

Primer semestre, enero-junio 2020  
First Semester, January-June 2020

21

# aDResearch ESIC

REVISTA **INTERNACIONAL** DE INVESTIGACIÓN EN **COMUNICACIÓN**  
INTERNATIONAL **JOURNAL** OF **COMMUNICATION** RESEARCH



Primer semestre – Número 21 · enero-junio 2020  
First Semester - Number 21 · January-June 2020

# aDResearch ESIC

REVISTA **INTERNACIONAL** DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL **JOURNAL** OF COMMUNICATION RESEARCH

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

Primer semestre, enero-junio 2020  
Madrid-España  
articulos.adresearch@esic.edu  
canje.adresearch@esic.edu  
http://adresearch.esic.edu

Condiciones de venta:  
España: 40 euros un número.  
60 euros suscripción anual.  
Extranjero: 50 euros un número.  
90 euros suscripción anual.

#### EDICIÓN SEMESTRAL

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

Diseño: Gerardo Domínguez

Depósito legal: M34206-2009  
aDResearch ESIC N.º 21  
ISSN: 1889-7304

Impresión: Gráficas Dehón  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

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

First Semester, January-June 2020  
Madrid-Spain  
articulos.adresearch@esic.edu  
canje.adresearch@esic.edu  
http://adresearch.esic.edu

Sales terms:  
Spain: 40 euros an issue.  
60 euros annual subscription.  
Other countries: 50 euros an issue.  
90 euros annual subscription.

#### BIANNUAL EDITION

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

Design: Gerardo Domínguez

Dep. legal: M34206-2009  
aDResearch ESIC N.º 21  
ISSN: 1889-7304

Printed by Gráficas Dehón  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

# aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH

ADRESEARCH ESIC ESTÁ INCLUIDA EN LAS SIGUIENTES BASES DE DATOS:

- Latindex 2.0, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
- Latindex, sistema de información online para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Base de datos del CSIC/CCHS de Revistas de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Base de Datos de DICE, Difusión y Calidad Editorial de Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas.
- Dialnet, hemeroteca de artículos científicos hispanos en Internet.
- EBSCO Information Services.
- MIAR - Matriz de Información para el Análisis de Revistas
- Base de datos ISOC



# Índice

- 8 Integración de la estrategia de comunicación en canales propios:  
El caso de El Corte Inglés**  
María Sicilia Piñero · *Universidad de Murcia*  
Jesús Merino Sánchez · *Universidad de Murcia*
- 28 El uso de estrategias de marketing digital para la promoción  
turística de las comunidades autónomas españolas**  
Nuria Ramos Vecino · *Universidad de Extremadura*  
Antonio Fernández Portillo · *Universidad de Extremadura*  
Manuel Almodóvar González · *Universidad de Extremadura*
- 48 La promoción del deporte a través de la felicidad del deportista  
federado en Karate**  
Pedro Cuesta-Valiño · *Universidad de Alcalá, (Madrid)*  
Cristina Loranca-Valle · *Universidad de Alcalá, (Madrid)*  
Estela Núñez-Barriopedro · *Universidad de Alcalá, (Madrid)*
- 70 Profesionales y posverdad: La responsabilidad colectiva como  
arma contra la falacia digitalizada**  
David Caldevilla Domínguez · *Universidad Complutense, (Madrid)*  
Enrique García García · *Forum XXI*
- 84 La comunicación como factor clave en la experiencia del consumidor  
para la fijación del precio**  
Ariana Paola Herrera Pérez · *Universidad Complutense, (Madrid)*
- 98 REVISTA DE LIBROS**  
Coordinador: Julio Alard Josemaría · *ESIC Business & Marketing School*
- 100 Comunicación digital**  
Estrategias integradas de marketing  
Por Julio Alard Josemaría · *ESIC Business & Marketing School*

- 103 Driving Digital Strategy**  
A Guide to Reimagining Your Business  
Por Carlos Victor Costa · *ESIC Business & Marketing School*
- 107 Gestión de la comunicación**  
Un enfoque integral  
Por Ignacio Soret Los Santos · *ESIC Business & Marketing School*
- 109 Outside Insight**  
El uso de la inteligencia artificial para navegar por un mundo inundado de datos: una nueva perspectiva estratégica para la toma de decisiones en la era digital  
Por Abel Monfort · *ESIC Business & Marketing School*
- 112 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD**  
Coordinadora: Susana Fernández Lores · *ESIC Business & Marketing School*
- 122 TESIS DOCTORALES EN COMUNICACIÓN**  
Coordinadora: Marta Gimeno Pascual · *ESIC Business & Marketing School*
- 134 AGENDA DE CONGRESOS**  
Coordinador: Francisco Moreno Rey · *ESIC Business & Marketing School*
- 138 Normas de publicación**
- 148 Política editorial**
- 154 Contenidos de la revista**

## Consejo de Dirección

**D. Eduardo Gómez Martín**

Director General de ESIC

**D. Segundo Huarte Martín**

Decano del Área Universitaria

**D. Antonio Martín Herreros**

Decano del Área de Postgrado y Executive Education

**D. Ignacio Soret Los Santos**

Director del Dept. de Investigación

## Consejo Editor

**D.ª Susana Fernández Lores, PhD**

Editora

**D. Julio Alard Josemaría, PhD**

Editor Adjunto



## Consejo de Redacción

**D.ª M.ª Cruz Alvarado López**

Universidad de Valladolid

**D. Juan Benavides Delgado**

Universidad Complutense (Madrid)

**D. Francisco José Blanco Jiménez**

Universidad Rey Juan Carlos (Madrid)

**D.ª Ana María Casado Molina**

Universidad de Málaga

**D. Ángel Luis Cervera Fantoni**

ESIC Business & Marketing School

**D. Jorge Conde López**

ESIC Business & Marketing School

**D. Pedro Cuesta Valiño**

Universidad de Alcalá

**D.ª Susana de Andrés del Campo**

Universidad de Valladolid

**D. Raúl Eguizábal Maza**

Universidad Complutense (Madrid)

**D. Francisco Javier Forcadell Martínez**

Universidad Rey Juan Carlos (Madrid)

**D. José Alberto García Avilés**

Universidad Miguel Hernández

**D.ª Diana Gavilan Bouzas**

Universidad Complutense (Madrid)

**D.ª María Guijarro García**

ESIC Business & Marketing School (Valencia)

**D. Pablo Gutiérrez Rodríguez**

Universidad de León

**D. Javier Hernández Ruiz**

Universidad San Jorge Zaragoza

**D. José Luis Hervás Oliver**

Universitat Politècnica de València

**D.ª Caroline Hodges**

Bournemouth University (United Kingdom)

**D. Darren Lilleker**

Bournemouth University (United Kingdom)

**D.ª Belén López Vázquez**

ESIC Business & Marketing School

**D.ª Miryam Martí Sánchez**

ESIC Business & Marketing School (Valencia)

**D.ª Gema Martínez Navarro**

Universidad Complutense (Madrid)

**D. Alvaro Méndez**

London School of Economics (United Kingdom)

**D.ª María Jesús Merino Sanz**

ESIC Business & Marketing School

**D. Abel Monfort de Bedoya**

ESIC Business & Marketing School

**D. Francisco Moreno Rey**

ESIC Business & Marketing School

**D.ª Cristina Olarte Pascual**

Universidad de La Rioja

**D.ª Teresa Pintado Blanco**

Universidad Complutense (Madrid)

**D.ª Ana Pinto Borges**

ISAG - European Business School (Portugal)

**D. Jorge Remondes**

ISVOUGA - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (Portugal)

**D.ª Marta Lucía Restrepo Torres**

CESA - Colegio de Estudios Superiores en Administración Bogotá (Colombia)

**D.ª Vanessa Roger Monzó**

ESIC Business & Marketing School (Valencia)

**D. Adolfo Sánchez Burón**

Universidad Internacional Isabel I de Castilla

**D. Joaquín Sánchez Herrera**

Universidad Complutense (Madrid)

# Integración de la estrategia de comunicación en canales propios:

El caso de El Corte Inglés

# Integration of the Communication Strategy in Own Channels:

*El Corte Inglés*

**María Sicilia Piñero**

Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados  
Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Murcia  
sicilia@um.es

**Jesús Merino Sánchez**

Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas  
Facultad de Comunicación y Documentación  
Universidad de Murcia  
jesus.merinos@um.es

Sicilia Piñero, M.ª y Merino Sánchez, J. (2020)

Integración de la estrategia de comunicación en canales propios: El Caso de El Corte Inglés  
Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 21 Vol 21  
Primer semestre, enero-junio 2020 · Págs. 8 a 26

<https://doi.org/10.7263/adresic-021-01>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
**M30, M31****Palabras clave:**

Redes sociales,  
estrategia de  
comunicación,  
análisis de contenido,  
integración,  
tiendas físicas

**Objetivo:** Basándonos en el concepto teórico de comunicación integrada de marketing, en este trabajo se analiza la estrategia de comunicación de El Corte Inglés a través de sus canales propios *online* y *offline*. El estudio de este caso pretende averiguar si empresas como El Corte Inglés, con tantos años de recorrido, están siendo capaces de adaptarse al nuevo paradigma de la comunicación digital y si están sabiendo integrar los canales de comunicación online con sus tiendas físicas.

**Diseño/metodología:** A través de un análisis de contenido se analiza en primer lugar la estrategia de El Corte Inglés en sus perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube). A partir de esta primera fase, se analiza la integración de estos nuevos canales entre sí, y después el grado de integración con la web de El Corte Inglés y con sus propias tiendas físicas.

**Resultados:** Los resultados ponen de manifiesto que El Corte Inglés es una empresa muy activa en redes sociales, con resultados especialmente destacables en Instagram. Sin embargo, respecto a la integración entre los distintos canales propios, los resultados revelan que todavía hay un bajo grado de integración entre el entorno digital y las tiendas físicas.

**Limitaciones/implicaciones:** Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones empresariales. Se proponen una serie de ideas para mejorar el grado de integración entre los distintos canales propios de la empresa. La principal limitación del estudio es que los datos se han recogido en un periodo de tiempo específico, por lo que los resultados pueden depender de este periodo.

**Originalidad/contribución:** La originalidad del estudio se basa en analizar a la vez la comunicación de una empresa en sus redes sociales, en su web y en sus tiendas físicas.

## ABSTRACT

**JEL Classification:**  
**M30, M31****Key words:**

Social network sites,  
communication  
strategy,  
integration,  
content analysis,  
physical stores

**Purpose:** Drawing on the concept of integrated marketing communications, this paper analyzes the communication strategy of El Corte Inglés through both online and offline own channels. The main objective of the paper is the evaluation and understanding of the *El Corte Inglés* brand's corporate communication and its level of integration.

**Design/methodology:** This paper uses a content analysis methodology. Social networks are first analyzed (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) and then compared with the website of the Company and with its physical stores.

**Findings:** Results indicate that El Corte Inglés is a very active company in social networks, obtaining a high level of engagement on Instagram. However, results also highlight a low level of integration between the digital environment and the physical stores.

**Research limitations/implications:** Results obtained may have some implications for the company. Some proposals are presented, with the aim of improving the level of integration between the different communication channels of this company. Among the limitations of the study, we may highlight that this study was conducted at a specific period of time, and results may depend on this specific period. Nevertheless, we think that they are useful to have a general picture of the strategy of communication of this company.

**Originality/value:** This work is original because it includes at the same time an analysis of the communication on social networks, on the website and in physical stores.

## 1. Introducción<sup>1</sup>

El sector de la comunicación y el diseño de la identidad corporativa han experimentado importantes cambios en los últimos años. Frente a la tradicional gestión de las herramientas comunicativas de forma aislada, en la actualidad es necesario utilizar un nuevo enfoque comunicativo que integre todos los elementos que conforman el mix de comunicación. Cada vez existen más puntos de contacto entre el cliente y la marca (medios masivos, web, redes sociales, tiendas físicas, ...) y el consumidor participa e interactúa más con cada uno de ellos, lo que dificulta la gestión de la estrategia de comunicación.

A esta dificultad se suma el hecho de que muchos de estos canales a través de los cuales la marca se comunica con sus consumidores son de reciente aparición, especialmente las redes sociales, por lo que las marcas están teniendo que adaptarse en un tiempo record a un entorno que presenta numerosos retos comunicativos (Valos *et al.*, 2016). Todas las empresas, grandes y pequeñas, se encuentran inmersas en un proceso de cambio y adaptación de sus estrategias de comunicación al contexto digital. Las redes sociales han traído consigo una nueva forma de comunicar en la que los consumidores tienen más poder que las propias marcas (Alonso, 2015). Además, las redes sociales están ganando peso con respecto a los medios tradicionales de comunicación, cuyas audiencias masivas se encuentran en un descenso continuado, lo que impide a las marcas llegar a los consumidores a través de publicidad convencional (Sicilia *et al.*, 2019).

La presencia de las marcas en las redes sociales está suponiendo una enorme revolución en el ámbito de la comunicación empresarial. En la

concepción y puesta en marcha de una estrategia de comunicación en redes sociales, se han de tomar muchas decisiones y muchas veces esas decisiones se toman por personas distintas, a veces subcontratadas, como la mayoría de *community managers*, lo que conlleva aún más problemas a la hora de coordinar la comunicación digital con la estrategia de comunicación tradicional de la empresa (Valos *et al.*, 2016). En la actualidad, la necesidad de integración va más allá de la comunicación, no solo el mix de comunicación ha de estar integrado, en realidad todos los puntos de contacto entre la marca y consumidor han de considerarse y coordinarse (McGrath, 2010). Entre los puntos de contacto offline entre la marca y el consumidor destacan especialmente las tiendas físicas, que a veces se encuentran un tanto alejadas de la estrategia de comunicación digital de las marcas (veáse Pawels y Neslin, 2015). Sin embargo, la imagen y concepto de marca que se transmite en el entorno offline debería de ser el mismo que el que se transmite en el entorno online (Alexander y Olivares, 2017).

Con el fin de ser más conscientes de esta dificultad y de la necesidad de integración que existe en la actualidad entre el entorno digital y las tiendas físicas, este estudio analiza la estrategia de comunicación y el grado de integración entre los canales propios, tanto online como offline, de una empresa española. La empresa elegida ha sido El Corte Inglés. El estudio de este caso se orienta a conocer cómo se está comunicando la marca desde sus redes sociales, y cómo de integrada está esa comunicación con su web y con sus tiendas físicas. La finalidad de este estudio es averiguar si empresas como El Corte Inglés, con tantos años de recorrido, están siendo capaces de adaptarse al nuevo paradigma de la comunicación digital y si están integrando adecuadamente todos los canales propios desde los que se comunican con sus clientes.

<sup>1</sup> Agradecimientos: Este trabajo ha sido financiado por la Fundación Ramón Areces.

Para ello el trabajo se estructura del siguiente modo. La primera parte contiene el desarrollo teórico del trabajo. En esta parte se expondrán los términos comunicativos que estipulan cómo ha de ser una estrategia de comunicación corporativa para que se considere que está bien integrada, y cómo ha evolucionado el concepto de comunicación integrada de marketing (CIM) hasta el momento actual. En esa evolución se presta especial atención a la necesidad actual de desarrollar una estrategia de comunicación para las redes sociales. Al finalizar esta primera parte del trabajo se presentan las cuestiones que se van a investigar. En la segunda parte se realiza el estudio empírico, que incluye un análisis de contenido de los canales de propios de El Corte Inglés. Este estudio incluye los perfiles de El Corte Inglés en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, el sitio web de la empresa, y sus tiendas físicas. El estudio se ha realizado en primavera de 2019. La empresa no ha estado al tanto del estudio, por lo que no ha alterado su dinámica de trabajo ni su comunicación a lo largo del periodo de análisis, lo que asegura la objetividad de los datos recogidos. En la tercera parte del trabajo se comentan primero los datos que se han obtenido del análisis realizado y se presentan a continuación una serie de propuestas de mejora. Las propuestas han de servir para mejorar la estrategia de comunicación actual de la empresa El Corte Inglés en los distintos canales propios de la empresa, tanto online como offline. Al final del trabajo se presentan las principales conclusiones del mismo.

## 2. Revisión bibliográfica

Durante la década de los noventa, las organizaciones asumieron el desafío de aplicar un nuevo paradigma estratégico que centrara los esfuerzos de la comunicación en la construcción de

relaciones. Este fue el origen del concepto “comunicación integrada de marketing” o “CIM”, planteado en primer momento como el “proceso de controlar o influir estratégicamente en todos los mensajes, además de fomentar el diálogo con el propósito de crear y alimentar las relaciones rentables con los clientes” (Schultz, 1991, p. 39). Si bien fue durante años posteriores cuando la construcción del concepto de CIM adquirió elementos de carácter integrado que lo diferenciaban de la comunicación de marketing convencional. Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA, 1989), la CIM se basa en una gestión unificada de las diversas herramientas que conforman el plan de comunicación desde un punto de vista integrador, con el objetivo de alcanzar efectos de carácter sinérgico, así como un mayor impacto (Schultz, 1993).

A partir de ese momento, el concepto de CIM evolucionó y se consolidó intentando dar mayor importancia a las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés. Entendiendo por grupos de interés no solo a los clientes, sino al total de la audiencia; desde organizaciones externas hasta los propios empleados de la empresa. En esta línea es especialmente relevante la aportación de Kliatchko (2008), al identificar cuatro atributos o pilares básicos en el proceso de construcción de la comunicación de una empresa:

1. Las necesidades y comportamiento del cliente o de la parte interesada.
2. La creación de contenido atractivo que conecte la idea del consumidor con la marca. La construcción de mensajes, no sólo de identidad visual, también de identificación con las ideas del consumidor, sus factores socioculturales y sus consideraciones éticas.
3. Los canales de comunicación donde se establece el contacto con la audiencia. A los

medios tradicionales, se suman los medios digitales.

4. Un proceso de valoración continua de los clientes.

El concepto de comunicación integrada ha seguido evolucionando hasta nuestros días. El concepto de CIM más actual se extiende más allá del mix de comunicación, al considerar que todos los puntos de contacto que una marca tiene con el consumidor deben estar integrados de cara al consumidor (véase McGrath, 2010). Esta perspectiva más amplia del concepto tiene en cuenta que otros elementos del mix de marketing como el producto (ej. etiqueta del producto) o la distribución (ej. imagen de la tienda) también comunican al cliente y han de estar integrados con el mix de comunicación. El avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC) también han exigido una adaptación y una conceptualización más holística de la CIM, dada la creciente necesidad de integrar todas las funciones de la empresa a nivel corporativo (Luxton *et al.*, 2015, Valos *et al.*, 2016). En la actualidad, la web y las redes sociales constituyen canales no solo de comunicación, sino también de distribución y venta. Estas funciones, antes separadas claramente, se fusionan en el entorno digital, por lo que las TIC han traído consigo la necesidad de integrar las funciones de comunicación y distribución (Valos *et al.*, 2016). Por último, el enfoque CIM está cada vez más centrado en el consumidor (Seric y Gil, 2012), ya que a la importancia de coordinar e integrar todo el mix de marketing, no solo el de comunicación, se suma una orientación estratégica cada vez más centrada en el consumidor.

El concepto de comunicación corporativa ha ido evolucionando de forma paralela al concepto de CIM. La comunicación corporativa, entendida como la imagen que una persona asocia a una organización y que cuenta con la publicidad co-

mo principal herramienta para la introducción de mensajes en el mercado, ha evolucionado hacia una percepción mucho más global; conformada por las impresiones de un conjunto muy variado de personas que la conocen a través de muchos más medios y canales de comunicación (Navarro, 2008). Entre esos medios y canales son cada vez más importantes los medios propios de la marca, desde los cuales una marca se posiciona y comunica su imagen corporativa. Se les denomina medios propios porque son canales propiedad del anunciante. Según la clasificación POEM (del inglés *paid, owned and earn media*), los medios se clasifican como pagados, propios y ganados. Esta clasificación permite separar y clasificar los medios según la propiedad de estos. A diferencia de los medios pagados, que requieren un pago por parte del anunciante para que se emita el mensaje, y de los ganados, que se consiguen sin pagar, pero no se controla el mensaje, disponer de medios y canales propios permite a la empresa comunicar controlando los contenidos que se emiten.

En el entorno digital, el canal propio por excelencia ha sido tradicionalmente la web de la empresa. Cuando una empresa empezaba su andadura en la comunicación digital, lo primero que solía hacer para tener presencia online era crear un sitio web (Sicilia *et al.*, 2005). Una vez que la marca tenía presencia en el entorno digital, empezaba a promocionar la web, a anunciarla y a intentar mejorar su posicionamiento online. La web sigue siendo en la actualidad uno de los canales propios más relevantes de las empresas, tanto por su capacidad de comunicar e informar al consumidor como por su importancia para la venta online (Valos *et al.*, 2016).

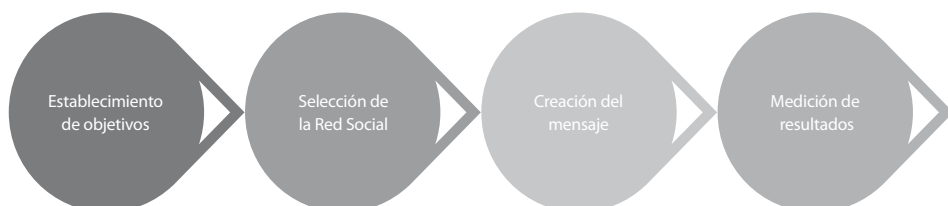
A esta gestión de la web como principal canal propio en el entorno digital se ha sumado recientemente la creación de perfiles en las distintas redes sociales (Shen *et al.*, 2016). Las redes sociales

constituyen una nueva forma de comunicar en el entorno online en la que los consumidores de la marca muestran un nivel de participación e implicación mucho mayor que en la web de la empresa. Son muchas las decisiones que han de tomarse respecto a la comunicación en redes sociales (véase Figura 1). Lo primero que tiene que decidir la empresa son los objetivos de comunicación en redes sociales. Siguiendo el enfoque CIM, estos objetivos de comunicación han de estar integrados con los objetivos de la estrategia de comunicación general de la empresa (Alonso, 2015). A partir de la definición de los objetivos hay que decidir la red social o redes sociales en las que se va a operar, diseñar los mensajes para cada red social y por último evaluar los resultados obtenidos.

