza muy poderosa”*

A pesar de que la mayor parte de los profesionales de comunicación conocen las limitaciones de sus herramientas, persiste una creencia persistente en la profesión según la que la comunicación de marketing ejerce una poderosa influencia sobre los consumidores. En el ámbito de la CIM esta noción de poder ha sido redefinida: “*es la correcta combinación de las herramientas de comunicación que da el poder a la comunicación de marketing*” (STEWART, 1996, p. 150).

Si en pasado la comunicación de marketing podía presumir de este poder, esto se debía al tiempo y al sitio: el que era un público ‘cautivo’ es cada vez más libre. Esta libertad se basa no sólo en el aumento del número de medios alternativos asequibles, sino también, y quizás en mayor medida, en el aumento del grado en que los consumidores crean información y controlan su flujo. Ahora los consumidores se dejarán llevar sólo cuando ellos lo eligen, la coordinación de las comunicaciones será sinónimo de ayudar al consumidor en encontrar la información que necesitan, cuando la necesitan y en el formato que ellos prefieren. Sólo así el ordenador será una importante herramienta en la gestión de la comunicación. Ahora la información de mercado se encuentra bajo el control de los consumidores: ellos encuentran activamente la información que consideran relevante y se

persuaden autónomamente. Por este motivo, la CIM fracasa cuando sus objetivos son definidos en términos de influenciar a los consumidores.

En definitiva, los profesionales de marketing pueden gestionar y coordinar, pero no pueden hacer que los consumidores presten atención a las comunicaciones integradas. Este autor sugiere que cualquier intento de comunicación debe ponerse en marcha a nivel de empresa, y no sólo a nivel de comunicación. La CIM debe empezar con una redefinición de las relaciones entre los profesionales de comunicación, el cliente y otros en la cadena de valores: la estructura debe derivar de estas relaciones. Finalmente la CIM tendrá más éxito cuando acepte el papel dominante del consumidor en el flujo y control de la comunicación. Sin duda, el diseño de programas de CIM de éxito necesitará empezar y terminar en el cliente: esto requiere un cambio paradigmático en la forma de pensar acerca de comunicación de marketing.

## **2.5. Críticas a la CIM: Integración y especialización, ¿dos conceptos compatibles?**

Según LAGIONI (2004), la comunicación de marketing tradicional es cada vez más autorreferencial. Su estudio reveló una tendencia de las agencias de comunicación a ofrecer soluciones que correspondían al *know-how* de su especialización. Aparentemente, se ofrece la solución más adecuada y eficaz para cada cliente, pero en realidad se facilita lo que se sabe hacer mejor. Según este autor, esta tendencia está cambiando lentamente, debido a que las características de la especialización no se concilian fácilmente con la integración.

Sin embargo, la promesa del *one sight, one sound* ha representado un enfoque particularmente popular entre las agencias de publicidad, puesto que éstas ven en la CIM una oportunidad para ofrecer un abanico de servicios más amplio a sus clientes. La mayoría de las agencias de publicidad pasaron por un periodo de actividad de frenética adquisición: compraron filiales de disciplinas específicas por todo el mundo y adquirieron agencias especializadas en marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas etc. La idea era satisfacer todas las necesidades bajo el amplio paraguas de una única agencia. Esta estrategia tiene aspectos positivos y negativos: si por un lado algunas empresas la han

adoptado para integrar y coordinar distintos programas en todo el mundo, actualmente algunos estudios han mostrado que más empresas prefieren controlar el proceso de integración por sí mismas. Es decir, las empresas se sirven de una variedad de agencias y otros proveedores, algunos de los cuales nunca han tenido un contacto directo entre ellos, mientras que se reservan la tarea de la coordinación para desempeñarla internamente (SCHULTZ Y KITCHEN, 1999).

Los factores del entorno que han llevado a una reconocida necesidad de un cambio en la práctica de la comunicación de marketing, como la desmasificación del mercado y la fragmentación de los medios, ha sido documentado ampliamente en la literatura (BEARD, 1996). Una de las respuestas más visibles a estos factores de cambio ha sido la aplicación de la CIM. Los profesionales y los académicos han enumerado ya las barreras organizativas que obstaculizan el éxito de la CIM. Entre ellas se encuentran los temas que están relacionados con quién (cliente o agencia), debe coordinar las herramientas y especialidades de la comunicación de marketing. Las dificultades en alcanzar esta coordinación y la cambiante naturaleza de los roles que cliente y agencia tienen que desempeñar tanto en el desarrollo de las campañas tradicionales como en las campañas de CIM. Además, la especialización funcional de los gestores de la comunicación de marketing y los grupos de trabajo implica ciertos problemas de coordinación.

Por consiguiente, los cambios en el entorno y la implementación del enfoque de CIM han llevado a focalizar los problemas en la relación entre cliente y agencia de publicidad, que parece adquirir cada vez más impacto en el contexto interorganizativo creado por el enfoque de CIM.

CAYWOOD, *et al.* (1991) observaron que los gestores de marketing ponen en discusión el compromiso y las capacidades de las tradicionales agencias de publicidad para desempeñar un papel de liderazgo en el desarrollo de programas de CIM y en la integración de las disciplinas de comunicación. Como resultado de este fenómeno, los gestores de marketing están tomando cada vez más control del proceso de planificación de la comunicación, en vez de confiar en las agencias para proveer coordinación e integración.

DUNCAN y MORIARTY (1998) identificaron la colaboración con agencias de comunicación que entienden y practican la CIM como importante elemento crítico de la infraestructura, especialmente para las empresas que apuestan fuertemente por la comunicación de marketing. Las agencias también deben reconocer que mantener los clientes es tan importante, si no más, como adquirir nuevos clientes.

BEARD (1996) propone que las relaciones entre clientes y agencias pueden ser más productivas si los clientes son considerados como “*empleados parciales*” o participantes temporales en la producción del servicio, y no como meros consumidores pasivos.

Pero entonces, ¿cómo pueden las agencias externas soportar la CIM?

Uno de los más grandes retos en la implementación de la CIM es conseguir que las agencias de comunicación externas la apoyen. La envergadura del fenómeno del *outsourcing*, es decir la externalización de gran parte de las funciones de comunicación a agencias especializadas, hace que las relaciones entre agencia y cliente sea un factor crucial para el éxito de la CIM.

El tema de las relaciones entre agencia y cliente en la aplicación de la CIM ha recibido escasa atención por parte de los académicos (BEARD, 1996). La literatura sobre este tema pone énfasis en cuestiones relacionadas con una selección de agencias y situaciones en las que las relaciones habían fracasado, que constituyen sólo un indicio indirecto para detectar relaciones exitosas. GRONSTEDT (1996) realizó un estudio centrándose en el ámbito de las teorías y métodos de *Total Quality Management (TQM)*, o de Gestión de la Calidad Total, en el área de las relaciones entre agencia y clientes.

Los conceptos de *TQM*, como *just-in-time*, *kanban*, *codistribución etc.*, están modificando radicalmente la naturaleza de las relaciones entre proveedor y comprador. A pesar de que ciertos conceptos de *TQM* se centren principalmente en las relaciones entre proveedores de bienes y empresas manufactureras, el estudio de GRONSTEDT (1996) tiene como objetivo conocer si el *TQM* fomenta las relaciones entre agencias y clientes y cómo éste soporta la CIM.

Es verdad que la *TQM* puede definirse como “*un enfoque holístico para gestionar la organización del negocio en su conjunto de cara a asegurar la calidad a los ojos del*

*cliente en cada etapa de la cadena de valores*” (GRONSTEDT, 1996), porque la perspectiva de la TQM no considera las empresas y las funciones dentro de la empresa como entidades diferentes que interactúan entre ellas, sino ven las empresas como una serie de procesos interrelacionados desde los proveedores hasta los clientes finales. Aquí las empresas son sistemas abiertos, conectados hacia arriba con los proveedores y hacia abajo con los clientes. Por consiguiente, la tradicional negociación adversa con los proveedores es remplazada por estrechas relaciones de colaboración.

KANTER (1994) describe este tipo de colaboración como una condición en la que ambas partes crean conjuntamente nuevos valores. Los defensores de la TQM argumentan que el número de proveedores debe ser limitado de cara a conseguir este tipo de relación de colaboración. DEMING (1986), gurú de la calidad, en el cuarto punto de su decálogo de calidad sugiere que las empresas deberían utilizar un único proveedor para cada producto. Cuando Xerox pasó a la TQM, llegó a reducir el número de proveedores desde 5.000 a 150. DEMING (1986) afirmó:

*“Todavía necesito ver un consumidor que tiene conocimientos suficientes para trabajar con un proveedor. No me digáis que él tiene suficiente para trabajar con dos”* (NEAVE, 1990, p.313).

Según este autor, la colaboración con un sólo proveedor reduce la variación en los bienes adquiridos. A pesar de las importantes diferencias entre una agencia de comunicación difiera y un vendedor industrial, podemos afirmar, siguiendo esta línea, que una única agencia de comunicación tendrá una mayor capacidad de reducir la variación de mensajes e imágenes, llevando a una comunicación mejor integrada.

La ventaja de una relación estrecha con un único proveedor es que ésta fomenta la comunicación abierta entre la agencia y el cliente. NEAVE (1990) facilita un ejemplo para aclarar la diferencia entre una cultura de *partnership* y la cultura tradicional de relación entre la empresa-cliente y el proveedor:

*“Si un proveedor que está compitiendo con otros proveedores para cada asignación se encuentra con problemas, la última persona con la que hablará acerca de estos problemas será el cliente. Por otro lado, para un proveedor con una estrecha relación de ‘socio’ con sus clientes, (hablar de sus problemas) sería uno de los primeros*

*pasos. Informales acerca de sus problemas permitirá al cliente tomar las precauciones pertinentes o posiblemente ayudar al proveedor. En esta relación de colaboración, la resolución conjunta de los problemas sustituye las negociaciones. Algunos proveedores pueden verse incluso involucrados en el proceso de desarrollo de un nuevo producto”* (GRONSTEDT, 1996, p. 202).

La responsabilidad de crear esta relación de apertura y confianza con los proveedores recae principalmente en la empresa-cliente: este enfoque es totalmente opuesto al que se observa en la industria de la comunicación y de la publicidad, cuando las agencias se ponen en discusión cada vez que el cliente encuentra que los resultados no son satisfactorios.

El estudio de GRONSTEDT (1996) analiza la medida en que las empresas que implementan las teorías del *TQM* hacen que sus agencias de comunicación suporten mejor la CIM. Una premisa inicial fue que la *TQM* suporta la CIM. Según el autor, CIM y *TQM* comparten los mismos supuestos teóricos de teoría del sistema y de optimización del conjunto a través de la sinergia. La literatura de marketing y de relaciones públicas pone de manifiesto que las organizaciones dirigidas por la *TQM* consiguen un éxito en particular a nivel de comunicación integrada (CAHALAN, 1993; CHRISTOPHER, PAYNE Y BALLANTYNE, 1991). CHRISTOPHER, *et al.* (1991) afirmaron que *“una de las más importantes características del TQM es la manera en que ha diseñado la práctica que hace que gestores procedentes de mucha partes de la empresa trabajen juntos a lo largo de los límites funcionales tradicionales para mejorar calidad y productividad”*.

GRONSTEDT (1996) utilizó la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad dirigida a una muestra de 41 gestores expertos (*senior*) de comunicación de ocho empresas que aplican el *TQM* y que lideran el mercado americano: AT&T, Allen-Bradley, Eastman Chemicals, Federal Express, Hewlett-Packard, Motorola, Saturn y Xerox. A pesar de que sólo algunas de las mencionadas empresas utilizan la etiqueta ‘comunicación integrada’, todas están interesadas en integrar sus funciones de comunicación. Un panel de profesores y profesionales de la industria asistieron en la selección de las empresas que tienen éxito en su implementación del *TQM*.

Los gestores entrevistados representan distintas disciplinas de comunicación de las direcciones de la empresa y, de alguna manera, desde unidades de negocio. Las compañías seleccionadas y los individuos en cada empresa constituyen una muestra teórica más que aleatoria, porque sus componentes han sido seleccionados en base a su aparente capacidad de aportación en la investigación, con el propósito de aprender de ellos. La flexibilidad del método elegido permite conseguir este objetivo y las entrevistas, de unos 60 minutos, tuvieron lugar en las oficinas de los entrevistados.

Estudiar una empresa en su contexto ‘natural’, involucra un conjunto de datos que, en gran parte, es difícil cuantificar. El “*método constantemente comparativo*” (GRONSTEDT, 1996) es el método cualitativo utilizado en esta investigación, según el que las transcripciones de las entrevistas y los distintos documentos de las empresas fueron codificados en categorías para que los datos recogidos pasaran desde el nivel empírico al nivel conceptual. Durante el estudio, las entrevistas se centraban progresivamente en áreas que iban emergiendo como particularmente importantes. La validez y la fiabilidad de este estudio cualitativo fueron reforzadas por la triangulación de los datos, que mejora la generalización (aunque ésta siempre es limitada y sigue dependiendo del contexto).

Las entrevistas revelaron que las ocho compañías estaban implementando el mismo enfoque sea en las relaciones con su agencia de comunicación que en las que mantienen con sus proveedores. Para que las agencias de comunicación externas soporten coordinación e integración, las agencias han de estar muy involucradas en casi todas las facetas de la planificación y ejecución de la comunicación. El personal de la agencia forma parte de los equipos de comunicación integrada de la empresa y tiene poder de veto sobre cualquier decisión; aparece en los organigramas de la empresa-cliente; se encuentra en la red electrónica de clientes; y todos los resultados de investigación son compartidos con las agencias. Las agencias son *partners* o ‘socias’ de sus clientes en el más literal sentido de la palabra. Algunas empresas del estudio ofrece incluso entrenamiento al personal de sus agencias.

Para construir una colaboración de confianza, la agencia y el cliente tienen que comprometerse recíprocamente en el largo plazo. Por ejemplo, la empresa *Saturn* seleccionó su agencia de publicidad, o con sus palabras, “*colaborador de comunicación*” (GRONSTEDT, 1996), 29 meses antes de que el primer coche saliera a la venta. Las

empresas-cliente dirigidas según los criterios del *TQM* se hacen responsables de la buena relación con la agencia, en vez de culparla de sus fracasos o fallos poniéndola en discusión todas las veces en que los resultados son escasos.

Uno de los problemas que se observan en el uso de una única agencia es que sólo algunas son capaces de ofrecer un servicio de primera clase en todas las disciplinas. Otro problema es la percepción en base a la cual los clientes están “*poniendo todos sus huevos en una única cesta*” (GRONSTEDT, 1996), es decir que se concentran distintos intereses de distintas empresas en mano de una agencia y de las mismas personas. El cliente es más vulnerable, en el caso en que el personal-clave de repente abandona la agencia, si la agencia no puede proporcionar su servicio a tiempo por compromisos con otros clientes, si la agencia drásticamente sus comisiones o si cierra su actividad.

Todos estos miedos son legítimos, sin embargo, los entrevistados en este estudio manifestaban que trabajar con múltiples agencias representaba un seguro muy costoso contra estos riesgos. Además, los clientes tenían amplia responsabilidad en asegurar que los riesgos no se materialicen, porque la mayor responsabilidad para el éxito de la colaboración residía en el cliente. Otro argumento en contra del uso de una sola agencia es la percepción de que la competencia entre agencias las mantiene ‘en su sitio’, consiguiendo mayor eficiencia: sin embargo, los entrevistados consideraban que este fenómeno conlleva miedo, deshonestidad y una perspectiva de corto plazo.

La tarea de consolidar la CIM en una única agencia es particularmente difícil para empresas con diferentes líneas de producto. GRONSTEDT (1996) propone en su estudio dos enfoques alternativos utilizados por empresas diversificadas:

1) las empresas pueden hacer que todas las unidades de negocio utilicen una única agencia por cada disciplina promocional para integrar cada medio de manera horizontal a lo largo de las unidades de negocio. En este caso hablaríamos de integración horizontal;

2) cada unidad de negocio puede utilizar una agencia de CIM para permitir virtualmente que todas las disciplinas de comunicación se puedan integrar verticalmente dentro de la unidad de negocio. En este caso hablaríamos de integración vertical.

*Integración horizontal*

Según el enfoque de integración horizontal, todas las unidades de negocio o marcas de la empresa utilizan una única agencia para cada disciplina de comunicación, por ejemplo, una sola agencia de publicidad, una sola agencia de relaciones públicas y una agencia de promoción de ventas.

**Figura 11. Integración Horizontal**

	BU1	BU2	BU3	BU4	BU5
Publicidad	Única agencia de Publicidad				
Promoción de Ventas	Única agencia de Promoción de Ventas				
Relaciones Públicas	Única agencia de Relaciones Públicas				
Marketing Directo	Única agencia de Marketing Directo				

*Fuente: Gronstedt, 1996*

Dicha integración ‘horizontal’ de los canales de comunicación a lo largo de las unidades de negocios no se suele considerar CIM. La mayor parte de la literatura en el área se centra en la integración de los distintos canales de comunicación para un único producto o un único servicio o única marca.

En todo caso, el aumento de empresas diversificadas durante la ola de adquisiciones que se produjo durante los años ochenta ha acentuado la importancia de la unidad de integración entre unidades de negocios. Una parte de los gestores entrevistados para este estudio estaban implicados con los problemas que surgen cuando múltiples agencias de publicidad no coordinan la planificación de medios de publicidad y las estrategias creativas a lo largo de las unidades de negocio. La misma revista puede, por ejemplo, contener anuncios con apariencias muy diferentes para los distintos mensajes que proceden de la misma empresa.

Hewlett-Packard (HP) es un ejemplo de como una empresa ampliamente diversificada, con unidades de negocio autónomas, puede conseguir beneficios de la elección de una única agencia para cada canal de comunicación. HP se sirve de una única

agencia de publicidad y una única agencia de promoción de ventas, utilizadas por todas las unidades de negocio en Estados Unidos. La oficina de Saatchi&Saatchi en San Francisco asegura que la publicidad de las impresoras-laser de HP esté en línea con la publicidad de los ordenadores de HP y coordinan la planificación de los medios publicitarios de las distintas líneas de producto. De la misma manera, una única agencia de promoción de ventas coordina todas las herramientas de ventas: *brochures*, demostraciones, videos y también el material de entrenamiento para las fuerzas de venta dentro de todas las unidades de negocio. Los gestores entrevistados en el estudio de GRONSTEDT (1996), en las centrales que en las unidades de negocio, infravaloraban la importancia de una única agencia de publicidad y de promoción de ventas a la hora de la coordinación entre unidades de negocio.

Otro ejemplo de integración horizontal es la empresa Allen-Bradley, que cuenta con una única agencia externa para reclamaciones, otra para materiales de soporte para ventas, una de diseño del *packaging* y finalmente una agencia externa de relaciones públicas que sirve de “*clearing house*”(casa de aclaraciones), pues se encarga de todas las notas de prensa y de satisfacer las solicitudes de los medios de comunicación. Para la empresa Allen-Bradley este enfoque es la clave para integrar la comunicación comercial a lo largo de las unidades de negocio (GRONSTEDT, 1996).

#### *Integración vertical*

La segunda opción es colaborar, para cada unidad de negocio, con una agencia de comunicación integrada que cuente con experiencia en los principales métodos de comunicación. Este enfoque garantiza una mayor neutralidad de los medios por parte de la agencia, es decir la agencia ya no tiene incentivos que la lleven a privilegiar un método de comunicación con respecto a otro (por ejemplo, una agencia de publicidad tiende a preferir el uso de la publicidad al de la promoción de ventas o relaciones públicas).

Un ejemplo de empresa que utiliza el enfoque de integración vertical para una de sus subordinadas es *Saturn* de General Motors, a la que Hal Riney & Partners provee una gama de servicios de comunicación. El CEO de la agencia, participa activamente en los mítines anuales de minoristas de Saturn. El responsable de publicidad de Saturn explicó así las ventajas de la unicidad de la fuente de los servicios de la comunicación de marketing:

“Nuestra agencia de publicidad hace mucho más que simple publicidad para nosotros...las mismas personas que se ocupan de publicidad, también trabajan en la promoción y otras actividades que permiten que todos los aspectos parezcan juntos, parezcan lo mismo, y se ajusten unos a los otros” (en GRONSTEDT, 1996, p. 204)

**Figura 12. Integración Vertical**

	BU1	BU2	BU3	BU4	BU5
Publicidad	Única agencia integrada				
Promoción de Ventas					
Relaciones Públicas					
Marketing Directo					

Fuente: Gronstedt, 1996

Además de la gama de servicios de comunicación que Hal Riney & Partners provee, *Saturn* requiere que sus minoristas utilicen la misma agencia. Muchos otros fabricantes de automóviles tienen una agencia para su publicidad nacional, mientras que sus distribuidores utilizan sus propias agencias para la publicidad local. En la empresa Saturn, los minoristas desarrollan el programa de publicidad conjuntamente con Hal Riney & Partners. Los minoristas de *Saturn* entrevistados para el estudio de GRONSTEDT (1996) consideran que el sistema funciona bien.

Cualquiera que sea el modelo elegido, las empresas-cliente deben facilitar una atmósfera de soporte para las diferentes agencias de cara a integrar su trabajo recíprocamente. En el primer modelo, donde cada unidad de negocio comparte la misma agencia para cada función promocional, las unidades de negocio son responsables de la integración del trabajo de las agencias. En el segundo modelo, donde cada unidad de negocio consolida todos los encargos de comunicación en una sola agencia, el departamento de comunicación corporativa es responsable de la coordinación de las agencias de las diferentes unidades de negocio.

El hecho de que sólo algunas empresas apliquen completamente uno de los dos enfoques hace de la gestión de las relaciones inter-organizativas entre agencias un aspecto aún más importante. Puesto que la mayor parte de las empresas tiene que trabajar con diferentes agencias, es importante que éstas integren mutuamente su trabajo. Facilitar la cooperación entre agencias es responsabilidad del cliente, como afirma el responsable de la publicidad de Saturn: *“Mi trabajo es crear un entorno en que las agencias pueden compartir la información de manera natural. Al fin y al cabo es nuestro trabajo garantizar que la comunicación [entre agencias] tenga lugar”*, (GRONSTEDT, 1996, p. 205).

En definitiva, los resultados del estudio de GRONSTEDT (1996) demuestran que las agencias externas pueden soportar la CIM si el cliente desarrolla una colaboración de largo plazo con un reducido número de agencias que operan ‘horizontalmente’ con un único canal de comunicación a lo largo de las unidades de negocio, o ‘verticalmente’ con una única unidad de negocio a lo largo de los canales de comunicación. Las diferencias entre las relaciones tradicionales entre clientes y agencias y las relaciones que se establecen en el ámbito del éxito del paradigma de CIM se resumen en la Tabla 5.