La selección de la red social o redes sociales a utilizar es importante porque cada los usuarios de cada red social son distintos. A diferencia de la web, que suele ir dirigida a un público más amplio y variado, existen diferencias importantes en el uso que dan los consumidores a las redes sociales y cada red social funciona mejor en determinados rangos de edad y perfil. De acuerdo a los últimos informes de IAB (2019, 2018), la audiencia potencial y los perfiles de usuarios de las redes sociales más utilizadas por los españoles son los siguientes:

- Facebook. Facebook tiene 22 millones de usuarios en España. Hay más mujeres que hombres (53% vs 47%). Respecto a la edad, el 70% de sus usuarios tiene más de 31 años. Es la red social más utilizada por los *millennials*.
- Instagram. Instagram es de las redes sociales que más ha crecido en los últimos años. Actualmente en España cuenta con 15 millones de usuarios. Es la red social más femenina (58% de mujeres) y la más joven. El 40% de usuarios tiene 30 años o menos, mientras que casi un 80% es menor de 46. Junto con Youtube, es una de las redes sociales más utilizadas por la *generación Z*.
- Twitter. Esta red social tiene 6,7 millones de usuarios en España. Apenas hay diferencias en cuanto al sexo. Sus usuarios son un poco más jóvenes que los de Facebook, ya que los mayores de 31 años ascienden al 66% de los usuarios de esta red social.
- Youtube. Cuenta con unos 17 millones de usuarios en España, y está equilibrada en cuanto a sexo. Es la segunda red social con más proporción de usuarios menores de 31 años (35%) después de Instagram. Es una red social muy utilizada tanto por los *millennials* como por la *generación Z*.

**Figura 1 · Decisiones de la estrategia de comunicación en redes sociales**



Fuente: Sicilia *et al.* (2019)

Otra de las decisiones que tiene que tomar la empresa es qué mensaje enviar al consumidor. Al ser medios propios, la empresa decide qué publicar, con qué formato y con qué frecuencia publica los mensajes. En relación al contenido del mensaje, hay mensajes en los que se da información sobre los productos o sobre la propia empresa, también son frecuentes en redes sociales los mensajes de contenido promocional, mientras que hay otros mensajes concebidos para generar conversación e interacción con la audiencia. En cuanto al formato, se puede utilizar el texto, la imagen, el vídeo o una combinación de los anteriores. Estas decisiones dependen mucho de la red social elegida. Con Facebook, por ejemplo, se puede conseguir un gran alcance debido a su gran número de usuarios. Por su parte, Instagram se está utilizando mucho para hacer publicaciones temporales (*stories*). Estos mensajes duran 24h y después desaparecen. También se utiliza esta red social cuando se busca el *engagement* con los usuarios de la marca. Twitter tiene en los mensajes cortos y la interacción continua con los usuarios una de sus mayores virtudes. Por último, Youtube está basado en un formato de vídeo, por lo que hay que tener en cuenta que la producción del mensaje supone un coste importante en comparación a otras redes sociales.

En relación a la medición de resultados, las redes sociales permiten conocer aspectos del comportamiento de los consumidores que, hasta ahora, no se habían podido medir de forma tan directa e inmediata (Marhuenda y Nicolás, 2013). Esta información resulta muy útil a las marcas, ya que permite mejoras continuas en la estrategia de comunicación (Valos *et al.*, 2016). El sistema de medición ha de estar relacionado de manera directa con los objetivos de comunicación planteados al inicio (Ayestarán, 2014). Aunque la cantidad de métricas es enorme y surgen he-

rramientas nuevas de medición constantemente, un buen resultado comunicativo suele reflejarse en una gran cantidad de mensajes compartidos y reacciones positivas al mensaje inicial publicado por la marca (Marhuenda y Nicolás, 2013; Valos *et al.*, 2016).

Para seguir un enfoque CIM, la estrategia de comunicación en redes sociales debe estar integrada con la comunicación general de la empresa y con sus objetivos de comunicación. En general, para aportar valor a la marca es importante que los canales que se utilicen, tanto online como offline, estén bien integrados y se complementen (Córdoba, 2018). Como este estudio se centra exclusivamente en canales de comunicación propios, tenemos que hablar de las tiendas físicas como el canal propio más significativo a nivel offline, ya que desde la tienda física también se comunica la imagen de la empresa (McGrath, 2010) y es importante que esté bien integrada tanto con la web como con las redes sociales de la empresa (Pauwels y Neslin, 2015). La comunicación offline realizada desde las tiendas físicas cuenta con factores diferenciales que son difícilmente replicables en el mundo online y viceversa. Para que la estrategia comunicativa siga la orientación CIM más actual, es importante que todos esos canales propios estén integrados y que tengan al consumidor como referente en todas las decisiones que se tomen en relación a esos canales. A partir de la revisión de la literatura realizada, hemos identificado una serie de elementos a los que se debe prestar especial atención para lograr un mayor grado de integración entre estos canales propios de la marca:

**1) Integración a través de interconexiones entre canales propios.** Las empresas crean una gran cantidad de contenido, y cada canal tiene unas particularidades que exigen ciertas diferencias a la hora de transmitir esos mensajes a los consumidores (Valos *et al.*, 2016). Para que esos



canales tengan un mayor grado de integración es necesario crear vínculos entre los distintos canales propios de forma que el consumidor no perciba diferencias en función del canal que esté utilizando en cada momento (Neslin *et al.*, 2006). La complementariedad entre los canales aporta valor a la marca, mientras que separar los canales resta valor a la marca (Díaz y Rojo, 2014). Hay muchas formas de crear interconexiones entre canales propios. Dentro del entorno digital es muy frecuente que la web incluya enlaces a las redes sociales de la marca y viceversa (Valos *et al.*, 2016). Además, hay que crear o idear herramientas para complementar las ventajas del entorno online y offline (Pauwels y Neslin, 2015; Seric y Gil, 2012). Otro ejemplo de integración consiste en promocionar las tiendas físicas a través de los canales online (Burke, 2002).

**2) Consistencia en la imagen y contenidos emitidos a través de los canales propios.** La imagen de marca es uno de los activos más importantes de las empresas. El cliente tiene una imagen mental de la marca que no puede variar entre los distintos canales propios de la misma, porque crearía una confusión que no beneficiaría a la marca. Una buena integración es aquella que crea contenidos con una consistencia adecuada y respeta la imagen corporativa de la empresa (McGrath, 2010). A medida que crece el número de canales propios, por ejemplo, el número de redes sociales en las que la empresa tiene presencia, es más necesario buscar y mantener la consistencia en imagen y contenidos entre los distintos canales (Alexander y Olivares, 2017; Luxton *et al.*, 2015). Esa consistencia permite mejorar la experiencia del cliente con respecto a la marca (Neslin *et al.*, 2006). En cuanto al contenido, una estrategia más integrada será aquella que presente contenidos más similares entre los distintos canales offline y online (Ashley y Tuten, 2014). En relación a la

consistencia en imagen, es importante mantener tipografías, colores, y símbolos entre los distintos canales propios de la empresa.

**3) Información sobre productos integrada en los canales propios.** Una problemática del entorno offline es el acceso a los productos. Si el número de referencias es muy extenso es muy posible que muchos de los productos no estén disponibles o no sean fáciles de localizar en la tienda física. Pero eso no implica que las tiendas físicas sean desconocedoras de esos productos. El personal de la tienda y los dispositivos electrónicos de la tienda deben estar conectados con la información que se muestra al consumidor en el entorno digital, para que haya integración entre ambos entornos. De esa manera ambos canales pueden beneficiarse de las ventajas del otro y aprovechar el potencial conjunto de ambos (Neslin *et al.*, 2006). El entorno online permite una accesibilidad mucho mayor a la información que complementa los valores relacionados con la experiencia de compra que puede aportar el entorno offline, como la cercanía con el cliente. La complementariedad de los canales online y offline puede generar un gran valor añadido al consumidor (Díaz y Rojo, 2014; Neslin *et al.*, 2006).

En relación a la investigación previa sobre la estrategia de comunicación corporativa de la empresa y el uso del enfoque CIM en la realidad empresarial, hay estudios que han analizado la estrategia de comunicación en Internet con carácter más general (veáse Lilleker y Koc-Michalska, 2013) o se han centrado en ciertos aspectos de la estrategia de comunicación, como la web (Sicilia *et al.*, 2005) o en el uso de las redes sociales (Alonso, 2015; Shen *et al.*, 2016). Sin embargo, son pocos los estudios dedicados a analizar si la empresa sigue un enfoque CIM (veáse por ejemplo Luxton *et al.*, 2015), y apenas hay trabajos que analicen la integración online-offline de la

empresa (Montoya-Weiss *et al.*, 2003; Sheehan y Doherty, 2001), especialmente la integración de los canales online de la marca con las tiendas físicas (Pawels y Neslin, 2015; Neslin *et al.*, 2006). Dada esa necesidad, diversos investigadores han afirmado que este tipo de estudios en los que se analiza el grado de integración de la comunicación de una empresa son muy necesarios (McGrath, 2010), especialmente los que incluyen el ámbito digital (Seric y Gil, 2012; Valos *et al.*, 2016).

Para dar respuesta a la necesidad de saber en qué medida las empresas están utilizando el enfoque CIM, el objetivo de esta investigación es conocer si la estrategia de El Corte Inglés está bien integrada entre sus canales propios, tanto online como offline. En relación al entorno online, nuestro interés se centra en analizar cómo se está comunicando El Corte Inglés desde sus páginas de marca en redes sociales. Aunque hay muchos estudios sobre lo importante que es la presencia de la empresa en redes sociales, muy pocos estudios están analizando la estrategia comunicativa de las empresas en estos canales propios (Valos *et al.*, 2016), por lo que es importante analizar en profundidad la estrategia de comunicación en este entorno. Una vez que sepamos cómo está comunicándose El Corte Inglés a través de sus páginas de marca en redes sociales podremos analizar si estos canales propios están bien integrados con la web de la empresa. Además, también queremos averiguar si la estrategia de comunicación digital de la empresa es consistente con la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en sus tiendas físicas. Por tanto, analizaremos la frecuencia y el tipo de mensajes que está desarrollando El Corte Inglés en sus redes sociales, y si esa comunicación está bien integrada con lo que la empresa comunica a través de su web y de sus tiendas físicas.

A priori, se podría pensar que, por el tamaño y entidad de El Corte Inglés, su estrategia debería

estar bien integrada, puesto que disponen de recursos para desarrollar adecuadamente su actividad de comunicación. Sin embargo, los recursos no aseguran que El Corte Inglés esté abordando la problemática de la integración online-offline de una manera exitosa. La comunicación a través de las redes sociales es una actividad más compleja de lo que pueda parecer (Alonso, 2015), y los estudios realizados evidencian problemas claros en la integración offline-online (Valos *et al.*, 2016). El análisis a realizar tiene por objetivo dar respuesta a las siguientes cuestiones de investigación:

**Cuestión 1:** En relación a la estrategia de comunicación en redes sociales ¿Qué características tiene la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en redes sociales? (número de publicaciones, contenido y formato, repeticiones)

**Cuestión 2:** En relación a la integración entre los distintos canales propios ¿Cuál es el nivel de integración entre las páginas de marca en redes sociales de El Corte Inglés? ¿Existen inconsistencias entre la estrategia de comunicación online y offline?

### 3. Metodología

La metodología que se ha utilizado es mixta, ya que combina el análisis cuantitativo y cualitativo. Esta metodología permite una mejor comprensión del problema a investigar, ya que se realiza una medición, propia de lo cuantitativo, y una exploración en profundidad de los contenidos, propia de lo cualitativo (Alonso, 2015). En concreto, se ha llevado a cabo un análisis de contenido, que se define como un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento

de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes (Piñuel, 2002).

El estudio que vamos a realizar contempla los canales propios online, entre los que se incluyen las páginas de marca de El Corte Inglés en las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Estas cuatro redes son, de acuerdo al último estudio de Navegantes en la red (AIMC, 2019), las redes con mayor porcentaje de acceso de usuarios en los últimos 30 días en España (80,9% Facebook, 78% Youtube, 51,2% Instagram, 40,9% Twitter). Facebook es además la red social más consumida a nivel mundial, según datos de Digital 2019 Global Digital Overview 5, más de 2.700 millones de usuarios están activos durante un mes en esta plataforma. A estos canales propios online se suma la web, como el canal propio online más consolidado, y las tiendas físicas, como principal canal propio offline de El Corte Inglés.

El estudio analiza una serie de indicadores objeto de estudio, cuyo planteamiento y codificación han sido elaborados por Sicilia *et al.* (2018) bajo el marco de un proyecto de investigación sobre Comercio Social. Los indicadores que se van a analizar son de dos tipos, los primeros relacionados con la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en redes sociales y los segundos relacionados con la integración de la estrategia en los distintos canales propios de la empresa. Respecto al periodo de análisis, las cuatro redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube), la web de El Corte Inglés y las tiendas físicas fueron analizadas desde el 25 de marzo hasta el 3 de abril de 2019 (véase Tabla 1).

## 4. Resultados

### 4.1. Estrategia de comunicación en redes sociales

Para responder a la primera cuestión de investigación, se ha analizado el perfil de El Corte Inglés en las 4 redes sociales objeto de estudio. De todas

**Tabla 1 · Unidad y periodo de análisis**

| Canal         | Dirección                        | Período de Análisis                       |
|---------------|----------------------------------|-------------------------------------------|
| Facebook      | facebook.com/elcorteingles       | 25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019. |
| Twitter       | @elcorteingles                   | 25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019. |
| Instagram     | @elcorteingles                   | 25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019. |
| YouTube       | El Corte Inglés                  | 25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019. |
| Web           | elcorteingles.es                 | 25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019. |
| Tienda física | El Corte Inglés (varias tiendas) | 25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019. |

Fuente: Elaboración Propia

las redes analizadas, en la que más seguidores tiene con diferencia es Facebook (véase Tabla 2), a la que le siguen Instagram, Twitter y Youtube, aunque la que más creció a lo largo del periodo de análisis fue Instagram, con un crecimiento del 1,5% en solo 10 días. Si bien es cierto que la empresa no cuenta con un número desorbitado de seguidores en Instagram, los que tienen se muestran muy activos con las publicaciones de la marca, lo que se refleja en el elevado número de *Likes* obtenidos en el periodo analizado (ver Tabla 3).

**Tabla 2 · Número de seguidores en el periodo analizado**

| El Corte Inglés | Seguidores |           |
|-----------------|------------|-----------|
|                 | Iniciales  | Finales   |
| Facebook        | 1.956.912  | 1.980.734 |
| Twitter         | 275.825    | 275.969   |
| Instagram       | 452.032    | 458.821   |
| YouTube         | 32.044     | 32.051    |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al número de publicaciones, El Corte Inglés es muy activo en redes sociales, ya que hace publicaciones diarias en todas las redes, con un buen nivel de respuesta entre sus seguidores. Destaca la red social Twitter por número de publicaciones, aunque la red social que actualmente tiene más impacto es Instagram, tanto por número de visualizaciones de los videos publicados (equivalente a impacto publicitario) como a nivel de *engagement* (véase Tabla 3). Durante el periodo objeto de estudio la cuenta de El Corte Inglés subió un total de 150 posts únicos en esta red social. Solo 5 de los posts que se publicaron se repitieron, lo que da muestra de la gran importancia que El Corte Inglés está dando a la generación de contenidos en esta red social. Además de los posts permanentes, todos los días del periodo de análisis El Corte Inglés hacía uso de los *stories*, publicando al menos uno al día. Instagram es, con mucha diferencia, la red social donde más *engagement* consigue El Corte Inglés (véase Tabla 3).

En relación al contenido de los posts publicados en estas redes, se agruparon los contenidos en 5 categorías distintas: información de producto, eventos, posts promocionales, conversación, y

**Tabla 3 · Número de publicaciones en el periodo analizado, visualizaciones y *engagement***

| El Corte Inglés | Publicaciones totales | Publicaciones únicas | Visualizaciones | <i>Engagement</i>    |
|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| Facebook        | 87                    | 79                   | 182.526         | 22.753 <i>Likes</i>  |
| Twitter         | 248                   | 202                  | 61.323          | 3.009 favoritos      |
| Instagram       | 155                   | 150                  | 625.798         | 306.359 <i>Likes</i> |
| YouTube         | 8                     | 8                    | 3.045           | 116 <i>Likes</i>     |

Fuente: Elaboración Propia

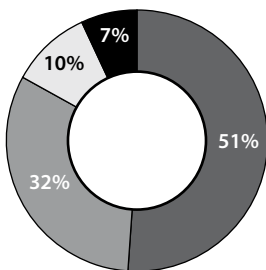
noticias. Los resultados se muestran en el Gráfico 1. Para cada red social, se ha computado el número de posts publicados y la categoría a la que pertenecen. En Facebook, Instagram y YouTube la tipología más utilizada es la de información de producto. Las publicaciones de este tipo son aquellas en las que se muestra el producto, ya sea para darlo a conocer o para mostrar cómo funciona o alguna característica de interés. Redes

sociales como Instagram y YouTube destacan en esta categoría al ser redes sociales muy visuales. En Twitter la tipología de post más utilizada es la de eventos. Esta tipología hace referencia a la promoción de acontecimientos y eventos organizados por El Corte Inglés. Este tipo de publicaciones también son frecuentes en Facebook, aunque en esta red social también son muy utilizadas las publicaciones con información sobre productos.

**Gráfico 1 · Tipología de los posts publicados por El Corte Inglés en cada red social**

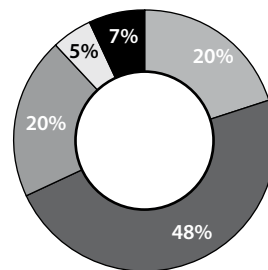
### Facebook

- 51% Información de productos
- 32% Eventos
- 10% Promocionales
- 7% Noticias



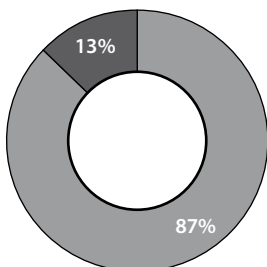
### Twitter

- 20% Información de productos
- 48% Eventos
- 20% Promocionales
- 5% Conversación
- 7% Noticias



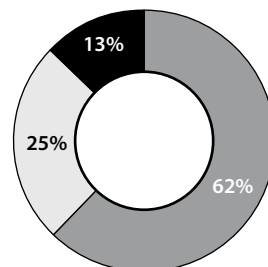
### Instagram

- 87% Información de productos
- 13% Eventos



### YouTube

- 62% Información de productos
- 25% Eventos
- 13% Promocionales



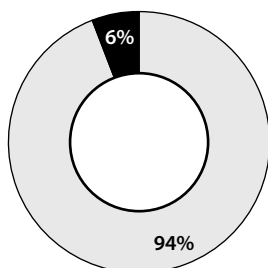
En relación al formato, cada red social destaca en un formato u otro en función de a qué tipo de contenidos esté orientada la red social. En Instagram, Facebook y Twitter destacan las publicaciones que incluyen fotos. Aunque Twitter sea la red social por excelencia del texto, los datos revelan que en Twitter se publican también una gran cantidad de fotos y videos para acompañar el texto y solo un

5% de los posts publicados usan el formato texto solamente (Gráfico 2). En Instagram las fotos pueden ser únicas o incluir un carrusel de fotos. En el caso de YouTube prima el formato video, al ser una plataforma en la que se suben exclusivamente videos. Las publicaciones que incluyen videos son también bastante habituales en Instagram, aunque no tanto como las que incluyen fotos.

**Gráfico 2 · Formato de los posts publicados en cada red social**

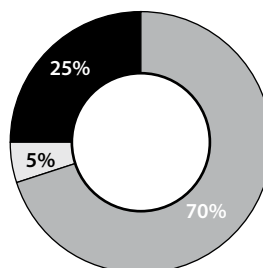
### Facebook

- 94% Foto
- 6% Video



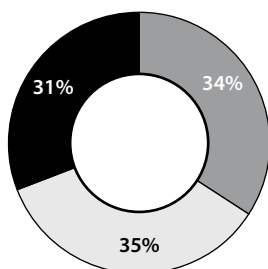
### Twitter

- 70% Foto
- 5% Solo texto
- 25% Video



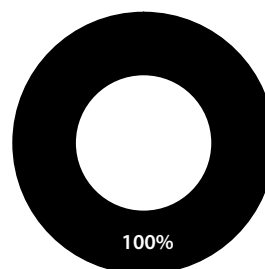
### Instagram

- 34% Foto
- 35% Carrusel de fotos
- 31% Video



### you Tube

- 100% Video



## 4.2. Grado de integración de la comunicación

Como comentamos en la sección 3, la creación de interconexiones entre canales es una de las formas más habituales de integrar los distintos canales propios de la empresa. En la web de El Corte Inglés podemos encontrar enlaces a todas las redes sociales. La forma de enlazar a las redes sociales es distinta en función de la red social a la que se enlaza. En la parte superior de la web hay un espacio fijo con visibilidad continua para el usuario (independientemente de la página que esté visitando de la web). En esta ubicación solo se enlaza a Facebook y a Twitter. Menos visible y en la parte inferior de la web, sí que aparece el enlace a todas las redes sociales incluyendo YouTube e Instagram.

Las redes sociales también pueden utilizarse para crear puentes o conexiones con otros canales propios de la empresa. Por ejemplo, en la descripción que se hace de la empresa en la red social se pueden incluir enlaces a la web de El Corte Inglés. Por otra parte, si en los mensajes publicados en las redes sociales se mencionan otros canales propios se está fomentando la integración entre canales. En este sentido, la red social Facebook y la web son los canales más integrados, ya que la mayor parte de las publicaciones del periodo analizado (78 de 87) incluyen un enlace a la web. Además, en la sección de información de la página de Face-

book se muestra el enlace a la web de la empresa. Sin embargo, es de destacar que ninguno de los posts publicados durante el periodo de análisis hace alusión a las tiendas físicas.

Peores son los resultados de integración si se toma como referencia la red social Twitter. El Corte Inglés tiene enlace a la web en la descripción que se realiza de la empresa en Twitter, aunque no tiene enlace a ninguna red social en esta descripción. En cuanto a las menciones, solo 32 de los 248 tweets publicados tienen enlace a la web de El Corte Inglés y ninguno hace mención a las tiendas físicas. El bajo grado de integración se nota aún más en el caso de Instagram. Ningún post publicado hace mención a la tienda física ni incluye enlace a la web. Aunque igual que ocurre en Twitter y Facebook, sí existe un enlace a la web en la descripción del perfil de la cuenta.

En relación a la consistencia en contenidos, y basándonos en el estudio de Ashley y Tuten (2014), evaluamos el grado de integración de la estrategia de El Corte Inglés a partir de la similitud de contenido publicado en los distintos canales propios de El Corte Inglés. Hemos utilizado como punto de referencia la red social Facebook por ser la red social con mayor número de usuarios. Como se puede apreciar en la Tabla 4, las redes más integradas son Facebook e Instagram, que comparten contenido en un total de 48 de los 79 posts publicados en Facebook.

**Tabla 4 · Indicadores de integración entre canales tomando como referencia el contenido publicado en la red social Facebook**

|  | Integración a través de posts |                                 |                                 |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                     | Posts con enlace a web        | Posts con mención tienda física | Posts que se repiten en Twitter | Posts que se repiten en Instagram |
|                                                                                     | 73                            | 0                               | 39                              | 48                                |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la integración entre la web y las tiendas físicas, encontramos algunos elementos que indican cierto nivel de integración entre estos dos canales propios. Los elementos de integración más destacados son:

- Presencia de un localizador de tiendas físicas en la web de El Corte Inglés, que permite al usuario encontrar la tienda más cercana con respecto a la localización del cliente.
- Opción de devolución de compra online, aun habiéndose comprado el producto en la tienda física.
- Recogida de productos comprados online en la tienda física. En la sección *Click & Collect* se detallan los pasos a seguir para recoger los productos comprados online en la tienda física.
- Promociones conjuntas. En el periodo analizado encontramos promociones que se comunicaban a la vez en las tiendas físicas y en la web.
- Uso del color. Se observa un uso uniforme de ciertos colores, como los verdes y los rojos, y tipografías, tanto en las tiendas físicas como en la web.

Sin embargo, hemos detectado los siguientes problemas o elementos que indican cierta falta de integración:

- Numerosos productos solo disponibles online, que no se pueden encontrar en las tiendas físicas. Es habitual que haya algún producto de venta exclusiva online, pero El Corte Inglés abusa de esta opción, dando una imagen poco integrada de sus canales.
- El usuario no puede conocer la disponibilidad de los productos en tienda física a través de la web, con lo que el usuario no puede saber si puede ir a la tienda física para ver, probarse el producto, y/o comprarlo.

- La opción *Click & Collect* no está disponible para todos los productos y/o tiendas.

Finalmente, en cuanto a la integración entre tiendas físicas y redes sociales, lo que más destaca es que las tiendas físicas no cuentan aún con ningún tipo de cartelería o publicidad en el punto de venta de las redes sociales que utiliza El Corte Inglés. Muchas empresas, incluso de pequeño tamaño, utilizan la tienda física como elemento de promoción de sus redes sociales, por lo que llama la atención que una empresa como El Corte Inglés, con un elevado número de tiendas físicas y de espacio disponible en sus distintas localizaciones, no esté aprovechando esta oportunidad para promocionar y conectar sus distintos canales de comunicación y venta. Estos resultados coinciden en gran medida con el estudio de Valos *et al.* (2016), en el que se pone de manifiesto que las redes sociales están aún lejos de estar integradas con el resto de herramientas de comunicación y marketing de la empresa.

### 4.3. Propuestas de mejora derivadas de los resultados obtenidos

Ante los datos obtenidos, se plantean una serie de propuestas que ayudarán a mejorar la estrategia de comunicación de El Corte Inglés. Se han realizado dos propuestas generales y una serie de mejoras específicas para cada canal propio (Tablas 5, 6 y 7). Entre estas propuestas generales encontramos:

#### Propuesta 1. Mejorar la integración entre tiendas físicas y entorno digital

Hay que crear enlaces y conectar más las tiendas físicas con el entorno online y viceversa. Es necesario crear una estrategia de comunicación integrada en la que las redes sociales mencionen las tiendas físicas y en la que las tiendas físicas




sirvan para promocionar y dinamizar las redes sociales. El uso de concursos y promociones conjuntas pueden servir para integrar estos canales. En relación a las tiendas físicas, es necesario realizar mejoras en el punto de venta (cartelería, displays, dispositivos electrónicos con acceso a la web o a las redes) para integrar el entorno digital en la tienda física. También es necesario que el consumidor sea capaz de comprar y devolver el producto a través del canal que desee para que su experiencia global con la marca sea satisfactoria. En definitiva, hay que conectar mejor el entorno digital con las tiendas físicas para que El Corte Inglés se pueda beneficiar de la buena reputación corporativa con la que cuentan las tiendas físicas de esta empresa y para que sus numerosas localizaciones sirvan para promocionar tanto su web como sus redes sociales.

## Propuesta 2. Mejoras de contenido en redes sociales




La marca debería reducir el contenido que produce en redes sociales, ya que la mayoría tiene muy poco *engagement* y funciona como pantalla para el contenido de calidad que publica. Es necesario que la estrategia de comunicación se base más en publicaciones que funcionan, como los concursos y las promociones de productos. A estas publicaciones deben añadirse contenidos de valor para el cliente. Por ejemplo, los posts de contenido de moda o los de productos electrónicos parecen funcionar mejor que otro tipo de contenidos. También sería interesante trabajar más los posts que demandan interacción por parte de los usuarios, para incrementar el *engagement* y la participación de los clientes. En la Tabla 5 se recogen algunas ideas adicionales de mejora para cada red social.

**Tabla 5 • Propuesta de mejoras para cada red social**

| Mejoras en Facebook                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Reducir el número de posts               | Los posts son poco efectivos, la empresa publica muchos con escasos resultados. Mejorar la calidad y creación de posts más efectivos, como promociones o concursos.              |
|  Integración con la tienda física        | Hacer menciones a las tiendas física a través de los posts.                                                                                                                      |
| Mejoras en Twitter                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |
|  Reducir el número de tweets             | Tweets poco efectivos. Reducir el número y buscar una mayor interacción con los usuarios.                                                                                        |
|  Integración con la tienda física        | Mencionar a las tiendas físicas en los tweets.<br>Relacionar los eventos con las tiendas en las que se realizan.                                                                 |
| Mejoras en Instagram                                                                                                        |                                                                                                                                                                                  |
|  Creación de tienda online               | Crear una tienda en Instagram, la empresa ya lo ha hecho con Facebook.                                                                                                           |
|  Posts con enlace a la página web        | Los posts no tienen enlace a la web, deberían tener enlace directo a los productos para poder adquirirlos.                                                                       |
|  Posts con mención a tienda física       | Mejorar la integración con las tiendas físicas a través de menciones en las publicaciones.                                                                                       |
| Mejoras en Youtube                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |
|  Mejorar calidad del contenido publicado | Intentar centrarse en producir un contenido más elaborado, como el que tienen de promoción o el de consejos sobre moda.                                                          |
|  Integración con la tienda física        | Mayor integración en la descripción de los videos y en el contenido de los propios videos con las tiendas físicas. Especialmente en contenido relacionado con nuevas temporadas. |



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6 · Propuesta de mejoras para la web**

|                                                                                                         |                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Productos en tienda   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un apartado que te permita si el producto se encuentra en la tienda más cercana del usuario.</li> </ul> |
|  Creación de Chatbox   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un chatbox para comunicación rápida sobre dudas del cliente.</li> </ul>                                 |
|  Mejora del diseño web | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la organización de la página para mejorar la usabilidad y la localización de productos.</li> </ul>    |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7 · Propuesta de mejoras para las tiendas físicas**

|                                                                                   |                                              |                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Valoración de producto                       | Añadir soluciones tecnológicas en las tiendas que permitan valorar productos en la propia tienda. Se recomienda una valoración con estrellas para una mejor integración con la web. |
|  | Cartelería y publicidad en el punto de venta | Añadir cartelería/displays relacionada con las actividades que se desarrollan en redes sociales.                                                                                    |

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Conclusiones

El trabajo realizado ha permitido dar respuesta a las dos preguntas de investigación planteadas, la primera en relación a cómo se caracteriza la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en redes sociales y la segunda en relación a la integración de su estrategia de comunicación en los distintos canales propios. En relación a su comunicación a través de redes sociales, se trata de una empresa muy activa en redes sociales. Facebook es la red con la que más seguidores cuenta El Corte Inglés mientras que Instagram es la que más crecimiento y potencial presenta. La mayor parte de publicaciones tienen que ver con los productos de la empresa y

el formato más utilizado es la foto. Por volumen de publicaciones destaca la red social Twitter, mientras que la que más impacto tiene en la actualidad es Instagram, tanto por número de visualizaciones como por respuestas positivas de los usuarios. En cuanto al grado de integración de su estrategia de comunicación, es muy mejorable, especialmente en lo que respecta al grado de integración entre las tiendas físicas y el entorno digital. A pesar de que las tiendas físicas constituyen uno de los baluartes de El Corte Inglés, por su reputada atención al cliente, hay que destacar la escasa integración que presentan en general con el resto de canales online, tanto con la web como con las redes sociales.

## Bibliografía

- AIMC (2019). Encuesta AIMC Navegantes en la Red, Asociación para la Investigación de los medios de comunicación, [http://download.aimc.es/aimc/NoPU2G5Tt/Infografia\\_naveg\\_21.pdf](http://download.aimc.es/aimc/NoPU2G5Tt/Infografia_naveg_21.pdf) (último acceso 22 de julio 2019).
- Alexander, B. & Alvarado, D.O. (2017). Convergence of physical and virtual retail spaces. *Advanced Fashion Technology and Operations Management*, IGI Global, pp. 191-219, available at: <http://doi.org/10.4018/978-1-5225-1865-5.ch008>
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index. Comunicación: Revista Científica en el Ámbito de la Comunicación Aplicada*, 15 (1), 77-105.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2014). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27. doi:10.1002/mar.20761
- Ayestarán Crespo, R. (2014). Social Media como Canal Estratégico y Operativo dentro del Medio Digital. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (10), 126-153.
- Burke, R. R. (2002). Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- Delgado, E.; Sicilia, M. & Navarro, M.A. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25 (111), 35-57.
- Díaz, R. & Rojo, P. (2014). Canal online y canal offline: cuando la unión no hace la fuerza. *Harvard Deusto*. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/canal-online-y-canal-offline-cuando-la-union-no-hace-la-fuerza> [Accedido mayo 31, 2019].
- Córdoba, A. (2018). El difícil reto de integrar los canales online y offline. *El País*. Disponible en: [https://retina.elpais.com/retina/2018/02/23/tendencias/1519390410\\_370540.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/02/23/tendencias/1519390410_370540.html) [Accedido mayo 31, 2019].
- Eagle, L. y Kitchen, P.J. (2000). IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures. Client/Advertising Agency Co-ordination and Cohesion. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 667-686.
- Hootsuite & We are social (2019). Digital 2019: Global Digital Overview (January 2019) v01 DataReportal. Disponible en: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview> [Accedido mayo 13, 2019].
- IAB (2018). Estudio Anual de Redes Sociales 2018. Disponible en [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf) (último acceso 18/9/2019).
- IAB (2019). Estudio Anual de Redes Sociales 2019. Disponible en [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf) (último acceso 18/9/2019).
- Keller, K.L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communications Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(September), 819-847.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct- A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), pp. 133-160.
- Lilleker, D. G., & Koc-Michalska, K. (2013). Online political communication strategies: MEPs, e-representation, and self-representation. *Journal of Information Technology & Politics*, 10(2), 190-207.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.
- Martínez, E. & Nicolás, M.A (2016). *Publicidad Digital. Hacia una integración de la planificación, creación y medición*. Madrid, España: Esic Editorial.
- McGrath, J. M. (2010). Using means-end analysis to test integrated marketing communications effects. *Journal of Promotion Management*, 16(4), 361-387.
- Merodio, J. (2016). *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*. Bogotá, Colombia: Lid Editorial.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458.
- Navarro, M. A. (2008). *La integración de la comunicación: Análisis de su implicación para el consumidor y el capital de marca*. Tesis doctoral, Universidad de Murcia.
- Navarro, M. A., Sicilia, M., & Delgado, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la

- consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-57.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas J. & Verhoef, P. (2006). Opportunities and Challenges in Multichannel Customer Management, *Journal of Services Research*, 9 (2), 95–112.
- Nicolás, M.A & Marhuenda, C.M. (2013). Herramientas para la medición de los social media. En M.A Nicolás y M.M Grandio (coord.), *Estrategia de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Shen, G. C. C., Chiou, J. S., Hsiao, C. H., Wang, C. H., & Li, H. N. (2016). Effective marketing communication via social networking site: The moderating role of the social tie. *Journal of Business Research*, 69(6), 2265-2270.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Seric, M., & Gil, I. (2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 63-92.
- Sheehan, K. B., & Doherty, C. (2001). Re-weaving the web: Integrating print and online communications. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 47-59.
- Sicilia, M., Palazón, M., López, I. y López, M. (2018). Plantilla de indicadores de comercio social, documento de trabajo no publicado, Universidad de Murcia.
- Sicilia, M., Ruiz, S., & Munuera, J. L. (2005). Effects of interactivity in a web site: The moderating effect of need for cognition. *Journal of Advertising*, 34(3), 31-44.
- Sicilia, M., Palazón, M., López, I., & López, M. (2019). Marketing en Redes Sociales, ESIC editorial, Madrid, manual en elaboración.
- Solanas, O. & Carreras, G. (2011). Nuevos medios publicitarios: la influencia del mundo digital en la planificación de medios. *Tripodos*, Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, 28, 63-82.
- Valos, M. J., Haji Habibi, F., Casidy, R., Driesener, C. B., & Maplestone, V. L. (2016). Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 19–40.



# El uso de estrategias de marketing digital para la promoción turística de las comunidades autónomas españolas

## The Use of Digital Marketing Strategies for the Spanish Autonomous Communities' Tourist Promotion

**Nuria Ramos Vecino**

Doctorado en Economía y Empresa. Personal Científico Investigador. Universidad de Extremadura  
nuriaramosvecino@gmail.com

**Antonio Fernández Portillo**

Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Extremadura  
antoniofp@unex.es

**Manuel Almodóvar González**

Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Extremadura  
manuelag@unex.es

Ramos Vecino, N., Fernández Portillo, A. y Almodóvar González, M. (2020)

El uso de estrategias de marketing digital para la promoción turística de las comunidades autónomas españolas

Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 21 Vol 21

Primer semestre, enero-junio 2020 · Págs. 28 a 47

<https://doi.org/10.7263/adresic-021-02>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
O52, Z32, M13

**Palabras clave:**

Blog,  
Comunidades Autónomas,  
Digital,  
España,  
Google Trends,  
Marketing,  
Redes Sociales

**Objetivo:** Los métodos de gestión moderna y las constantes innovaciones en el ámbito empresarial, exigen que a los territorios se les trate también como productos. Debido a esto, surgen unas estrategias derivadas del marketing, pero aplicadas a la era digital en la que nos encontramos. Es lo que se llama marketing digital y resulta muy útil e indispensable en la gestión de los territorios actual. El objetivo práctico de esta investigación será comprobar el nivel de aplicación y efectividad de algunas de estas estrategias de marketing digital en el ámbito nacional y poder dar así una perspectiva en cuanto a aplicabilidad de las mismas en cada una de las comunidades autónomas españolas.

**Diseño/metodología:** Para ello, la metodología llevada a cabo ha sido el desarrollo de un modelo aplicado a todas ellas, consistente en una serie de búsquedas en buscadores de internet así como en la herramienta *Google Trends*. Posteriormente, se ha conseguido elaborar una clasificación de las mismas a partir de una metodología concreta centrada en unas búsquedas *online*.

**Resultados y limitaciones:** Teniendo en cuenta la principal limitación a la hora de llevar a cabo esta investigación, que es que los datos obtenidos a través de internet son altamente fluctuantes, se puede concluir que los resultados evidencian una situación, en general, óptima resaltando a los usuarios de internet y turistas, como los verdaderos pilares del marketing digital de promoción turística que, con sus comentarios y evaluaciones personales de los destinos, les dan a éstos el verdadero valor que otros turistas perciben.

**Originalidad/Contribución:** Esta investigación es pionera en mostrar todas las estrategias llevadas a cabo por todas las comunidades autónomas españolas, así como la posición en la que se encuentran unas respecto de las otras en este campo.

**Implicaciones:** Estos resultados tienen implicaciones tanto empresariales como sociales. Todo esto, resulta de gran utilidad a la hora de aplicar nuevas estrategias en estos territorios para conseguir un mayor desarrollo turístico y económico de los mismos.

## ABSTRACT

**JEL Classification:**  
O52, Z32, M13

**Key words:**

Blog,  
Autonomous Communities,  
Digital Marketing,  
Spain  
Google Trends,  
Social Networks,

**Purpose:** Modern management methods and the constant innovations in business demand to be considered the territories as a product. Due to this, strategies derived from marketing arise, but applied to the digital age that exists today. This is what is called digital marketing and is very useful and indispensable in the current territory management. The practical objective of this research will be to check the application and effectiveness level of some of these digital marketing strategies in Spain to be able to give an overview of the implementation of strategies in each of the Spanish autonomous communities.

**Design/methodology:** To this end, the methodology used has been the development of a model applied to all of them, consisting of a series of searches on Internet search engines as well as the Google Trends tool. Subsequently, it has been possible to classify them based on a specific methodology focused on online searches.

**Findings and limitations:** Considering the main limitation in the development of this research, which is that the data on the internet are highly fluctuating, it can be concluded that the results show a situation, in general, optimal, and highlights that internet users and tourists, as the true pillars of digital tourism promotion. They, with their comments and personal evaluations of the destinations, give them the true value that other tourists perceive.

**Originality/value:** This research is a pioneer in showing all the strategies carried out by all the Spanish autonomous communities, as well as the position in which they are in relation to each other in this field.

**Implications:** These results have business and social implications. This is very useful for the application of new strategies in these territories to achieve greater tourism and economic development.

## 1. Introducción

La aparición de las redes sociales ha fomentado el comportamiento de los consumidores de conversar entre sí, comparar y recomendar productos y servicios, lo cual ha creado la necesidad para muchas empresas de integrar a las mismas como parte de su estrategia comercial, por esta razón, los territorios, en el papel de autopromocionarse como producto turístico, también hacen uso de ellas (Verdecia-Rosales, 2018).

En los últimos años, el uso de las redes sociales en el ámbito del comercio electrónico, se ha incrementado al ofrecer a las empresas la oportunidad de establecer relaciones con sus clientes potenciales, los turistas en el caso de los territorios (Verdecia-Rosales, 2018).

Un dato relevante es que la esfera turística cambia constantemente, a la misma velocidad que los gustos de los consumidores y está demostrado que, los usuarios participantes de las redes sociales son posibles consumidores y es por ello que el sector turístico, en general, debe intentar beneficiarse de su uso (Verdecia-Rosales, 2018).

Si a lo anterior se le suma el hecho de que no existen muchos estudios de marketing digital entorno a todas las comunidades autónomas españolas, surge la pregunta que lleva a esta investigación: ¿Han sabido las comunidades autónomas españolas beneficiarse del uso de las redes sociales como estrategia de promoción turística?

El objetivo de este trabajo será demostrar que, las comunidades autónomas españolas efectivamente utilizan el marketing digital, concretamente en redes sociales, para promocionarse turística y unido a ello, identificar cuáles son esas estrategias seguidas para conseguirlo, y así poner de manifiesto el nivel de digitalización de cada una de ellas y poder resaltar sus deficiencias. Unido a ello, obtener un *ranking* de comunidades según el número de búsquedas en la red por los

usuarios, será otro de los objetivos de esta investigación.

Lo que se pretende aportar a la comunidad científica con este trabajo es que, a la hora de realizar estudios futuros de eficiencia y eficacia, en cuanto a la aplicación de las estrategias de marketing digital para la promoción turística de las comunidades autónomas, se tengan algunos datos más como los que aquí se exponen.

Este trabajo viene estructurado con una primera toma de contacto con el mundo digital en su marco teórico, en el cual se analizan conceptos como «city marketing», «city branding» o «marketing urbano» y se señalan las estrategias de marketing digital a seguir para hacer una buena promoción turística de un territorio.

Seguidamente y basándose en una de esas estrategias, se pasa al estudio del objeto de la investigación, las comunidades autónomas españolas, explicando brevemente la metodología basada en las ideas de Marcos, Morales *et al.* (2006) y adaptándolas al caso que aquí compete. Junto con la metodología dada por Martínez, Herráez y Yábar (2016) que permitirá elaborar el *ranking* de comunidades.

Una vez concretada la metodología, se pasa a la elaboración de las búsquedas, las cuales arrojarán los resultados de esta investigación y conducirán a las conclusiones de la misma.

## 2. Revisión de la literatura

Desde finales del siglo XX se puede observar que se ha producido un cambio fundamental en las ciudades (García, 2010). Dicho cambio viene impulsado por novedades socioeconómicas, la globalización de la economía y la necesidad de diversificar la base económica, buscando nuevas oportunidades en el sector servicios, que sitúa a las ciudades en un entorno de competencia (García, 2010).



**Tabla 1 · Características de las ciudades tradicionales y las ciudades innovadoras**

| Ciudades tradicionales                                              | Ciudades innovadoras                                                                |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión centrada en la expansión de la ciudad.                      | Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad.                                |
| La administración controla los servicios.                           | La administración promueve los servicios.                                           |
| Ciudadanía usuaria.                                                 | Ciudadanía cliente.                                                                 |
| Base económica del sector industrial.                               | Base económica diversificada en el sector servicios.                                |
| Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público. | Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privada. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Elizagarte (2007) y García (2010)

Todos estos cambios provocados por la expansión de las ciudades, el nacimiento de las aglomeraciones urbanas y el surgimiento de las áreas periurbanas o periféricas como alternativas al centro urbano en la localización de actividades, constituyen el origen de la nueva competencia entre ciudades para la atracción de visitantes (García, 2010).

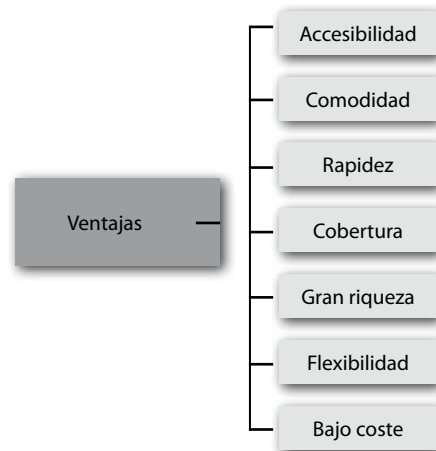
Por ello, surgen las principales diferencias (Tabla 1) entre la gestión de la ciudad tradicional y la gestión urbana innovadora (Elizagarte, 2007; García, 2010).

Según muestra la figura anterior (Tabla 1), la ciudad tradicional está preocupada en gestionar su expansión periférica, lo que se manifiesta en el crecimiento de todo tipo de edificaciones que pretenden buenos accesos a las infraestructuras, para la atracción de la población, de manera que su preocupación fundamental reside en las manifestaciones, que implican ocupación del suelo alrededor de la ciudad consolidada y en controlar los servicios que usa la ciudadanía (García, 2010). Sin embargo, la nueva forma de gestión urbana ya no trata de promover prestaciones, sino de atender las necesidades de los clientes y usuarios de la ciudad, empresas, inversores públicos o privados, o visitantes, lo que provoca que surja una mayor interactividad entre el gobierno local y el sector privado (García, 2010).