CHRISTENSEN *et al.* (2008) realizaron un estudio que abarca la dimensión empresarial de la comunicación integrada a un nivel teórico. En él no se determina *a priori* cómo debe desarrollarse el proceso de integración y los autores no dan por supuesto que la comunicación integrada (CI) represente la cuestión principal para las empresas contemporáneas. Según estos autores las empresas son entidades complejas y hay que considerar todos sus aspectos formales e informales sin considerarlos de antemano como errores u obstáculos para la integración, con la ventaja de poder investigar el potencial de la CI más a fondo explorando sus limitaciones teóricas y prácticas.

Estos autores consideran que la noción de integración presente en la mayor parte de la literatura de la CI no reconoce las empresas como fenómenos complejos, sino se basan en una noción limitada de empresa, como sistema refractario que ha de ser disciplinado y controlado por un proyecto de comunicación integrada. Este enfoque entra en conflicto con importantes resultados obtenidos en la teoría de la organización de empresas que hace hincapié en la flexibilidad y la receptividad, concluyendo que las simples medidas de control centralizado para hacer frente a entornos complejos no producen la necesaria orientación al cliente para el éxito de largo plazo. Estos autores se preguntan si la CI

permite el desarrollo de la empresa como entidad flexible capaz de mantener la sensibilidad y la receptividad necesarias para adaptarse a nuevas situaciones que puedan presentarse.

**Tabla 5. Comparación entre la relación agencia-cliente tradicional y en la CIM.**

Relación tradicional entre agencia y cliente	Relación entre agencia y cliente en la CIM
Relación 'Arm lenght', donde las agencias luchan por encargos a corto plazo.	Relación 'Arms around', donde agencias y cliente forjan relaciones a largo plazo.
Las agencias perciben a los clientes como 'cuentas' ( <i>accounts</i> )	Las agencias tratan a los clientes como 'socios' ( <i>partners</i> )
Competencia entre agencias	Colaboración entre las agencias del cliente
Las agencias son responsables de los resultados	Cliente y agencias comparten responsabilidad
Las agencias trabajan independientemente del cliente	Las agencias y el cliente trabajan juntos en equipo; ellos se encuentran en la misma red electrónica, las agencias participan en encuentros con representantes comerciales, e incluso participan en la formación y entrenamiento de los empleados del cliente
Las agencias propone sugerencias y el cliente toma decisiones	El cliente y sus agencias toman decisiones conjuntamente llegando al consenso
El miedo de las agencias de perder cuentas lleva a la especulación y deshonestidad	Hay una atmósfera de apertura y confianza entre el cliente y sus agencias
Las agencias están sesgadas hacia ciertas herramientas promocionales	Las agencias son neutrales hacia los medios
Los marcos de tiempo de las agencias son de corto plazo	Las agencias están comprometidas con los resultados del cliente en el largo plazo
Las agencias se centran en su <i>bottom line</i>	Las agencias se centran en la <i>bottom line</i> del cliente

Fuente: Gronstedt (1996)

Según CHRISTENSEN *et al.* (2008), para hacer frente a la complejidad del entorno, el proyecto de CI necesita encontrar el equilibrio entre control y flexibilidad, centralización y

descentralización. De cara a conseguir este objetivo, los autores proponen que las empresas sean en primer lugar “*observadores sofisticados*”, capaces de captar y utilizar las variaciones y matices sutiles perdidas por otros observadores. WEICK Y SUTCLIFFE (2001) se refieren a estos observadores sofisticados como *High reliability organizations (HROs)*, organizaciones de alta fiabilidad, que alimentan la diversidad fomentando los *boundary spanners* (‘ampliadores de fronteras’) con distintos tipos de experiencia para retar el conocimiento recibido y las prácticas establecidas. Por ejemplo, tener empleados que no pertenecen al departamento de marketing como colaboradores de los profesionales de marketing en el proceso de definición, desarrollo y personalización del programa de comunicación integrada, el impacto potencial del programa en la empresa podría ser más alto que en el caso de que este proceso estuviera a cargo exclusivamente del departamento de marketing.

Estos *boundary spanners* contrastan con el sistema de planificación interfuncional sugerido por SCHULTZ y SCHULTZ (2003) o DUNCAN y MORIARTY (1998), puesto que su papel no es simplemente coordinar e implementar un proyecto de integración predeterminado, sino confrontarlo continuamente con ideas alternativas. Esta lógica sugiere que las empresas tengan que incrementar la diversidad, cuantitativamente y cualitativamente, emplear y dar voz a una variedad de profesiones y perspectivas e incluso, como sugiere PETERS (1988, p.106) “*tener personas que son pagadas para ser turbulentas, que desobedezcan a los límites formales*”.

Para ilustrar mejor este tipo de organización, CHRISTENSEN *et al.* (2008) proponen el ejemplo del ayuntamiento de Copenhagen, un ente público de 15.000 empleados y su programa llamado ‘Licencia para criticar’.

El ayuntamiento de Copenhagen ha introducido un programa de valores corporativos de cara a fomentar la coherencia en los mensajes y comportamientos de esta institución y a la vez desarrollar la calidad de sus servicios. Se trataba de un programa ambicioso, con el objetivo de alimentar una cultura abierta y autocrítica en la que los valores mismos- respeto, igualdad, dialogo, confianza- son sólo los primeros pasos para desarrollar una ciudad mejor. Si los valores, por sí mismo, no son importantes, éstos proveen a los empleados y a los clientes una “*posición de discurso autorizado*” desde la

que empleados y ciudadanos pueden desafiar las actitudes, decisiones y prácticas de la autoridad municipal.

Los directivos del programa son plenamente conscientes de que este enfoque para la integración presupone un alto nivel de apertura, reciprocidad y confianza que permiten que la información fluya libremente en la empresa.

La sensibilidad y la apertura de toda la empresa a varios tipos de inputs de empleados y clientes presuponen sofisticados intercambios horizontales y verticales, es decir, intercambios que son más ricos y que permiten una mayor variedad con respecto a los simples procesos de coordinación presentes en la literatura de la CIM. Esto significa, por ejemplo, que las empresas, incluso cuando hay nuevos proyectos de integración en proceso de implementación, deben animar una amplia participación e intercambio de información acerca de debilidades y fuerzas del proyecto de integración en cuestión. Como manifiestan CHRISTENSEN *et al.* (2008, p.437), *“este tipo de práctica organizativa se aplica mejor en empresas con una estructura descentralizada”* que implica *“una distinta noción de control: el control centralizado no es sólo difícil y costoso de imponer cuando la complejidad es alta, sino puede ser incluso un oxymoron en las empresas que valoren la confianza y el compromiso recíprocos”*.

Cuando las personas están dirigidas y controladas de una manera vertical, es decir desde los puestos más altos de la jerarquía, éstas no se sienten animadas a contribuir con nuevas ideas y sugerencias. Para estimular la participación, el compromiso e el intercambio de información, las empresas tienen que remplazar el control exógeno o impuesto con formas de control endógenas y más orgánicas. En vez de suportar la integración como solución organizativa válida para todo, estas formas de control promueven la formación de pequeñas unidades organizativas, que son integradas internamente a través de una intensa comunicación, pero al mismo tiempo son capaces de operar autónomamente. En las empresas que se basan en estas unidades, el control suele ser descentralizado y disperso.

Recordando el ejemplo del ayuntamiento de Copenhagen, con el eslogan de “Licencia a criticar”, la municipalidad explícitamente invita a empleados y ciudadanos a reflexionar acerca de los valores del ayuntamiento y compararlos con las prácticas. De esta manera esta institución consigue que sus empleados sean observadores sofisticados

especializados en detectar la diversidad en el entorno y en utilizar los canales de comunicación horizontal y vertical para nuevas ideas. Según CHRISTENSEN *et al.* (2008), estas habilidades no suelen aparecer en un programa de CIM basado en la noción de consistencia definida *a priori* y gestionada de manera *top-down*, por este motivo estos autores sugieren que haya un equilibrio entre flexibilidad e integración. “*La integración flexible necesita una sensibilidad de toda la empresa a la diversidad en voz, prácticas y perspectivas y la habilidad de incorporar esta diversidad a lo largo de la configuración de la empresa*” (CHRISTENSEN *et al.*, 2008, p.438).

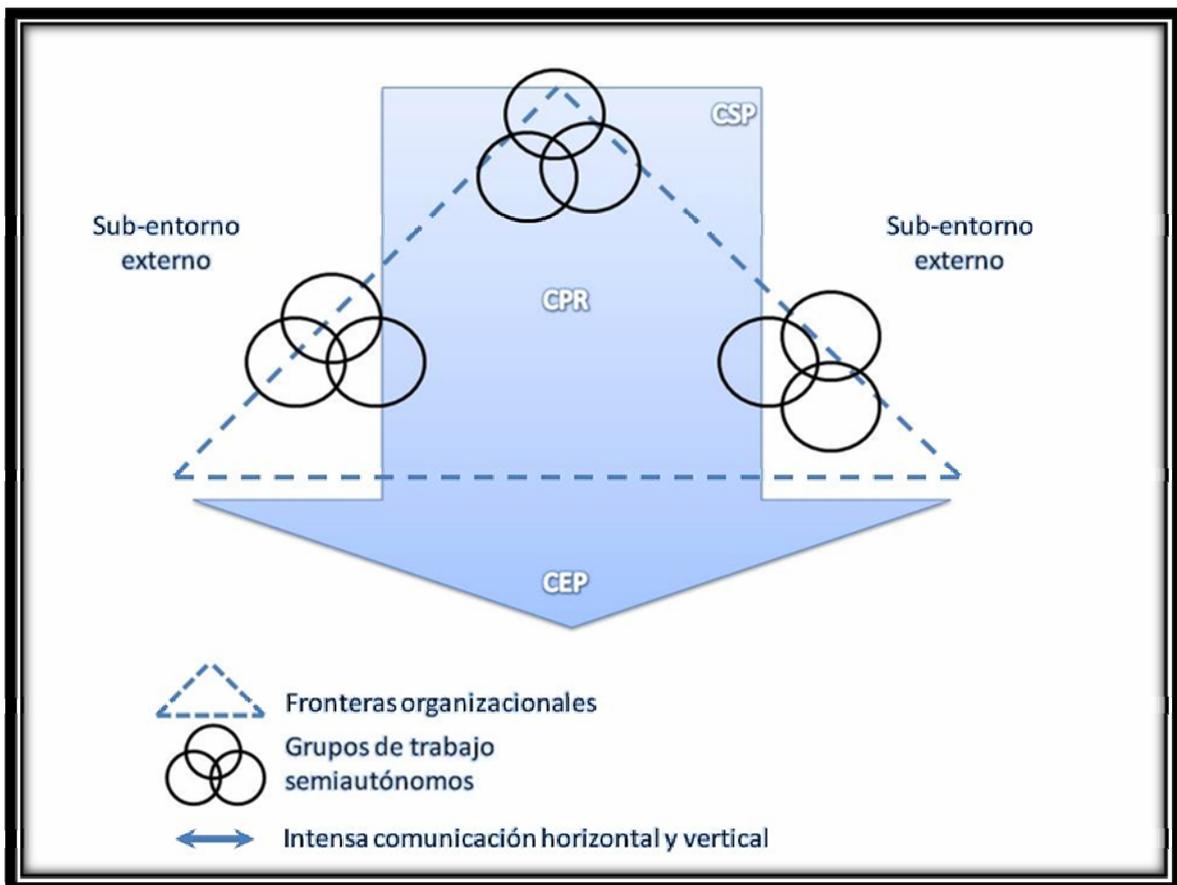
Los modelos existentes de integración no parecen reflejar estas habilidades. VAN RIEL (1995) habla de *Common Starting Points (CSP)*, puntos de partida comunes, una noción que a veces se menciona como una posible solución al reto de equilibrar integración y flexibilidad. Los CSPs son “*valores centrales cuya función sirve de base para poner en marcha cualquier tipo de comunicación de una empresa. Establecer CSPs es particularmente útil para crear prioridades claras...*” (VAN RIEL, 1995).

LEITCH y MOTION (1999) defienden el sistema de integración de los CSP porque éste no presupone coherencia entre los símbolos y mensajes desde la empresa, sino asume que éstos reflejen y suporten, en sentido más amplio, los valores que la empresa expone y a los que hace referencia. El enfoque ‘CSP’ invita a que las empresas aseguren coherencia en las expresiones de valor y permite la aplicación de una variedad de personalizaciones bajo su tutela permite que las empresas sean “*ligeras sobre sus pies*” (LEITCH y MOTION, 1999), más abiertas hacia nuevas ideas y hace que las empresas puedan moverse más rápidamente cuando esta necesidad aumenta.

Puesto que las empresas no pueden controlar la manera en que los *stakeholders* reciben la identidad de la empresa, MOTION y LEITCH (2002) han propuesto un desarrollo del modelo de VAN RIEL (1995) que combina los CSPs con las nociones de *Multiple Identity Enactments (MIE)*, interacciones múltiples de identidad y *Common End Points (CEP)*, puntos de llegada (objetivos) comunes. Aquí las MIEs hacen referencia a las múltiples e impredecibles interacciones entre la empresa y sus grupos de interés, mientras que las CEPs son los objetivos que la empresa ha configurado para sí misma. MOTION Y LEITCH (2002) consideran deseable que los directivos de identidad corporativa aseguren que todos los MIEs se pongan siempre en marcha en los CEP de la empresa y lleven a sus

CEP, confiando en una forma de gestión menos represiva y sugiriendo que este enfoque lleva a una reducción del control de la identidad centralizado. En cambio, estos enfoques tienden a reforzar una estructura de comunicación vertical y jerárquica ignorando o infravalorando la importancia de los intercambios de comunicación horizontal.

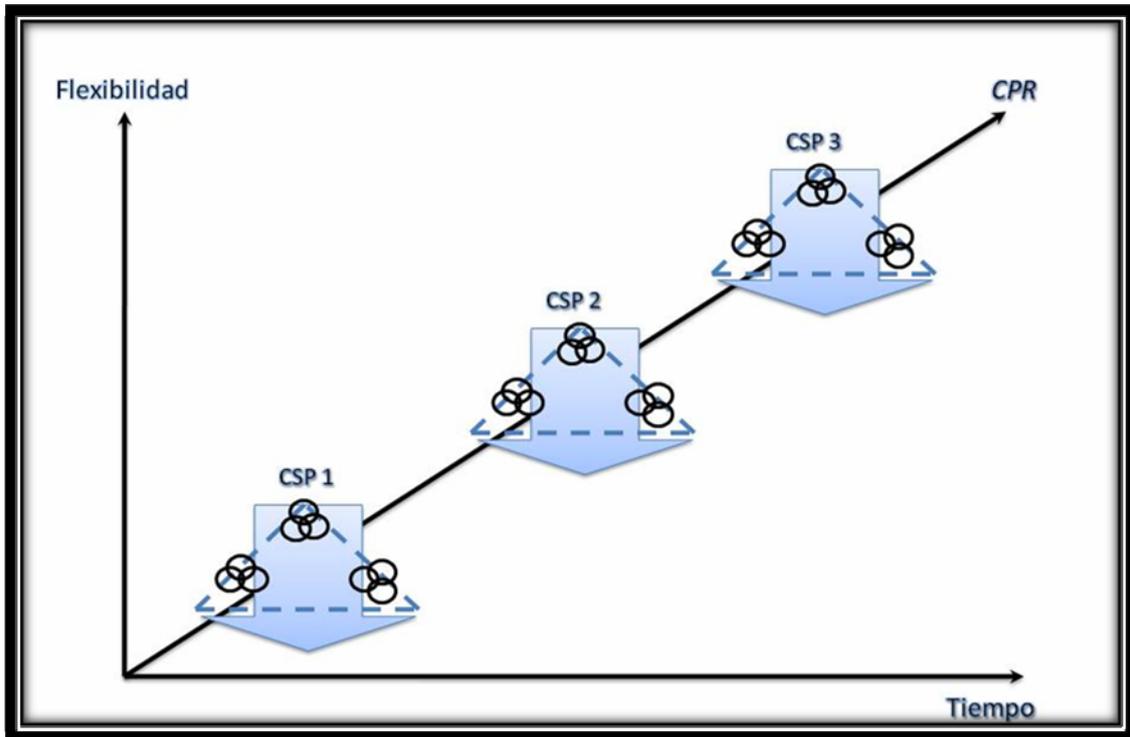
Figura 13. Equilibrar la centralización y la descentralización en la integración organizativa



Fuente: Christensen et al. (2008)

CHRISTENSEN *et al.* (2008) sugieren que además de una práctica de integración basada en los CSPs y los CEPs, una empresa flexible necesita un conjunto de *Common Process Rules (CPR)*, reglas comunes de proceso “que puedan guiar a sus miembros en el proceso de descubrimiento de nuevas ideas y soluciones. En las situaciones en las que las principales actividades de la empresa consisten en estimular la exploración de nuevas ideas y soluciones, reglas comunes de proceso pueden ser mucho más importantes que las CSPs y las CEPs”.

Figura 14. La integración como proceso sistémico



Fuente: CHRISTENSEN et al. (2008)

Los CPRs respetan los proyectos de integración vertical puestos en marcha por la gestión, pero permiten que estos proyectos puedan desarrollarse y cambiar a lo largo del tiempo. El punto crucial de este enfoque de integración flexible es que se centra en los procesos de construcción que capacitan distintas unidades en una empresa para coordinar voluntariamente, concientemente y coherentemente sus actividades de comunicación sin la constante supervisión y las imposiciones provenientes desde “el centro”, es decir desde la dirección central. Su intención es construir procesos que difundan el espíritu y las aptitudes de coordinación e integración a lo largo de todos los órganos de la empresa, procesos que hacen innecesaria la centralización, de ahí facilitándole a la organización la fuerza de responder a los cambios del mercado y del entorno a tiempo y de manera efectiva.

Si por un lado el proyecto de comunicación integrada y su concentración de la función de comunicación es comprensible a la luz de la inmensa expansión del ámbito de la comunicación de marketing, por el otro lado es necesario equilibrar este deseo de regulación con la flexibilidad y receptividad. En la Tabla 6 resumimos la comparación de

los enfoques tradicionales de comunicación integrada con la noción de integración flexible de CHRISTENSEN *et al.* (2008).

**Tabla 6. Diferencias entre los enfoques tradicionales de CIM y de Integración Flexible**

	<b>Enfoques tradicionales de Comunicación Integrada</b>	<b>Enfoque de Integración Flexible</b>
<b>Objetivo del Marketing</b>	Orientación al cliente	Orientación al cliente
<b>Cuestión-clave</b>	Difusión de la identidad organizativa y pérdida del control de las marcas de la empresa	Incapacidad de percibir y responder a la complejidad del entorno
<b>Objetivos</b>	<i>Integración</i> , a través de la coordinación de mensajes a y desde la empresa  <i>Interactividad</i> , a través de la gestión de la claridad, consistencia y coherencia	<i>Integración</i> , a través de la gestión de la diferenciación  <i>Receptividad organizativa</i> , a través de la replicación de la complejidad del entorno
<b>Soluciones Organizativas</b>	Comunicación Horizontal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralización</li> <li>- Jerarquía</li> <li>- Control Externo</li> <li>- Reglamentación vertical <i>Top-Down</i></li> <li>- Vínculos estrechos</li> <li>- Nexos fuertes</li> <li>- <i>Common Starting Points</i> y <i>Common End Points</i></li> </ul>	Comunicación Horizontal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralización</li> <li>- Redes</li> <li>- Control Endógeno</li> <li>- Grupos de trabajo semi-autónomos</li> <li>- Vínculos estrechos y amplios</li> <li>- Nexos débiles</li> <li>- <i>CSP Y CEP+ Common Process Rules (CPR)</i></li> </ul>

Fuente: Christensen *et al.* (2008)

Mientras las dos perspectivas representadas en la Tabla 6 tienen como objetivo de marketing la orientación al cliente, ellas difieren en su cuestión-clave, sus objetivos de integración y sus soluciones organizativas. La integración flexible se centra en la incapacidad de las empresas de percibir y responder a la complejidad del entorno. Por consiguiente, donde los enfoques convencionales se centran en la habilidad de la empresa

de coordinar y controlar los puntos de contacto para que la empresa se presente con coherencia a todos sus públicos, el enfoque de integración flexible ve en la integración una práctica que reconoce el valor de la diferenciación y la variedad.

Las primeras publicaciones acerca de la comunicación integrada se centraban en el mensaje o en el aspecto de la campaña de la CI ignorando o infravalorando sus dimensiones empresariales. Gradualmente los académicos empezaron a darse cuenta de que la integración representa un asunto empresarial complejo que hay que abordar como tal (EAGLE Y KITCHEN, 2000). La cuestión es cómo implementar un programa de comunicación integrada a lo largo de los diferentes departamentos y profesiones, por ejemplo, prestándole atención a la dimensión organizativa de la integración. En su estudio, CHRISTENSEN *et al.* (2008) presentan la CI como una forma de organización de la empresa, puesto que ésta afecta directamente las estructuras y la cultura organizativas. Aquí se considera la CI como un ideal de comunicación con un amplio rango de implicaciones para la práctica organizativa.

## CAPÍTULO 3

### Antecedentes y consecuentes de la CIM

Una vez delimitado el concepto de CIM y analizadas sus dimensiones componentes, a continuación, se examinan los principales antecedentes y consecuentes del mismo al objeto de plantear un modelo teórico de funcionamiento de la CIM.

#### 3.1. Antecedentes de la CIM

La revisión de los factores que impulsan u obstaculizan el logro de un determinado nivel de integración permite agruparlos en dos grandes grupos: antecedentes endógenos y exógenos.

##### *3.1.1. Antecedentes endógenos*

###### FACTORES RELACIONADOS CON LA ALTA DIRECCIÓN

Dentro de éstos cabe distinguir a su vez los siguientes:

- a. Compromiso con la aplicación de la CIM. Éste ha sido identificado por distintos autores como uno de los aspectos que más influyen en la gestión del proceso de la CIM. Su compromiso implica que los directivos garanticen coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, de cara a evitar ambigüedad para los directivos intermedios que puede resultar muy dañina para la deseada integración. SMITH (1996) considera que una ausencia general de compromiso con la comunicación integrada a nivel de alta dirección a menudo conlleva un aislamiento estructural de las herramientas comunicativas y de los directivos de comunicación. La implicación de la alta dirección en la planificación de la CIM significa conceder toda la facilidad y flexibilidad posible para conseguir la integración interfuncional y resolver los conflictos internos e interdepartamentales (DUNCAN y EVERETT, 1993; EAGLE y KITCHEN, 1999).

- b. Algunos autores sugieren que la actitud de los directivos al cambio tiene una influencia positiva en la CIM. El equipo directivo debe tener la voluntad de cambiar las políticas de empresa que inhiben la implementación de la CIM (PHELPS, HARRIS Y JONHSON, 1996; SMITH, 1996; DUNCAN Y MULHERN, 2004).
- c. Asimismo, es igual de importante para favorecer la CIM la tolerancia al riesgo del equipo directivo, puesto que la adopción des este concepto exige la disposición de la dirección a asumir el riesgo inherente al seguimiento de mercados cambiantes (PHELPS *et al.*, 1996).
- d. Muchos estudiosos de la CIM consideran este antecedente como un aspecto estructural, es decir, de responsabilidad formal y de líneas de mando (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998). En particular, SCHULTZ (1993) considera que es necesario elevar la responsabilidad de gestionar los mensajes y símbolos hasta la punta de la pirámide organizativa, es decir hasta el *top management*. SCHULTZ y Kitchen (2000) enfatizan que la necesidad de control del proceso entero de comunicación de marketing desde una localización central es incluso más importante en un contexto global. Este sistema de gestión de la comunicación basado en la centralización y el control permitiría establecer y mantener el enfoque en el cliente. SCHULTZ *et al.* (1994) animan a que los directivos mantengan el control de todos los ‘puntos de contacto’ posibles con la marca, es decir los puntos por los que el cliente está expuesto a la empresa. Siguiendo esta línea, DUNCAN y CAYWOOD (1996) sugieren el uso de la investigación cuantitativa y cualitativa para cubrir todos los puntos de contacto del consumidor con la marca o la empresa, incluyendo tanto los contactos cuya iniciativa es del consumidor como los que tienen origen en la empresa:

De acuerdo con estas observaciones, es posible plantear las siguientes hipótesis:

*H1a: El compromiso de la alta dirección influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H1b: La actitud de la alta dirección hacia el cambio influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H1c: La tolerancia al riesgo de la alta dirección influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

FACTORES RELACIONADOS CON LA DINÁMICA INTER-DEPARTAMENTAL

Estos antecedentes pueden concretarse en:

- a. Orientación al mercado y orientación a la marca. Algunas investigaciones han hallado una relación positiva entre la orientación al mercado y la orientación a la marca con la implementación de la CIM. A su vez, cada uno de estos factores afecta al otro de manera recíproca (REID, 2005; REID, LUXTON Y MAVONDO, 2005).
- b. Preparación, experiencia y habilidades. MORIARTY (1993) afirma que las habilidades de gestión interdisciplinar constituyen la mayor barrera para la CIM. Por su parte, Beard (1996) manifiesta que los ejecutivos de las agencias y de las empresas-cliente no parecen confiar en la posibilidad de encontrar a personal con la preparación y experiencia necesaria como para trabajar en la CIM, siendo éste uno de los mayores obstáculos para su implantación exitosa.
- c. Gestión interfuncional. Éste es a juicio de DUNCAN y MORIARTY (1998) el factor organizativo más importante. La complejidad está en crear equipos interfuncionales que operen a nivel de valor de marca (*brand equity*) y equipos interfuncionales en el ámbito de la comunicación de marketing. En este sentido, AMBLER y BARROW (1996) consideran que *“las áreas separadas de Marketing y Recursos Humanos deben trabajar más juntas...un fuerte valor de marca con el cliente puede mejorar la rentabilidad de los RRHH, mientras que al mismo tiempo unos RRHH mejorados pueden mejorar la rentabilidad del valor de marca desde clientes externos”*. Este fenómeno sólo puede tener lugar si la alta dirección se compromete en destruir los muros entre los departamentos. La gestión interfuncional no sólo elimina las barreras existentes entre los departamentos y los grupos de interés (*stakeholders*), sino también ayuda a institucionalizar la retroalimentación, el feedback, y el aprendizaje. La comunicación debe ser gestionada como una actividad de ampliación de fronteras.
- d. Los conflictos interdepartamentales y falta de comunicación horizontal. Entre los factores más mencionados en la literatura, por su influencia negativa en el desarrollo de la CIM se encuentran los conflictos interdepartamentales y la falta de comunicación horizontal. Sin una adecuada comunicación entre los departamentos las empresas pueden tener grandes dificultades en intercambiar y compartir

información crucial acerca de los públicos objetivos (PICKTON y BRODERICK, 2001). KIM *et al.* (2004) consideran que, en Estados Unidos, la tradición de una comunicación horizontal y una razonable competencia han ampliado el rango de elección del consumidor en una sociedad civil muy desarrollada y en un sistema capitalista. Todos estos factores han contribuido al origen de la CIM y a su desarrollo en este país.

- e. La coordinación interfuncional. Según SCHULTZ y KITCHEN (2000), los procesos horizontales son necesarios para superar las barreras de especialización y estructuras jerárquicas que llevan a los profesionales de cada departamento hacia la alineación de sus actividades. Sólo a través de la alineación de los procesos de desarrollo estratégico, creación de valor, gestión de la información, etc., las empresas pueden tener una auténtica orientación al cliente.

De acuerdo con estas aportaciones, se formulan las siguientes hipótesis:

*H2a: La orientación al mercado influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H2b: La orientación a la marca influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H2c: La preparación y la experiencia en gestión interfuncional influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H2d: La comunicación horizontal influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H2e: Los conflictos internos y el segmentalismo influyen negativamente en la implementación de programas de CIM.*

*H2f: El nivel de coordinación interfuncional influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H2g: La orientación al mercado y la orientación a la marca se influyen positivamente de forma recíproca.*

#### FACTORES RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS

Al involucrar toda la empresa, la cuestión de cómo organizar el proceso de integración es la más crítica. SCHULTZ (2000) concluye que los factores relacionados con el sistema organizativo representan los antecedentes que más influyen en la integración. La literatura de la CIM no sugiere sólo que la responsabilidad de la marca y la comunicación de marketing esté concentrada en una única localización central, sino que el contenido real de cada programa de comunicación esté organizado centralmente en un intento de asegurar la conformidad de los mensajes y evitar la dispersión de los recursos de comunicación (SCHULTZ y KITCHEN, 2000).

Es evidente que la comprensión del control de la comunicación es un asunto muy concreto. DUNCAN (1993) habla de “*controlar e influir en todos los mensajes que los clientes y los stakeholders utilizan para formar una imagen y mantener una relación con una organización*”. Sin embargo, este control central de los mensajes a menudo conlleva una frustración cuando los consumidores requieren respuestas para sus necesidades especiales o en circunstancias extraordinarias, como por ejemplo cuando un consumidor se encuentra con que se repiten unas respuestas grabadas o escritas según un modelo estándar para sus preguntas al ponerse en contacto con la empresa.

Como algunos autores indican, a menudo son las rígidas estructuras organizativas el principal impedimento para la integración (CHRISTENSEN *et al.*, 2008; SCHULTZ y SCHULTZ, 2003; SCHULTZ 1999). Las tradicionales estructuras centralizadas basadas en el ‘mando’ y el ‘control’, deben ser sustituidas por modelos de respuesta rápida en las empresas de la nueva economía, y sólo cuando la gestión empieza a enfocarse en los resultados, en vez de en los beneficios, se contribuirá a la eliminación de los problemas de integración.

BEARD (1996) sugiere que la estructura de la organización y los sistemas de compensación representan fuentes de conflicto y barreras para la implementación de CIM. Por su parte, SCHULTZ *et al.* (1994) manifiestan que el uso de un enfoque basado en el consenso puede ser una solución con la que las empresas pueden superar estos conflictos internos. Asimismo, para PHELPS, *et al.* (1996) los asuntos que tiene que afrontar la comunicación de marketing son muy complejos y los múltiples entornos en que los

mensajes de comunicación de marketing se desarrollan a menudo son turbulentos, de ahí que se requiera el aumento del uso del enfoque del consenso. Sin embargo, en muchas empresas, tres cuestiones lo obstaculizan: las recompensas individuales o por departamentos, el estilo de gestión inadecuado y el segmentalismo.

En primer lugar, las recompensas individuales crean problemas cuando un departamento de la empresa es juzgado sólo por su éxito en el corto plazo. La empresa crea un valor contraproducente con la realización individual, porque los reconocimientos se basan exclusivamente en respuestas rápidas en vez que en soluciones claras.

En segundo lugar, muchos estilos de gestión contrastan la puesta en marcha de un trabajo en equipo. Por un lado, la toma de decisión basada en el consenso lleva a una aparente pérdida de poder para el directivo, porque requiere que éste sea más que un líder. Según PHELPS *et al.* (1996), tradicionalmente los directivos controlan los presupuestos, establecen los plazos, organizan y controlan. Los líderes desarrollan fuertes subordinados, animan el trabajo en grupo y en equipo y saben delegar el poder a los empleados (*empowerment*). Si la mayoría de los directivos defienden los principios de liderazgo, cuando hay presión por la necesidad de una decisión rápida, muchos directivos abandonan todas las premisas del modelo de consenso y adoptan el estilo de gestión “heroico”. Los directivos tienden a indicar una voluntad de permitir que el grupo tome las decisiones, para luego proveer e imponer su propia decisión en vez de aceptar la posición del grupo. A pesar de ‘salvar’ temporalmente la situación, el estilo heroico destruye cualquier confianza en la toma de decisión basada en el consenso por parte de los empleados (PHELPS, *et al.*, 1996).

Finalmente, incluso cuando los reconocimientos individuales y las acciones de gestión no impiden la toma de decisión basada en el consenso, las empresas fomentan el segmentalismo.

Los resultados del estudio realizado por PHELPS *et al.* (1996) indican que a pesar de que la mayor parte de los encuestados todavía asignan la responsabilidad de desarrollar la estrategia de comunicación a una sola persona, el uso de un enfoque de consenso, donde los jefes de distintas funciones de comunicación trabajan conjuntamente para desarrollar estrategias de comunicación, se está empezando a expandir. Estos autores observan un aumento en la aplicación de la responsabilidad consensuada, en vez de la individual, para

el desarrollo de la estrategia de comunicación de marketing, pero no muestran específicamente el grado en que las empresas están implementando la CIM.

De todo lo anterior se pueden plantear las siguientes hipótesis de investigación:

*H3a: La división de la organización en un alto número de departamentos, llamada departamentalización, influye negativamente en la implementación de programas de integración.*

*H3b: Una estructura centralizada de la empresa influye negativamente en la implementación de programas de CIM.*

*H3c: El modelo de toma de decisiones basado en el consenso influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H3d: Los sistemas de compensación individuales influyen negativamente en la implementación de programas de CIM.*

#### OTROS ANTECEDENTES INTERNOS

Entre otras variables que destacan en la literatura como antecedentes internos de la CIM, encontramos el tamaño de la organización y la tipología de empresa.

- a. Tamaño de la empresa. Algunos autores sugieren que el tamaño de una organización también puede influir en la habilidad de ésta para implementar la CIM (CORNELISSEN, LOCK Y GARNER, 2001; LOW, 2000; NOWAK Y PHELPS, 1994; REID, 2005). Concretamente, LOW (2000) realizó un estudio empírico en el que concluyó que empresas más pequeñas con jerarquías de marca menos complejas eran menos susceptibles de aplicar variados programas de comunicación de marketing, adoptar una rígida formalización departamental y, por consiguiente, eran más susceptibles de ser integradas o de adoptar procesos más coherentes con la CIM. También CORNELISSEN, *et al.* (2001); NOWAK y PHELPS (1994) encontraron una relación negativa entre el tamaño de la empresa y el nivel de implementación de la CIM.
- b. Con respecto a la tipología de empresa, LOW (2000) sugiere que las empresas de servicios son más propensas a ser más integradas con respecto

a las empresas centradas en productos, basándose en la premisa según la cual las empresas de servicios tienen un mayor acceso a los clientes. Por el contrario, REID (2005) identificó empíricamente que es más probable que la aplicación de la CIM tenga lugar en grandes empresas manufactureras que en más pequeñas empresas de servicios, puesto que empresas más grandes harán más esfuerzos de cara a mejorar los procesos de planificación, tener mecanismos más formales de recogida y uso de datos sobre el consumidor, y pueden gestionar y coordinar un número mayor de grupos interfuncionales y agencias externas. Este autor comprobó empíricamente que el proceso de la CIM prevalece en las empresas más grandes o las que son líderes de su mercado y en empresas que cuentan con grandes presupuestos.

De acuerdo al debate anterior se plantean las siguientes hipótesis:

*H4a: El tamaño de la organización influye positivamente en la implementación de programas de integración.*

*H4b: La posición de liderazgo de la organización con respecto a la competencia influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H4c: La tipología de empresa influye significativamente en la implementación de programas de CIM.*

**Tabla 7. Resumen de los factores internos de la CIM**

Factores Internos	Referencias en la literatura
Relacionados con la alta dirección	
Compromiso de la alta dirección	SMITH (1996); DUNCAN y EVERETT (1993); EAGLE y KITCHEN (1999).
Actitud positiva al cambio	DUNCAN y MULHERN (2004); PHELPS <i>et al.</i> (1996); SMITH (1996).
Tolerancia al riesgo	DUNCAN y MULHERN (2004); PHELPS <i>et al.</i> (1996); SMITH (1996).
Relacionados con la dinámica interdepartamental	
Orientación al mercado	REID (2005); REID, LUXTON y MAVONDO (2005); DUNCAN y MORIARTY (1998) y STEWART (1996).

Orientación a la marca	REID (2005); REID, LUXTON y MAVONDO (2005); DUNCAN y MORIARTY (1998) y STEWART (1996).
Gestión interfuncional y conexión interdepartamental	AMBLER y BARROW (1996); REID (2005); SCHULTZ y KITCHEN (2000); PICKTON y BRODERICK (2001); PHELPS, HARRIS y JOHNSON (1996); DUNCAN Y MORIARTY (1998); MORIARTY (1993); BEARD (1996).
Segmentalismo (debido a la especialización y las estructuras jerárquicas)	SCHULTZ y KITCHEN (2000); SCHULTZ y SCHULTZ (1998).
Comunicación horizontal	PICKTON y BRODERICK (2001); SCHULTZ y KITCHEN (2000).
Relacionados con la estructura organizativa	
Departamentalización (número de departamentos) y especialización	DUNCAN y EVERETT (1993); EAGLE y KITCHEN (1999).
Centralización	SCHULTZ y KITCHEN (2000); DUNCAN (1993); DUNCAN y CAYWOOD (1996); SCHULTZ (1999); CHRISTENSEN <i>et al.</i> , 2008; SCHULTZ y SCHULTZ, 2003; BEARD, 1996.
Modelo de toma de decisiones basadas en el consenso y estilo de gestión	PHELPS, HARRIS y JOHNSON (1996).
Sistemas de recompensa individuales o por departamentos	PHELPS, HARRIS y JOHNSON (1996).
Sistemas de remuneración basados en el mercado	PHELPS, HARRIS y JOHNSON (1996).
Otros factores internos	
Tamaño de la empresa	CORNELISSEN, LOCK y GARNER (2001); LOW (2000); NOWAK y PHELPS (1994); REID (2005).
Tipología de la empresa	LOW (2000); REID (2005).
Presupuesto en comunicación	REID (2005).

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Antecedentes exógenos

Entre los factores externos que impulsan u obstaculizan el desarrollo de la CIM, destacamos los siguientes: el nivel de competencia, la turbulencia tecnológica, y el entorno cultural e institucional en el que actúa la empresa.

#### EL NIVEL DE COMPETENCIA

- a. Un entorno de mercado hostil caracterizado por una intensa competencia y entornos dinámicos caracterizados por rápidos avances tecnológicos y cambios continuos en las preferencias de los consumidores, influyen de manera significativa en los resultados de las empresas (LOW, 2000; REID, 2005). Reid (2005) confirma en su trabajo empírico que la turbulencia del mercado y el alto nivel de competencia tienen una relación positiva con el nivel de CIM logrado. El deseo de ser competitivo en estas condiciones ambientales, pueden dar el impulso para que las empresas implementen la CIM de cara a facilitar la coordinación estratégica de los mensajes de marca y el efecto de la estrategia de marca.
- b. Este resultado coincide con los del estudio de LOW (2000), que indica que la intensidad competitiva influye positivamente en el grado de aplicación de la CIM. Las organizaciones que compiten en mercados caracterizados por una intensa y turbulenta competencia pueden encontrar beneficios en la integración estratégica de la comunicación de marca para maximizar los efectos de las actividades de comunicación. Además, el desarrollo de experiencia en la planificación e implementación de CIM contribuye a mejorar la habilidad de competir y responder a los esfuerzos de marketing de los competidores.

#### LA TURBULENCIA TECNOLÓGICA

Según SCHULTZ (1996) un elemento que lleva a la necesidad de enfoques integrados es la rapidez de evolución de la tecnología de la información. Pero según este autor no se trata sólo de tecnología de la comunicación, sino de toda la revolución tecnológica que nos está trasladando desde la revolución industrial hacia la revolución de la información. La tecnología está creando la intersección entre comunicación y distribución, reduciendo el mundo en un amplio mercado interconectado y globalizado. La irreversibilidad de la tecnología conlleva la necesidad y demanda de integración.

#### EL ENTORNO CULTURAL

Según KIM *et al.* (2004) la CIM será aceptada como nuevo paradigma del marketing si el entorno del mercado se mueve para promover la CIM. Sin embargo,

algunas circunstancias sociales e institucionales en algunos países pueden ser importantes factores para impulsar u obstaculizar el desarrollo de la CIM. Dentro del marco de estas observaciones, KIM *et al.* (2004) proponen un “modelo de la tasa de desarrollo” de CIM según el cual el proceso de CIM se describe como altamente dinámico, donde el mercado y el entorno del marketing representan las fuerzas que impulsan la implementación de la CIM. Los autores explican como el nivel de coordinación cambia dependiendo de la medida en que el denominador común de intereses se forma entre clientes y agencia de publicidad junto con la segunda y tercera agencias del contexto. El tipo de coordinación e integración variará más porque los sectores tendrán distintas relaciones el uno con el otro en términos de niveles de interés. Si algunos factores actúan a favor de la CIM y otros son contrarios, entonces se crearían situaciones dialécticas. A pesar de que la fuerza de las barreras puede ser limitada gracias a las ventajas económicas de la CIM, no es posible predecir con certeza los factores dominantes en cada proceso.

Siguiendo estos planteamientos, se formulan las siguientes hipótesis:

*H5a: El nivel de competencia del mercado en que opera la organización influye positivamente en la implementación de programas de integración.*

*H5b: La turbulencia tecnológica del entorno influye positivamente en la implementación de programas de CIM.*

*H5c: El entorno cultural e institucional en el que actúa la empresa influye significativamente en la implementación de programas de CIM.*

**Tabla 8. Factores Externos de la CIM**

Factores Externos	Referencias en la literatura
Nivel de competencia	REID (2005); LOW (2000); SCHULTZ (1996)
Nivel de turbulencia tecnológica	REID (2005); LOW (2000); SCHULTZ (1996)
Preferencias del consumidor dinámicas	REID (2005); LOW (2000)
Entorno cultural e institucional	KIM, HAN, SCHULTZ (2004)

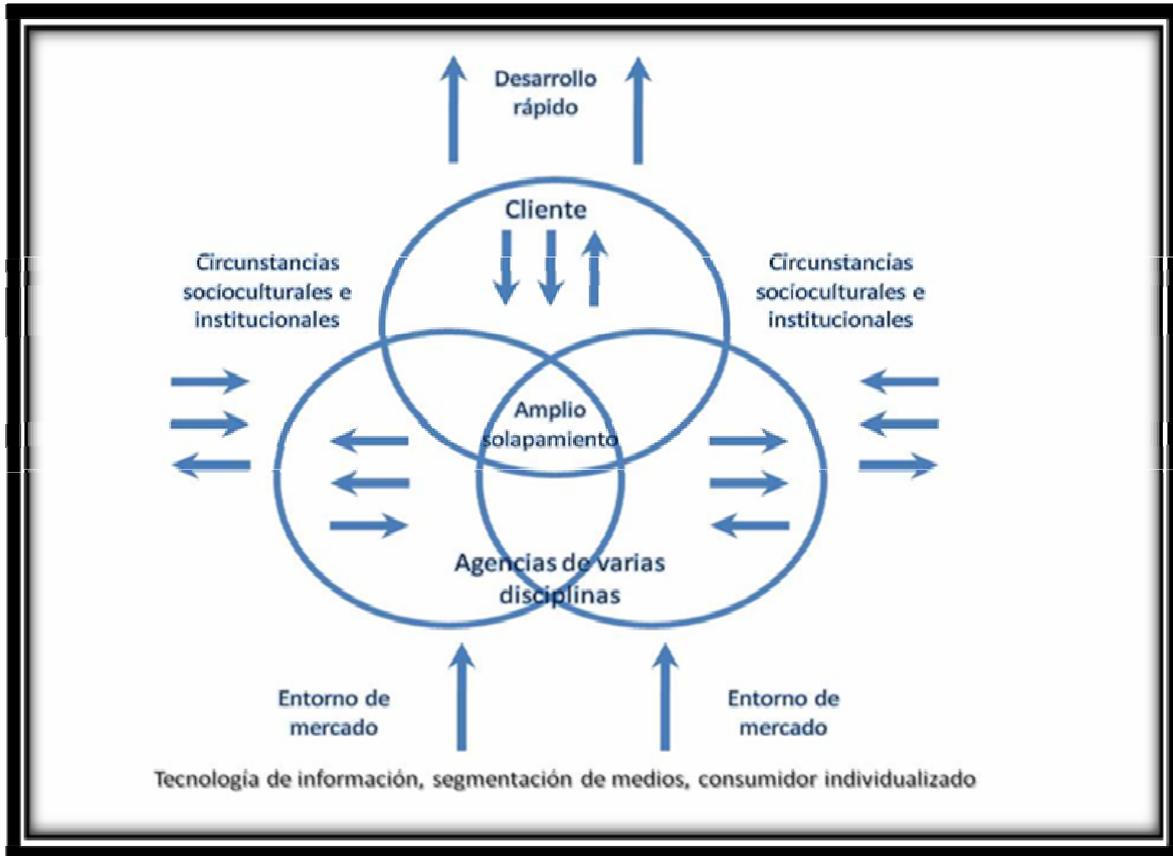
*Fuente: Elaboración propia.*

KIM *et al.* (2004) proponen un modelo de la tasa de desarrollo de CIM en que el proceso de CIM se describe como altamente dinámico, donde el mercado y el entorno del marketing representan las fuerzas que impulsan la implementación de la CIM. Los factores descritos anteriormente no aseguran un incondicional desarrollo de la CIM, porque la situación del cliente y de la agencia cambia según el contexto de cada país. Cada cliente, cada agencia y la relación entre ellos son condicionados por factores sociales, culturales e institucionales de su sociedad por lo que condicionarán sus actividades.

En su modelo, los autores explican como el nivel de coordinación cambia dependiendo de la medida en que el denominador común de intereses se forma entre clientes y agencia de publicidad junto con la segunda y tercera agencias del contexto. El tipo de coordinación e integración variará más porque los sectores tendrán distintas relaciones el uno con el otro en términos de niveles de interés. Si algunos factores actúan a favor de la CIM y otros son contrarios, entonces se crearían situaciones dialécticas. A pesar de que la fuerza de las barreras puede ser limitada gracias a las ventajas económicas de la CIM, no es posible predecir con certeza los factores dominantes en cada proceso.