Por tanto, con este nuevo surgimiento de ciudades innovadoras, adquiere relevancia la utilización del marketing en la gestión de las ciudades, lo que implicará que la ciudad analice las necesidades y los deseos de estos grupos que la integran, ya que se trata de su mercado objetivo, con el fin de satisfacerlos de la mejor forma posible (García, 2010).

Siguiendo a Rivero (2006) se pueden citar las siguientes ventajas de la integración de Internet y marketing turístico:

**Figura 1 · Ventajas de la Integración de internet y marketing como método de gestión turística**



Fuente: Elaboración propia a partir de Rivero (2006)

Siguiendo la figura anterior (Figura 1) se establece que son 7 las ventajas de integrar el internet y el marketing como método de gestión turística:

- a) Accesibilidad: los turistas y los profesionales del marketing pueden «navegar» desde cualquier parte del planeta, durante las veinticuatro horas del día.
- b) Comodidad: no resulta incómodo disponer de Internet ni realizar las conexiones y la navegación.
- c) Rapidez: Internet es cada vez más veloz. La obtención y el envío de cualquier tipo de dato se realizan en un corto periodo de tiempo.
- e) Cobertura global: la conexión a través de Internet se puede establecer con cualquier parte del mundo, lo cual constituye una ventaja que está en consonancia con las características y dinámicas del propio sector turístico.
- d) Gran riqueza: Internet es multimedia, pues integra imagen, sonido e interacción. Este hecho construye una ventaja de gran valor para promocionar destinos y productos turísticos.
- g) Flexibilidad: permite actuaciones al mismo tiempo masivas y personalizadas. Por otra parte, se pueden realizar ajustes y actualizaciones en cualquier momento.
- h) Reducido coste: integrar Internet en la empresa no requiere grandes inversiones, ni de tiempo ni de recursos monetarios. Además, su uso cotidiano no conlleva excesivos gastos.

Unido a esto, aparece el marketing digital para ciudades o para la «marca ciudad», pues el mundo hoy en día se trata de un mundo globalizado, unido mediante redes de Internet y la manera más

eficaz de que una ciudad llegue a todo el mundo es a través de esto (González, 2011).

## 2.1. City marketing vs. Marketing territorial o de destinos turísticos

Cuando se comercializan productos turísticos urbanos, la identidad y la imagen del territorio se convierten en una realidad necesaria para establecer una comunicación efectiva, por lo que es preciso comprender la relación que existe entre la gestión empresarial del marketing, las organizaciones y los clientes individuales (Marrero, García y Díaz, 2016).

Es necesario remontarse hasta 1993, que es el año en que fue acuñado por primera vez el marketing de las ciudades o el marketing aplicado al territorio urbanístico por Kotler, Haider y Rein (1993) con la denominación de «marketing de los lugares». Aun así, el concepto no comenzó a desarrollarse de manera consistente hasta el año 2000, cuando empezó a tener presencia destacada en tesis doctorales y artículos científicos, y a partir de ahí, aplicación práctica y ejecución operativa (García, 2010).

Si se hace referencia al «city marketing» desde una visión más profunda, se entiende éste como el proceso mediante el cual los diferentes agentes (administraciones públicas, empresas) logran vender una imagen a los posibles visitantes o a los propios ciudadanos que disfrutan de los servicios de una ciudad. Se trata de una correcta estrategia que permita gestionar las relaciones entre la oferta y la demanda en el marco de las ciudades (Martínez-Ortiz, 2016).

Similar al concepto de marca ciudad, es el del marketing territorial, que pretende posicionar la imagen de un territorio a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio (Muñiz y Cervantes, 2010).

El marketing territorial fortalece a las ciudades y territorios como centros políticos, económicos, sociales y culturales, haciéndolos ver como lugares de preferencia tanto para inversores como para turistas; proporcionándoles valor e identidad frente a otros territorios (Hansen, 2010).

El marketing territorial abarca todo tipo de territorios como ciudades, regiones, lugares y países. La marca ciudad se concentra en un solo territorio, la ciudad. Sin embargo, hay un tercer concepto que motiva su estudio y que entra en la tríada: el marketing turístico. El cual consiste en un conjunto de acciones de marketing que promocionan un lugar desde la perspectiva del turismo (Kotler, Bowen, Makens, & Moreno, 2003).

Otro concepto de gran relevancia en este caso es el de «Marketing de destinos». Éste, tradicionalmente tenía como finalidad incrementar el número de visitas, considerando al turismo como cualquier otro producto, pero si el destino quiere sobrevivir generando satisfacción en los turistas y residentes, debe adoptar una orientación de marketing social caracterizada por:

- La satisfacción de los turistas como criterio de evaluación.
- Las reacciones de los residentes ante los turistas.
- Ser consciente de que el desarrollo de las infraestructuras en el destino, conlleva implicaciones (Bigné, *et al.*, 2000).

Por otro lado, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y las páginas web en particular, ofrecen un gran potencial como herramientas competitivas y de promoción al servicio del territorio, sobre todo en el ámbito turístico (Yejas, 2016).

Entre las cuestiones que deben considerarse a la hora de definir una estrategia urbana, se encuentra la necesidad de desarrollar una política

de «venta del territorio» a través de diferentes herramientas entre las que se quiere resaltar especialmente la de marketing de ciudad o «City Marketing», que es un proceso estratégico coordinado por el gobierno local orientado a la atracción y satisfacción de las necesidades de determinados públicos-objetivo y actores, que son de interés para los fines de desarrollo socioeconómico de la ciudad por sus aportaciones (Kotler, Haider y Rein, 1993).

Sin embargo, la utilización del marketing en el ámbito urbano ha sido limitada y parcial y ha solido limitarse a la puesta en marcha de acciones promocionales y, en concreto, a la generación de vídeos, folletos y páginas web. En relación a este aspecto, personas como Gascó (2010) en su estudio «Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: la incorporación de tecnología a la gestión urbana», defiende que el «City Marketing» puede ser más que una herramienta y que puede convertirse en una filosofía de gestión urbana.

Ello implica tener en cuenta varias cuestiones, entre las que merecen ser resaltadas las siguientes (Metaxas, 2002; Elizagarate, 2007; Seisdedos *et al.*, 2007; Martínez & Blanco, 2009):

- a) La segmentación o selección de los públicos objetivo que se desea atraer o retener y que pueden ser internos o externos.
- b) El análisis de los conceptos de identidad (conjunto de características y atributos, visibles o no, que definen la esencia de una ciudad: clima, geografía, historia, cultura...) e imagen de ciudad.
- c) La conexión de la estrategia de marketing de ciudad con las estrategias de desarrollo socioeconómico.
- d) La colaboración y coordinación entre los diferentes *stakeholders*.

e) La creación de una marca de ciudad (*city branding*) poderosa.

Por su parte, Paniagua *et al.* (2007) demostraron que el marketing de ciudad es fundamental durante la creación de la imagen, y que este se apoya en los productos y servicios con los que se pretende satisfacer a los distintos públicos internos y externos.

En definitiva, el marketing de ciudad implica mucho más que promocionar la ciudad (Gascó, 2010).

Por ello, hacer una promoción *online* es lo más importante, para poder llegar a todos esos usuarios, que no tienen la posibilidad de encontrar el «producto» desplazándose al lugar donde se sitúe. Gracias a la globalización y al buen uso del mundo *online*, muchos de estos usuarios decidirán desplazarse al lugar turístico correspondiente, lo que reporta beneficios para dicho lugar.

## 2.2. Estrategias de marketing digital para promocionar lugares

En los últimos años se ha multiplicado el número de trabajos relacionados con «city marketing», «marketing territorial» o «marketing digital» para la promoción turística de lugares, pero, si bien es cierto, que las existencias de datos relativos a las comunidades autónomas españolas son limitados, se hace más que lógico asumir que España está haciendo muy poco marketing digital para promocionarse y estaría un poco atrasada en cuanto a la aplicación de las nuevas estrategias de promoción *online*.

Pero nada más lejos de la realidad, pues España es una potencia en turismo mundial no solo por la calidad de su oferta turística, sino también por sus innovadoras estrategias de promoción, entre ellas, el marketing digital (Calvento y Colombo, 2009).

Para ello, se ha tomado como referencia el trabajo de Yejas (2016) que propone como estrategias las siguientes:

**a. Crear identidad digital.** La identidad digital es el rastro que cada usuario de Internet deja en la red como resultado de su interacción con otros usuarios o con la generación de contenidos. Una identidad digital no está definida desde el primer momento que se crea, sino que se va conformando con la participación, directa o inferida en las comunidades y servicios de Internet.

Esto puede verse claramente en los blogs de opiniones.

Los blogs son sitios web que los propios usuarios de los destinos turísticos crean para dejar plasmada su experiencia y que otros posibles turistas o interesados en el destino puedan leer antes de su visita y hacer que su experiencia sea más reconfortante. Esos mismos usuarios, si lo eligiesen, tras su experiencia podrían también dejar su opinión para que aquellos que vengan detrás, puedan tener más información útil. Es lo que se llama retroalimentación (Yejas, 2016).

**b. Trabajar la Ley de enfoque.** Una marca puede llegar a tener un éxito extraordinario si logra apropiarse de una palabra en la mente del cliente.

En este caso, los sitios web oficiales de las comunidades autónomas españolas, tienen una palabra clave o «slogan», fácil de recordar para los turistas y que hacen que la «marca ciudad» sea más atractiva para ellos y poder así obtener mayores visitas por su poder de atracción (Yejas, 2016).

**c. Posicionarse en buscadores.** Las marcas deben buscar estrategias para posicionarse en los buscadores, de tal forma que estén a

la vista de su público objetivo y puedan ser visualizados rápidamente. Y que aunque los usuarios no sean unos expertos en el uso de internet bien sea porque sean personas mayores o porque no estén familiarizados con el medio, les sea también fácil encontrar la información que buscan y no sea un impedimento para viajar o visitar el destino (Yejas, 2016).

**d. Implementación de SEO.** Se trata de las acciones requeridas para lograr que un sitio web, se posicione entre los primeros resultados en un buscador de forma orgánica/natural con los términos que describen su producto o servicio (Yejas, 2016).

**e. Inbound Marketing.** Hace referencia a todas las estrategias de marketing que pueden llevarse a cabo sin necesidad de una gran financiación y se basa en 3 pilares: SEO, marketing de contenidos y social media marketing. Ya sea en redes sociales como Twitter, en Facebook con la creación de páginas empresariales, YouTube, etc (Yejas, 2016).

**f. Outbound Marketing.** Hace referencia a todas las estrategias de marketing por las cuales es necesario hacer una inversión para tener un retorno. Está dirigido a obtener clientes por medio de acciones concretas, se enfoca en buscar y atraer nuevos clientes enviando una gran cantidad de mensajes por varios medios para causar diferentes impactos en más personas y lograr así que se conozca el producto.

Algunas de estas herramientas son:

- **SEM.** Se paga por aparecer de primero en una búsqueda, por ejemplo en Google.
- **Display Ads.** Es toda publicidad que se encuentra en una web, en un banner donde se promociona una marca.
- **Anuncios en Youtube.** Se encuentran en dos tipos; primero, está el anuncio común insertado en el video. El segundo se refiere a los anuncios al estilo de propagandas que aparecen al inicio de un video.
- **Facebook Ads.** Ofrecen publicidad en forma de «publicación sugerida».
- **Twitter.** Aquí se puede comprar hashtag, promocionar cuentas por búsqueda o simplemente, aparecer en las sugerencias de cuentas (Yejas, 2016).

A esto, se hace interesante añadir un aspecto también muy importante y es que «la interactividad es la clave» (Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, *et al.* 2013).

La primera ley de la publicidad *online* o marketing *online* es invitar al usuario a entrar en comunicación contigo. Es decir, no es suficiente con mostrar una imagen o escribir unas palabras en la red, sino que hay que involucrar al usuario o potencial cliente para satisfacer su hambre de interacción, información o diversión. Así el mensaje logrará mayor atención y llegará a un número mayor de usuarios (Fleming y Lang, 2000).

De esta forma, algunos estudios han demostrado que un alto nivel de interactividad en internet puede realizar al completo el sueño de cada director de marketing, que es captar al cien por cien la atención del cliente (Fleming y Lang, 2000).

Pero, hoy en día con el desarrollo de las «Smart Cities» o ciudades inteligentes, está cada vez más en auge el uso de la Tecnología de Realidad Aumentada o Realidad Virtual para proporcionar al usuario una experiencia previa aún mas completa y real. La realidad aumentada es una tecnología emergente que está empezando a aplicarse en el turismo. Esta técnica permite que el mundo real

visualizado por la cámara de un dispositivo como un smartphone, pueda enriquecerse con elementos virtuales que coexisten con la imagen capturada por el dispositivo (Goh, Lee y Ang, 2010 en Olivencia, Plaza *et al.*, 2014).

El uso de la realidad Aumentada en los destinos turísticos genera un amplio conjunto de ventajas entre las que destacan la combinación de la información virtual con los datos reales y la mejora de la experiencia del visitante, haciendo atractiva para los usuarios su utilización, pues permite que éstos dispongan en su dispositivo móvil de su destino, siendo dueño de su tiempo y de lo que le apetece visitar (Olivencia, Plaza *et al.*, 2014).

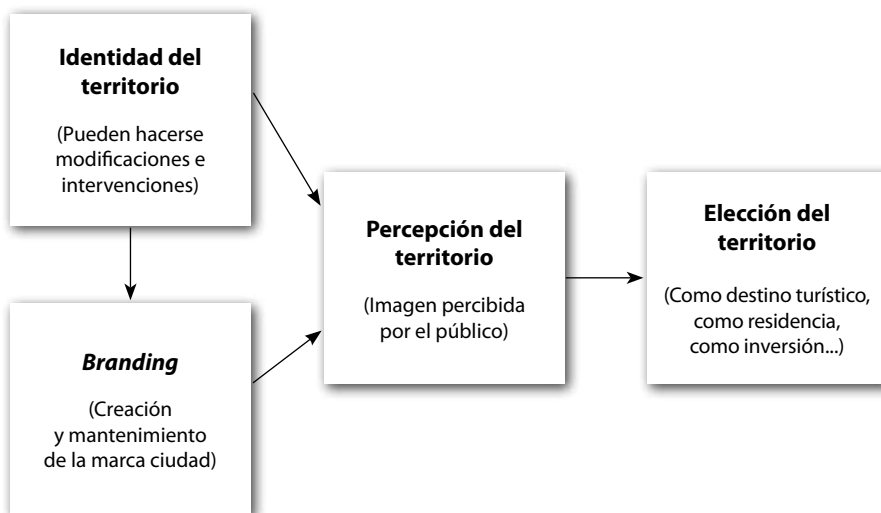
Ahora bien, previa aplicación de este conjunto de estrategias se debe dar un primer paso muy importante y es la creación de una «Place Branding» o lo que es lo mismo una Marca de Territorio o Marca Ciudad. Esto es lo que se conoce

como «City Branding» (Martínez-Ortiz, 2016). Este proceso consiste en implementar técnicas con el objetivo de desarrollar una marca de ciudad o territorial. Dicha marca debe ser potenciada y mantenida en el tiempo. Esto permitirá que el destino sea más atractivo para los usuarios y les permitirá identificar mejor los destinos, así como retenerlos más fácilmente (Martínez, 2016).

Para ello, Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, *et al.* (2013), han desarrollado un modelo aplicable a cualquier territorio a la hora de crear su marca para promoción turística:

Como se puede ver en la Figura 2, el proceso de Branding no es más que la aplicación directa de las estrategias anteriormente citadas. Es decir, aplicando algunas estrategias conjuntamente se consigue que un territorio sea atractivo turística-mente hablando, pues identificando aquellos

**Figura 2 · Proceso de «Branding» de un territorio**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, A. *et al.*, (2013)

factores que hacen que un territorio tenga identidad propia (monumentos, lugares de interés turísticos, oferta de ocio y restauración...) se crea la «Marca» o «Branding» (Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, *et al.*, 2013).

A su vez, estos dos factores unidos, ofrecen una imagen del destino turístico concreta para el público, lo que hace que ese destino sea el elegido como destino turístico, residencial o como inversión por el usuario (Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, *et al.*, 2013).

Según la figura 2 el objetivo del branding no es transformar los territorios, sino comunicarlos de la manera más efectiva (Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, *et al.* 2013) para:

- a) Aumentar su atractivo como lugares receptores de inversión empresarial.
- b) Mejorar su posición competitiva en el mercado turístico.
- c) Incrementar su atractivo con el fin de captar y retener el talento.
- d) Fomentar la identificación de los ciudadanos con su lugar de residencia.
- e) Facilitar, en general, el desarrollo económico y social.

Esto hace que exista una creciente competencia entre las fuerzas turísticas de las distintas zonas geográficas y define una nueva estrategia buscando mejorar la posición de cada área, atrayendo así más turismo y, por tanto, ventajas económicas. Se está, entonces, ante una nueva articulación del territorio a través de nuevos criterios virtuales como accesibilidad a la información o facilidad de navegación en la web (Martín-Sánchez, Miguel-Dávila y López-Berzosa, 2012).

Por otro lado, las aplicaciones «Web 2.0» basadas en comentarios y valoraciones de usuarios a escala mundial, influyen en las prácticas en relaciones públicas y comunicación turística, obli-

gando a una cuidada gestión de la reputación *online* de la marca territorial. Si por un lado las nuevas herramientas 2.0 están a disposición de las organizaciones para comunicar con sus públicos, por otro lado, son también fuente de comentarios y valoraciones directas que pueden reforzar positivamente la imagen de un destino o contribuir con opiniones negativas que desafían nuevas prácticas en relaciones públicas (Verdecia-Rosales, 2018).

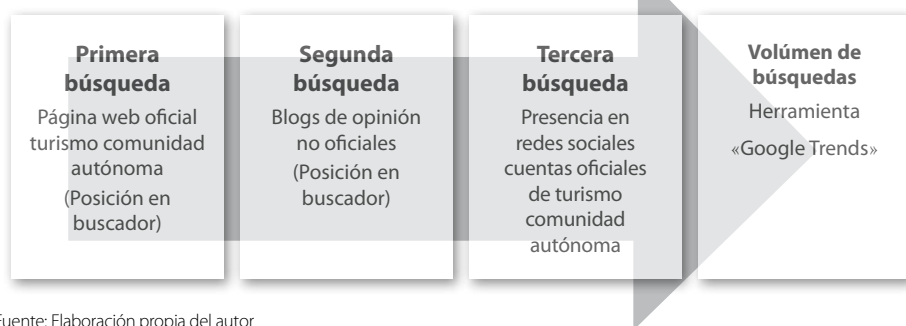
### 3. Metodología

La metodología utilizada se divide en dos partes:

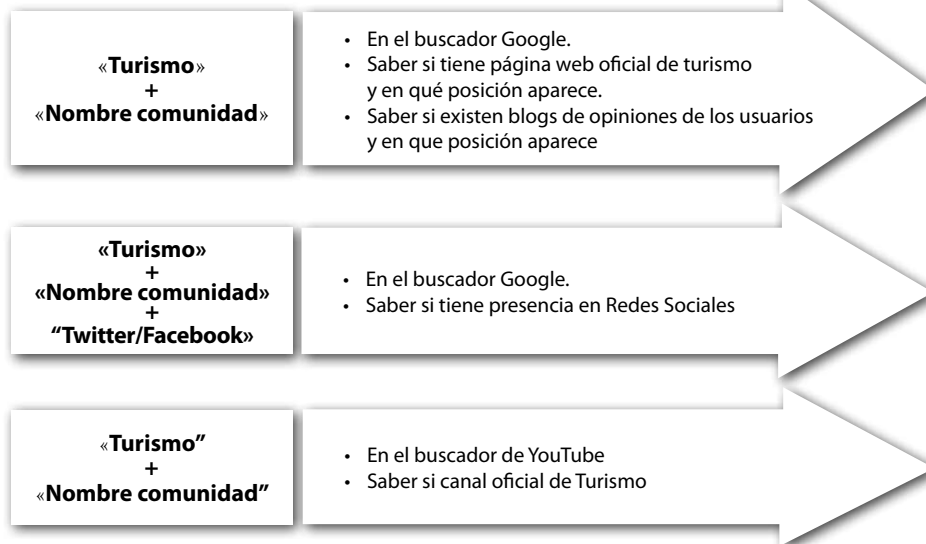
- Por un lado, consistirá en realizar una búsqueda *online* a nivel usuario, es decir, hacer una búsqueda básica y sencilla como la que pudiera hacer cualquier turista que quisiera informarse y conocer opiniones del destino a visitar.
- Por otro lado, para saber la cantidad de búsquedas que se han realizado de un determinado destino turístico (Comunidad autónoma española) se utilizará la herramienta Google Trends, siguiendo la metodología de Martínez, Herráez y Yábar (2016).

Para ello, siguiendo las técnicas de búsqueda descritas por Marcos, Morales, López *et al.* (2006) y las directrices dadas por Fernández y De Landázuri (2006) en cuanto a la realización de búsquedas en el buscador Google, y adaptándolas al caso que aquí compete, siguiendo las indicaciones dadas en la figura número 4 y previa limpieza de las cookies para que no interfieran búsquedas anteriores, a continuación se hará una búsqueda a través de la red, en aquellos lugares en los cuales un turista aleatorio, utilizaría para conocer detalles turísticos de cada una de las comunidades, identificando si hacen uso de 5 estrategias básicas de marketing digital, que son:

- Página web propia de la comunidad autónoma (Página web de turismo).
  - Posicionamiento en buscadores de la web oficial de turismo de la comunidad autónoma.
  - Presencia en redes sociales de páginas oficiales de turismo de cada comunidad autónoma (Twitter, Facebook, YouTube).
  - Existencia de blogs con opiniones de los usuarios en las primeras páginas del buscador sobre la comunidad autónoma.
  - Posicionamiento en buscadores de los blogs de opinión.
- Para llevar a cabo esta búsqueda (Figura 3) se utilizarán las siguientes ecuaciones de búsqueda, reflejadas en la figura 4:

**Figura 3 · Metodología utilizada**

Fuente: Elaboración propia del autor

**Figura 4 · Ecuaciones de búsqueda**

Fuente: Elaboración propia



Posteriormente, se usará la herramienta Google Trends<sup>1</sup>. Google Trends clasifica los términos de búsqueda en diferentes categorías, incluyendo viajes, arte y entretenimiento, juegos, salud, pasatiempos y seguridad, y así sucesivamente.