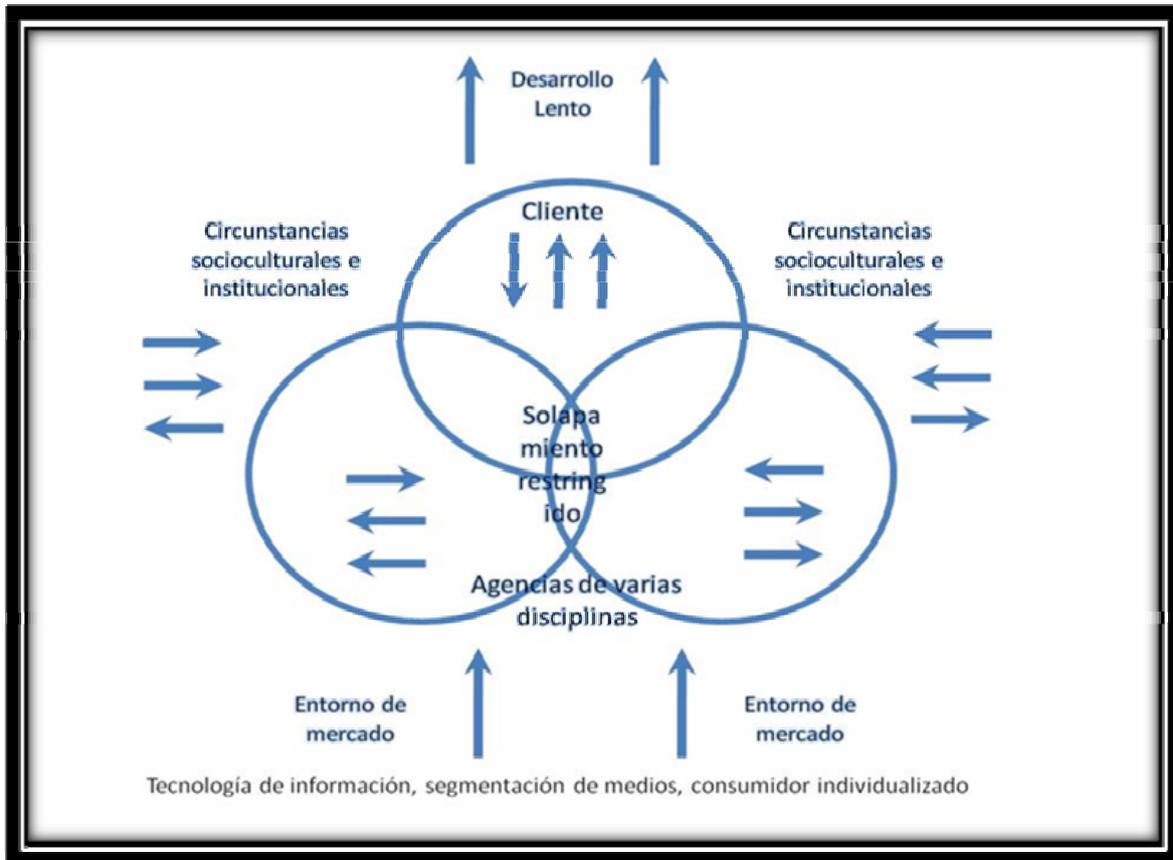
Los autores plantean los modelos de dos tipos de CIM, según su velocidad de desarrollo: el primer tipo representa la situación en la que hay más situaciones sociocultural e institucional que promueven la integración y el concepto de CIM puede ser aplicado con bastante rapidez (ver Figura 15) y el segundo tipo representa la situación opuesta (Figura 16).

Figura 15. CIM en situación socio-cultural e institucional favorable (desarrollo rápido)



Fuente: Kim et al. (2004)

Figura 16. CIM en situación socio-cultural no favorable (desarrollo lento)



Fuente: Kim et al. (2004)

### 3.2. Consecuentes de la CIM

En este apartado se pretende analizar y clasificar las consecuencias que derivan de la aplicación del paradigma de CIM y revisar las principales conclusiones alcanzadas en los estudios realizados al efecto.

Siguiendo a diversos autores (DUNCAN Y MORIARTY, 1998, 2004; KITCHEN Y SCHULTZ, 1999; REID, 2003, 2005; SWAIN, 2004; REID *et al.*, 2005) se distinguen tres categorías de consecuentes de la implementación de la CIM, siguiendo su evolución desde una herramienta meramente táctica hasta llegar a ser un paradigma estratégico.

### *3.2.1. Resultados relacionados con la performance de la comunicación de marketing*

Los resultados del estudio de LOW (2000) indican que la efectividad de la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo y las relaciones públicas es mayor cuando hay un nivel alto de CIM, corroborándose pues una fuerte relación entre la CIM y la *performance* de la comunicación de marketing.

Por la escasa evidencia empírica sobre la relación entre CIM y los distintos resultados de la organización, es difícil especificar una exacta relación entre ellos. Sin embargo, desde una perspectiva operativa, se puede suponer que la CIM es susceptible de proveer beneficios en la coordinación de las actividades de comunicación de marketing y entre las distintas funciones que se ven involucradas en la implementación de campañas de marketing (BEARD, 1996; CORNELISSEN Y LOCK, 2000; SCHULTZ, 1993; STEWART, 1996).

CORNELISSEN Y LOCK (2000) presentan estos beneficios como psicológicos e incluyen una reducción del conflicto y una disminución de costes de transacción entre las funciones. La CIM ofrece ahorro en costes adicionales relacionados con la infraestructura organizativa, en la que la cooperación entre los departamentos de la organización evita la innecesaria duplicación de estrategias de comunicación, llevando de esta manera a una mejora en la eficiencia operativa y en la coherencia del mensaje. Desde una perspectiva de campañas individuales, sería de esperar que las firmas que han implementado con éxito la CIM experimenten un aumento de los ingresos de cada campaña, resultados funcionales, entre los que se incluyen la sinergia entre los elementos del mix de comunicación de la campaña y la mejora de la capacidad de emplear un rango más amplio y apropiado de herramientas (DUNCAN Y MORIARTY, 1997).

El éxito de campañas puede medirse potencialmente utilizando un análisis económico de la rentabilidad de la inversión a través de los objetivos directos de comportamiento y, en una base más subjetiva, sobre las percepciones de directivos acerca del éxito relativo a campañas de la competencia. En general, es de esperar que las organizaciones que empleen la CIM tengan una mayor capacidad de alcanzar sus objetivos directos e indirectos de campaña establecidos, como un aumento del conocimiento y preferencia de la marca, de la actitud hacia la marca y de la intención de compra.

DUNCAN Y MULHERN (2004) a su vez destacan que las organizaciones que implementen mejor la CIM tendrán una mayor capacidad de lograr los objetivos de campaña directos e indirectos prefijados.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se formulan las siguientes hipótesis:

*H6a: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la performance de la comunicación de marketing.*

*H6b: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la consecución de los objetivos de campaña (directos e indirectos).*

*H6c: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la eficiencia operativa y en la reducción de los conflictos internos.*

*H6d: La performance de la comunicación de marketing influye positivamente en la performance de marca.*

### *3.2.2. Resultados relacionados con la performance de la marca*

En general, se observa cierto acuerdo entre los investigadores sobre la correlación que existe entre la aplicación del proceso de CIM y los resultados empresariales.

KITCHEN *et al.* (2004) ponen de manifiesto que la CIM ya no representa sólo un proceso de comunicación, sino un proceso asociado con la gestión de las marcas. Además, según estos autores, la CIM involucra la gestión de comunicación de marketing de una manera más exhaustiva y holística para lograr objetivos estratégicos.

Por su parte, REID *et al.* (2005) proponen la medida de los resultados de marca a dos niveles interrelacionados, incluyendo la *performance* de la comunicación de marketing y la *performance* de marca. Uno de los efectos más deseables de una CIM eficaz es la consecución de una ventaja competitiva en el mercado (RUST *et al.*, 2004). SWAIN (2004) precisa que entre los efectos deberían incluirse un conjunto de resultados relacionados con la marca y con el cliente: su notoriedad, un aumento de la actitud positiva hacia la misma, una mayor preferencia de la marca, una mayor intención de compra con respecto a la marca y la facilitación de la compra.

LOW (2000) realizó una de las primeras investigaciones que apoyan la relación entre CIM y estos resultados de marca, pero el mismo autor observa que se obtienen

resultados difíciles de explicar que ponen de manifiesto la necesidad de una más exhaustiva conceptualización y definición de la CIM, así como del desarrollo de herramientas más fuertes para la medición de la misma. Recientemente, ZAHAY *et al.* (2004) han abordado el análisis de un rango de relaciones con los clientes y medidas de la marca para estudiar su relación con la implementación de la CIM.

Según estas aportaciones, cabe plantear las siguientes hipótesis:

*H7a: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la notoriedad de la marca.*

*H7b: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la actitud positiva hacia la marca.*

*H7c: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la preferencia de la marca.*

*H7d: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la intención de acción de compra con respecto a la marca.*

### *3.2.3. Resultados relacionados con el cliente y otros stakeholders*

SCHULTZ Y SCHULTZ (1998) introducen como medida de la implementación de la CIM la medición de la rentabilidad de la inversión en el cliente (ROCI, *return on customer investment*). A su juicio, la atención ya no se centra en intentar medir el efecto de los esfuerzos de comunicación individuales como respuesta a una publicidad determinada o a un evento especial, al ser imposible en este contexto aislar los efectos de los esfuerzos individuales. Al contrario, la atención se debe centrar en relacionar la inversión realizada en un cliente específico o en un grupo bien definido de clientes con el aumento (o la disminución) de los flujos de ingresos procedentes de estos mismos clientes. Una vez que las organizaciones hayan puesto en marcha los procesos y las infraestructuras necesarias para medir atentamente la rentabilidad de la inversión a un nivel general, éstas pueden testar diferentes *mix* de comunicación o niveles de inversión para posteriormente ajustar el plan para ciclos futuros. El punto más importante es que, en este enfoque, los flujos de ingresos del cliente representen el elemento crítico de medición y no los esfuerzos individuales de comunicación.

En una reciente publicación, RUST *et al.* (2004) desarrollaron un marco teórico que conecta la estrategia y las tácticas de marketing con los beneficios de clientes, del mercado y financieros. Desde una perspectiva de CIM, este autor identifica el impacto de la estrategia y tácticas de marketing sobre las actitudes, la lealtad, la satisfacción y la retención del cliente. Dichas medidas intermedias de la *performance* pueden ser agregadas a nivel de marketing y medidas a través de escalas relacionadas con el valor de marca y valor de cliente. Finalmente estas acciones surten efectos sobre el impacto financiero, medido por la posición financiera que incluye los beneficios y el flujo de caja. El resultado de esta cadena de impactos se nota en el aumento del valor de la organización y del mercado de la marca.

AMBLER, BHATTACHARYA, EDELL, KELLER, LEMON Y MITTAL (2002) coinciden con KITCHEN Y SCHULTZ (2001) en utilizar la ROI (rentabilidad de la inversión), mientras que otros autores prefieren la ROTPI (*return on touch point investment*), es decir la medida de la rentabilidad de la inversión en el punto de contacto con el cliente (SCHULTZ, COLE Y BAILEY, 2004) y la estimación de las mejoras en el valor de la marca y en el valor del cliente (DUNCAN Y MULHERN, 2004; HUTTON, 1996).

REID *et al.* (2005) favorecen la existencia de una ‘cadena de productividad de la CIM’ que conecte la *performance* de la gestión de comunicación de marketing y de campañas con los resultados relacionados con los clientes y el valor de marca.

Desde una perspectiva de relación con el cliente, DUNCAN y MORIARTY (1997) y DUNCAN y MULHERN (2004) auspician el desarrollo de una serie de medidas, como la rentabilidad del punto de contacto con el cliente (“*return on customer touch point*”), la rentabilidad del cliente, el valor del cliente a lo largo de su ‘ciclo de vida’, listados de novedad y referencia, ratios de migración del cliente, y cuotas de clientes.

En un sentido más amplio, los resultados basados en el mercado que proceden de la CIM pueden estar relacionados con el concepto de la cadena de valor de la marca (RUST *et al.*, 2004), que identifica una cadena de inversiones en marketing y su potencial impacto en la mente del consumidor, en la *performance* de mercado y el valor para el accionista. Más recientemente, BEARD (1996; 1997) publicó un estudio empírico del que se deduce que la aplicación de la CIM está relacionada con una percepción de resultados positivos para las empresas-cliente en sus relaciones con las agencias externas de comunicación.

Una explicación de estos resultados deriva de los beneficios del paradigma de la CIM, que enfatiza la igualdad y la pertenencia a los objetivos comunes que las funciones y los especialistas de comunicación de marketing comparten. Las características de la CIM deberían facilitar la integración y la coordinación entre las disciplinas y los profesionales de comunicación de marketing, de ahí que los directivos de comunicación y de marketing que utilizan la CIM podrán encontrar más fácil la labor de gestión de una o más agencias externas y las relaciones entre las mismas. Esta conclusión sería coherente con los resultados del estudio de KITCHEN Y SCHULTZ (1997), en el que los sondeos a ejecutivos de agencias de publicidad del Reino Unido revelan que los encuestados creen que los programas de CIM en una agencia pueden ayudar a integrar los esfuerzos del cliente de esta agencia. Otra explicación puede residir en que la implementación de la CIM no lleva necesariamente a una disminución de la función de la publicidad, tal y como sugieren PHELPS Y JOHNSON (1996), que consideran que el aumento de responsabilidad de una función de comunicación de marketing no coincide con la disminución de la responsabilidad de otra u otras funciones.

Según estas aportaciones, concluimos que:

*H8a: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en las actitudes del cliente.*

*H8b: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la lealtad del cliente.*

*H8c: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en la retención del cliente.*

*H8d: El nivel de aplicación de la CIM influye positivamente en las relaciones de la empresa con las agencias externas.*

*H9a: Los resultados de comunicación de marketing influyen positivamente en los resultados financieros.*

*H9b: Los resultados de marca influyen positivamente en los resultados financieros.*

*H9c: Los resultados a nivel de clientes influyen positivamente en los resultados financieros.*

*H9d: Los resultados a nivel de relación entre la empresa-cliente y las agencias externas influyen positivamente en los resultados de la empresa.*

**Tabla 9. Resumen de los consecuentes de la CIM**

Consecuentes de la CIM	Referencias en la literatura
Relacionados con la <i>performance</i> de comunicación de marketing	
Sinergia en el mix de comunicación	CORNELISSEN y LOCK (2000); LOW (2000); SCHULTZ (1993); HARTLEY y PICKTON (1999); STEWART (1996).
Consecución de los objetivos directos e indirectos de campaña	CORNELISSEN y LOCK (2000); LOW (2000).
Reducción del conflicto interdepartamental	BEARD (1996); SCHULTZ (1993); CORNELISSEN y LOCK (2000).
Disminución de los costes de transacción (eficiencia operativa)	HARTLEY y PICKTON (1999); STEWART (1996); SMITH (2002), LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005)..
Relacionados con la <i>performance</i> de la marca	
Aumento del valor de marca (notoriedad e imagen)	AMBLER <i>et al.</i> (2002); DUNCAN y MORIARTY (1997); KELLER (1993), RUST <i>et al.</i> (2004); SCHULTZ, COLE y BAILEY (2004); SWAIN (2004); SMITH (2002); MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005); LAGIONI (2004).
Mejora de la actitud hacia la marca	AMBLER <i>et al.</i> (2002); KELLER (1993), RUST <i>et al.</i> (2004); SMITH (2002), LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Aumento de la preferencia de la marca	SWAIN (2004), Low (2000).
Mayor intención de acción de compra	SWAIN (2004).
Relacionados con el cliente y otros <i>stakeholders</i>	
Mejora las actitudes del cliente	RUST <i>et al.</i> (2004); SCHULTZ y SCHULTZ (1998).
Fomenta la lealtad del cliente	RUST <i>et al.</i> (2004); SMITH (2002), LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Aumento de la retención de clientes	RUST <i>et al.</i> (2004); SMITH (2002); LAGIONI (2004), MADHAVARAM <i>et al.</i> (2005).
Mejora las relaciones con las empresas externas	BEARD (1996; 1997); KITCHEN y SCHULTZ (1997); PHELPS y JOHNSON (1996).

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO 4

### La medición de la CIM

Algunos autores, como PHELPS *et al.* (1996) consideran que el 76% de los encuestados de su estudio aplican alguna forma de CIM, CAYWOOD, *et al.* (1991) llegan a un 67% de las empresas analizadas que aplican la CIM y concluyen: “*las empresas analizadas en nuestro estudio valoran y soportan la CIM*”. DUNCAN Y EVERETT (1993) son mucho más conservadores en su estimación y afirman que los profesionales que aplican el paradigma de CIM representan sólo una “*minoría de empresas*”, a pesar de que la CIM sea percibida como un concepto válido y que parece tener una tendencia ascendente.

Independientemente de su tasa de implantación actual, la CIM es una realidad que está siendo cada vez aceptada. Una explicación para la variedad de resultados, obtenidos en los estudios que examinan la aplicación de este nuevo paradigma, es un problema básico que todos los que se proponen estudiar las cuestiones relacionadas con la CIM encuentran: no hay acuerdo sobre una única definición de CIM. La falta de una definición universalmente aceptada reduce la capacidad de desarrollar herramientas de medición válidas y fiables.

Un aspecto por el que la CIM ha tenido que enfrentarse a muchas críticas es la ausencia de medición de la efectividad de los programas de CIM. SCHULTZ Y KITCHEN (2000) sugieren que se preste más atención a la medición de los *outcomes* (resultados) más que de los *outputs* (rentabilidad) y añaden que muchas actividades de marketing no pueden ser medidas y se ponen en marcha incluso cuando tienen impacto y efectos más leves que los que surten de los programas de CIM. He ahí que el problema de medición no afecta sólo la CIM sino es un asunto clave para todas las actividades de comunicación de marketing.

#### 4.1. Multidimensionalidad de la CIM

GOULD (2004) sugiere que, de cara a entender la CIM desde una perspectiva teórica, es necesario observar las distintas maneras en las que se aplica, identificar las

prácticas y los discursos e intentar derivar una perspectiva más polisémica y multidimensional. De esta manera, será posible ir hacia una perspectiva teórica más general comparando las prácticas y quizás derivar así las mejores prácticas para cada situación.

Este autor aplica la teoría del ‘post-estructuralismo’, que afirma que las personas construyen sus visiones de las cosas en sus prácticas según determinadas situaciones en determinados momentos, (HOLT, 1997) y esto significa que las teorías son contingentes e inestables, que es exactamente lo que los teóricos de la CIM han querido evitar. Desde este punto de vista, la CIM emerge como una poderosa herramienta que guía a los profesionales en el desarrollo y en la implementación de programas de comunicación incluso si ellos la aplican de maneras distintas según sus circunstancias específicas.

La CIM ha supuesto numerosos cambios en la gestión y estudio de la comunicación de marketing, como el ‘diálogo’ entre publicidad y comunicación de marketing. De ahí que GOULD (2004) sugiere que la CIM debe ser definida con dos enfoques complementarios: según el primero la CIM es un conjunto de prácticas y discursos utilizados en comunicación de marketing, estudiados por investigadores académicos e impartidos a muchos estudiantes por sus profesores, mientras que según el segundo, la CIM es un tema de análisis teórico de su funcionamiento y asuntos de efectividad, que podemos situar entre otros conceptos.

La literatura aconseja que las teorías sobre CIM no deben enfocarse sólo en sus componentes estructurales, sino también en qué entienden los profesionales por CIM y aplicarlo en términos de prácticas de discurso y comprensión. El modelo de los 4 niveles de CIM (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998; SCHULTZ y KITCHEN, 2000), de que hablamos anteriormente, ilustra la utilidad de la perspectiva post-estructural.

Sin embargo, los límites en la teorización de la CIM no dependen sólo del factor ‘tiempo’, sino también de los múltiples significados que interpretan la CIM de manera diferente. El dominio de la CIM está repleto de prácticas contextuales, pero éste no constituye necesariamente un aspecto negativo. KITCHEN *et al.* (2004) sugieren que hay cierta notoriedad de la marca ‘CIM’ y, tal y como afirman KIM *et al.* (2004), hay una difusión global del concepto de CIM. Al mismo tiempo, SWAIN (2004) indica las

diferencias entre las distintas visiones de CIM de los profesionales. GOULD (2004) sugiere que hace falta una investigación complementaria acerca de cómo los profesionales aplican y cómo interpretan el concepto de CIM. Es necesario considerar la CIM como un conjunto de prácticas y discursos que son aplicados en la vida cotidiana de los profesionales de comunicación y que ellos mismos son dignos de debate, pensamiento teórico y estudio empírico.

Todas las definiciones de la CIM que hemos analizado revelan una importante característica de la CIM: su multidimensionalidad. Los temas más relevantes de la CIM incluyen integrar y coordinar mensaje y medios, gestionar las relaciones con los clientes e impulsar las respuestas del cliente.

La falta de una definición universalmente aceptada es la barrera más fuerte para desarrollar herramientas significativas de medición del concepto de CIM: no se puede medir la CIM antes de especificar qué es la CIM. Los defensores de la CIM (RAPP y COLLINS, 1988, 1990; ROMAN, 1988; STEVENSON, 1989; SCHULTZ *et al.*, 1993) perciben la CIM como un fenómeno que lleva a una reestructuración global de los papeles del marketing y de la comunicación, a través de la eliminación de los muros que existen entre las mayores disciplinas de comunicación de marketing (promoción de ventas, relaciones públicas, etc.).

Como evidencia de este fenómeno, el profesional de marketing aumenta su demanda de campañas multidisciplinarias, estrategias de publicidad que cumplan objetivos de comunicación y de comportamiento simultáneamente y ejecuciones creativas que generen a la vez notoriedad, promuevan las posiciones de Marketing, impulsen respuestas de comportamiento inmediatas y construyan bases de datos de clientes que puedan ser utilizadas de cara a alimentar relaciones a largo plazo con el cliente.

A lo largo del último decenio algunos autores han desarrollado varias herramientas para medir el grado de implantación de la CIM y se recordarán las más relevantes.

#### *4.1.1. La aproximación de Phelps y Johnson*

PHELPS y JOHNSON (1996) realizaron el primer estudio serio para medir la multidimensionalidad de la CIM, empleando una herramienta de medida fuerte. PHELPS y

JOHNSON (1996) analizaron tres dimensiones de la CIM utilizadas en un estudio anterior de NOWAK y PHELPS (1994):

- 1) *one voice*, ‘una sóla voz’;
- 2) comunicaciones integradas;
- 3) campañas coordinadas de comunicación de marketing.

PHELPS y JOHNSON (1996) consideraron que estas tres dimensiones eran relevantes para su estudio, puesto que derivaban de un análisis basado en la experiencia de profesionales y formaban parte del significado subyacente de la CIM según la opinión de profesionales de Comunicación de Marketing. Comprender estos aspectos puede ser útil de cara a entender la base conceptual de algunos factores identificados posteriormente con el análisis factorial.

La perspectiva *one voice* sugiere que la integración implica mantener una imagen, una posición y un mensaje y/o tema claros y coherentes a lo largo de todas las herramientas de la comunicación de marketing: una estrategia común tiene que unificar la actividad de las relaciones públicas, de la publicidad, de la promoción de ventas, etc.

La segunda dimensión, comunicaciones integradas, deriva de la convicción de que la publicidad de marca, las promociones de venta, las relaciones públicas etc., no se excluyen mutuamente y que incorporar elementos de cada disciplina en materia de comunicación puede maximizar conjuntamente las fuerzas que las distinguen y minimizar las debilidades.

La tercera conceptualización, campañas de comunicación coordinadas, asocia la integración con la coordinación: CIM significa “*coordinar las disciplinas de comunicación de marketing o instituir los pasos que dan como resultado una mejor coordinación entre funciones y/o agencias*”. Con respecto a la perspectiva *one voice*, las diferentes disciplinas no tienen que trabajar necesariamente bajo un único posicionamiento de marca. De hecho, aquí, múltiples posicionamientos basados en múltiples públicos objetivo son más típicamente la norma.

PHELPS y JOHNSON (1996) utilizaron las tres dimensiones de la CIM empleando un enfoque multi-item para medir cada dimensión. Desarrollaron una batería de afirmaciones que describen las distintas facetas de las prácticas de CIM. A través de este estudio se propusieron medir cómo la CIM era implementada en las prácticas de comunicación de marketing. En su trabajo utilizaron las respuestas de una muestra nacional de profesionales de la comunicación de marketing para empezar a explorar el significado subyacente a la CIM, según el punto de vista de los profesionales.

En la elaboración de su herramienta de medición de la CIM, estos autores dedicaron los primeros 4 ítems a la medición de las dimensiones *one voice* y comunicaciones integradas. Dichos ítems están relacionados con la valoración de la coherencia y claridad de los mensajes (ítem 1, ‘un único mensaje’), de la existencia de una estrategia común que unifique la actividad de todas las herramientas de marketing (ítem 2, ‘estrategia común’), y del mantenimiento de una imagen coherente a través de las relaciones públicas (ítem 3, ‘comportamiento e imagen de RRPP’) y de la publicidad (ítem 4, ‘comportamiento e imagen de publicidad’). Los autores introdujeron 2 ítems (el ítem 5, objetivos comunes, y el ítem 9, públicos-objetivos) y una pregunta cualitativa acerca de la tipología de público objetivo, de cara a la valoración de este aspecto.

Además de los 7 ítems relativos a las tres dimensiones de NOWAK y PHELPS (1994), los autores incluyeron otros 14 ítems susceptibles de medir y despejar nuevas dimensiones de la CIM. Finalmente, PHELPS y JOHNSON (1996) preguntaron en qué medida las afirmaciones propuestas describían las prácticas de comunicación de sus empresas. A través del análisis factorial, se extrajeron cinco significados subyacentes a la CIM, en orden de representatividad:

- 1) marketing directo;
- 2) *one voice* (una única voz);
- 3) coordinación de las campañas de comunicación;
- 4) responsabilidad incrementada;
- 5) objetivo respuesta.

Por un lado, observamos que en este estudio el **marketing directo** destaca como la dimensión más relevante de la CIM. Se trata de una herramienta cada vez más utilizada y el aumento de su importancia en la empresa es directamente proporcional al aumento del interés en la CIM y está fuertemente relacionada con la importancia de las bases de datos en la implementación de programas de CIM. *Duncan (2005)* afirma que las bases de datos son esenciales para las empresas de cara a personalizar los mensajes y empezar a moverse de forma intencional hacia una comunicación a dos vías: sin las bases de datos la interactividad, elemento crucial de la CIM, se pierde.

Por otro lado, cabe destacar que el estudio confirmó las dimensiones **‘one voice’** (que, según estos autores, incluye las comunicaciones integradas) y **‘coordinación de las campañas de comunicación’** como básicas dentro de la estructura subyacente al significado de CIM.

La **responsabilidad incrementada** emerge como cuarto factor: el aumento de responsabilidad en una determinada área de comunicación no implica una disminución de responsabilidad en otra, sino coincide con un aumento de responsabilidad similar.

El último factor identificado es el **objetivo respuesta**: los objetivos de la CIM son respuestas ‘tangibles’ de su implementación, es decir aumento de las ventas o de consciencia de marca, etc. Este factor no aporta novedades con respecto a los objetivos del marketing, sin embargo representa una novedad en cuanto a los medios a través de los cuales alcanzarlos, que en este planteamiento teórico representan una de las facetas de la CIM.

Se trata de un estudio que facilita un importante adelanto en la formación de una base teórica válida sobre la que construir una definición de CIM más apta para obtener más consenso entre académicos y profesionales. Un importante límite de esta herramienta de medición es que procede del análisis de datos relativos a un muestreo existente, realizado para un estudio anterior con otros propósitos. Sin embargo, se trata de un primer proceso de exploración del significado de la CIM y su importancia reside en la posibilidad de replicarlo y de encontrar una estructura teórica con un más alto nivel de consistencia y coherencia, que permita desarrollar las herramientas de medida de la CIM que auspician académicos y profesionales.

Los autores afirman que identificar la estructura subyacente del significado de CIM proporciona a los futuros investigadores una base conceptual más robusta sobre la que construir una definición de CIM que, a cambio, facilita el fundamento para medidas que sean susceptibles de determinar con más precisión su uso en la práctica. La Tabla 10 recoge el intento de medición propuesto por estos autores.

**Tabla 10. La herramienta de medición de Phelps y Johnson.**

1.-	Un único mensaje ( <i>'One message'</i> ). La publicidad y las promociones de venta de nuestra empresa presentan el mismo mensaje claro y coherente a nuestros públicos-objetivo.
2.-	Estrategia común. Desde el desarrollo de una nueva campaña, nuestra empresa selecciona una estrategia común que une nuestras publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.
3.-	Comportamiento e imagen de RRPP. Nuestras relaciones públicas ejercen influencia tanto en las compras del consumidor como en la percepción de nuestra empresa.
4.-	Comportamiento e imagen de Publicidad. Nuestra publicidad ejerce influencia tanto en las compras del consumidor como en la percepción de nuestra empresa.
5.-	Objetivos comunes. Nuestra publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas tienen cada una unos objetivos independientes.
6.-	Objetivo de venta. Aumentar las ventas es un objetivo extremadamente importante de nuestros mensajes de comunicación de marketing.
7.-	Objetivo de notoriedad. Mejorar el conocimiento que el cliente tiene de nuestros productos o servicios es un objetivo extremadamente importante de nuestro mensaje de comunicación de marketing.
8.-	Recortar costes. Recortar los costes de nuestra publicidad, relaciones públicas y promociones de venta es un objetivo extremadamente importante en nuestro programa de comunicación de marketing.
9.-	Públicos-objetivo. Cada uno de nuestros públicos-objetivo para los mensajes de marketing es limitado, específico y bien definido.
10.-	Respuesta directa. El marketing de respuesta directa es una parte importante de nuestra empresa.
11.-	Bases de datos. El uso de bases de datos con información acerca de los perfiles de cliente es una parte vital de nuestro programa de comunicación de marketing.

12.-	Mail directo. El mail directo es una parte vital del programa de comunicación de marketing de nuestra empresa.
13.-	Números '800'. El uso de números telefónicos gratuitos es una parte vital del programa de comunicación de marketing de nuestra empresa.
14.-	Relaciones Públicas diferenciadas. Las personas que trabajan en el ámbito de las relaciones públicas que tienen que ver con el marketing son distintas a los que trabajan en las relaciones públicas corporativas
15.-	Responsabilidad de entrada. Nuestra empresa da a sus trabajadores recién incorporados importantes responsabilidades de decisión.
16.-	Más responsabilidad de RRPP. A las relaciones públicas se les da mayor prioridad en nuestra empresa.
17.-	Más responsabilidad de publicidad. A la publicidad se le da mayor prioridad en nuestra empresa.
18.-	Más responsabilidad de promoción. A la promoción se les da mayor prioridad en nuestra empresa.
19.-	Venta personal. A la venta personal se le da mayor prioridad en nuestra empresa.
20.-	Política Cambiada. En términos de los 19 items anteriores, nuestra empresa ha cambiado muy poco en los últimos 5 años.
21.-	<p>“¿Qué afirmación de las siguientes describe mejor el público o públicos-objetivo que tu empresa quiere lograr con su comunicación de marketing?”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un público amplio.</li> <li>▪ Un público muy bien definido.</li> <li>▪ Muchos públicos generales.</li> <li>▪ Muchos públicos muy bien definidos.</li> <li>▪ Otros.</li> </ul>

Fuente: PHELPS y JOHNSON (1996).

#### 4.1.2. La herramienta de medición de Low

Low (2000) realizó un estudio basado en la definición de DUNCAN Y EVERETT (1993), según la cual la CIM es “la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir su valor de marca percibido”.

Este autor enfocó su investigación en tres cuestiones:

- 1) ¿Cómo se puede medir la CIM?
- 2) ¿Cuáles son los factores que impulsan u obstaculizan la CIM?
- 3) ¿La CIM está relacionada con una mejor rentabilidad?

Conseguir una respuesta para cada una de estas preguntas facilitará la identificación de lo que lleva a algunas organizaciones a implementar el paradigma de la CIM con más facilidad que otras, además de esta manera será posible saber si la tendencia de la CIM es rentable, en el caso en que destaque una relación positiva entre su implementación y los resultados en términos de rentabilidad, como son las ventas y las cuotas de mercado.

En primer lugar, se entrevistaron a 15 gestores de marketing expertos (*senior marketing managers*) para que éstos dieran su propia definición de CIM. Todos los entrevistados definían la CIM como una práctica de gestión. Además, el autor observó que el elemento más presente en las definiciones de los profesionales encuestados resultó ser la **coordinación** de las herramientas de comunicación de marketing y esto proporcionaba un apoyo adicional para la elección de la definición de DUNCAN y EVERETT (1993).

Los entrevistados sugirieron también cuatro componentes que contribuían a la coordinación de las actividades de comunicación de marketing:

- 1) planificar y ejecutar diferentes herramientas de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y mail directo) como un único proyecto integrado;
- 2) asignar responsabilidad para todos los esfuerzos de comunicación a un único director;
- 3) asegurar que los distintos elementos del programa de comunicación tiene un común objetivo estratégico (por ejemplo, reforzar una particular estrategia de posicionamiento);
- 4) centrarse en un mensaje de comunicación común.

Estas cuatro ‘dimensiones’ reflejan las 3 conceptualizaciones que NOWAK y PHELPS (1994) destacaron y que, como se ha podido observar en el apartado anterior, PHELPS y JOHNSON (1996) incluyeron en su estudio: *one voice*, comunicaciones integradas y campañas coordinadas. Finalmente, el autor propone y mide su propia definición de CIM como “*el grado de coordinación de las herramientas de comunicación de marketing para un producto o servicio*” (LOW, 2000). A partir de esta conceptualización, desarrolló una herramienta dirigida a la medición de la percepción que los gestores de marketing tienen de la CIM, basándose además en los inputs de los profesionales entrevistados. Se trata de una escala de tipo Likert (véase tabla 11) compuesta por 3 ítems, que hacen referencia a la centralización de la planificación de las herramientas de comunicación de marketing, la coherencia estratégica de los elementos del programa de comunicación y finalmente, el enfoque de las herramientas de comunicación en un mensaje común. Los puntos extremos fueron etiquetados como ‘totalmente de acuerdo’ (9) y ‘totalmente en desacuerdo’ (1), mientras que el punto intermedio (5) tenía la etiqueta de ‘ni de acuerdo ni en desacuerdo’. El primer ítem se medía de manera inversa (\*R=*reverse*), y después del pretest y de la depuración de la escala fue eliminado. Altas puntuaciones en los tres ítems indicarían un alto grado de integración.

**Tabla 11. Escala de medición de la CIM de Low**

Cuando más de una herramienta o actividad de comunicación de marketing son utilizadas para mi producto o servicio, éstas son planificadas y ejecutadas como proyectos distintos y separados. (R*)
Las distintas herramientas de comunicación de marketing para mi producto o servicio son planificadas por el mismo gestor
Los elementos del programa de comunicación de marketing para mi producto/servicio son estratégicamente coherentes.
Diría que las herramientas de comunicación de marketing utilizadas para mi producto/servicio están centradas en un mensaje común

Fuente: LOW (2000)

#### 4.1.3. El intento de medición de Reid, basado en el 'IMC miniaudit'

DUNCAN y MORIARTY (1997) elaboraron una de las herramientas más importantes de medición existentes hasta la actualidad. Se trata de una herramienta diagnóstica para ayudar a los directivos en la gestión de las áreas fuertes y débiles de la integración. Según DUNCAN (2005) el objetivo del *miniaudit* es la evaluación de las prácticas de CIM en la construcción de las relaciones: con el análisis de la estructura organizativa y del grado de comprensión de los objetivos y estrategias de comunicación de marketing, esta herramienta mide el grado en que los mensajes de marca creados por la empresa son estratégicamente consistentes.

Presentado inicialmente en el libro *Driving Brand Value* (DUNCAN Y MORIARTY, 1997), el *miniaudit* ha sido elaborado a través de la presentación del modelo de integración que hemos visto en el primer capítulo, en la publicación del modelo de Marketing Relacional basado en la Comunicación (DUNCAN Y MORIARTY, 1998).

Esta herramienta de medida ha sido desarrollada siguiendo la teoría según la cual existen 10 factores que contribuyen a la formación de relaciones de marca y se reparten en tres categorías:

- 1) factores relacionados con **la creación y el fomento de las relaciones** con todos los grupos de interés, *stakeholders*, y no sólo con los clientes;
- 2) factores relacionados con **el proceso de integración**: la coherencia estratégica, la interactividad intencional, la misión de marketing y la planificación llamada '*zero-based planning*';
- 3) factores relacionados con **la organización**: la gestión interfuncional, las competencias centrales, el marketing dirigido por los datos, y la colaboración con una agencia integrada.

Recientemente, REID (2005) adaptó el *miniaudit* de DUNCAN y MORIARTY (1997) para construir una nueva herramienta que no sirva sólo como 'diagnóstico', sino que permita medir los efectos del proceso de CIM en los resultados de marca.

En la herramienta propuesta (Tabla 12) los ítems relativos a la CIM son valorados según una escala Likert de 1 a 7 (1 ‘absolutamente no’, 7 “en gran medida”). El primer objetivo de este estudio fue proveer un análisis exploratorio de la relación entre el proceso de CIM y los resultados de marca. Después de llevar a cabo su estudio, el autor concluyó que los cinco constructos normativos relativos a la CIM de DUNCAN y MORIARTY (1997) podían resumirse en tres: interactividad, misión de marketing y planificación estratégica interfuncional (que engloba infraestructura organizativa, consistencia estratégica, planificación y evaluación). En efecto, la escala elaborada por este autor pretende medir estas tres dimensiones de la CIM a través de un total de 20 ítems.

Los primeros dos ítems tratan de medir la interactividad, a través de la medición de la capacidad de la empresa de elaborar programas especial para atender las consultas y quejas de los clientes y almacenarlas en bases de datos. La misión de Marketing, otro elemento-clave de la CIM, se valora a través de dos ítems que pretenden medir el nivel de importancia de eslogan de la misión de Marketing en la planificación de la comunicación y su grado de promoción entre clientes y otros grupos de interés.

Los restantes ítems pretenden medir las tres dimensiones de la planificación estratégica interfuncional. En concreto, tres ítems pretenden medir distintos aspectos de la infraestructura organizativa: el grado en el que el personal que gestiona el programa de comunicación conoce las debilidades y fuerzas de todas las herramientas de comunicación de marketing y el nivel de calidad de la comunicación interna y de las relaciones recíprocas entre las agencias externas de comunicación. La coherencia estratégica se evalúa por medio de tres ítems que tratan de medir el grado de actualización del plan de marketing, el nivel de flexibilidad de tema promocional y de coordinación de los mensajes enviados a través de todas las operaciones (por ejemplo, los precios, la distribución etc.).

En su herramienta de medición, REID (2005) emplea el mayor número de ítems (5) para la valoración de los aspectos relativos a la planificación y evaluación de la comunicación. En detalle, estos ítems consideran la realización de un análisis DAFO y la prioridad de la gestión de los contactos de los clientes con el firme objetivo de crear y mantener relaciones rentables con clientes y otros *stakeholders* (dentro de la planificación de la comunicación) como determinantes para la obtención de un alto nivel de integración. Además, el uso de un estudio sistemático para estimar la fuerza de las relaciones con los

grupos de interés, la presencia de estrategias que maximicen las fuerzas distintivas de las distintas herramientas de comunicación de marketing (de cara a garantizar la coherencia en todos los mensajes enviados) representan importantes elementos-clave de la CIM, según este autor. En la tabla 12 se muestra la escala propuesta por este autor.

**Tabla 12. Escala de medición de la CIM, basada en el miniaudit de Duncan y Moriarty**

<b>Interactividad</b>	
1.-	La planificación de los medios de tu marca es un equilibrio estratégico entre los medios de masas y los medios <i>one-to-one</i> (*)
2.-	Programas especiales se ponen en marcha para facilitar las consultas de clientes y quejas acerca de tu marca.
3.-	En tus bases de datos almacenas las quejas, las consultas, los agradecimientos y el comportamiento de compra relacionado con tu marca de los clientes.
4.-	Tus bases de datos sobre clientes son de fácil acceso interno y uso (user friendly) (*)
<b>Misión de Marketing</b>	
5.-	El eslogan de la misión de marketing de tu empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación para tu marca.
6.-	El eslogan de tu misión se promueve entre clientes y otros grupos de interés clave de tu marca..
7.-	Las contribuciones de tu marca a patrocinios o <i>sponsorships</i> se concentran en un área o programa determinados (deporte, arte, música...) (*)
<b>Planificación estratégica interfuncional</b>	
<b>Infraestructura organizativa</b>	
8.-	En tu empresa, el proceso de gestión de la reputación de la marca es la responsabilidad de todos los departamentos y empleados (*)
9.-	Las personas que gestionan el programa de comunicación de tu marca tienen un buen nivel de comprensión de las fuerzas y debilidades de todas las más importantes herramientas de comunicación de marketing, como la respuesta directa, las relaciones públicas, la promoción de venta, la publicidad y el <i>packaging</i> .
10.-	Tu empresa gestiona bien la comunicación interna, informando todas las áreas de la organización acerca de los objetivos de tu marca y los programas de marketing.
11.-	Tus principales agencias de comunicación se ponen en contacto entre ellas como mínimo una vez al mes.

Consistencia estratégica	
12.-	Revisas regularmente tu plan de marketing para asegurar la relevancia y coherencia de tus mensajes de marca y el posicionamiento de marca estratégico.
13.-	Tu mayor tema promocional para la marca es conceptualmente bastante amplio para permitir diferentes sub-campañas dirigidas a todos los grupos de interés-clave.
14.-	Coordinas cuidadosamente los mensajes que son enviados por todas tus operaciones, como los precios, la distribución, la performance del producto y las operaciones del servicio, para asegurar la coherencia del posicionamiento de marca.
Planificación y evaluación	
15.-	Un análisis DAFO es utilizado para determinar las fuerzas y las oportunidades que puedes aprovechar y las debilidades y amenazas que necesitas afrontar, en el plan de comunicación de tu empresa.
16.-	Tu empresa utiliza un enfoque <i>zero-based</i> en la planificación de la comunicación de marketing de tu marca en vez de utilizar la asignación del presupuesto del año anterior (*)
17.-	En la planificación anual de la comunicación de marketing, la prioridad es de la gestión de los contactos de los clientes con tu marca.
18.-	Usas algún tipo de estudio sistemático de marca para evaluar la fuerza de tus relaciones con los clientes y otros grupos de interés.
19.-	Tus estrategias de <i>brand-marketing</i> maximizan las fuerzas distintivas de las distintas herramientas de comunicación de marketing.
20.-	El firme objetivo del programa de comunicación de marketing de tu empresa es crear y mantener relaciones rentables con clientes y otros <i>stakeholders</i> garantizando la coherencia en todos los mensajes enviados a estos grupos.

Fuente: REID (2005, pp.53-54). Nota: (\*) ítems descartados por el autor

#### 4.1.4. El intento de Lee y Park

La más actual herramienta de medición fue desarrollada y publicada recientemente por los autores LEE y PARK (2007), en el marco de una conceptualización teórica que ve la CIM con un constructo multidimensional.

A pesar de su amplia aceptación, muchos aspectos importantes en el área de la CIM necesitan una solución. Entre ellos, son dos los aspectos que parecen cruciales: la conceptualización (definición) y la medición de la CIM. Profesionales y académicos

pretenden conocer la naturaleza y la extensión del impacto de la CIM en la práctica de la comunicación de Marketing. A pesar de que otros estudios hayan explorado este tema, los resultados obtenidos son incoherentes, a menudo contradictorios y sobre todo inconcluyentes. La razón principal de este estado de confusión es que distintas definiciones y, por consiguiente, distintas medidas, han sido utilizadas en los estudios anteriores (CAYWOOD, *et al.*, 1991; DUNCAN y EVERETT, 1993; EAGLE, KITCHEN, HYDE, FOURIE, y PADISSETTI, 1999; KITCHEN y SCHULTZ, 1997; PHELPS, PLUMLEY, y JOHNSON 1994).

La falta de una definición común ha sido la principal barrera para el desarrollo de los programas de CIM y, de ahí, se ha complicado la tarea de determinar cuál es su impacto en la comunicación de Marketing (PHELPS Y JOHNSON 1996). En una revisión del desarrollo y del estado de la CIM, SCHULTZ Y KITCHEN (1997), afirmaron finalmente que desarrollar una definición de CIM aceptable o relevante para la comunidad de la comunicación de Marketing y desarrollar medidas que permitan estimar el impacto y valor de CIM siguen siendo unos de los aspectos más críticos.

LEE Y PARK (2007) consideran más apropiado seguir un enfoque incremental y a largo plazo: las definiciones de la CIM que los investigadores y profesionales consideren relevantes deben ser examinadas e identificadas puesto que el concepto y la práctica de la CIM evoluciona continuamente. Las conceptualizaciones emergentes y las que ya existen deben de ir añadiéndose al depósito creciente de la base conceptual de la CIM. Por lo tanto, también los esfuerzos para desarrollar medidas de la CIM tienen que ser guiadas por esta base conceptual común: este proceso cumulativo e incremental, a pesar de ser muy lento, tiene que ser continuo e iterativo. Estos autores en su estudio persiguen dos objetivos: una definición de la CIM como constructo multidimensional y una herramienta de medición que cubra la multidimensionalidad de la CIM que se propone en el estudio.