La categoría de Turismo de los datos de Google Trends incluye el término de búsqueda (por ejemplo, Turismo), más todas las búsquedas relacionadas con él (por ejemplo, Turismo Madrid). Por lo tanto, captura todos los términos de búsqueda relacionados con el turismo en la categoría de turismo, incluidas las atracciones, el alojamiento, el transporte y otros intereses relacionados con el turismo (Önder, 2017).

Los datos de Google Trends se han utilizado anteriormente en investigaciones como: la predicción de las tasas de desempleo en los Estados Unidos (Ettredge, Gerdes y Karuga, 2005), o la identificación de brotes de gripe a partir de los términos de búsqueda (Doornik, 2009).

Para plasmar los resultados, se hará uso de una tabla que recopile todos los datos de las 17 comunidades autónomas españolas según apliquen

o no la estrategia anteriormente citada y seguidamente, mediante un gráfico se plasmarán los resultados obtenidos en cuanto a qué comunidad ha obtenida mayor número de búsquedas.

## 4. Análisis y resultados

### 4.1. Estrategias de marketing *online* que aplican las CCAA.

En primer lugar, se muestra una tabla en la cual aparecen las 17 comunidades autónomas españolas y la aplicación de 5 estrategias de promoción *online* por parte de cada una de ellas.

Para la elaboración de la tabla de estrategias de marketing *online*, se ha procedido a realizar una búsqueda sencilla, siguiendo la metodología explicada en la figura número 4.

Una vez realizadas todas las búsquedas a día 15 de febrero de 2019, se procedió a realizar otra búsqueda, de similares características, limpiando el historial del equipo utilizado y estando conectado a una red WiFi diferente a la de la primera búsqueda, a día 1 de marzo de 2019 y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

<sup>1</sup> Se puede acceder a la aplicación Google Trends a través del siguiente link: <http://www.google.es/trends/>

**Tabla 2 · Estrategias de marketing *online* seguidas por las comunidades autónomas españolas (Búsqueda nº 1)**

| CC.AA                     | Página web | Posición de página web | Blog            | Posición de blog | Redes Sociales<br>Facebook/Twitter/<br>YouTube |    |    |
|---------------------------|------------|------------------------|-----------------|------------------|------------------------------------------------|----|----|
| 1. GALICIA                | SÍ         | 1                      | SÍ              | 3                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |
| 2. PRINCIPADO DE ASTURIAS | SÍ         | 1                      | SÍ              | 6                | SÍ                                             | SÍ | NO |
| 3. CANTABRIA              | SÍ         | 1                      | SÍ              | 5                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |
| 4. PAÍS VASCO             | SÍ         | 1                      | SÍ              | 3                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |
| 5. NAVARRA                | SÍ         | 1                      | NO              | -                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |
| 6. ARAGÓN                 | SÍ         | 1                      | SÍ              | 7                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |
| 7. CATALUÑA               | SÍ         | 1                      | NO <sup>1</sup> | -                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |
| 8. C. Y LEÓN              | SÍ         | 1                      | SÍ              | 3                | SÍ                                             | SÍ | SÍ |

| CC.AA                    | Página web      | Posición de página web | Blog | Posición de blog | Redes Sociales Facebook/Twitter/YouTube |    |                 |
|--------------------------|-----------------|------------------------|------|------------------|-----------------------------------------|----|-----------------|
|                          |                 |                        |      |                  |                                         |    |                 |
| 9. LA RIOJA              | SÍ              | 1                      | SÍ   | 6                | SÍ                                      | SÍ | SÍ              |
| 10. COMUNIDAD DE MADRID  | SÍ              | 1                      | SÍ   | 2                | SÍ                                      | SÍ | SÍ <sup>2</sup> |
| 11. EXTREMADURA          | SÍ              | 1                      | SÍ   | 9                | SÍ                                      | SÍ | SÍ              |
| 12. C. LA MANCHA         | SÍ              | 1                      | SÍ   | 2                | SÍ                                      | SÍ | SÍ              |
| 13. COMUNIDAD VALENCIANA | SÍ              | 1                      | SÍ   | 8                | SÍ                                      | SÍ | SÍ <sup>3</sup> |
| 14. ISLAS BALEARES       | SÍ              | 1                      | SÍ   | 4                | SÍ                                      | SÍ | SÍ              |
| 15. ANDALUCÍA            | SÍ              | 1                      | SÍ   | 6                | SÍ                                      | SÍ | SÍ <sup>4</sup> |
| 16. REGIÓN DE MURCIA     | SÍ              | 1                      | SÍ   | 7                | SÍ                                      | SÍ | SÍ <sup>5</sup> |
| 17. CANARIAS             | SÍ <sup>6</sup> | 1                      | SÍ   | 4                | SÍ                                      | SÍ | SÍ              |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de una búsqueda *online*

**Tabla 3 · Estrategias de marketing *online* seguidas por las comunidades autónomas españolas (Búsqueda nº 2)**

| CC.AA                     | Página web | Posición de página web | Blog | Posición de blog | Redes Sociales Facebook/Twitter/YouTube |    |    |
|---------------------------|------------|------------------------|------|------------------|-----------------------------------------|----|----|
|                           |            |                        |      |                  |                                         |    |    |
| 1. GALICIA                | SÍ         | 2                      | SÍ   | 3                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 2. PRINCIPADO DE ASTURIAS | SÍ         | 2                      | SÍ   | 6                | SÍ                                      | SÍ | NO |
| 3. CANTABRIA              | SI         | 2                      | SÍ   | 5                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 4. PAÍS VASCO             | SÍ         | 2                      | SÍ   | 6                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 5. NAVARRA                | SÍ         | 2                      | SI   | 6                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 6. ARAGÓN                 | SÍ         | 2                      | SÍ   | 9                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 7. CATALUÑA               | SÍ         | 2                      | NO   | -                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 8. C. Y LEÓN              | SÍ         | 2                      | SÍ   | 6                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 9. LA RIOJA               | SÍ         | 2                      | SÍ   | 6                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 10. COMUNIDAD DE MADRID   | SÍ         | 1                      | SÍ   | 3                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 11. EXTREMADURA           | SÍ         | 2                      | SÍ   | 8                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 12. C. LA MANCHA          | SÍ         | 2                      | SÍ   | 3                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 13. COMUNIDAD VALENCIANA  | SÍ         | 2                      | SÍ   | 5                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 14. ISLAS BALEARES        | SÍ         | 2                      | SÍ   | 4                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 15. ANDALUCÍA             | SÍ         | 2                      | SÍ   | 5                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 16. REGIÓN DE MURCIA      | SÍ         | 1                      | SÍ   | 4                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |
| 17. CANARIAS              | SÍ         | 2                      | SÍ   | 4                | SÍ                                      | SÍ | SÍ |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de una búsqueda *online*

Los siguientes comentarios, están referidos a los datos extraídos de la tabla 2, puesto que son los primeros datos obtenidos al hacer la búsqueda la primera vez y es lo más próximo a la realidad cuándo cualquier usuario haga su propia búsqueda, por sus propios medios. Por tanto, en la tabla 2 podemos encontrar que:

1. En el caso de Cataluña, no es sencillo encontrar blogs de opiniones de los turistas en las primeras páginas del buscador pues, debido a la polémica actualidad de la región, los primeros puestos del buscador lo ocupan noticias, periódicos... y es necesario pasar hasta la tercera página de búsquedas para encontrar el primer blog de opinión. Esto es un aspecto negativo pues supone una cierta dificultad para el usuario encontrar la información que va buscando.
2. En el caso de Madrid, al buscar «Turismo Madrid» en el buscador de YouTube, no aparece en las primeras posiciones el canal oficial de turismo de la Comunidad de Madrid, sino que al ser una de las ciudades con más afluencia turística, se encuentran en primer lugar videos de otros usuarios y turistas hablando de la ciudad, recomendando lugares de interés y contando sus experiencias. Aunque se trate de canales no oficiales, son canales de opinión propia y actualizados, lo que conforta un gran valor para el turista que se dejará llevar por la opinión de esos autores al tratarse de experiencias propias y reales.
3. En el caso de la Comunidad Valenciana, para encontrar los sitios *online* oficiales, es necesario introducir la búsqueda en valenciano, en este caso: «Turisme Comunitat Valenciana» lo que hace que la búsqueda sea sensiblemente más difícil, pues no quiere decir que no se encuentren páginas webs que hablen de los sitios de interés turísticos valencianos, sino que al no ser los sitios web oficiales, el turista puede recibir una información incompleta. También no es conocida por todo el público el habla propia de la comunidad valenciana, el Valenciano, lo que puede provocar que muchos usuarios no tengan el pensamiento de buscarlo en Valenciano y desistan de su búsqueda.
4. En el caso de Andalucía, la búsqueda se hace notoriamente más sencilla pues en redes sociales, primordialmente en YouTube, aparecen más de un canal oficiales de turismo como: Vive Andalucía o Canal sur Turismo, ambos de ellos actualizados y con contenido variado. Esto indica que esta comunidad tiene muy buen nivel de aplicación de estrategias *online* de atracción turística pues es sencillo para el usuario localizar información a través de búsquedas sencillas.
5. En el caso de la Región de Murcia, al introducir en el buscador de YouTube las palabras genéricas de las ecuaciones de búsqueda explicadas anteriormente (Figura 4), no se encuentra fácilmente el canal oficial de turismo de Murcia, sino que hay que cambiar sensiblemente la búsqueda y añadir las palabras «Canal oficial». Tras hacer esto, es posible encontrar con facilidad el canal en las primeras posiciones.
6. En el caso de las Islas Canarias, nos encontramos que en las primeras posiciones del buscador Google, aparece ya una página web propia y oficial de marketing digital para promocionar el turismo canario, además de las webs oficiales de turismo.
7. En el caso de Asturias, que no se ha encontrado canal oficial de turismo en la plataforma YouTube y en el caso de Navarra, que se ha hecho difícil encontrar blogs de opinión de los usuarios en las primeras páginas del

buscador Google, no se han evidenciado unas razones para que esto ocurra. Lo que se puede calificar como una futura línea de investigación para posteriores trabajos.

Respecto a la segunda tabla de resultados de las búsquedas (Tabla 3), se puede observar que en casi todas las comunidades (Excepto Comunidad de Madrid y Región de Murcia), su página web oficial de turismo se ha desplazado a una segunda posición en el buscador. En todas ellas, la primera posición la ocupaban opciones y precios de distintos alojamientos en dichas comunidades.

También se puede ver que el ranking de posicionamiento de los blogs ha variado, en general ganando posiciones las zonas de interior de la península y esto podría venir explicado por la fecha de realización de la segunda búsqueda, más próxima al cambio de estación y por tanto cambio en las preferencias turísticas de los usuarios y próxima a fechas de festividades como carnaval o semana santa.

#### 4.2. Ranking de CCAA según Google Trends

El número de búsquedas que recibe un determinado territorio en la web, se traduce en una buena o mala estrategia de marketing digital; es decir, si un usuario accede a internet para informarse sobre algún aspecto relacionado con el turismo en un determinado territorio, computará con una mayor valoración que otro territorio que no haya recibido esa búsqueda.

Es muy importante tener presente que el mundo 2.0 es muy veloz y el no estar actualizado, o llevar un ritmo lento, disminuye las posibilidades de alcanzar un buen posicionamiento. La web 2.0 ya es más que una realidad (Vila y Vila, 2012).

Para realizar las búsquedas en Google Trends, se han ido introduciendo una a una las comunidades autónomas españolas precedidas de la palabra «turismo», tal y como se muestra en la si-

guiente ilustración, para conseguir hacer una comparativa de las medias de las búsquedas recibidas por cada una de ellas.

#### Ilustración 1 · Búsqueda agrupada de CCAA en Google Trends

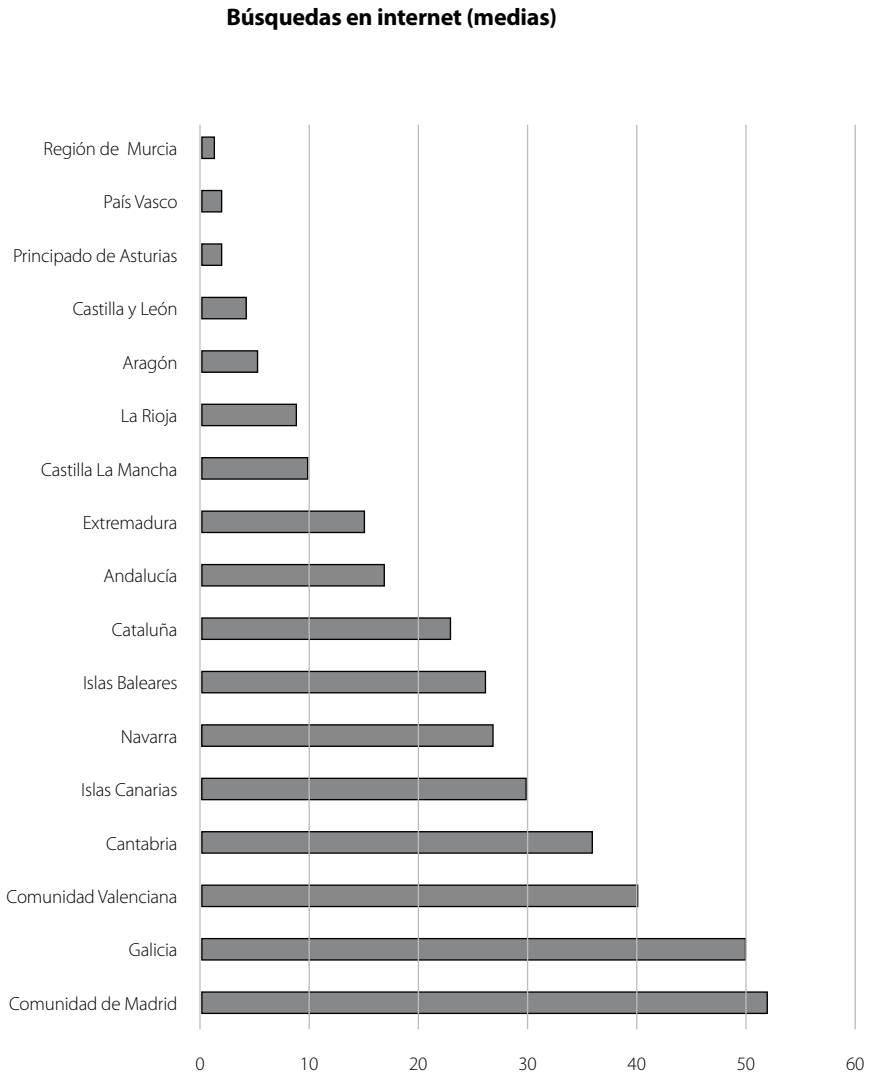


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en esa búsqueda en Google Trends, a través de un gráfico de barras en el cual, la mayor puntuación corresponde a la comunidad con mayor número de búsquedas en internet por los usuarios en cuanto a su turismo.

Tal y como ya anunciaban las tablas 2 y 3 del punto anterior, Madrid, Galicia o la comunidad Valenciana, son algunas de las comunidades autó-

**Gráfico 1 · Ranking de CCAA por su índice de búsquedas en Internet según Google Trends**



Fuente: Elaboración propia.

nomas que se encuentran a la cabeza en cuanto a la utilización de las estrategias de marketing digital para promocionarse pues, en el gráfico 1, son aque-

llas que cuentan con mayor media de búsquedas en cuanto a información sobre su turismo se refiere, por lo que se puede traducir en que éstas son

las comunidades autónomas españolas que mejor uso hacen de estas estrategias.

## 5. Discusión de los resultados y conclusiones

Durante el proceso de investigación se observó que, tal y como dijeron Calvento y Colombo (2009), el marketing digital, principalmente el marketing de medios y redes sociales y el marketing en buscadores o de búsqueda, desempeña un papel muy importante en la promoción turística *online*.

Frente a este escenario y en base a los resultados obtenidos, se concluye que uno de los objetivos de este trabajo, que era demostrar que efectivamente, como ya avanzaron Cardona y Martínez (2017), las comunidades autónomas españolas utilizan el marketing digital para promocionar su marca territorial, se ha conseguido pues, según muestran las tablas de resultados, todas y cada una de las comunidades autónomas llevan a cabo estrategias de marketing digital.

Aunque, si bien es cierto que no todas obtienen los mismos resultados, como se puede ver en las tablas 2 y 3 y, gracias a la metodología utilizada, se ha obtenido el grado de interés que suscita para los usuarios, encontrar información acerca de una comunidad autónoma concreta, pues gracias al ranking elaborado se han podido aunar las conclusiones arrojadas por las tablas y los resultados de las búsquedas en Google Trends.

Con todo ello, se puede concluir que:

- Queda demostrado que la estrategia con mayor relevancia y la más útil para los usuarios y que, por tanto, repercute en mayor número de turistas futuros, es la existencia de blogs de opiniones, pues de esta manera los usuarios pueden referenciar y plasmar sus experiencias, lo que sirve de ayuda para potenciarles turistas que busquen información cien por

cien real del lugar a visitar, tal y como ya anunciaron Mariottini y Hernández-Toribio en 2017.

- Cada vez más, hoy en día, se busca la información visual, el poder ver el destino con tus propios ojos antes de visitarlo, pues el ser humano se deja llevar por las primeras impresiones que obtiene de las cosas que ve y fundamenta su primera opinión en esto mismo. Por eso también se puede decir que una estrategia que está adquiriendo mucha importancia y cada vez más, como ya anunció Yejas (2016), es la existencia de canales en YouTube oficiales que muestren videos de los paisajes o monumentos e incluso lugares de ocio que los turistas se encontrarían en el destino correspondiente. Además, cada vez más usuarios están dejando de lado los blogs escritos para pasarse a los blogs visuales y explicar su experiencia hablando y mostrando sus propios videos y fotos de las visitas que hicieron al destino en cuestión.
- Unida a esta nueva tendencia, aparecen los elevados valores de búsquedas que se han realizado en la red, de cada destino, que demuestran la tendencia de los usuarios de buscar información previa sobre el destino a visitar.

Unido a esto y estando de acuerdo con las palabras de García (2010), las organizaciones públicas y privadas de turismo deben estar presentes y participar activamente en estos medios creados por los propios usuarios y redes sociales, pues además de la interacción con dichos usuarios permiten la interactividad entre la oferta y la demanda y la creación de estrategias de marketing innovadoras.

La razón de esto es, que la oficialidad de los sitios web le da veracidad y credibilidad en un

porcentaje del cien por cien a la información contenida en la red. Esto viene expresado en la presencia de blogs de opinión de los usuarios referidos a cada comunidad autónoma, pues son el reflejo más transparente en cuanto a la efectividad de esas estrategias de marketing *online* aplicadas.

Por ello, queda demostrado, lo que Méndez, Ayala y Rojas dijeron ya en 2016 y es que aquella comunidad capaz de lograr mayor visibilidad en redes sociales y medios de información es aquella que será capaz de crear un gran diferencial competitivo para el destino turístico.

Pero enfocando la vista a la otra cara de la moneda, es necesario tener en cuenta que cualquier persona puede escribir una opinión en internet, sea verdadera o falsa. Por ello la oficialidad de los sitios web que se visiten para obtener información sobre el lugar a visitar es muy importante, si se quiere obtener una opinión fiable. De ahí que la posición en la que aparecen en buscadores las páginas oficiales de cada comunidad autónoma sea siempre el primer puesto.

En el caso de estudio, comunidades como Madrid o Andalucía ocupan las posiciones más altas del ranking. Y es interesante destacar que en YouTube no aparecen en las primeras posiciones de búsqueda las páginas oficiales de turismo, sino las páginas propias de usuarios, debidamente actualizadas, hablando de sus experiencias en la región y recomendando los mejores sitios que visitar a otros usuarios. Esto refuerza aún más la teoría que aquí se viene dando y es la de que son los usuarios y turistas con sus opiniones, los que verdaderamente dan sentido al marketing digital de promoción turística.

Por ello es necesario que las estrategias adoptadas por los gobiernos de las comunidades autónomas estén en concordancia e integradas unas

con otras y además en base a las opiniones de los usuarios, tal y como dijo García (2010).

Como conclusión final, y lo verdaderamente importante es resaltar y afirmar que España, en general, hace muy buen uso de su marketing digital, tanto de las páginas web oficiales de cada comunidad como con su presencia en redes sociales y de eso el usuario puede darse cuenta nada más realizar una búsqueda sencilla del destino turístico que desee.

## 6. Limitaciones y futuras líneas

En cuanto a las limitaciones encontradas a la hora de realizar esta investigación se han encontrado las siguientes:

- La escasa existencia de publicaciones anteriores sobre lugares españoles que apliquen unas estrategias de marketing digital para promocionarse turísticamente ha hecho que surgiese una nueva pregunta de investigación, lo cual ha hecho posible la realización de este trabajo con el surgimiento de una nueva idea. Por lo cual, una limitación ha pasado a convertirse en una oportunidad.
- El tener que realizar numerosas búsquedas en varias plataformas y buscadores de las 17 comunidades autónomas españolas para poder obtener todos los datos necesarios para la investigación. Y volver a realizar la misma búsqueda en otro momento del tiempo en condiciones diferentes.
- También el poder encontrar otra red WiFi distinta de la primera para realizar la segunda búsqueda y que ésta partiera de cero, ha supuesto también cierta limitación.
- Además de tener en cuenta que los datos en internet son muy fluctuantes y que una búsqueda realizada en un momento concreto es muy diferente de la realizada unos minutos después.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, como ya se ha hecho alusión anteriormente, sería interesante realizar un estudio de por qué ciertas comunidades no hacen uso de algunas estrategias de marketing *online* para promocionarse o por qué no lo hacen correctamente.

Una segunda línea, también muy interesante sería la de hacer un análisis más en profundidad de aquellas opiniones de los usuarios en las páginas web de valoración de destinos turísticos,

restaurantes y ocio, más relevantes hoy en día para hacer un nuevo ranking de aquellos destinos turísticos con mejores valoraciones y peores; Para posteriormente, poder ofrecer una visión de las nuevas estrategias que sería interesante que usasen para mejorar la situación de aquellos que se encontrasen en la cola de este ranking y así, poder implementar la calidad del turismo español y la imagen que ofrecen los destinos turísticos españoles a todo el mundo, a través de internet.