Antes de identificar la dimensión subyacente de las definiciones con más alto nivel de aceptación, estos autores delimitan los límites de la CIM. Algunos consideran que todas las áreas funcionales del Marketing deben estar incluidas, porque la CIM esencialmente toca todos los aspectos del Marketing (PICKTON y HARLEY, 1998; STEWART, 1996). Este es un enfoque muy atractivo, sin embargo complica demasiado la tarea de definir la CIM y de desarrollar una herramienta de medición. Según estos autores, un enfoque más práctico es delimitar el ámbito de la CIM a la Comunicación de Marketing y sus componentes, que

incluyen la publicidad, la promoción de ventas, relaciones públicas, Internet y marketing directo (PHELPS y JOHNSON, 1996).

Todos estos componentes se refieren a disciplinas, canales, medios, funciones o herramientas en la literatura de la CIM, mientras que en este estudio se usan “medios” y “canales” de manera indistinta para referirse a estos componentes. Éste es un enfoque conceptualmente coherente, puesto que la CIM se propone aumentar la eficiencia de la Comunicación de Marketing con los públicos objetivo, a través de la gestión de los mensajes y componentes del mix de la comunicación de marketing, y no de todos los aspectos del Marketing. Además un enfoque de este tipo permite desarrollar la base conceptual de la CIM dentro de las fronteras de la Comunicación de Marketing y facilita el desarrollo de medidas de CIM a un nivel operativo.

En su estudio, LEE Y PARK (2007) propusieron cuatro dimensiones de la CIM basadas en su revisión de las definiciones y significados del concepto encontrados en la literatura de la CIM:

- 1) **comunicaciones unificadas** para un mensaje y una imagen coherentes;
- 2) comunicaciones **diferenciadas** para los diversos grupos de clientes;
- 3) comunicaciones **dirigidas por bases de datos** para resultados tangibles;
- 4) comunicaciones que **fomenten las relaciones** con los clientes existentes.

En concreto, la dimensión *comunicaciones unificadas para un mensaje y una imagen coherentes* representa el fundamento de la CIM que se identifica con más frecuencia desde las primeras etapas de evolución de la CIM. Ésta mide si el mensaje deseado se comunica de forma coherente con todas las herramientas y todos los canales de comunicación y dentro de esta dimensión la escala pretende estimar si la coherencia visual y lingüística se mantiene en la comunicación de los mensajes y si las actividades de comunicación de la empresa son llevadas para crear y mantener una imagen de marca coherente. Se refiere a las actividades de comunicación de marketing que tienen el objetivo de crear una única identidad o posicionamiento de una marca en su mercado objetivo enviando mensajes coherentes a través de distintos canales de comunicación. Aquí se enfatiza la creación de una clara y coherente imagen unificando los mensajes y

coordinando los varios canales de comunicación, como en el concepto *one voice* (una única voz) de NOWAK Y PHEPLS (1994) y en el de 'continuidad' de SIRGY (1998), que hace referencia a una continuidad 'física', a través de un eslogan uniforme y el mismo logo coherentemente utilizados en todos los medios, y a una continuidad 'psicológica', en la que una imagen o un tema es utilizado con coherencia en todos los medios.

La segunda dimensión, *comunicaciones diferenciadas para grupos de múltiples clientes*, además de detectar el grado en que la empresa decide si es necesario crear múltiples imágenes de marca para distintos públicos en el mercado-objetivo, también se propone estimar de qué manera la empresa utiliza la información del consumidor para desarrollar sus programas de comunicación para múltiples públicos. Esta dimensión implica que diferentes campañas de comunicación necesiten ser desarrolladas e implementadas para múltiples grupos de clientes en el mercado objetivo que se encuentran en distintas fases del proceso de compra. Su base teórica deriva de la teoría de la 'jerarquía de los efectos' (según la que los consumidores pasan por una secuencia de etapas cognitivas, afectivas y conativas antes de llegar a su decisión de compra) donde la necesidad de información y la formación de actitudes y creencias del consumidor dependen de la fase que cada consumidor esté atravesando. Por este motivo, deben plantearse campañas de comunicación con distintos mensajes e imágenes para generar múltiples efectos en vez de centrarse sólo en generar ventas de cara a involucrar a los consumidores de todas las etapas del proceso de compra.

A través de la tercera dimensión, *comunicaciones dirigidas por bases de datos para resultados tangibles*, la escala tiene como objetivo medir cómo las actividades de comunicación de marketing de la empresa se proponen generar respuestas de comportamiento en el cliente y si, en este intento, se basan en las respuestas del consumidor a sus estímulos de marketing iniciales. Además, esta dimensión detecta si la empresa recoge e integra la información del cliente en una base de datos. Se hace hincapié aquí en la importancia de generar respuestas de comportamiento desde el mercado objetivo a través de comunicaciones directas con los consumidores utilizando bases de datos. Una base de datos incluye toda la información que una compañía puede conseguir sobre los consumidores y no ofrece sólo los perfiles individuales de los consumidores, sino también revela sus respuestas a las distintas herramientas de comunicación. Este tipo de

información es muy útil también de cara a determinar cuál es el medio más efectivo para hallar a los consumidores en las diferentes fases de la compra. El uso de bases de datos es hoy en día indispensable en canales de comunicación directa tales como Internet y comunicación vía e-mail.

Finalmente, esta escala no sólo abarca importantes actividades de la CIM identificadas en estudios anteriores, sino que incluye una dimensión nueva: las *comunicaciones que fomentan la relación con los clientes existentes*. Su objetivo es medir el grado en que las actividades de comunicación de la empresa son programadas para reforzar las relaciones con los clientes existentes. Esta dimensión enfatiza la importancia de incrementar una relación a largo plazo con los clientes existentes a través de programas de comunicación de marketing. Éste es un aspecto que ha sido reconocido desde hace tiempo en la literatura del *Customer Relationship Management (CRM)*, donde se argumenta que retener a los clientes existentes es cinco veces más eficiente que adquirir y desarrollar relaciones con nuevos consumidores. LEE Y PARK (2007) son los primeros en proponer esta dimensión como una parte distintiva y separada, aunque integral, de la CIM. Además, a través de esta dimensión, la escala es susceptible de estimar si las actividades de comunicación centradas en la relación son diseñadas para producir rentabilidad a largo plazo.

LEE Y PARK (2007) elaboraron una escala exhaustiva y a la vez parsimoniosa de 18 items dirigida a medir importantes actividades de cada una de las cuatro dimensiones que han sido descritas anteriormente, siguiendo una metodología rigurosa, que incluye sistemáticos pasos de entrevistas de campo, ajuste, depuración y una validación a través de una encuesta a gran escala con profesionales e investigadores de Corea del Sur. La herramienta de medición demuestra una fiabilidad estable y una validez robusta.

La escala de 18 ítems propuesta por LEE Y PARK (2007) no mide sólo las cuatro dimensiones centrales de la CIM, sino que capta también aspectos-clave de cada dimensión con múltiples ítems. Específicamente, la dimensión "*comunicaciones unificadas para un mensaje y una imagen coherentes*" mide si el mensaje deseado se comunica de forma coherente con todas las herramientas y todos los canales de comunicación. Esta dimensión estima si la coherencia visual y lingüística se mantiene en la comunicación de los mensajes y mide si las actividades de comunicación de la empresa son llevadas para crear y mantener una imagen de marca coherente.

La dimensión “*comunicaciones diferenciadas para grupos de múltiples clientes*” mide la manera en que la empresa decide si es necesario crear múltiples imágenes de marca para distintos públicos en el mercado-objetivo. Esta dimensión también estima el grado en que la empresa utiliza la información del consumidor para desarrollar sus programas de comunicación para múltiples públicos.

La dimensión “*comunicaciones dirigidas por bases de datos para resultados tangibles*” tiene como objetivo medir el grado en que las actividades de comunicación de marketing de la empresa se proponen generar respuestas de comportamiento en el cliente y si la empresa se basa en las respuestas del consumidor a sus estímulos de marketing iniciales. Además, esta dimensión detecta si la empresa recoge e integra la información del cliente en una base de datos.

La dimensión “*comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes existentes*” mide el grado en que las actividades de comunicación de la empresa son programadas para reforzar las relaciones con los clientes existentes. Además, esta dimensión estima si las actividades de comunicación centradas en la relación son diseñadas para producir rentabilidad a largo plazo. La tabla 13 recoge las distintas dimensiones que componen la escala de CIM de LEE Y PARK (2007).

La escala de medida desarrollada en este estudio representa mejoras significativas sobre las escalas utilizadas anteriormente por distintas razones:

- 1) LEE Y PARK (2007) realizaron un estudio *ad hoc*, con el único y específico propósito de desarrollar una herramienta de medición de CIM, al contrario del estudio realizado por PHELPS Y JOHNSON (1996), que utilizaron un conjunto de datos pre-existente y recogido con otro objetivo;
- 2) los procedimientos utilizados en el estudio de LEE Y PARK (2007) son metodológicamente más rigurosos con respecto a los que utilizaron otros autores, como por ejemplo LOW (2000);
- 3) la escala de medida desarrollada en este estudio es más exhaustiva, y a la vez más parsimoniosa, con respecto a las escalas elaboradas anteriormente (por ejemplo, DUNCAN Y EVERETT, 1993; LOW, 2000; SCHULTZ Y KITCHEN, 1997).

**Tabla 13. Herramienta de medición de la CIM como concepto multidimensional**

<b>Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes</b>
1. Nuestra empresa examina atentamente si nuestro mensaje es coherentemente enviado a través de todas las herramientas de comunicación y canales (por ejemplo, publicidad, propaganda, packaging, mail directo, POP display, banner, sitio web)
2. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes de comunicación (por ejemplo, marca, logos, modelos y colores).
3. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (por ejemplo, eslóganes y lemas).
4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos de nuestro programa de comunicación de marketing
5. Nuestra empresa no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.
<b>Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes</b>
6. Nuestra estrategia de comunicación de marketing diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden.
7. Nuestra empresa decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo.
8. La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente en nuestra empresa.
9. Nuestra estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la notoriedad de marca, la búsqueda de información, visita de salas de exposición, y la compra.
10. Nuestra empresa emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra.
<b>Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles</b>
11. Nuestras actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (por ejemplo, pedido telefónico, encuesta telefónica, visita de salas de exposición)
12. Nuestra empresa sigue las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (por ejemplo, folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que participaron en eventos patrocinados por la empresa e hicieron una encuesta telefónica)

después de haber visto nuestra publicidad
13. Nuestra empresa se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfiecha.
14. Nuestra empresa integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones.
<b>Comunicaciones que fomentan las relaciones con clientes existentes</b>
15. Nuestra empresa gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (por ejemplo, poniendo en marcha una oficina de atención al cliente, mandando postales de felicitación de cumpleaños).
16. Nuestra empresa enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes.
17. Nuestra estrategia de comunicación de marketing pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde nuestros clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción.
18. Nuestra empresa pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos.

*Fuente: Adaptado de LEE y PARK (2007)*

Sin embargo, el estudio en el que se basa la escala de LEE Y PARK (2007) no está exento de limitaciones. En primer lugar, los resultados son difícilmente generalizables a causa de las muestras utilizadas. De hecho, la herramienta de medición propuesta ha sido desarrollada con muestras procedentes de Corea del Sur y algunas peculiaridades en las prácticas locales de publicidad potencialmente pueden haber influido en el proceso de validación de la escala. Por este motivo, es deseable que la parte empírica de este estudio sea replicada con otras muestras para estimar su fiabilidad y validez de la herramienta propuesta antes de su uso.

En segundo lugar, este estudio no tiene como objetivo lograr una definición exhaustiva de CIM que comprenda todas las dimensiones y actividades pertinentes, por consiguiente cabe dudar de la validez de una herramienta que no se desarrolla en la base de una concreta definición del concepto de CIM. Sin embargo, el enfoque de LEE y PARK (2007) se basa en la perspectiva de PHELPS y JOHNSON (1996, p.170), según los que “la

*investigación sobre CIM va más allá de la actual situación de confusión (quagmire) y desarrolla una base conceptual más fuerte en la que construir una definición de CIM”.*

En efecto, estos autores consideran que el desarrollo de una definición y unas medidas de CIM compartidas universalmente debe ser una tarea a largo plazo que requiere esfuerzos de investigación cumulativos e incrementales. Desde esta perspectiva, el estudio de LEE Y PARK (2007) puede servir de sólida base para construir y agrandar la investigación acerca de los problemas de definición y medición de la CIM en futuras investigaciones. En definitiva, constituye una importante contribución en el campo de la CIM.

## CAPÍTULO 5

### Modelización y Medida de la CIM

#### 5.1. Propuesta de medición de la CIM como concepto multidimensional

La importancia de una definición formal de CIM se ha puesto de manifiesto en muchas publicaciones académicas (DUNCAN, 2002; FILL, 2002; KITCHEN, 1999; SCHULTZ, TANNENBAUMM y LAUTERBORN, 1994), sin embargo hasta la fecha se ha hecho muy poco por solucionar la incertidumbre que rodea el concepto teórico de CIM (KITCHEN y SCHULTZ, 1997, 1999, 2000).

Tras la revisión de la literatura se propone una definición de CIM que aclare a los investigadores dónde se encuentra este paradigma actualmente y qué papel ha de desempeñar en la gestión actual empresarial, en sentido amplio, y no sólo como herramienta para la gestión de la comunicación de marketing. Así, definimos la CIM como *aquel proceso interactivo y sistémico de planificación interfuncional y optimización de los mensajes enviados a todos los grupos de interés de cara a comunicar con coherencia y transparencia al objeto de conseguir sinergias y fomentar relaciones rentables a largo plazo.*

Como todas las definiciones de la CIM analizadas anteriormente, la que se presenta aquí revela una importante característica de la CIM: su multidimensionalidad. Otro elemento que se refleja en esta conceptualización es la continuidad del proceso de la CIM. La CIM es ‘sistémica’ y esta característica implica continuidad. Cuando se inicia un proceso de CIM, hay que hacerlo con la convicción de que es necesario llevarlo al largo plazo, por distintos motivos. En primer lugar, la eficacia se obtiene con el tiempo. En segundo lugar, el enfoque debe ser de adaptación, puesto que hay que actualizar los contenidos y valores que se comunican, manteniendo una cierta coherencia con la evolución de las expectativas de los públicos objetivo.

Esta definición recoge el carácter multidimensional del concepto, distinguiéndose cuatro dimensiones principales:

- 1) *One voice (una sola voz)*. Se trata de la esencia de la integración, puesto que implica lograr y mantener una imagen, una posición, y un mensaje claro y coherente a través de todas las herramientas de la comunicación de marketing (Nowak y Phelps, 1994; Phelps y Jonson, 1996). Por este motivo, una estrategia común tiene que unificar la actividad de las relaciones públicas, la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo e interactivo, etc.
- 2) *Interactividad*. La CIM es una comunicación de doble vía (*two-ways symmetric*), porque a través de este paradigma se pretende mantener un diálogo continuo entre la empresa y sus interlocutores, que no incluye exclusivamente a los clientes. La innovación tecnológica desempeña aquí un papel muy relevante, sin el cual carecería de sentido este nuevo paradigma. El marketing relacional no ha sido capaz de integrar, ni en la teoría ni en la práctica, el verdadero valor que juega la comunicación en la construcción de relaciones con los clientes y con los *stakeholders*. Se ha centrado en variables como el compromiso y la confianza que son en realidad producto de la ‘comunicación’. Como afirman Duncan y Moriarty (1998) la interactividad es la pieza que le faltaba a la teoría del marketing relacional para conseguir construir auténticas y verdaderas relaciones con los públicos de interés a través de un contacto continuo con su entorno escuchándole y respondiéndole.
- 3) *Planificación interfuncional*. En la comunicación de marketing tradicional, el punto de referencia es el marketing mix, en cambio bajo este nuevo paradigma es la empresa en su totalidad. La integración es una ventaja competitiva que es capaz de optimizar la relación entre mensajes, medios y receptores y no simplemente la coordinación de los elementos del marketing mix. Las implicaciones son muy importantes dado que todo lo que hace, o no hace, la empresa comunica y no sólo el departamento de marketing. La CIM debe por tanto alentar una planificación interfuncional y promover la empresa *in toto*. Además, todos los colaboradores de la misma tendrán que adquirir una orientación a la comunicación.

- 4) *Relaciones rentables a largo plazo*. Duncan y Moriarty (1998) afirmaron que la comunicación interactiva a nivel corporativo, de marketing y de comunicación de marketing, lleva a relaciones a largo plazo que conllevan un aumento del valor de marca. Puesto que la CIM debe ser una herramienta fundamentalmente estratégica, ésta debe proponerse la consecución de objetivos a largo plazo.

En la definición propuesta se apuesta por la “optimización” frente a la “coordinación”, dado que este término confiere un valor más riguroso al tipo de mensajes transmitidos, más que a los medios utilizados, a los interlocutores de la organización (*stakeholders*). Los medios representan únicamente los vehículos de los mensajes, mientras que los mensajes contienen los valores que la empresa quiere transmitir a sus interlocutores. En esta conceptualización se hace hincapié en el valor de los mensajes, puesto que el problema está en la selección de los mismos y su adaptación al público objetivo.

Un elemento común de las definiciones más recientes parece ser la representación de la CIM como proceso, en una dúplice dimensión ‘táctica’ y ‘estratégica’. Con ‘dimensión estratégica’ de la gestión de marketing se entiende el marco que provee la guía para emprender las acciones (o tácticas) que deben ponerse en marcha y, al mismo tiempo, formada por las acciones implementadas y las respuestas que competidores, clientes y otros grupos de interés producen. En un sentido más amplio, el enfoque estratégico pone énfasis en la identificación adecuada de las oportunidades del mercado como base para la planificación de marketing y el crecimiento, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible. La dimensión táctica, en cambio, hace referencia a las actividades a corto plazo que hay que poner en marcha en la implementación de determinadas estrategias para conseguir los objetivos de la planificación de marketing.

En definitiva, con la definición propuesta, se pretende hacer hincapié en los componentes estratégicos de la CIM, como son la planificación basada en el mercado y en las expectativas financieras (DUNCAN y MORIARTY, 1997, 1998; DUNCAN y MULHERN, 2004; KITCHEN *et al.*, 2004; LOW, 2000, SCHULTZ, 1998), la integración interfuncional (DUNCAN y MULHERN, 2004; CORNELISSEN, 2001; DUNCAN y MORIARTY, 1997, 1998; PHELPS y JOHNSON, 1996; SMITH, 1996) el compromiso para la inversión de recursos en la CIM (DUNCAN y MORIARTY, 1997, 1998; EAGLE y KITCHEN, 2000; SMITH, 1996) la

interactividad y conectividad con clientes y grupos de interés (DUNCAN y MORIARTY , 1997, 1998; PICKTON y HARTLEY , 1998; SCHULTZ, 1998; SMITH, 1996) y la coherencia estratégica (DUNCAN y MORIARTY, 1997, 1998; CORNELISSEN, 2001; EAGLE y KITCHEN, 2000; LOW, 2000; PICKTON y HARTLEY, 1998; SCHULTZ, 1998; SMITH, 1996; PHELPS y JOHNSON, 1996).

En la literatura de la CIM la falta de una definición universalmente aceptada del concepto destaca como la barrera más fuerte para el desarrollo de herramientas de medida de la CIM. No se puede medir la CIM sin antes especificar qué es y cuáles son sus principales dimensiones. En este sentido, la definición que se acaba de proponer representa la base teórica imprescindible para el desarrollo de una herramienta que mida el grado de implementación de la CIM en una determinada organización o empresa.

Uno de los retos de este trabajo de investigación ha sido llegar a proponer una herramienta de medida de la CIM (ver Tabla 14), compuesta por 23 ítems, susceptible de captar no sólo las cuatro dimensiones que se acaban de describir, sino también capaz de representar las distintas facetas que presentan dichas dimensiones de la CIM, partiendo de la dimensión más básica (*one voice*) hasta llegar al aspecto más complejo que representa el objetivo final del paradigma de la CIM: *relaciones rentables a largo plazo*.

Los primeros 5 ítems de la escala pretenden medir el nivel de coherencia de los mensajes y de la imagen y el grado de coordinación de las herramientas de comunicación en el marco de una estrategia común. Todos estos aspectos forman parte de la dimensión que NOWAK y PHELPS (1994) definieron como '*one voice*' y que según ellos representa la esencia de la integración.

Los 6 ítems siguientes tratan de medir la *interactividad*. La CIM implica una comunicación en una doble vía, puesto que a través de este nuevo paradigma se busca mantener un diálogo continuo entre la empresa y sus *stakeholders*. En este sentido, la innovación tecnológica desempeña un papel muy relevante. Diversos autores (SCHULTZ y SCHULTZ, 1998; DUNCAN y MORIARTY, 1997) consideran que las bases de datos e Internet resultan ser especialmente relevantes para la implementación de la CIM, puesto que refuerzan la validez del enfoque, la rigurosidad del método y la eficacia de su uso. Además, las herramientas de marketing directo desempeñan un papel destacado para la

puesta en marcha de una comunicación bidireccional entre la empresa y sus grupos de interés.

En la comunicación de marketing tradicional el punto de referencia es el mix de comunicación, en cambio el paradigma de la CIM se centra en la empresa en su totalidad. No sólo el departamento de marketing envía mensajes, toda la empresa en su conjunto es una fuente constante de emisión de mensajes que es preciso integrar para conseguir “hablar una única voz”. Aunque no se quiera, no podemos dejar de comunicar (“*you cannot not communicate*”, DUNCAN y MORIARTY, 1998) de ahí que la CIM implique un importante esfuerzo en planificación y gestión interfuncional. Esta es precisamente la tercera dimensión del concepto, que la escala propuesta pretende medir a través de siete ítems (12 al 18). La comunicación interna, especialmente la comunicación horizontal, la coherencia estratégica y la planificación basada en objetivos representan las facetas más destacadas de esta dimensión y esta herramienta pretende captarlas de forma adecuada.

Puesto que la CIM debe representar una herramienta fundamentalmente estratégica, ésta debe proponer la consecución de relaciones rentables a largo plazo. Los últimos 5 ítems (19 al 23) pretenden medir este aspecto que constituye la cuarta y última dimensión propuesta y hacen referencia a aspectos relacionados con la gestión de los contactos, el fomento de la satisfacción y la lealtad de los clientes, la planificación y la evaluación continua de la calidad y la rentabilidad de las relaciones de las empresas con sus *stakeholders*.

**Tabla 14. Herramienta de medida propuesta**

<b>Dimensión 1: Perspectiva ‘One voice’</b>
1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes que son enviados a través de todas las operaciones (entre los que encontramos herramientas y canales de comunicación), como los precios, la distribución, la <i>performance</i> del producto y las operaciones del servicio, para asegurar la coherencia del posicionamiento de marca.
2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logos, marcas, colores, etc.).
3. Mi empresa considera que la coherencia de la imagen de marca representa uno de los objetivos más importantes de nuestro programa de comunicación de marketing.
4. Mi empresa se ocupa de revisar regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia de los mensajes y del posicionamiento estratégico de la marca.

5. Mi empresa cuenta con un tema promocional de la marca lo suficientemente amplio, a nivel conceptual, para que pueda representar la base de diferentes sub-campañas dirigidas a todos los *targets*.

**Dimensión 2: Interactividad**

6. Mi empresa pone en marcha programas especiales para facilitar las consultas de clientes y/o las quejas acerca de su marca o sus productos.

7. Las bases de datos almacenan todas las quejas, las consultas, los agradecimientos y los datos relativos al comportamiento de compra de los clientes.

8. Mi empresa hace un seguimiento de las respuestas del consumidor a las actividades de comunicación de marketing y las utiliza como guías.

9. Mi empresa reúne en una base de datos centralizada la información acerca de clientes (reales y potenciales) y de otros *stakeholders*, recogida o generada en distintas divisiones o departamentos.

10. Mi empresa considera que las herramientas de marketing directo son de vital importancia.

11. Mi empresa considera que la buena gestión de Internet y de las TIC es de vital importancia estratégica.

**Dimensión 3: Planificación interfuncional**

12. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna, garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de marca y los programas de marketing.

13. En el ámbito de la comunicación interna, mi empresa considera muy relevante el papel de la comunicación horizontal para facilitar la integración interfuncional.

14. El personal que gestiona el programa de comunicación de marca tiene un buen nivel de conocimiento de las fuerzas y debilidades de las herramientas de comunicación de marketing, como el mail directo, las relaciones públicas, la publicidad etc.

15. Mi empresa se asegura de que las agencias de comunicación con las que colabora se pongan en contacto entre ellas al menos una vez al mes.

16. Las estrategias de marca de mi empresa maximizan las fuerzas distintivas de las herramientas de comunicación de marketing.

17. El eslogan de la misión de marketing es una consideración-clave en la planificación de la comunicación de marca y se promueve entre clientes y otros grupos de interés.

18. Mi empresa considera necesario establecer el presupuesto del programa de comunicación de marketing teniendo en cuenta los objetivos que la empresa quiere lograr (*zero-based planning*).

**Dimensión 4: Relaciones rentables a largo plazo**

19. Mi empresa gestiona de forma positiva las actividades de comunicación de marketing con el objetivo de crear, fortalecer y mantener relaciones con los clientes y otros *stakeholders*.

20. Mi empresa pone en marcha actividades dirigidas a generar un flujo continuo de beneficios de clientes individuales para fomentar relaciones a largo plazo con los mismos.

21. Mi empresa tiene como objetivo prioritario el aumento del nivel de satisfacción de los clientes de cara a conseguir su fidelización.

22. Mi empresa elabora y pone en marcha algún tipo de estudio sistemático para evaluar la calidad de sus relaciones con todos los *stakeholders*.

23. En el plan anual de comunicación de marketing, la prioridad es la gestión de los contactos con los *stakeholders*.

*Fuente: Elaboración propia, a partir de Phelps y Johnson (1996), Duncan y Moriarty (1997), Low (2000), Reid (2005), Lee y Park (2007). Escala Tipo Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo)*

## 5.2. Modelización de la CIM: antecedentes y consecuentes

El análisis de las conceptualizaciones de la CIM desarrolladas desde la introducción del concepto de CIM hasta la actualidad, refleja la evolución de la CIM, que ha pasado de ser una herramienta meramente táctica hasta llegar a representar un importante elemento estratégico que interesa toda la organización y no sólo el área de la comunicación de marketing. A lo largo de la evolución del concepto, se asiste a un cambio de enfoque: se pasa de la perspectiva *inside-out* a la visión *outside-in*. En definitiva, de una perspectiva reducida, enfocada en la coordinación de las herramientas promocionales, a una perspectiva amplia, donde la integración involucra toda la empresa y que se centra en el cliente, porque la CIM representa una importante ventaja competitiva sólo si constituye una componente estratégica que guía todas las actuaciones de la empresa.

Tras la amplia revisión de la literatura realizada en los apartados anteriores, se propone un modelo teórico de funcionamiento de la CIM (Figura 17) que trata de recoger de una manera exhaustiva todas aquellas variables que de una manera positiva o negativa pueden afectar al grado de integración alcanzado por una organización.

Asimismo, como consecuencia de alcanzar el deseado grado de integración se producirán determinados efectos sobre la eficacia de los esfuerzos de comunicación de marketing, sobre el valor de marca, del cliente y los resultados financieros de la organización en su conjunto.

Entre los antecedentes, en primer lugar, cabe destacar un conjunto de factores internos, que incluyen los aspectos relacionados con la alta dirección, la orientación al mercado, la orientación a la marca, la estructura de la empresa, el modelo de toma de decisión y la gestión interfuncional. Además, el tamaño de la organización y el sector de actividad constituyen otros antecedentes de carácter interno. En segundo lugar, se

identifican algunos antecedentes externos, que incluyen la turbulencia tecnológica, el nivel de competencia del sector y el entorno cultural e institucional en el que opera la empresa.

El primer factor ‘alta dirección’, incluye tres aspectos: el compromiso de la alta dirección con la aplicación de la CIM, su actitud al cambio y su tolerancia al riesgo. Todos estos aspectos parecen influir positivamente en el grado de implementación de la CIM. De la misma manera la orientación al mercado y la orientación a la marca representan dos factores interrelacionados que se influyen recíprocamente y que, a su vez, tienen una influencia positiva en el grado de implementación de la CIM.

Dentro de los aspectos relacionados con la estructura de la empresa y la gestión interfuncional se encuentra un conjunto de antecedentes que ejercen una influencia negativa en la aplicación de la CIM: la estructura centralizada de la empresa, la división en un alto número de departamentos, los conflictos internos y el consecuente segmentalismo. En cambio, otros aspectos, como el nivel de coordinación interfuncional y de comunicación horizontal, influyen positivamente en la implementación de la CIM.

Respecto al modelo de toma de decisiones, se observa un acuerdo unánime de los investigadores en considerar que un modelo de decisión basado en el consenso representa un factor que influye positivamente en el nivel de CIM. Sin embargo, los sistemas de remuneración individuales obstaculizan el desarrollo de la CIM.

Otros aspectos internos influyen positivamente en el grado de implementación de la CIM: el tamaño de la empresa y su posición con respecto a la competencia. En la literatura no parece clara la influencia que ejerce el sector de actividad de la organización en la aplicación del paradigma de CIM.

Finalmente, se destacan algunos antecedentes externos que influyen positivamente en el nivel de implementación de la CIM: la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y el entorno cultural e institucional en el que la empresa se encuentra a operar.

Los consecuentes de la CIM se recogen en tres categorías: los efectos relacionados con la *performance* de comunicación de marketing, los resultados relacionados con la *performance* de marca y finalmente los efectos relacionados con el cliente y otros *stakeholders*.

En primer lugar, cabe destacar que la CIM contribuye a la consecución de los objetivos de campaña, directos e indirectos, a la reducción de los conflictos internos y a la eficiencia operativa de la comunicación de marketing. Todos estos efectos, relacionados con la *performance* de comunicación de marketing, influyen positivamente en la *performance* de marca.

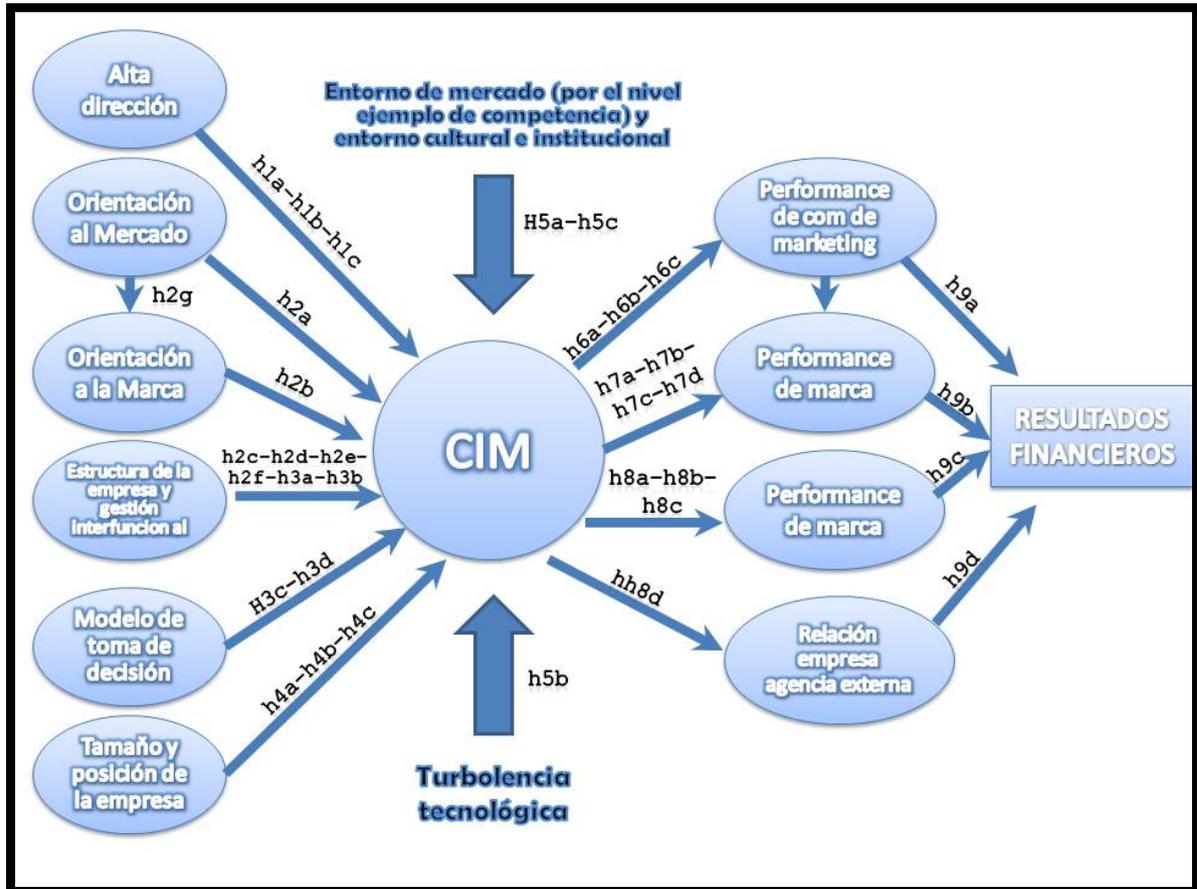
En segundo lugar, la implementación de la CIM influye positivamente en la *performance* de marca, es decir en su notoriedad, en su preferencia, en la actitud positiva hacia la marca y en la intención de compra con respecto a la marca. Estos efectos se recogen en la segunda categoría de consecuentes. En tercer lugar, el grado de aplicación de la CIM influye positivamente en las actitudes del cliente, en su lealtad, en la retención de los clientes y en las relaciones de la empresa con las agencias externas. Finalmente, la consecución de los efectos que se acaban de detallar influye positivamente en los resultados financieros de la empresa.

Este modelo conceptual propuesto abre el camino para que la investigación académica futura aborde trabajos empíricos que conduzcan a testar de manera global o en parte las hipótesis teóricas establecidas. Buena parte de las medidas requeridas han sido ya desarrolladas y ampliamente validadas por la investigación académica previa. Conceptos como la orientación al mercado, orientación a la marca, turbulencia tecnológica, valor de marca, valor del cliente, o eficacia de la comunicación de marketing han sido ampliamente utilizados por los investigadores académicos y no resulta especialmente problemática su medida.

Sin lugar a dudas, la parte más difícil del modelo es la que tiene que ver con el desarrollo y validación de escalas que sean capaces de capturar la esencia de la CIM. Como punto de partida, el instrumento de medida de DUNCAN y MORIARTY (1997), mini-auditoría de comunicación integrada de marketing, puede resultar extremadamente útil para testar esas relaciones.

Los contenidos de este trabajo de investigación son coherentes con los desarrollos recientes en el estudio y la aplicación de la CIM, donde ésta representa una actividad estratégica que contribuye al éxito de la estrategia de valor de marca. Las hipótesis formuladas dentro de este marco conceptual ofrecen múltiples oportunidades para investigaciones futuras acerca de este paradigma.

Figura 17. Modelo de desarrollo del paradigma de CIM



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la investigación cualitativa, se considera adecuada la realización de entrevistas en profundidad a directivos de marketing, a directivos de comunicación de marketing y al personal de agencias externas de comunicación responsables de la comunicación de marketing. Esta clase de estudios permitiría la consecución de conocimientos adicionales muy importantes de cara a enriquecer la base teórica de la CIM. Un aspecto que todavía no ha recibido la atención que se merece es el impacto de la aplicación de este nuevo paradigma en el consumidor. La aplicación de la técnica del *focus group*, por ejemplo entre grupos de clientes expuestos a distintas opciones de comunicación de una organización, podría sugerir nuevos *inputs* susceptibles de mejorar la integración de la comunicación de marketing.

Con respecto a la investigación cuantitativa, es posible testar el modelo planteado en esta investigación. Algunos de los constructos propuestos como antecedentes y como consecuentes de la CIM cuentan ya con escalas de medida publicadas y testadas

empíricamente. Asimismo, pueden aplicarse una serie de técnicas cuantitativas para testar la escala propuesta para la estimación del grado de integración. Este trabajo de investigación representa una base teórica importante y un punto de partida significativo para la futura tesis doctoral.

La revisión de la literatura de la CIM refleja la existencia de escasos estudios empíricos. Además, a esto añadimos que la mayor parte de ellos han sido desarrollados en países anglófonos (Estados Unidos, Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda, entre otros). Por este motivo, se considera deseable la realización de un estudio empírico en ámbito sur-europeo, en concreto en España e Italia.

El primer reto de esta investigación consiste en la validación de la escala de medida de la CIM propuesta en esta investigación. Podría llevarse a cabo la selección de agencias de comunicación y de departamentos de marketing de empresas que se encuentren en el *ranking* de las 100 mejores empresas de España y de Italia, a través de los listados publicados por las Cámaras de Comercio de ambos países. Después de haber identificado y obtenido la disponibilidad de los miembros de la muestra para la participación en el estudio, se tramitará el envío del cuestionario por correo electrónico. Después del *pretest*, se llevará a cabo la estimación de la validez y fiabilidad de la escala, a través del  $\alpha$  de Cronbach, para estimar la coherencia interna de los ítems dentro de cada dimensión, y de un análisis factorial exploratorio para examinar las dimensiones que subyacen a las dimensiones durante el proceso de depuración de la escala.

El mayor reto de la futura tesis doctoral será la estimación del modelo propuesto. La técnica de análisis de datos más apropiada para testar el modelo propuesto, por las relaciones causales que plantea, son los modelos de ecuaciones estructurales, bien en su vertiente de modelos basados en la covarianza (Lisrel, Amos, EQS) o en la varianza (PLS).

La estructura planteada en el modelo propuesto resulta compleja, por lo que en un principio el estudio podría centrarse en probar empíricamente algunas relaciones. Orientación al mercado, orientación a la marca, turbulencia tecnológica son conceptos que han sido ampliamente utilizados en la investigación de marketing y su medición no sería especialmente problemática. En el caso del análisis comparativo entre Italia y España, que

aquí se propone, resultaría especialmente interesante estimar el grado en el que el entorno cultural e institucional influye en el desarrollo de programas de CIM.

La literatura más reciente destaca la importancia y la necesidad de estudios empíricos que respalden el efecto positivo que la CIM ejerce en la *performance* de la empresa, a nivel de *performance* de comunicación de marketing, de marca y de relación con clientes y otros *stakeholders*. En este sentido, la futura tesis doctoral se propondrá el reto ambicioso de testar las consecuencias que afectan el valor de marca (en su dúplice faceta de imagen y reputación) y la relación entre las empresas y sus agencias externas de comunicación.

En definitiva, la estimación del modelo propuesto proporcionará a los investigadores académicos una mejor comprensión de lo que representa la comunicación integrada de marketing dentro de la gestión empresarial contemporánea, las principales variables que la determinan o frenan, así como los principales beneficios que su implementación produce.

## CAPÍTULO 6

### Conclusiones y consideraciones finales

Desde que en la década de los 80 las grandes agencias de publicidad norteamericanas comenzaron a comprender la necesidad de la integración del mix promocional como fuente de ventaja competitiva, el interés por la comunicación integrada de marketing (CIM) ha ido creciendo tanto en la industria de la publicidad y comunicación como en la investigación académica.

La comunicación de masas ya no funciona. Con esta afirmación SCHULTZ, *et al.* (1993) introdujeron el concepto *Integrated Marketing Communications* como alternativa a la concepción tradicional de la comunicación de marketing centrada en torno a la publicidad. En Estados Unidos hace varias décadas el 75% de los presupuestos de marketing iban destinados a la publicidad, mientras que en la actualidad ese porcentaje se ha reducido al 25%, lo que refleja un cambio en la forma de entender el papel que juega la comunicación en las organizaciones modernas.

Los cambios que afectan actualmente al mercado, a los consumidores/clientes, a la tecnología, a los medios y a la habilidad de gestionar y almacenar datos, se complementan para crear una situación de transición en la que la mayoría de los profesionales de marketing se encuentran actualmente. En una época de mercados saturados, con un continuo aumento de la competencia y dominado por consumidores sofisticados, los gestores de marketing tienen que trabajar más duro que nunca. Se requiere un enfoque centrado en la sinergia, en el que todas las actividades de marketing trabajen conjuntamente para enviar un mensaje coherente a los consumidores. La Comunicación Integrada de Marketing (CIM), supone una alternativa coherente, orientada al consumidor, capaz de remplazar los enfoques de marketing más tradicionales centrados en la transacción por un enfoque relacional basado en la comunicación (STEPHENS, *et al.* 1996), donde las 4 Ps son sustituidas por las 4Cs de SCHULTZ, *et al.* (1994): consumidor, coste,

conveniencia y comunicación, entendida ésta última como una interactividad continua con los *stakeholders*.

En este contexto, la CIM va ganando protagonismo entre las empresas y dentro del mundo académico. Así, en un estudio realizado por la *Promotion Marketing Association of America* en 1993 entre los 100 principales ejecutivos de marketing americanos se concluyó que la CIM sería el factor más determinante en la implementación de la estrategia de marketing en el futuro. Por otro lado, autores como SCHULTZ *et al.* (1994) llegaron a afirmar que la CIM “*sería la única ventaja competitiva sostenible de marketing en las organizaciones a lo largo de la década de los 90 y dentro del siglo XXI*”. En esta misma línea, diversas investigaciones empíricas han corroborado un uso cada vez más extendido en la práctica (CAYWOOD *et al.*, 1991; PHELPS *et al.*, 1996).

Este estudio se propone alcanzar tres objetivos relacionados con aspectos-clave de la CIM que aún presentan carencias teóricas y empíricas, en las que numerosos autores han hecho especial hincapié: una conceptualización teórica robusta como constructo multidimensional, la elaboración de una herramienta de medida fuerte y la modelización de sus antecedentes y consecuentes para profundizar en el funcionamiento de este nuevo paradigma.

La primera parte de este trabajo de investigación se ocupa de contextualizar el origen de la CIM en el ámbito de la evolución de la comunicación de marketing, a través de un breve repaso de la perspectiva transaccional y de la fase de transición que lleva al surgir de una perspectiva integral. De cara a explicar la evolución de la comunicación de empresa, recordamos el paradigma tradicional del marketing que se caracteriza por una orientación de tipo transaccional y se basa en el concepto de ‘*marketing mix*’, acuñado por NEIL BORDEN (1964), y en las 4Ps (*product, price, promotion, place*), con las que, en ese mismo año, MC CARTHY (1964) resumió los elementos del marketing y que desde entonces se convirtieron en el paradigma indiscutible del marketing (GRÖNROOS, 1994) y la guía de la mayor parte de cursos de marketing, tanto que KENT (1986, p. 146).

De los históricos enfoques de los años sesenta en Estados Unidos, basados en las 4 Ps de MC CARTHY (1964), se ha pasado a un nuevo mercado interactivo en el siglo XXI. Dicha transición está conduciendo la necesidad de una nueva perspectiva sobre cómo los

programas de marketing, comunicación y comunicación de marketing son planificados, desarrollados e implementados. En este contexto, la integración parece ofrecer una solución. A este punto de la disertación, se propone el estudio con el que DUNCAN y MORIARTY (1998) plantean un modelo de marketing relacional ‘basado en la comunicación’, en el que la comunicación representa el fundamento de las nuevas actividades de marketing orientadas al cliente, desempeñando el papel que hasta ahora había sido reservado a la ‘persuasión’.

Una gran confusión y conflicto han rodeado, y aún siguen haciéndolo, la CIM desde el momento en que surgió como concepto. Por este motivo, resulta importante presentar el debate acerca de su validez como concepto. Profesionales y académicos procedentes de diferentes disciplinas se enfrentan sin llegar a un acuerdo definitivo y aceptado universalmente. Se presentan aquí las distintas perspectivas para conseguir una visión amplia de la misma capaz de abarcar todos los puntos de vista.

Después de un análisis del contexto en el que tiene su origen, llega el momento de tratar de poner ‘orden’ dentro de la confusión creada por el conjunto heterogéneo de definiciones y teorías sobre este paradigma. He ahí que se recoge un meta-análisis cualitativo a través del que nos proponemos analizar la evolución de la CIM como concepto teórico. Se identifican tres fases de desarrollo teórico: el enfoque *inside-out*, el enfoque *outside-in* y el enfoque *estratégico interfuncional*. La primera categoría de conceptualización de la CIM prevé un pequeño o incluso ningún enfoque en el cliente, en los consumidores y en sus necesidades, representando una tarea relativamente sencilla que consiste en juntar los elementos de la comunicación de marketing (promotional mix) para que ‘hablen con una sola voz’. La segunda categoría incluye las definiciones que representan el primer intento de pensar activamente en lo que clientes y consumidores quieren oír o ver, cuándo y dónde y a través de qué medios. Es con las definiciones que se recogen en la tercera categoría que la integración va más allá de la yuxtaposición de los elementos de la promoción o del uso de la investigación de mercados. En este contexto, la CIM supone un real cambio y una importante inversión de la organización.

Un elemento común de las definiciones más recientes parece ser la representación de la CIM como proceso, en una dúplice dimensión: ‘táctica’ y ‘estratégica’. El significado de esta división está en considerarla como un proceso holístico que, a nivel estratégico,

tiene el objetivo de optimizar la estrategia de posicionamiento de marca de una manera exhaustiva, y donde los aspectos tácticos están relacionados principalmente con la planificación e implementación de campañas individuales que, a lo largo del tiempo, contribuyen a reforzar el posicionamiento de marca y a construir un fuerte valor de marca basado en el cliente. Esta distinción entre aspectos ‘estratégicos’ y ‘tácticos’ se refleja también en la representación de la integración como un *continuum* que pasa por distintas fases, desde el nivel inicial de integración hasta la absoluta integración, como sugieren algunos autores (SCHULTZ, 1998; SCHULTZ y SCHULTZ, 1998; KITCHEN y SCHULTZ, 2000).