## Bibliografía

- Bigné, J., Alcañiz, J., Font, X. y Andreu, L. 2000. «Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo» *Esic editorial*.
- Calvento, M., y Colombo, S. 2009. «La marca-ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?». *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(3), 262-284.
- Cardona, C. y Martínez, S. 2017. «Analysis of the activity and presence in facebook and others social networks of the tourism sites of the spanish autonomous communities». *Cuadernos de Turismo*, 39, 641-646.
- Doornik, J. A. 2009. «An Object-Oriented Matrix Programming Language Ox 6».
- Echeverri, L. M. 2018. «Marketing Territorial y su relación con Marca País». *Marketing*, (3).
- Elizagarate, V. 2007. «Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano», *Colección Mediterráneo Económico: nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, 11, 299-310.
- Ettredge, M., Gerdes, J. y Karuga, G. 2005. «Using web-based search data to predict macroeconomic statistics». *Communications of the ACM*, 48(11), 87-92.
- Fernández, J. M. y de Landázuri, C. 2006. «Métodos de búsqueda en fuentes de información en ciencias sociales y humanidades». *Ar@cne. Revista Electrónica de Recursos en Internet sobre Geografía y Ciencias Sociales*.
- Fernández-Cavia, J., Díaz-Luque, P., Huertas, A., et al. 2013. «Marcas de destino y evaluación de sitios web: una metodología de investigación», en *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Fleming, P. y Lang, M. 2000. «Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico.» Madrid. *Esic Editorial*.
- García, J. 2010. «Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos/ City marketing: cities can be sold, cities are also products.» *Pensar la publicidad*, 4(1), 211-226.
- Gascó, M. 2010. «Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: la incorporación de tecnología a la gestión urbana». *Working paper*. Madrid, España.
- González, J. A. 2011. «Marketing turístico *online*.» *TURYDES*, 4.
- Jerez, M., Meroño, M. y Bueno, M. 2018. «Las estrategias de marketing de las ciudades patrimonio como destinos turísticos: el caso de Toledo 30o aniversario». *International journal of scientific management and tourism*, 4(1), 149-166.
- Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. 1993. «Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations.» *The Free Press*.
- Marcos, M., Morales, A., López, F., Dwelle, P., et al. 2006. «Evaluación del posicionamiento web en sistemas de información terminológicos *online*.» *Hipertext. Net*, (4).



- Mariottini, L. y Hernández-Toribio, M. 2017. «La narración de experiencias en TripAdvisor.» *Servicio Publicaciones de la Universidad de Navarra*.
- Marrero, M., García, M. y Díaz, J. 2016. «La identidad y la imagen de ciudad, aspectos importantes para la comercialización de un producto turístico urbano/Identity and image of city important for marketing a tourism product urban areas.» *Retos Turísticos*, 15(2).
- Martínez, N. y Blanco, C. 2009. «Identidad, marketing de ciudades y marcas territoriales: place branding.» *Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales*, (60), 27-47.
- Martínez, R., Herráez, B. Y Yábar, D. C. 2016. «Actividad de búsquedas en internet como variable para determinar la afluencia a museos.» *Cuadernos de turismo*, (38), 207-223.
- Martínez-Ortiz, P. 2016. «Un análisis de la administración local en España: de los fenómenos de dependencia espacial en el gasto de los ayuntamientos a la política de city marketing.» *Doctoral dissertation, Universidad Politécnica de Cartagena*.
- Martín-Sánchez, M., Miguel-Dávila, J. y López-Berzosa, D. 2012. «M-tourism: las apps en el sector turístico.» In *Turitec 2012. Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, Málaga: Facultad de Turismo, Universidad de Málaga (pp. 407-424).
- Méndez, M., Ayala, S. y Rojas, I. 2016. «Uso efectivo de las redes sociales como herramientas comunicacionales para la promoción de destinos turísticos.» *Question*, 1(50), 245-278.
- Metaxas, T. 2002. «Place/City marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of place marketing policies in European cities.» In *EURA: Conference Urban and Spatial European Policies*, Turin.
- Olivencia, J. J., Plaza, A., Rossi, C. y Maldonado, A. 2014. «Realidad aumentada y sistemas de recomendación grupales: Una nueva perspectiva en sistemas de destinos turísticos.» *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(1), 40-59.
- Önder, I. 2017. «Forecasting tourism demand with Google trends: Accuracy comparison of countries versus cities.» *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 648-660.
- Paniagua, F. et al. 2007. «Presente y Futuro de La Comunicación Estratégica de La Ciudad.» *FISEC, Estrategias*. 4 (1): 27-49.
- Rivero, M. 2006. «Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente.» *Revista de análisis turístico*.
- Seisdedos, G., Gallardon, A. y Duarte, N. 2007. «Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del cyty marketing al urban management.» *Prentice Hall*.
- Verdecia-Rosales, A. 2018. «Tendencias del consumidor digital para el producto turístico.» *Redel: Revista Granmense de Desarrollo Local*, 2(3).
- Vila, T. y Vila, N. 2012. «El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0.» *GUÍA DE ESTILO PARA AUTORES*, 10, 225.
- Yejas, D. 2016. «Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad.» *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (80), 59-72.

# La promoción del deporte a través de la felicidad del deportista federado en Kárate

## The Promotion of Sports Through the Happiness of Affiliated Sportspeople in Kárate

**Pedro Cuesta-Valiño**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Alcalá, (Madrid, España)  
pedro.cuesta@uah.es

**Cristina Loranca-Valle**

Doctoranda en Economía y Administración de Empresas  
Universidad de Alcalá (Madrid, España)  
cristina.loranca@uah.es

**Estela Núñez-Barriopedro**

Doctora en Economía y Administración de Empresas  
Universidad de Alcalá (Madrid, España)  
estela.nunezb@uah.es

Cuesta Valiño, P., Loranca-Valle, C. y Nuñez-Barriopedro, E. (2020)

La promoción del deporte a través de la felicidad del deportista federado en Kárate

Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 21 Vol 21

Primer semestre, enero-junio 2020 · Págs. 48 a 69

<https://doi.org/10.7263/adresic-021-03>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:****M310****Palabras clave:**

Felicidad,  
satisfacción,  
calidad percibida,  
deporte,  
kárate

**Objetivo:** El principal objetivo del presente trabajo es primeramente analizar las causas de la escasa variación en el número de licencias deportivas en de los 10 últimos años y en consecuencia aportar estrategias de captación y fidelización del federado. Una de las novedades de este trabajo es que se analizan las principales variables que afectan a la felicidad del consumidor. Así, las organizaciones pueden gestionar estas variables con el objeto de hacer más felices a sus federados, lo que aumentaría su fidelidad y atraería a nuevos miembros.

**Diseño/ Metodología:** Primeramente, se ha realizado un estudio exploratorio con revisión de la literatura, seguida de un estudio correlacional con información primaria mediante encuesta. Para ello, se analizan las variables que influyen en la felicidad del deportista obteniendo una muestra de 601 deportistas federados. El trabajo de campo ha sido llevado a cabo en las distintas federaciones de kárate autonómicas de España.

**Resultados:** La revisión de la literatura indica que las principales variables explicativas de la felicidad son la calidad percibida y la satisfacción. Asimismo, los resultados del estudio empírico confirman que las cuatro variables calidad del servicio, la satisfacción y la confianza analizadas influyen positivamente en la felicidad. Así, las federaciones pueden gestionar enfocadas en maximizar la felicidad de sus miembros y relacionar la felicidad con los servicios de la federación.

**Limitaciones/Implicaciones:** Una de las principales limitaciones es que esta investigación se ha llevado sobre una disciplina deportiva específica, el kárate. Por lo que en futuras líneas de investigación se puede extrapolar a otras federaciones que generen nuevas perspectivas.

**Original/Contribución:** Las federaciones deportivas difunden el deporte en la sociedad. Sin embargo, el número de deportistas federados ha aumentado escasamente en los últimos años. Como consecuencia, el presente trabajo contribuye a explicar cómo se pueden gestionar las federaciones para conseguir consumidores fieles junto con un aumento más considerable de federados.

## ABSTRACT

**Objective:** The main objective of the present work is first to analyze the causes of the scarce variation in the number of sports licenses in the last 10 years and consequently contribute strategies to attract and retain the affiliated member. One of the novelties of this work is that the main variables that affect consumer happiness are analyzed. Thus, organizations can correctly manage these variables in order to make their members happier. Happier people are more likely to continue in the federation and attract new members.

**Design/Methodology:** Firstly, an exploratory study was carried out with a review of the information, followed by a correlational study with primary information through a survey. For this, the variables that influence athletes' happiness are analyzed, obtaining a sample of 601 affiliated athletes. The fieldwork was carried out in the various autonomous karate federations in Spain.

**Results:** The data reveals that the main explanatory variables of happiness are perceived quality and satisfaction. Likewise, the results of the empirical study confirm that the variables analyzed for service quality, satisfaction and trust positively influence happiness. In this way, managers of sports federations can make decisions focused on maximizing the happiness of their members and creating communication strategies that connect the happiness and services of the federation more effectively.

**Limitations/Implications:** One of the main limitations is that this research has been carried out on a specific sport discipline, karate. So in future lines of research you can extrapolate to other federations that generate new perspectives.

**Originality / Contribution:** One of the main objectives sports federations have is the promotion and dissemination of sport in society. However, the real situation is that the number of federated athletes has increased scarcely in recent years. As a result of this situation, this study aims to contribute to explaining to the managers of sports federations how they can develop more creative and effective communication campaigns in hope of obtaining loyal consumers along with a more considerable increase in members.

**JEL Classification:****M310****Key words:**

Happiness,  
satisfaction,  
perceived quality,  
sport,  
karate

## 1. Introducción

Las federaciones deportivas tienen como fin principal la promoción y el impulso del deporte («Supreme Council for Sports in Spain. Ministry of Education, Culture and Sports,» 2007). Aunque son organismos privados, es la Administración Pública quien las concede el poder de actuación como órgano para el impulso del deporte de alto nivel y alto rendimiento. De esta manera, las federaciones están subvencionadas por la Administración, y es esta la que les otorga las principales dotaciones económicas con el propósito de maximizar el nivel deportivo de España internacionalmente («Supreme Council for Sports in Spain. Ministry of Education, Culture and Sports,» 2007). Por tanto, una de las finalidades de las federaciones deportivas es conseguir el mayor número de federados para conseguir entre estos deportistas éxitos para España a nivel internacional.

Por lo que respecta al número de federados, se ha visto que durante los últimos 10 años el número no ha aumentado, aunque se puede percibir cierto crecimiento en los últimos dos años. Pero este incremento resulta apenas perceptible si se amplía la línea temporal estudiada a 10 años.

Además, aunque es innegable que el deporte está produciendo un interés creciente en la población en los últimos años, sin embargo, a pesar de este interés en la actividad física y el bienestar físico, el número de miembros de organizaciones deportivas sin ánimo de lucro no han crecido de forma proporcional a este interés (Wemmer & Koenigstorfer, 2016). Las empresas deportivas con ánimo de lucro se han introducido en el mercado con mucha fuerza y cada vez atraen a más clientes, se están llevando la mayor parte de la cuota de mercado y las organizaciones no lucrativas como las federaciones no están sabiendo como plantarle cara a este incremento de la competencia (Smith & Stewart, 2010).

Teniendo en cuenta este contexto, el objetivo del presente trabajo pretende analizar algunas de las causas por las cuales apenas se ha producido variación en el número de licencias deportivas de los 10 últimos años en los que se han recogido los datos. Las federaciones, al ser, organizaciones sin ánimo de lucro no buscan la obtención de beneficios, su principal finalidad es la promoción y divulgación del deporte, es decir, su finalidad es la de aumentar el número de federados lo máximo posible. Dado que el incremento no es lo que se podría esperar, entre otras causas, es posible que no estén sabiendo desarrollar campañas de comunicación efectivas. Para poder llevar a cabo el objetivo se analizarán las principales variables que afectan a la felicidad del consumidor, pues si las organizaciones gestionan de forma correcta estas variables podrían hacer más felices a sus federados. Los empleados felices tienen más probabilidades de continuar en la federación y de atraer a nuevos miembros. La felicidad de los federados, entre otras causas, contribuiría a que las federaciones alcanzasen su objetivo de promoción e impulso del deporte.

En este sentido, algunos autores han confirmado en sus investigaciones que el consumo como espectador deportivo (Hallmann, Breuer, & Ku, 2013; Jang, Ko, Wann, & Kim, 2017), las vacaciones deportivas o la asistencia a eventos deportivos (Nicolao, Irwin, & Goodman, 2009), o incluso la participación como atletas en eventos (Huang & Humphreys, 2012; Theodorakis, Kaplanidou, & Karabaxoglou, 2015) están muy relacionados con la felicidad e incrementan los niveles de esta.

El deporte y la felicidad están muy relacionados. Las personas han estado persiguiendo la felicidad desde el principio de los tiempos. El logro de los objetivos es una de las razones por las que los humanos experimentan la felicidad

(Veenhoven, 2006). Enfocando esta afirmación en el contexto de esta investigación, alcanzar los objetivos deportivos puede conllevar a conseguir la felicidad. Además, el deporte está asociado a la vida saludable. De hecho, la falta de ejercicio físico y el sedentarismo está vinculada con algunos trastornos y enfermedades (Álvarez, 2007). Entre otras, esta es la razón por la que los gobiernos están interesados en el fomento y la promoción del deporte. Pero aparte de la salud existen otras razones: mejora de la forma física, frenar la obesidad, la lucha contra el crimen, y proveer valores a la juventud (Huang & Humphreys, 2012; Hur, Ko, & Valacich, 2011; Schöppe, Bauman, & Bull, 2014). Y por esta razón el gobierno de España les otorga a las federaciones deportivas españolas el desarrollo y la organización del deporte de alto nivel y rendimiento. De esta manera, la administración pública financia a las federaciones para que estas se encarguen de elevar el nivel deportivo en España y en el extranjero (Consejo Superior de Deportes, 2019).

La felicidad que produce el deporte puede ser la fórmula adecuada que permita atraer a más federados y mantener a los que ya lo son, si se consiguen desarrollar planes de comunicación dirigidos al público objetivo con la conexión entre la felicidad y las ventajas de estar federado. Si esta relación es correcta, estos planes de comunicación producirán un incremento en el número de deportistas federados. Por ello, en esta investigación vamos a estudiar las variables que condicionan la felicidad del federado deportivo. El objetivo final es ayudar a que los directivos de las federaciones deportivas tengan más herramientas y conocimiento para mejorar la felicidad de los deportistas. Y así la felicidad ayudará a promocionar el deporte y a incrementar el número de miembros federados. Además, si los directivos

tienen un mayor conocimiento de las razones que producen felicidad a sus deportistas podrán planear estrategias de comunicación más eficientes y más acordes a las necesidades de todos sus miembros. En este estudio analizamos el caso concreto de las federaciones deportivas de kárate a nivel nacional.

## 2. Revisión bibliográfica

### Felicidad

La felicidad produce una serie de emociones y sensaciones, que cualquier persona sana mentalmente desearía mantener el mayor tiempo posible (Vasconcelos, 2008).

Algunos autores conceptualizan la felicidad como un estado psicológico positivo derivado de una experiencia buena, agradable, y/o satisfactoria (Ahuvia, 2008; Jang *et al.*, 2017; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). La felicidad se puede mirar a través de dos perspectivas, una de ellas se refiere a un momento dado en el tiempo y la otra se refiere a una duración continua; la primera es consecuencia de una situación o de una experiencia positiva particular mientras que la segunda se produce a raíz de un estado psicológico positivo general que es acumulativo en el tiempo (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005).

La literatura estudiada confirma en numerosos estudios que la felicidad y la lealtad están positivamente relacionadas, Aksoy *et al.* (2015) confirman en su trabajo empírico que tanto la lealtad concreta como la abstracta influyen en la felicidad, de hecho, el balance óptimo entre ambas contribuirá a maximizar la felicidad general. La satisfacción del cliente no implica la felicidad del cliente, pero si se pretende conducir al cliente hacia la lealtad hay que buscar su felicidad (Khan & Hussain, 2013) antes que enfocarse en su satisfacción que es lo que se ha estado dando durante los últimos 50 años (Easterlin, 2001).

La felicidad es considerada una variable multifacética ya que está compuesta el item de afecto positivo, de la ausencia de afecto negativo y de juicios sobre la satisfacción con la vida (Diener, Lucas, & Oishi, 2002).

La calidad de vida y la felicidad se han relacionado en muchas ocasiones, y no solamente eso, sino que cuando una buena parte de la población se siente feliz, la calidad de vida de esa población será buena (Veenhoven, 1997). Las personas felices suelen tender a tener vidas prósperas, de manera externa e interna (Sheldon, Lyubomirsky, & D., 2002). En la teoría sobre felicidad, algunos autores defienden que la felicidad de una persona concreta depende de una serie de elementos relacionados con sentimientos positivos como son las relaciones sociales, el trabajo y el desempleo, el ocio, el dinero, la clase, la cultura, la personalidad, la alegría, la satisfacción con la vida, la edad, el sexo, la mejora de la salud, etc. Esto viene a resumirse en las circunstancias generales de la vida las cuales repercuten en la felicidad de las personas (Argyle, 1994; Vasconcelos, 2008).

### **Calidad Percibida**

La definición de calidad percibida que más autores han defendido se basa en las discrepancias entre las percepciones del consumidor sobre un determinado bien o servicio ofrecido y las expectativas sobre dicho producto (Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993; Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler, 2002; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Si suponemos igualdad de percepciones, cuantas más altas sean las expectativas del consumidor menor va a ser la calidad percibida (Parasuraman *et al.*, 1988).

La calidad percibida es el juicio que hace el consumidor sobre la excelencia general de una entidad (Zeithaml, 1987) y es diferente de la ca-

lidad objetiva (Parasuraman *et al.*, 1988). El concepto de calidad tiene dos dimensiones: una mecánica y otra humanística. La dimensión mecánica es relativa a las características objetivas del intercambio, por otro lado, la dimensión humanística de la calidad se refiere a la respuesta subjetiva de las personas frente a un caso específico y dependerá del juicio de cada individuo (Holbrook & Corfman, 1985).

En el caso de las federaciones deportivas, como se trata de servicios, los clientes tienen un mayor riesgo percibido en la relación de intercambio. Esto se debe a las principales características de los servicios: la intangibilidad y la variabilidad. Esta es la razón por la que la credibilidad es uno de los aspectos que más relevancia tiene para el consumidor en el momento de evaluar la calidad percibida (Javalgi & Moberg, 1997). Parasuraman *et al.* (1988) defienden que existen 10 potenciales atributos de la calidad de los servicios que se superponen unos a otros. Estos atributos son: la tangibilidad; la fiabilidad; la capacidad de respuesta, la comunicación; la credibilidad; la seguridad; la competencia; la cortesía; el conocimiento del consumidor; y la accesibilidad.

### **Satisfacción**

La satisfacción se puede definir de diferentes formas, la satisfacción de una acción concreta y la satisfacción acumulada (Boulding *et al.*, 1993). La satisfacción acumulada se define como la evaluación global basada en la suma de las transacciones de un determinado producto (Eugene Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Fornell, 1992).

Otros autores definen la satisfacción como la reacción sentimental del consumidor ante las diferencias percibidas entre la prestación del servicio y las expectativas (Andreassen, 2000; Oliver, 1980). Sin embargo, esta definición po-

dría suponer una confusión por sus semejanzas con la definición de Calidad Percibida. La realidad es que ambas variables son distintas, encontrándose la mayor diferencia en que la satisfacción es una especie de actitud, una evaluación en el largo plazo, y la calidad percibida es la medida de una transacción específica (Parasuraman *et al.*, 1988). Andreassen (2000) vincula la satisfacción con el hecho de suministrar lo que se está buscando hasta el punto de que se pueda alcanzar esta.

### **Confianza**

En la literatura podemos encontrar diversos autores que coinciden en que para tener éxito en las relaciones la confianza es una pieza clave (Berry, 1995; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993). La confianza en una empresa u organización deriva de la seguridad que tiene el consumidor en la integridad y la calidad que le ofrece el proveedor (Garbarino & Johnson, 1999; Hennig-Thurau, Langer, & Hansen, 2001; Moorman *et al.*, 1993; Morgan & Hunt, 1994). La confianza implica la creencia por parte de consumidor de que el proveedor ejecutará acciones satisfactorias (Erin Anderson & Weitz, 1989). En las relaciones entre las compañías y el consumidor es más importante la ganancia psicológica que proveen la confianza y la seguridad que un trato especial o beneficios sociales originados de la relación (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998). La confianza se refiere a la implicación en un proceso que ha sido muy bien pensado y cuidadosamente repasado, mientras que, cuando hablamos del afecto a una marca, estamos hablando más bien de algo espontáneo, más impulsivo y menos razonado (Chaudhuri & Holbrook, 2001). La confianza tiene dos dimensiones: una afectiva y otra cognitiva (Johnson & Grayson, 2005).

### **Relación entre calidad percibida y felicidad**

Una clara forma de enriquecer de forma positiva la psicología del consumidor es a través de la mejora de la calidad del servicio (Andreassen, 1994).

En la literatura encontramos varios autores que confirman la relación existente entre calidad percibida y felicidad (Gong & Yi, 2018; Sato, Jordan, & Funk, 2014; Theodorakis *et al.*, 2015; Loranca Valle, Cuesta-Valiñoy Núñez-Barriopedro, 2019).

Theodorakis *et al.* (2015) analiza la relación que existe entre la calidad percibida y la satisfacción sobre la felicidad que puede proporcionar el consumo de eventos deportivos, su estudio se basa en las afirmaciones de Sato, Jordan, & Funk (2014), que afirmaron que «el ocio físicamente activo puede mejorar la calidad de vida de los participantes al proporcionar experiencias positivas a través de la participación en eventos». En el contexto de los eventos deportivos, Theodorakis *et al.* (2015) señalan 3 tipos de calidad del servicio: la calidad enfocada en los resultados, la calidad en la interacción y la calidad del entorno físico. Solamente la calidad de los resultados tiene influencia sobre la felicidad.

La satisfacción también está muy relacionada con la calidad percibida, algunas veces, esta actúa como una variable mediadora entre esta y la felicidad, como se produce en el estudio de Gong & Yi (2018), en el que se miden varios factores de las percepciones de la calidad general del servicio como podría ser el entorno, el desarrollo o la entrega de servicio en cuestión. Estas tres variables explican la satisfacción que a su vez explica la lealtad y la felicidad.

Considerando las aportaciones de la teoría sobre la relación existente entre calidad percibida y felicidad planteamos las siguientes hipótesis:

**H1:** *La calidad percibida tiene una influencia positiva sobre la satisfacción.*

**H2:** *La calidad percibida tiene una influencia positiva sobre la felicidad.*

### **Relación entre satisfacción y felicidad**

La satisfacción con la vida y la felicidad son dos conceptos distintos, pero Haller & Hadler, (2006) proponen en sus investigaciones que los elementos macrosociales, como la riqueza económica de un país, la distribución de la renta, la amplitud del estado del bienestar, y el liberalismo político influyen tanto en ambas.

Cuando un servicio se lleva a cabo varias veces en el tiempo, las experiencias procedentes de estos intercambios forman el núcleo de la satisfacción del consumidor y al mismo tiempo esto conlleva a la felicidad del consumidor (Dagger & Sweeney, 2006).

Además, la satisfacción del consumidor se puede producir en cualquier momento en la vida, lo que también conduce a la felicidad (Sweeney, Danaher, & Mccoll-kennedy, 2015). Esto podría estar relacionado con la teoría de abajo a arriba sobre la felicidad del consumidor, la cual determina que la satisfacción del consumidor, producida a partir de un servicio concreto, se expande hacia arriba a la satisfacción global con el servicio, y esta, a su vez se expande hacia la felicidad (Gong & Yi, 2018).

Los resultados obtenidos de la literatura revisada sobre felicidad y satisfacción nos conducen a plantearnos la siguiente hipótesis:

**H3:** *La satisfacción afecta positivamente a la felicidad.*

### **Relación entre confianza y felicidad**

Los trabajos que estudian la relación existente entre la confianza y la felicidad se han tratado principalmente a partir de datos agregados, tanto a nivel regional como nacional (Barra, Pressgrove,

& Torres, 2018; Bartolini & Mikucka, 2017; Tokuda, Fujii, & Inoguchi, 2010), atendiendo a la dimensión geográfica.

Por su parte, Bartolini & Mikucka (2017) estudian la relación que existe entre el bienestar subjetivo o la felicidad y la confianza social en el este de Europa, ellos concluyen que la confianza no influye sobre la felicidad a corto plazo, y por el contrario, en el medio o largo plazo, la confianza influye sobre la felicidad de igual forma que el crecimiento económico influye sobre esta. Otro estudio que analiza la relación entre la felicidad y la confianza de los japoneses, se defiende que la relación entre la confianza y la felicidad depende del contexto que se esté analizando (Barra *et al.*, 2018).

La confianza puede ser una pieza clave en la disminución de potenciales influencias negativas en la felicidad las cuales pueden llegar a aparecer cuando el sistema legal no funciona bien (Barra *et al.*, 2018). Las personas que se encuentran en países con mayores gastos de confianza social agregada pueden tener más posibilidades de ser felices que las que se encuentran en países con un menor nivel de confianza (Tokuda *et al.*, 2010).

A partir de las líneas de pensamiento de la literatura estudiada sobre felicidad y confianza, proponemos la siguiente hipótesis:

**H4:** *La confianza afecta positivamente sobre la felicidad.*

### **Relación entre relaciones sociales y felicidad**

La satisfacción y la felicidad no se pueden alcanzar si se olvidan las relaciones sociales o si se deja de lado la sociedad (Haller & Hadler, 2006). Las personas siempre han creído que la estructura social y las instituciones sociales les ofrecen la posibilidad de obtener una larga vida y felicidad (Boudon, 2002). Haller & Hadler (2006) demuestran en su investigación su hipótesis sobre que existen ciertas relaciones sociales, las cuales



en determinadas condiciones podrían producir felicidad o, por lo contrario, infelicidad.

Algunos estudios deportivos demuestran que las relaciones sociales afectan a la felicidad del seguidor deportivo utilizando la identificación con el equipo como variable mediadora: la relación con otros fans puede potenciar la identificación con el equipo y de igual forma influir sobre la felicidad (Jang *et al.*, 2017). De hecho, los individuos sienten mayor felicidad al realizar actividades que proporcionan contactos sociales positivos y de alta calidad con otros (Haller & Hadler, 2006; Jang *et al.*, 2017)

En la literatura encontramos varios autores que están de acuerdo en que la amistad y la felicidad están positivamente relacionadas (Baldassare, Rosenfield, & Rook, 1984; Diener & Seligman, 2002; Gladow & Ray, 1986).

Hay algunos autores que han investigado como la amistad influye en la felicidad, para ello analizan varios aspectos de esta como podrían ser los conflictos y la calidad (Demir & Urberg, 2004; Demir & Weitekamp, 2007; Mathur, 2004). Demir & Weitekamp (2007) confirman empíricamente que ambos aspectos de la amistad afectan a la felicidad teniendo en cuenta estas otras dos variables: la personalidad y el género.

Considerando estas líneas de pensamiento, se plantea la siguiente hipótesis:

**H5:** *Las relaciones sociales afectan positivamente sobre la felicidad que produce hacer deporte.*

### 3. Metodología de la investigación

La población elegida para el desarrollo de este estudio son los federados en kárate españoles. Las federaciones deportivas se caracterizan por ser organizaciones muy especiales, su singularidad reside en que, a pesar de ser organizaciones privadas sin ánimo de lucro, actúan como agentes colaboradores de la Administración Pública y parte

de sus actividades principales es realizar funciones propias de la Administración Pública. Las federaciones deportivas, como tienen tanto carácter privado como público a la vez, se las considera organizaciones mixtas. El objetivo principal de las federaciones es el de promover e impulsar el deporte a su máximo exponente («Supreme Council for Sports in Spain. Ministry of Education, Culture and Sports,» 2007). Para poder llevar a cabo ese objetivo, la Administración Pública las dota como órgano encargado de desarrollar el deporte de alto rendimiento y de alto nivel, y les aporta recursos económicos para su consecución («Supreme Council for Sports in Spain. Ministry of Education, Culture and Sports,» 2007).

España cuenta con un total de 66 federaciones en todas las disciplinas deportivas, que en total suman 3.761.498 licencias deportivas en el año 2017. En el año 2008, se llegó a alcanzar el número de 3.394.384 individuos de licencias federadas. Por lo que se puede observar que se ha producido un aumento durante estos últimos diez años, si bien es cierto, el crecimiento lineal se ha mantenido constante pero es apenas perceptible, especialmente teniendo en cuenta la variación producida en la población española (Subdirección General de Estadística y Estudios Secretaría General Técnica y Deporte, 2015). Entre todas las federaciones deportivas españolas se ha elegido la de la disciplina de kárate por ser un caso destacado por el bajo crecimiento anual de las licencias deportivas.

Los datos se han obtenido a través de fuentes primarias mediante encuesta enviada a las federaciones autonómicas en la disciplina de kárate. Para una población de 72910 federados en kárate (anuario de estadísticas deportivas, 2019) se ha obtenido una muestra de 601 individuos, con un error de muestreo de 4,06 al 95,5% de confianza siendo  $p=0,5$ ;  $q=0,5$ . El método de mues-

treo utilizado ha sido por conveniencia de bola de nieve, ya que los propios federados respondieron voluntariamente y distribuyeron la encuesta a sus compañeros. Los datos obtenidos se han recogido de 11 federaciones autonómicas de 19 existentes. El trabajo de campo se ha implementado durante el primer trimestre de 2019. Entre las características de la muestra, el 71% son hombres y el 29% mujeres, todos ellos federados de la disciplina deportiva kárate. En la muestra se encuentran individuos de diversas edades, aunque el grupo con mayor participación es el que

se encuentra entre los 45 y los 64 años, con una mayoría que lleva más de 20 años federados.

Las variables latentes tienen un Coeficiente alfa de Cronbach por encima del 0,8 lo que muestra consistencia interna. Concretamente, para la Calidad percibida es 0,915, satisfacción 0,8273, confianza 0,9496 y felicidad 0,892. Asimismo, (ver tabla 1) se pueden ver los indicadores, usados en la encuesta, basados en la literatura. Cada uno de los indicadores ha seguido una escala de Likert de 5 puntos de total desacuerdo a total acuerdo.

**Tabla 1 · Variables e indicadores del estudio empírico**

| Variable          | Coeficiente alfa de Cronbach | Indicador                                                                                                       | Literatura                                                       |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Calidad percibida | 0,915                        | Mi federación proporciona un ambiente agradable para realizar las actividades que organiza                      | (Parasuraman <i>et al.</i> , 1988; Su <i>et al.</i> , 2016)      |
|                   |                              | Las actividades de mi federación (campeonatos, cursos, entrenamientos, etc.) se desarrollan de manera eficiente |                                                                  |
|                   |                              | Los empleados de mi federación me atienden de forma eficaz mis consultas                                        |                                                                  |
|                   |                              | Entiendo que mi federación cobra un precio justo por las actividades en las que yo participo                    |                                                                  |
|                   |                              | Los servicios y actividades que ofrece mi federación en global los considero de calidad                         |                                                                  |
| Satisfacción      | 0,8273                       | Estoy satisfecho con las actividades/servicios que ofrece mi federación                                         | (Maxham & Netemeyer, 2002; Su, Swanson, & Chen, 2016)            |
|                   |                              | Creo que es bueno para mi estar federado                                                                        | (Deng, Lu, Kee, & Zhang, 2010)                                   |
|                   |                              | Estoy contento de estar federado en mi federación                                                               |                                                                  |
| Confianza         | 0,9496                       | Mi federación es honesta con todos federados                                                                    | (Deng, Lu, Wei, & Zhang, 2010; Gefen, Karahanna, & Straub, 2003) |
|                   |                              | Mi federación se preocupa de los federados a los que prestan sus actividades                                    |                                                                  |
|                   |                              | Mi federación tiene un comportamiento comprometido con los federados a los que prestan sus actividades          | (Bonsón Ponte <i>et al.</i> , 2015; Kim <i>et al.</i> , 2011)    |
|                   |                              | Mi federación se ha comportado de la manera que yo esperaba en las actividades en las que he participado        | (Hennig-Thurau, Langer, & Hansen, 2001)                          |
| Felicidad         | 0,892                        | Participar en las actividades de mi federación me hace feliz                                                    | (Theodorakis, Kaplanidou, & Karabaxoglou, 2015)                  |
|                   |                              | Los federados son felices cuando participan en las actividades de mi federación.                                | (Gong & Yi, 2018)                                                |

Fuente: Elaboración propia

## 4. Resultados

Los resultados se han obtenido utilizando el programa Dyane, programa estadístico creado por Santesmases (2009) para el desarrollo de encuestas en investigación comercial.

Se ha realizado un análisis ANOVA, mediante el cálculo del test F de Snedecor permite determinar si existen diferencias significativas entre los valores medios obtenidos en cada una de las categorías consideradas. A través de la prueba de ji cuadrado, realizada con 16 grados de libertad sobre la muestra, se confirma en todos los indicadores observados, la relación entre la calidad percibida la felicidad. En la tabla 2, se puede observar las conclusiones de la prueba F de Snede-

cor, que nos confirman la existencia de diferencias significativas entre los distintos grupos, dado que la p valor < 0,05 al 95% de confianza.

Seguidamente se ha realizado una prueba que analiza la varianza unidireccional de la felicidad y la calidad percibida y el resultado ha confirmado nuestro enfoca ya que se ha rechazado la hipótesis de independencia, obteniéndose como resultado de la prueba F de Snedecor para 4 y 594 grados de libertad 155,2908, cuyo porcentaje de la varianza explicada fue mayor al 50%, concretamente de un 51,12%. En la tabla 3 se puede observar la suma de cuadrados de las variables: «Participar en las actividades de mi federación me hace feliz» y «Los servicios y activida-

**Tabla 2 · Valores medios de los indicadores de la calidad percibida de acuerdo con el grado de felicidad de los deportistas federados**

| Denominación                                                                                                     | Total muestra | Participar en las actividades de mi federación me hace feliz. |            |              |            |                     | F de Snedecor       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------|---------------------|---------------------|
|                                                                                                                  |               | Completo desacuerdo                                           | Desacuerdo | Indiferencia | De acuerdo | Completo de acuerdo |                     |
| Las actividades de mi federación (campeonatos, cursos, entrenamientos, etc.) se desarrollan de manera eficiente. | 3,8854        | 1,9556                                                        | 2,9149     | 3,4919       | 4,1392     | 4,5044              | F(4,597) = 100,8089 |
|                                                                                                                  | n = 602       | n = 45                                                        | n = 47     | n = 124      | n = 158    | n = 228             | p = 0,0000          |
| Mi federación proporciona un ambiente agradable para realizar las actividades que organiza.                      | 3,9717        | 1,8444                                                        | 2,8723     | 3,6129       | 4,2468     | 4,6256              | F(4,596) = 141,7542 |
|                                                                                                                  | n = 601       | n = 45                                                        | n = 47     | n = 124      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |
| Entiendo que mi federación cobra un precio justo por las actividades en las que yo participo.                    | 3,9214        | 2,2045                                                        | 3          | 3,3852       | 4,1329     | 4,5859              | F(4,593) = 82,3918  |
|                                                                                                                  | n = 598       | n = 44                                                        | n = 47     | n = 122      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |
| Los empleados de mi federación me atienden de forma eficaz mis consultas.                                        | 4,0266        | 2,2889                                                        | 3,0851     | 3,5691       | 4,2025     | 4,6886              | F(4,596) = 93,4056  |
|                                                                                                                  | n = 601       | n = 45                                                        | n = 47     | n = 123      | n = 158    | n = 228             | p = 0,0000          |
| Los servicios y actividades que ofrece mi federación en global los considero de calidad                          | 3,99          | 1,8409                                                        | 3,0426     | 3,626        | 4,1329     | 4,7004              | F(4,594) = 164,5740 |
|                                                                                                                  | n = 599       | n = 44                                                        | n = 47     | n = 123      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3 · Análisis de la varianza explicada de los indicadores: «Participar en las actividades de mi federación me hace feliz» y «Los servicios y actividades que ofrece mi federación en global los considero de calidad»**

| Grupos                                 | Nº de casos | Media aritmética | Desviación estándar | Suma de cuadrados |
|----------------------------------------|-------------|------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Total muestra</b>                   | <b>599</b>  | <b>3,7963</b>    | <b>1,232</b>        | <b>909,1519</b>   |
| <b>Categorías variable tratamiento</b> |             |                  |                     |                   |
| Completo desacuerdo                    | 26          | 1,5              | 0,9707              | 24,5              |
| Desacuerdo                             | 31          | 2,0968           | 1,2009              | 44,7097           |
| Indiferencia                           | 115         | 2,9826           | 1,1032              | 139,9652          |
| De acuerdo                             | 178         | 3,8258           | 0,7989              | 113,6011          |
| Completo de acuerdo                    | 249         | 4,6024           | 0,6989              | 121,6386          |

Fuente: Elaboración propia

des que ofrece mi federación en global los considero de calidad».

En todas las pruebas de la ji cuadrado analizadas, la probabilidad fue 0,000, por lo tanto, se puede afirmar que hay una relación entre las variables de la calidad percibida y la satisfacción. Además, la prueba de la F de Snedecor muestra la existencia de diferencias significativas en las diferentes tabulaciones cruzadas de los valores medios de los indicadores de satisfacción y calidad percibida.

En ambas pruebas, de la ji cuadrado con 16 grados de libertad y de la F de Snedecor se ha medido la relación entre la satisfacción y la felicidad del federado. En la primera prueba se confirma la relación existente entre las dos variables, y en la segunda prueba se perciben diferencias significativas en los valores medios de cada grupo, como podemos ver en la **tabla 4**.

También hemos analizado la varianza unidireccional considerando la felicidad como variable dependiente de la satisfacción del federado, los resultados indican que la hipótesis de independencia es rechazada, por lo que se confirma el planteamiento de estudio, e incluso en este caso

el porcentaje de la varianza explicada está cercano al 50%, con un coeficiente de determinación igual a 0,4629.

Igualmente, si observamos los resultados de las dos pruebas de las variables confianza y felicidad podemos observar que ambas están relacionadas y si, además, tenemos en cuenta los datos observados en la **tabla 5**, apreciaremos diferencias significativas en los diferentes grupos de la confianza y la felicidad.

Para la variable confianza, el análisis de la varianza que hemos realizado rechaza la hipótesis de independencia de la confianza sobre la felicidad como con las variables anteriores, pero además el porcentaje de la varianza explicada es del 42,85%.

Para terminar, analizamos las variables recogidas que tienen que ver con las relaciones sociales, la primera variable analiza si los federados tienen relación personal con otros deportistas federados y en la segunda si los federados tienen amistades dentro de la federación. Las pruebas de ji cuadrado confirman visiblemente que las dos variables están vinculadas tanto con el indicador «Participar en las actividades de mi federación me hace feliz» como con el indicador «Los servicios y actividades que ofrece mi federación en global los considero de calidad».

**Tabla 4 · Valores medios de los indicadores de satisfacción de acuerdo con el grado de felicidad de los deportistas federados**

| Denominación                                                              | Total muestra | Participar en las actividades de mi federación me hace feliz |            |              |            |                     | F de Snedecor       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------|---------------------|---------------------|
|                                                                           |               | Completo desacuerdo                                          | Desacuerdo | Indiferencia | De acuerdo | Completo de acuerdo |                     |
| Creo que es bueno para mi estar federado.                                 | 4,5717        | 3,3556                                                       | 4,1277     | 4,3468       | 4,6815     | 4,9515              | F(4,595) = 61,9795  |
|                                                                           | n = 600       | n = 45                                                       | n = 47     | n = 124      | n = 157    | n = 227             | p = 0,0000          |
| Estoy contento de estar federado en mi federación.                        | 4,1847        | 2                                                            | 3,383      | 3,9113       | 4,3861     | 4,793               | F(4,596) = 129,0765 |
|                                                                           | n = 601       | n = 45                                                       | n = 47     | n = 124      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |
| Estoy satisfecho con las actividades/ servicios que ofrece mi federación. | 3,8965        | 1,8372                                                       | 2,9362     | 3,3871       | 4,0886     | 4,63                | F(4,594) = 130,8788 |
|                                                                           | n = 599       | n = 43                                                       | n = 47     | n = 124      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 · Valores medios de los indicadores de confianza de acuerdo con el grado de felicidad de los deportistas federados**

| Denominación                                                                                              | Total muestra | Participar en las actividades de mi federación me hace feliz. |            |              |            |                     | F de Snedecor       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------|---------------------|---------------------|
|                                                                                                           |               | Completo desacuerdo                                           | Desacuerdo | Indiferencia | De acuerdo | Completo de acuerdo |                     |
| Mi federación se ha comportado de la manera que yo esperaba en las actividades en las que he participado. | 3,9185        | 1,9556                                                        | 2,8936     | 3,4634       | 4,1582     | 4,5965              | F(4,596) = 120,7371 |
|                                                                                                           | n = 601       | n = 45                                                        | n = 47     | n = 123      | n = 158    | n = 228             | p = 0,0000          |
| Mi federación tiene un comportamiento comprometido con los federados a los que prestan sus actividades.   | 3,9068        | 1,7111                                                        | 2,8298     | 3,4758       | 4,1338     | 4,6404              | F(4,596) = 140,9658 |
|                                                                                                           | n = 601       | n = 45                                                        | n = 47     | n = 124      | n = 157    | n = 228             | p = 0,0000          |
| Mi federación es honesta con todos federados.                                                             | 3,7663        | 1,5333                                                        | 2,8511     | 3,377        | 3,8797     | 4,5286              | F(4,594) = 113,3821 |
|                                                                                                           | n = 599       | n = 45                                                        | n = 47     | n = 122      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |
| Mi federación se preocupa de los federados a los que prestan sus actividades.                             | 3,7629        | 1,5778                                                        | 2,7826     | 3,2358       | 3,9557     | 4,5463              | F(4,594) = 130,2304 |
|                                                                                                           | n = 599       | n = 45                                                        | n = 46     | n = 123      | n = 158    | n = 227             | p = 0,0000          |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Análisis unidireccional de la varianza explicada sobre el nivel de felicidad explicado por las relaciones sociales con otros federados**

| Grupos                                 | Nº de casos | Media aritmética | Desviación estándar | Suma de cuadrados |
|----------------------------------------|-------------|------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Total muestra</b>                   | <b>599</b>  | <b>3,7997</b>    | <b>1,2339</b>       | <b>911,9599</b>   |
| <b>Categorías variable tratamiento</b> |             |                  |                     |                   |
| Completo desacuerdo                    | 34          | 2,4706           | 1,3982              | 66,4706           |
| Desacuerdo                             | 44          | 2,9091           | 1,1245              | 55,6364           |
| Indiferencia                           | 141         | 3,3404           | 1,0969              | 169,6596          |
| De acuerdo                             | 142         | 3,7465           | 1,1097              | 174,8732          |
| Completo de acuerdo                    | 238         | 4,458            | 0,955               | 217,0798          |
|                                        |             |                  | <b>Suma:</b>        | <b>683,7196</b>   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7: Análisis unidireccional de la varianza explicada sobre el nivel de felicidad explicado por la tenencia de amistades dentro de la federación**

| Grupos                                 | Nº de casos | Media aritmética | Desviación estándar | Suma de cuadrados |
|----------------------------------------|-------------|------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Total muestra</b>                   | <b>598</b>  | <b>3,796</b>     | <b>1,2303</b>       | <b>905,1104</b>   |
| <b>Categorías variable tratamiento</b> |             |                  |                     |                   |
| Completo desacuerdo                    | 18          | 2,1111           | 1,2862              | 29,7778           |
| Desacuerdo                             | 16          | 3,1875           | 1,1842              | 22,4375           |
| Indiferencia                           | 73          | 3,1644           | 1,1349              | 94,0274           |
| De acuerdo                             | 127         | 3,3701           | 1,0781              | 147,6063          |
| Completo de acuerdo                    | 364         | 4,1813           | 1,1094              | 448,033           |
|                                        |             |                  | <b>Suma:</b>        | <b>741,8819</b>   |

Fuente: Elaboración propia

par en las actividades de mi federación me hace feliz» como con este otro «Los federados son felices cuando participan en las actividades de mi federación».

En la **tabla 6** se puede comprobar que el análisis de varianza indica la existencia de relación entre las variables sobre relaciones sociales y la

felicidad, en la tabla se puede observar que las distintas medias aritméticas de cada segmento van creciendo según se pasa de acuerdo a desacuerdo. De igual forma, la prueba F de Snedecor nos da un resultado  $p=0,0000$ , el cual nos indica la existencia de diferencias significativas en las medias de los diferentes conjuntos.

Por último, en la **tabla 7** se puede observar que el análisis de varianza que contrasta el nivel de felicidad del federado con las relaciones de amistad entre los federados, el resultado obtenido es muy parecido al de la tabla anterior, de hecho, la principal diferencia reside en el coeficiente de determinación, el cual supone un 0,25 para la tabla 6 mientras que es un 0,18 para la tabla 7.

## 5. Conclusiones e implicaciones

Los resultados obtenidos en esta investigación son determinantes, ya que todas las pruebas realizadas sobre la muestra recogida confirman la totalidad de las hipótesis propuestas en los párrafos anteriores.