Esta primera parte, que representa una importante reflexión teórica basada en una amplia revisión de literatura, empieza y termina con el debate. En un principio, se habla del debate que rodea el concepto de CIM, a nivel teórico. Al final se proponen dos aspectos cruciales que más recientemente han sido identificados como los principales ‘defectos’ de la aplicación de esta nueva filosofía: su presunta incompatibilidad con la especialización (que perjudicaría las relaciones entre organizaciones y agencias de comunicación externas) y la flexibilidad (que afectaría la creatividad y la adaptabilidad de la organización a un entorno en continuo cambio).

Después de un repaso del contexto en el que surge la CIM y de una exhaustiva revisión de la literatura más reciente, el núcleo del trabajo de investigación se centra en la identificación de los antecedentes y consecuentes de la CIM, sobre los que se plantean una serie de hipótesis.

La revisión de los factores que impulsan u obstaculizan el logro de un determinado nivel de comunicación de marketing permite afirmar que existen dos grandes grupos de antecedentes: endógenos y exógenos. Dentro del primer grupo, podemos incluir la alta dirección, la dinámica interdepartamental, los sistemas organizativos, el tamaño de la empresa y su sector de actividad y otras variables relacionadas con la gestión de la empresa. Dentro de los factores exógenos, destacamos los relacionados con el mercado, con la competencia y con la tecnología.

En base a las aportaciones de diversos autores, se distinguen tres categorías de consecuentes de la implementación de la CIM, que siguen la evolución desde una herramienta meramente táctica hasta llegar a ser un paradigma estratégico: los resultados

relacionados con la *performance* de la comunicación de marketing, los resultados de marca y los resultados relacionados con el cliente y otros *stakeholders*.

De esta manera, se ponen aquí las bases para una modelización del proceso de desarrollo de la CIM, donde se representan gráficamente los antecedentes que influyen en la aplicación de la CIM y los consecuentes que se producen gracias a su implantación.

Este modelo conceptual propuesto abre el camino para que la investigación académica futura aborde trabajos empíricos que conduzcan a testar de manera global o en parte las hipótesis teóricas establecidas. Buena parte de las medidas requeridas han sido ya desarrolladas y ampliamente validadas por la investigación académica previa. Conceptos como la orientación al mercado, orientación a la marca, turbulencia tecnológica, valor de marca, valor del cliente, o eficacia de la comunicación de marketing han sido ampliamente utilizados por los investigadores académicos y no resulta especialmente problemática su medida.

Sin lugar a dudas, la parte más difícil del modelo es la que tiene que ver con el desarrollo y validación de escalas que sean capaces de capturar la esencia de la CIM. Por este motivo, este estudio se propone también el objetivo de desarrollar una herramienta de medición de su grado de implementación.

A pesar del amplio cuerpo teórico que existe acerca del significado de la CIM y su papel en la gestión corporativa y de marketing, apenas se han desarrollado intentos para medirla y de cara a comprobar empíricamente el verdadero impacto que produce en el mercado. Así pues, se lleva a cabo un análisis de los principales intentos que se han producido hasta la fecha para medir el grado de integración de la comunicación alcanzado por una organización. Se propone una definición original de la CIM como concepto multidimensional, en base a la que se construye una escala de medida capaz de captar y estimar las facetas de las diferentes dimensiones que componen el concepto.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBLER, T.; BARROW, S. (1996), "The employer Brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, N.3, pp.185-206.
- AMBLER, TIM; BHATTACHARYA, C. B.; EDELL, J.; KELLER, K. L.; LEMON, K. N.; VIKAS, M. (2002), "Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management", *Journal of Service Research*, N. 5, Agosto, pp. 13-25.
- BEARD, F. (1996), "Integrated Marketing Communications: New Role Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship? ", *Journal of Business Research*, Vol. 37, N.3, pp. 207-215.
- BEARD, F. (1997), "IMC use and client-ad agency relationships", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 3, N. 4, pp. 217-230.
- BEARDEN, W. O.; MADDEN, C. S. (1996), "Brief History of the Future of Advertising: Visions and Lessons from Integrated Marketing Communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.135-138.
- BECKER, J.; CHRISTIAN HOMBURG (1999), "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective," *Journal of Market-Focused Management*, Vol.4, N. 1, pp. 17-41.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. (2001), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 5<sup>th</sup> edition New York, Mc Graw Hill/Irwin.
- BIGNÉ, E. (2003), *Promoción Comercial*, Esic Editorial, Madrid.
- BORDEN, N. H. (1964), "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, pp.2-7.
- CAHALAN, J. M. (1993), "The role of Internal Communications in Fostering Cross-Functional Quality Management", en CAYWOOD, C. (1993), *How Communications Can Help Foster Quality Improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- CAYWOOD, C.; SCHULTZ, D. E.; WANG, P. (1991), *Integrated Marketing Communications: a survey of National Goods Advertisers*, informe no publicado, Bloomington, IN: Medill School of Journalism, Northwestern University, June.

- CHRISTENSEN, L. T.; FIRAT, A. F.; TORP, S. (2008), “The organization of integrated communications: toward flexible integration”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, n. 3/4, pp. 423-452.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1991), *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing together*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, UK.
- COOK, W. A. (1997), “Editorial: Integrated marketing communications performing together”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, October, p. 5.
- CORNELISSEN, J. P (2001), “Integrated marketing communications and the language of marketing development”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 20, pp.483-498.
- CORNELISSEN, J. P.; LOCK, A. R. (2000), “Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the significance of IMC”, *Journal of Advertising Research*, Vol.40, October, pp. 7-15.
- CORNELISSEN, J. P.; LOCK, A. R.; GARDNER, H. (2001), “The Organization of External Communication Disciplines: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants”, *Journal of Advertising*, Vol.20, N.1, pp. 67-88.
- DEMING, E. W. (1986), *The New Economics for Industry Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, citado en GRONSTEDT, A. (1996), “How agencies can support Integrated Marketing Communications”, *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 201-206.
- DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. (2001), *Marketing Communications*, Pearson Education, Harlow.
- DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), “The concept, process, and evolution of Integrated Marketing Communication”, en Thorson, E.; Moore, J., *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 13–34.
- DUNCAN, T. (2005), *Principles of Advertising & IMC*, 2nd ed., McGraw-Hill, Boston, MA.
- DUNCAN, T. (2002), *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands* (International Edition), New York, The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

- DUNCAN, T.; EVERETT, S. E. (1993), "Client Perceptions of Integrated Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol.32, N.3, pp. 30-39.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1997), *Driving Brand Value*, New York, McGraw Hill.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.62, April, pp.1-13.
- DUNCAN, T.; MULHERN, F. (2004), *A White paper on the status, scope and future of IMC*, New York, McGraw Hill.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), "IMC, brand communications, and corporate cultures: client/advertising agency co-ordination and cohesion", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, N. 5/6, pp. 667-686.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P. J.; BULMER, S. (2007), "Insights into interpreting integrated marketing communications. A two-nation qualitative comparison", *European Journal of Marketing*, Vol.41, pp.956-970.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P.; HYDE, K.; FOURIE, W.; PADISSETTI, M. (1999), "Perceptions of Integrated Marketing Communications Among Marketers and Ad Agency Executives in New Zealand", *International Journal of Advertising*, Vol. 18, N. 1, pp.89-119.
- ENGLIS, B. G.; SOLOMON, M. R. (1996), "Using Consumption Constellations to Develop Integrated Communications Strategies", *Journal of Business Research*, Vol.37, pp.183-191.
- FILL, C. (1995), *Marketing communications: frameworks, theories and applications*, London, Prentice Hall Limited.
- FILL, C. (2002), *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, 3<sup>rd</sup> ed. London, Prentice Hall Limited.
- FISKE, J. (1990), *Introduction to Communication Studies*, 2<sup>nd</sup> ed., Routledge, London, (citado en DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.62, April, p.3).
- GOULD, S. J. (2004), "IMC as Theory and as Poststructural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.66-70.

- GREIN, A.; GOULD, S. J. (1996), "Globally Integrated Marketing Communications", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 2, N. 3, pp. 141-58.
- GRÖNROOS, C. (1996), "Relationship marketing logic", *Australian Marketing Journal*, N.1.
- GRÖNROOS, C. (1997), "Value-driven Relational Marketing: from products to resources to competencies", *Journal of Marketing Management*, N.13.
- GRONSTEDT, A. (1996), "How agencies can support Integrated Marketing Communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 201-206.
- GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), "The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, N. 3, pp.141-162.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984), *Managing Public Relations*, HBJ Publisher, Florida.
- GUMMESSON, E. (2002), "Relationship Marketing and a New Economy: It's time for deprogramming", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, N.7, pp. 585-589.
- HACKLEY, C.; KITCHEN, P. J. (1998), "IMC: A Consumer Psychological Perspective", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.16, N.3, pp. 229-235.
- HELPERT; G.; RITTER, T.; ACHIM, W. (2002), "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results" *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N. 9/10, pp. 1119-1140.
- HOLT, D. B. (1997), "Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity", *Journal of Consumer Research*, Vol. 23, N. 4, pp. 326-50.
- HUTTON, J. G. (1996), "Integrated Marketing Communications and Evolution of Marketing Thought", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.139-146.
- INVERNIZZI, E. (2001), *Relazioni Pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano.
- INVERNIZZI, E. (2001), *Relazioni Pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano.

- KANTER, R. M. (1994), "Collaborative Advantage", *Harvard Business Review*, pp. 96-108, en GRONSTEDT, A. (1996), "How agencies can support Integrated Marketing Communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 201-206.
- KIELY, M. (1993), "Integrated Marketing: Starting Out", *Marketing (Australia)*, April.
- KIM, I.; HAN, D.; SCHULTZ, D. E. (2004), "Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communication", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.31-45.
- KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; SPICKETT-JONES, G. (2004), "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.19-30.
- KITCHEN, P. J.; SCHULTZ, D.E. (1997), "Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An exploratory Study", *Journal of Advertising Research*, Vol.37, N.5, pp.7-18.
- KITCHEN, P.J.; SCHULTZ, D. E. (1999), "A multi-country comparison of the drive for IMC", *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, N.1, pp. 21-38.
- KITCHEN, P.J.; SCHULTZ, D. E. (2000), "A response to 'Theoretical Concept or Management Fashion'", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, N.5, pp.17-21.
- KOHLI; A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, N. 54, pp. 1-18.
- KOTLER, P. (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36, N. 2, pp 46-50.
- KOTLER, P. (1986), "Megamarketing". *Harvard Business Review*, Vol. 64, N. 2, Marzo- Abril, pp. 117-124.
- KOTLER, P. (2000), *Marketing Management*, 10<sup>th</sup> edition London, Prentice Hall International Limited, UK.
- KOTLER, P.; MINDAK, W. (1978) 'Marketing and public relations, should they be partners or rivals?', *Journal of Marketing*, Vol. 42, N. 10, pp. 13-20.
- KUHN, T. S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL, University of Chicago Press, 1962, en GOULD, S. J. (2004), "IMC as Theory and as Poststructural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.66-70.

- LAGIONI, I. (2004), *CIM Comunicazione di Marketing Integrata. Una nuova cultura della comunicazione d'impresa*, Ed. Tecniche Nuove, Milano.
- LASSWELL, H. D. (1948), "The structure and Function of communication in Society", en Bryson, L., *The communication of ideas*, Harper, New York, 1972, pp.84-99.
- LADVIDGE, R. J.; STEINER, G. (1961), "A Model for Predictive Measurement of Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 25, N. 4, pp. 59-62.
- LEE, D. H.; PARK, C. W. (2007), "Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, Septiembre, pp. 222-236.
- LEITCH, S; MOTION, J. (1999), "Multiplicity in corporate identity strategy", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, N. 4, pp. 193-200.
- LEVITT, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38, N. 4, Julio-Agosto, pp. 45-56.
- LOW, G. L. (2000), "Correlates of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol.40, N.3, pp. 27-39.
- MADDOX, K. (2001), "Shop turns to Collaboration Tool", *B to B 86*, Vol. 13, p.10.
- MADHAVARAM, S.; BADRINARAYANAN, V.; MC DONALD, R. E. (2005), "Integrated Marketing Communications (IMC) and Brand Identity as critical components of Brand Equity Strategy", *Journal of Advertising*, Vol. 34, N.4, pp. 69-80.
- MCCARTHUR, D.N.; GRIFFIN, T. (1997), "A marketing management view of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, N. 5, pp. 19-26.
- MCCARTHEY, J. (1964), *Basic Marketing*, Homewood, IL.
- MCCARTHY, J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard E. Irwin, Homewood, IL. 1975.
- MCLAUGHLIN, J. P. (1997), "Why is IMC Taking So Long? Blame It on the Clients", *Marketing News*, Vol. 31, N. 19, pp. 9-10.
- MILLER, D. A. Y ROSE, P. B.(1994), "Integrated Communications: a look at reality instead of theory", *Public Relations Quarterly*, Vol. 39, N.1, pp.13-16.

- MORIARTY, S.E. (1993) “The circle of synergy: theoretical perspectives and an evolving IMC research agenda”, en Thorson E.; Moore, J., *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 333–54.
- MOTION, J. Y LEITCH, S. (2002), “The technologies of corporate identity, *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 32, N.3, pp. 45-64.
- NARVER, J.; SLATER, S. F. (1990), “The effect of Marketing orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- NEAVE, H. R. (1990), “The Deming Dimension”, *SPC Press*, Knoxville, TN (en GRONSTEDT, A. (1996), “How agencies can support Integrated Marketing Communications”, *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 201-206)
- NOWAK, G.; PHELPS, J. (1994), “The integrated Marketing Communications Phenomenon: An examination of its impact on Advertising practices and its Implications for Advertising Research”, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 16, N.1, pp.49-66.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (2001), *Impresa One to One*, Il Marketing Relazionale nell’era della rete, Edizione Apogeo.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1994), “In One-to-One Marketing Customer Interaction Vital”, *Business Marketing*, Vol. 79, N. 2, p.9.
- PERCY, L.; ROSSITER, J. R.; ELLIOT, R. (2001), *Strategic Advertising Management*, New York, Oxford University Press Inc. (en KIM, I.; HAN, D.; SCHULTZ, D. E. (2004), “Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communication”, *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.31-45).
- PERCY, L. (1997), *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago.
- PETERS, T.J. (1988), “Restoring American competitiveness: looking for new models of organizations”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 2, No. 2, pp. 103-9.
- PHELPS, J. E.; JOHNSON, E. (1996), “Entering the quagmire: examining the ‘meaning’ of integrated marketing communications”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 2, N. 3, pp.159-172.

- PHELPS, J.; HARRIS, T.E.; JOHNSON, E. (1996), "Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy", *Journal of Business research*, Vol. 37, N. 3, pp. 217-223.
- PHELPS, J.; PLUMLEY, J.; JOHNSON, E. (1994), "Integrated Marketing Communication: Who is Doing What?", *Proceedings of the 1994 Conference of the American Academy of Advertising* (en KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; SPICKETT-JONES, G. (2004), "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.19-30).
- PICKTON, D.; BRODERICK, A. (2001), *Integrated Marketing Communications*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- PICKTON, D.; HARLEY, B. (1998), "Measuring Integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications", *International Journal of Advertising*, Vol. 17, pp. 447-457.
- PLUMMER, J. (1993), *Presentation to AMA educators conference*, Boston, MA. 1993.
- RAPP, S.; COLLINS, T. (1988), *Maximarketing: the New Direction in Advertising, Promotion and Marketing Strategy*, New York, NAL Penguin Books.
- RAPP, S.; COLLINS, T. (1990), *The Great Marketing Turnaround: the Age of the Individual and How to Profit from it*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- REICH, K. (1998), "IMC: Through the Looking Glass of the New Millennium." *Communication World*, Vol. 15, N.7, pp. 26-33.
- REID, MICHAEL (2003), "IMC Performance Relationship: Further Insight and Evidence from the Australian Marketplace," *International Journal of Advertising*, Vol. 22, N. 2.
- REID, M. (2005), "Performance Auditing of Integrated Communication (IMC) actions and outcomes", *Journal of Advertising*, Vol. 34, N.4, pp.41-54.
- REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. (2005), "The relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand orientation", *Journal of Advertising*, Vol. 34, N. 4, pp. 11-23.
- RODRÍGUEZ, I. (2006), "La comunicación de marketing integrada", *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el Marketing*, Ed., UOC, Barcelona pp. 19-73.

- ROMAN, E. (1988) *Integrated Direct Marketing: Techniques and Strategies for Success*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. (2004), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Octubre, pp. 76-89.
- RUST, R.; VARKI, S (1996), "Rising from the Ashes of Advertising", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 173-181.
- SCHRAMM, W. (1973), *Men, Messages and Media: A Look at Human Communication*, New York, Harper & Row.
- SCHULTZ, D.E. (1991), "Integrated Marketing Communications: the status of Integrated Marketing Communications Programs in the US Today", *Journal of Promotion Management*, N. 1, pp. 99-104.
- SCHULTZ, D.E. (1993), "Integrated Marketing Communications: Maybe definition is in the point of view", *Marketing News*, January.
- SCHULTZ, D.E. (1996), "The inevitability of Integrated Communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.139-146.
- SCHULTZ, D.E.; KITCHEN, P. J. (2000), *Communicating Globally, An Integrated Marketing Approach*, Edition NTC Business Books.
- SCHULTZ, D.E.; KITCHEN, P. J. (1997), "Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: an exploratory study", *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, N. 5, pp. 7-18.
- SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), "Transitioning marketing communication into the twenty-first century", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, N. 1, pp. 9-26.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. (1993), *The new Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Chicago, IL.
- SCHWARTZ, M. (2001), "IBM adopts New Agency Model", *B to B* 86, N. 16, p. 21, en KIM, I.; HAN, D.; SCHULTZ, D. E. (2004), "Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communication", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, March, pp.31-45.

- SHIMP, T.A. (2003), *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6th ed., Thomson South-Western, Cincinnati, OH.
- SHIMP, T. A. (2000), *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5<sup>th</sup> edition Fort Worth, TX: The Dryden Press, Hartcourt College Publishers.
- SHIMP, T. A. (2003), *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6th ed., Thomson South-Western, Cincinnati, OH.
- SMITH, P. R. (1996), "Benefits and Barriers to Integrated Communications", *Admap*, February, pp.19-22, en REID, M. (2005), "Performance Auditing of Integrated Communication (IMC) actions and outcomes", *Journal of Advertising*, Vol. 34, N.4, pp.41-54.
- SMITH, P. R. (1998), *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, Londres, Kogan Page Limited.
- SMITH, P. R. (2002) *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 3<sup>rd</sup> edition Londres, Kogan Page Limited.
- SPOTTS, H. E.; LAMBERT, D. R.; JOYCE, M. L. (1998), "Marketing déjà vu: the discovery of integrated marketing communications", *Journal of Marketing Education*, 20, pp. 210-219.
- STEPHENS, D. L.; HILL, R.P.; BERGMAN, K. (1996), "Enhancing the Consumer-Product Relationship: Lessons from the QVC Home Shopping Channel", *Journal of Business Research*, pp.193-200.
- STEVENSON, B. (1989), "Critical marketing strategies for the 1990s", *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3, N. 3, pp. 34-41.
- STEWART, D. W. (1996), "The Market-Back Approach to the Design of Integrated Marketing Communications Programs: A change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.159-172.
- SWAIN, W. N. (2004), "Perceptions of IMC after a Decade of Development: Who's at the Wheel, and How Can We Measure Success?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, N. 1, pp.46-65.
- VAN RIEL, C. B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

- VAN RIEL, C. B. M. (2003), "The management of corporate communication", en BALMER, J. M.; GREYSER, S.A., *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London, pp. 161-70.
- WATERSCHOOT, W. ; VAN DEN BULTE, C. (1992), "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, 56, Octubre, pp.83-93.
- WEBSTER, F. E. (1984), *Industrial Marketing Strategy*, 2<sup>nd</sup> Edition, Joh Wiley & Sons, New York.
- WEBSTER, F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporations", *Journal of Marketing*, Vol. 56, Octubre, pp.1-17.
- WEICK, K.E.; SUTCLIFFE, K.S. (2001), *Managing the Unexpected Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- WEILBACHER, W. M. (2001), "Point of View: Does Advertising Cause a 'Hierarchy of Effects'?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, N. 6, pp. 19-26.
- WIGHTMAN, B. (1999), "Integrated communications: organisation and education", *Public Relations Quarterly*, Vol. 44, N. 2, pp. 18-22.
- ZAHAY, D; PELTIER, J.; SCHULTZ, D. E.; GRIFFIN, A. (2004), "The Role of Transactional versus Relational Data in IMC Programs: Bringing Customer Data Together", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, N. 1, pp.46-65.
- ZINKHAN, G. M.; WATSON, R. (1996), "Advertising Trends: Innovation and the Process of Creative Destruction", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.163-171.



## Índice

<i>INTRODUCCIÓN</i>	<b>1</b>
<i>CAPÍTULO 1</i>	
<i>Origen del concepto de Comunicación Integrada de Marketing (CIM)</i>	<b>7</b>
1.1. Desde la perspectiva funcional a la perspectiva integral	7
1.2. De la integración a nivel de comunicación de marketing a la integración a nivel corporativo	24
<i>CAPÍTULO 2</i>	
<i>El debate acerca del concepto de CIM</i>	<b>33</b>
2.1. El debate acerca de la validez de la CIM como concepto	33
2.2. Evolución del concepto de la CIM	43
2.2.1. El enfoque inside-out	45
2.2.2. El enfoque outside-in	47
2.2.3 El enfoque estratégico e interfuncional	51
2.4. Debate filosófico sobre la implantación de la CIM en las organizaciones	57
2.4.1. CIM: de filosofía a proceso de gestión	57
2.4.2. El ciclo de vida en la implantación de la CIM	60
2.4.3. Barreras y beneficios de la CIM	65
2.5. Críticas a la CIM: Integración y especialización, ¿dos conceptos compatibles?	80
<i>CAPÍTULO 3</i>	
<i>Antecedentes y consecuentes de la CIM</i>	<b>99</b>
3.1. Antecedentes de la CIM	99
3.1.1. Antecedentes endógenos	99
3.1.2. Antecedentes exógenos	107
3.2. Consecuentes de la CIM	112
3.2.1. Resultados relacionados con la performance de la comunicación de marketing	113
3.2.2. Resultados relacionados con la performance de la marca	114
3.2.3. Resultados relacionados con el cliente y otros stakeholders	115
<i>CAPÍTULO 4</i>	
<i>La medición de la CIM</i>	<b>119</b>
4.1. Multidimensionalidad de la CIM	119

4.1.1. La aproximación de Phelps y Johnson	121
4.1.2. La herramienta de medición de Low	126
4.1.3. El intento de medición de Reid, basado en el 'IMC miniaudit'	129
4.1.4. El intento de Lee y Park	132
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>Modelización y Medida de la CIM</b>	<b>141</b>
5.1. Propuesta de medición de la CIM como concepto multidimensional	141
5.2. Modelización de la CIM: antecedentes y consecuentes	147
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>Conclusiones y consideraciones finales</b>	<b>153</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>159</b>