Del análisis llevado a cabo sobre la variable de la calidad percibida se puede suponer que, tanto de forma directa como indirecta, la calidad percibida podría tener influencia sobre la felicidad del federado español, y que, además, la satisfacción actuaría como variable mediadora. De esta forma, se entiende que los resultados del estudio empírico coincidirían con los trabajos encontrados en el marco conceptual sobre calidad percibida y felicidad (Gong & Yi, 2018; Sato *et al.*, 2014; Theodorakis *et al.*, 2015). Además, los resultados muestran que entre la satisfacción y la felicidad existe un fuerte vínculo, por lo tanto, la hipótesis sobre satisfacción es confirmada, de este análisis asumiríamos que la satisfacción tiene influencia sobre la felicidad del deportista, (Dagger & Sweeney, 2006; Gong & Yi, 2018; Haller & Hadler, 2006; Sweeney *et al.*, 2015). El servicio que proporciona la federación no solo debe ser de calidad, sino que además debe parecerlo en la oferta de actividades, en las instalaciones y especialmente en el trato de los empleados hacia los deportistas, ya que va a tener un importante peso tanto en la satisfacción como en la felicidad de estos. Los empleados son una pieza clave en la

federación puesto que la forma en la que comunican la información es trascendental a la hora de satisfacer a los federados

Con respecto a la confianza, aunque el marco teórico no ha dado tanto frutos sobre su relación con la felicidad como lo es el de las otras dos variables, sí que existen diversos investigadores que apoyan que estas dos variables están relacionadas y que la felicidad del deportista está afectada por el nivel de confianza en la federación (Barra *et al.*, 2018; Bartolini & Mikucka, 2017; Tokuda *et al.*, 2010), y además los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con la literatura, ya que la hipótesis que se propuso sobre la influencia que genera la confianza sobre la felicidad es confirmada. En este sentido, las Juntas directivas de las federaciones podrían enfocar sus esfuerzos de comunicación en reforzar la confianza de los deportistas federados en la organización, la transparencia y la claridad en la información pueden ser buenos atributos para mejorar la confianza de los deportistas en la federación.

Por último, la hipótesis planteada sobre la relación entre las relaciones sociales y la felicidad que proporciona la actividad física y el deporte es confirmada, puesto que todos los estadísticos analizados aceptan la hipótesis de que las relaciones sociales influyen en la felicidad derivada del deporte. Para los deportistas federados en kárate españoles, el tener un trato personal con los compañeros o tener amigos dentro de la organización les aporta mayor felicidad. Esto coincide con lo revisado en el marco teórico, puesto que para muchos autores tanto las relaciones sociales de forma general (Boudon, 2002; Gilbert, 2005; Haller & Hadler, 2006) como la tenencia de amistades (Baldassare *et al.*, 1984; Diener & Seligman, 2002; Gladow & Ray, 1986) explican la felicidad de las personas. Por eso otra de las tareas de los directi-

vos de las federaciones es la de fortalecer las relaciones entre los deportistas que participan de algún modo en la federación, promoviendo la amistad y el compañerismo, a través de campañas que refuercen la competencia sana y la deportividad, pues estas características enriquecen a las personas y son piezas claves para favorecer la felicidad de los federados (Haller & Hadler, 2006).

Por tanto, los resultados que se reflejan en esta investigación podrán ser utilizados por los directivos de las federaciones deportivas para crear estrategias de comunicación más efectivas para

conseguir aumentar el número de federados a través de la conexión entre los servicios ofrecidos por las federaciones y la maximización de la felicidad del deportista federado. Finalmente, cabe decir que, aunque esta investigación se ha llevado solo sobre una federación deportiva a nivel nacional, la federación de Karate, nuestras futuras líneas de investigación se centrarán en llevar a cabo investigaciones similares en otras federaciones deportivas a nivel nacional para corroborar los resultados conseguidos y generar nuevas perspectivas de análisis.



**ANEXO 1****Cuestionario completo****Pregunta 1. Género:**

1. Hombre  
 2. Mujer

**Pregunta 2. Edad:**

1. Menor de 16  
 2. De 16 a 29  
 3. De 30 a 44  
 4. De 45 a 64  
 5. A partir de 65

**Pregunta 3. Cinturón:**

1. De cinturón blanco a marrón  
 2. Cinturón negro 1º ó 2º Dan  
 3. Cinturón negro 3º ó 4º Dan  
 4. Cinturón negro 5º ó 6º Dan  
 5. Cinturón negro 7º,8º,9º ó 10º Dan

**Pregunta 4. Años que llevo federado:**

1. No estoy federado (fin de la encuesta)  
 2. Menos de 1 año  
 3. Entre 1 y 5 años  
 4. Entre 6 y 10 años  
 5. Entre 11 y 20 años  
 6. Más de 20 años

**Pregunta 5. ¿Cuál es tu federación?**

1. Madrileña  
 2. Andaluza  
 3. Aragonesa  
 4. Asturiana  
 5. Balear  
 6. Canaria  
 7. Cantabria  
 8. Castilla y León  
 9. Castilla- La Mancha  
 10. Catalana  
 11. Ceuti

12. Extremeña  
 13. Gallega  
 14. Melillense  
 15. Murciana  
 16. Navarra  
 17. Riojana  
 18. Valenciana  
 19. Vasca

**Pregunta 6. Actividades en las que he participado en los últimos 12 meses en mi federación (puede responder varias opciones):**

1. Competiciones y/o trofeos  
 2. Cursos  
 3. Entrenamientos  
 4. Exámenes  
 5. Otros  
 6. Ninguna

**Pregunta 7. Creo que es bueno para mi estar federado.**

1. Completo desacuerdo  
 2. Desacuerdo  
 3. Indiferencia  
 4. De acuerdo  
 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 8. Estoy contento de estar federado en mi federación.**

1. Completo desacuerdo  
 2. Desacuerdo  
 3. Indiferencia  
 4. De acuerdo  
 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 9. Estoy satisfecho con las actividades/servicios que ofrece mi federación.**

1. Completo desacuerdo  
 2. Desacuerdo  
 3. Indiferencia

- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 10. Las actividades de mi federación (campeonatos, cursos, entrenamientos, etc.) se desarrollan de manera eficiente.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 11. Mi federación proporciona un ambiente agradable para realizar las actividades que organiza.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 12. Entiendo que mi federación cobra un precio justo por las actividades en las que yo participo.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 13. Los empleados de mi federación me atienden de forma eficaz mis consultas.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 14. Los servicios y actividades que ofrece mi federación en global los considero de calidad**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 15. Mi federación se ha comportado de la manera que yo esperaba en las actividades en las que he participado.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 16. Mi federación tiene un comportamiento comprometido con los federados a los que prestan sus actividades.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 17. Mi federación es honesta con todos federados.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 18. Mi federación se preocupa de los federados a los que prestan sus actividades.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo

- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 19. Participar en las actividades de mi federación me hace feliz.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 20. Los federados son felices cuando participan en las actividades de mi federación.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 21. Tengo trato personal con el resto de federados de mi federación.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 22. Tengo amigos que pertenecen a mi federación.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

**Pregunta 23. Participo en la organización de cursos o eventos de mi federación.**

- 1. Completo desacuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Indiferencia
- 4. De acuerdo
- 5. Completo de acuerdo

## Bibliografía

- Ahuvia, A. (2008). If money doesn't make us happy, why do we act as if it does? *Journal of Economic Psychology*, 29, 491–507.
- Aksoy, L., Keiningham, T. L., Buoye, A., Larivière, B., Williams, L., y Wilson, I. (2015). Does loyalty span domains? Examining the relationship between consumer loyalty, other loyalties and happiness. *Journal of Business Research*, 68(12), 2464–2476.
- Anderson, E., Fornell, C., y Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Anderson, E., y Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: its Definition and Domain. *Journal of Public Policy y Marketing*, 13(1), 108–114.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156–175.
- Argyle, M. (1994). *The Psychology of Happiness*. London: Routledge.
- Baldassare, M., Rosenfield, S., y Rook, K. S. (1984). The types of social relations predicting elderly well-being. *Research on Aging*, 6(4), 549–559.
- Barra, C., Pressgrove, G., y Torres, E. (2018). Trust and commitment in the formation of donor loyalty. *The Service Industries Journal*, 38(5–6), 360–377.
- Bartolini, S., y Mikucka, M. (2017). Money, Trust and Happiness in Transition Countries: Evidence from Time Series. *Social Indicators Research*, 130(1), 87–106.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–237.
- Bonsón Ponte, E., Carvajal-trujillo, E., y Escobar Rodríguez, T. (2015). Influence of trust and perceived value on the intention to purchase travel online: Integrating the effects of assurance on trust antecedents. *Tourism Management*, 47, 286–302.
- Boudon, R. (2002). *Declin de la morale? Declin des valeurs*. Quebec: Editions Nota Bene.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., y Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27.
- Campillo Álvarez, J. E. (2007). *El mono obeso: la evolución humana y las enfermedades de la opulencia: diabetes, hipertensión, arteriosclerosis* (2010th ed.). Barcelona: Critica.
- Chaudhuri, A., y Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Consejo Superior de Deportes. (2019, 1 de mayo). Deporte de Alto Nivel y Alto Rendimiento. Disponible en: <https://www.csd.gob.es/es/alta-competicion/deporte-de-alto-nivel-y-alto-rendimiento>
- Cuesta Valiño, P., Gutiérrez Rodríguez, P., y Núñez-Barriopedro, E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–9.
- Dagger, T. S., y Sweeney, J. C. (2006). The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life. *Journal of Service Research*, 9(1), 3–18.
- Demir, M., y Urberg, K. A. (2004). Friendship and Adjustment among Adolescents. *Journal of Experimental Child Psychology*, 88(1), 68–82.
- Demir, M., y Weitekamp, L. A. (2007). I am so happy cause today I found my friend: friendship and personality as predictors of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 8, 181–211.
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., y Zhang, J. (2010). Understanding Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study of Mobile Instant Messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289–300.
- Diener, E., Lucas, R. E., y Oishi, S. (2002). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. En *Handbook of positive psychology* (pp. 63–73). New York: Oxford University Press.
- Diener, E., y Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, 81–84.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., y Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Easterlin, R. A. (2001). Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *The Economic Journal*, 111(473), 465–484.

- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer the Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Garbarino, E., y Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gefen, D., Straub, D., y Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-78.
- Gilbert, D. T. (2005). *Stumbling Happiness*. New York: Vintage Books.
- Gladow, N. W., y Ray, M. P. (1986). The impact of informal support systems on the well-being of low income single parents. *Journal of Applied Family and Child Studies*, 35, 113-123.
- Gong, T., y Yi, Y. (2018). The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. *Psychology y Marketing*, 35, 427-442.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., y Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Haller, M. A. X., y Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: an international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75, 169-216.
- Hallmann, K., Breuer, C., y Ku, B. (2013). Happiness, pride and elite sporting success: What population segments gain most from national athletic achievements? *Sport Management Review*, 16, 226-235.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., y Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Hennig-Thurau, T., Langer, M. F., y Hansen, U. (2001). Modeling and managing student loyalty: An approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(4), 331-344.
- Holbrook, M. B., y Corfinan, K. P. (1985). *Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again*. En *Perceived Quality*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Huang, H., y Humphreys, B. R. (2012). Sports participation and happiness: Evidence from US microdata. *Journal of Economic Psychology*, 33(4), 776-793.
- Hur, Y., Ko, Y. J., y Valacich, J. (2011). A Structural Model of the Relationships Between Sport Website Quality, E-Satisfaction, and E-Loyalty. *Journal of Sport Management*, 25, 458-473.
- Jang, W., Ko, Y. J., Wann, D. L., y Kim, D. (2017). Does Spectatorship Increase Happiness? The Energy Perspective. *Journal of Sport Management*, 31, 333-344.
- Javalgi, R. R. G., y Moberg, C. R. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 11(3), 165-179.
- Johnson, D., y Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Khan, S., y Hussain, M. (2013). Determinants of Consumer Happiness and Its Role in Customer Loyalty. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 11-19.
- Loranca Valle, C., Cuesta-Valiño, P. y Núñez-Barriopedro, E. (2019). Gestión de calidad como estrategia clave de la felicidad en el deporte federado. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), pp. 203-218.
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of general psychology*, 9(2), 111-131.
- Mathur, R. (2004). Relations between friendship quality and measures of well-being. En *Society for Research on Adolescence*. Baltimore, MD, USA.
- Maxham, J. G., y Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.
- Moorman, C., Deshpandé, R., y Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nicolao, L., Irwin, J. R., y Goodman, J. K. (2009). Happiness for sale: Do experiential purchases make consumers happier than material purchases? *Journal of Consumer Research*, 36(2), 188-198.

- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing*, 17(4), 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- Santesmases Mestre, M. (2009). *Dyane: versión 4, diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide
- Sato, M., Jordan, J. S., y Funk, D. C. (2014). The role of physically active leisure for enhancing quality of life. *Leisure Sciences*, 36(3), 293-313.
- Schöppe, S., Bauman, A., y Bull, F. (2004). *International review of national physical activity policy*. Sydney: New South Wales Center for Physical Activity and Health.
- Smith, A., y Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13, 1-13.
- Shin, D., y Kim, W. (2008). Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(6), 854-874.
- Su, L., Swanson, S. R., Y Chen, X. (2016). The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. *Tourism Management*, 52, 82-95.
- Subdirección General de Estadística y Estudios Secretaría General Técnica and Deporte (2015) Encuesta de hábitos deportivos en España 2015.
- Supreme Council for Sports in Spain. Ministry of Education, Culture and Sports. (2019, 25 de febrero). Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/competicion>
- Sweeney, J. C., Danaher, T. S., y Mccoll-kennedy, J. R. (2015). Customer Effort in Value Cocreation Activities: Improving Quality of Life and Behavioral Intentions of Health Care Customers. *Journal of Service Research*, 18(3), 318-335.
- Theodorakis, N. D., Kaplanidou, K. (KIKI), y Karabaxoglou, I. (2015). Effect of Event Service Quality and Satisfaction on Happiness Among Runners of a Recurring Sport Event. *Leisure Sciences*, 37, 87-107.
- Tokuda, Y., Fujii, S., y Inoguchi, T. (2010). Individual and Country-Level Effects of Social Trust on Happiness: The Asia Barometer Survey. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(10), 2574-2593.
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246-1264.
- Veenhoven, R. (1997). Progres dans la comprehension du bonheur. *Revue Quebecoise de Psychologie*, 18, 29-74.
- Veenhoven, R. (2009). How do we assess how happy we are? Tenets, implications and tenability of three theories. *Happiness, economics and politics*, 45-69.
- Wemmer, F., y Koenigstorfer, J. (2016). Open Innovation in Nonprofit Sports Clubs. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1923-1949.
- Zeithaml, V.A. (1987). Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value. *MSI and Marketing Science*, 87-101.



# **Profesionales y posverdad:**

La responsabilidad  
colectiva como arma contra  
la falacia digitalizada

# **Professionals and Post-Truth:**

Collective Responsibility  
as a Weapon  
against Digital Lies

**David Caldevilla Domínguez**  
Universidad Complutense de Madrid  
davidcaldevilla@ccinf.ucm.es

**Enrique García García**  
Forum XXI  
garcicomunicación@gmail.com

Caldevilla Domínguez, D. y García García, E. (2020)  
Profesionales y posverdad: La responsabilidad colectiva  
como arma contra la falacia digitalizada

*aDResearch ESIC*. Nº 21 Vol 21  
Primer semestre, enero-junio 2020 · Págs. 70 a 83

**<https://doi.org/10.7263/adresic-021-04>**



## RESUMEN

**Clasificación JEL:****M38, K33****Palabras clave:**Posverdad,  
TIC,  
bulos,  
media,  
redes sociales,  
noticias falsas

**Tema principal:** Posverdad, también conocida como mentira emotiva: término de nuevo cuño que describe la distorsión intencional de la realidad, pretendiendo con ello crear y orientar una tendencia de la opinión pública para influir en las posturas de la sociedad. Esta definición y la realidad que representa tiene una presencia e importancia creciente en la vida moderna: la elección de Donald Trump, el auge de los separatismos, el Brexit o la irrupción de la ultraderecha son fenómenos de plena actualidad, salpicados por el fantasma de la post-verdad.

**Desarrollo lógico del tema:** Basta consultar las redes sociales cada mañana para, por moda estadística, hallar un bulo en movimiento. Un bulo conocido por su autor e incuestionado por quienes lo comparten: noticia ilustrada iguala a realidad. Aunque el recurso a la mentira en política o por causas ideológicas está lejos de ser un invento reciente, la forma en que este fenómeno ha crecido y se ha descontrolado como elemento de influencia en la opinión pública es lo que ha propiciado su metamorfosis en el término «posverdad».

**Punto de vista y aportaciones del autor:** La interconectividad debería escudarnos de la manipulación por parte de propagandistas profesionales, nos ha hecho más vulnerables frente a las mentiras pueriles y sencillas... informaciones que serían fáciles de desmentir, pero que quedan protegidas de ello por la indolencia colectiva y el estilo de vida acelerado.

**Repercusiones y conclusiones:** Tras décadas de democracia consolidada y exitosa, la sociedad se encuentra por primera vez ante una amenaza que solo puede ser combatida eficazmente por parte del ciudadano de a pie. El esfuerzo propagandístico y educativo que sería preciso para resolverlo desde las instituciones llega al impensable escenario de la reeducación forzosa para la estandarización de criterios. Es preciso crear en el mayor número de personas la concienciación de la necesidad de autoformarse en la lectura crítica y la comprobación de datos, ante la creciente irrelevancia del periodista como mediador. O en su defecto, trabajar desde los grupos de comunicación para revertir la pérdida de credibilidad de estos.

## ABSTRACT

**Main theme:** Post-truth, also known as emotive lie: a new term that describes the intentional distortion of reality, thus intending to create and guide a tendency of public opinion to influence the ideas of society. This definition and the reality it represents has a growing presence and importance in modern life: the election of Donald Trump, the rise of separatisms, Brexit or the irruption of the far right are first-line issues, tainted by the specter of post-truth.

**Logical development of the matter:** It is common to check the social networks every morning to find, in statistical fashion, a lie in motion. A hoax known by its author and unquestioned by those who share it: illustrated news equals reality. Although resorting to lies in politics or for ideological reasons is far from being a recent development, the way in which this phenomenon has grown and become uncontrolled as an element of influence in public opinion is what has led to its metamorphosis in the term «Post-truth».

**Author's point of view and contributions:** Interconnectivity should shield us from manipulation by professional propagandists, but it has made us more vulnerable to puerile and simple lies... information that would be easy to deny, but which are protected from it by collective laziness and accelerated lifestyle.

**Implications and conclusions:** After decades of consolidated and successful democracy, society faces, for the first time, a threat that can only be effectively fought by ordinary citizens. The propaganda and educational effort that would be needed to solve it from the institution's level reaches the unthinkable extreme of forced reeducation for the standardization of criteria. It is necessary, instead, to create in the greatest number of people, the awareness of the need for self-training in critical reading and data verification, given the growing irrelevance of the journalist as a mediator. Or if that fails, work is needed from the media to reverse their loss of credibility.

**JEL Classification:****M38, K33****Key words:**Post-truth,  
ICT  
hoaxes,  
media,  
social networks,  
Fake News

## 1. Tema principal

El fenómeno de la mentira y la desinformación ha sido una constante y paralela al esfuerzo de informar desde los tiempos de William Randolph Hearst y Charles Foster Kane, que son ejemplos famosos de explotación comercial de información adulterada y noticias manipuladas (D.R. Spencer, 2007, p.54) en un momento de explosión de la importancia de la prensa escrita. Pero ni fueron los primeros, ni serían los últimos en hacerlo. Por no mencionar el uso deliberado del engaño no ya como arma política sino de guerra, los errores sinceros o los sesgos personales/institucionales (libros de estilo) que, unidos a la disponibilidad generada de información digital, podrían parecer colectivamente responsables de una cultura escéptica con respecto a las motivaciones de los mass-media. El resultado más inmediatamente obvio de esta realidad (la desconfianza hacia las fuentes profesionales y la proliferación de información adulterada) en el pasado reciente ha sido la elección de Donald Trump y el éxito y posterior enquistamiento del Brexit. J.I. Niño, M. Barquero y E. García (2017, p.84) explican:

*«La política de la post-verdad es una cultura política en la que el discurso que se ofrece al público se estructura fundamentalmente a base de apelar a las emociones, sin referencias a los detalles concretos de las políticas (Jeffery, 2016), y mediante la repetición de eslóganes o consignas que ignoran las refutaciones de hechos por parte de la oposición (Davis, 2010). Aunque se ha descrito como un problema contemporáneo, es posible que su tiempo de vida sea mayor, pero se haya visto potenciado por la propagación de las TIC».*

El periodismo analógico y la prensa digital se encuentran carentes de guías para posicionarse ante este fenómeno, y contra los efectos perniciosos que tiene para la profesión y la confianza

social en la información. Las noticias falsas y los bulos pueden ser difundidos y aprovechados por parte de toda clase de movimientos de carácter político o incluso pseudocientífico para convencer al ciudadano de la escasa fiabilidad de lo que suele etiquetarse como «la información oficial» «medios de comunicación dominantes» (*Mainstream media*) o términos similares. Considerado «oficial» o «*Mainstream*» en este caso, no solo la información de los medios públicos, sino también la procedente de grandes grupos de titularidad privada y, en resumen, toda aquella que contradiga la visión adulterada de la realidad que se quiere defender en cada caso.

La creciente influencia de partidos políticos extremistas y de ideas perniciosas que se consideraban hasta hace unas décadas, marginales, evidencia la amenaza para la sociedad que emana de las nuevas tecnologías y el mal uso que la humanidad puede llegar a darle. Las TIC están extendidas de tal manera y son tan accesibles, que la cuestión no es «si» serán mal utilizadas sino «cómo» «cuanto» y «por parte de quién». Es, pues, capital que se haga entender cuanto antes a la población general que las fuentes de noticias digitales no son automáticamente más fiables que las procedentes de los *media*. Es decir: desconocer el sesgo no implica que no exista el sesgo. Que el sesgo sea desconocido no lo hace menos influyente en la opinión, en los términos sentados por J.M. Eberl, H.G. Boomgarden y Wagner, M. (2017, p.1).

## 2. Desarrollo lógico

Queremos determinar qué efecto producen sobre la sociedad y qué medidas pueden tomarse, en un contexto en el que el intermediario tradicionalmente asignado a la labor de responder por la veracidad de las informaciones —el periodista— está abandonando la escena protagonista, en favor de un nuevo responsable: el público. Que es

colectivo, anónimo y por ende inimputable por dicha responsabilidad, prestándose pues a abusos que muy difícilmente se habrían permitido a un medio tradicional. También determinaremos qué otros sectores de la economía y la sociedad pueden estar sufriendo los efectos de la proliferación de información falsa, y buscaremos asimismo propuestas de futuro para dichos sectores.

Pretendemos valernos de fuentes académicas, periodísticas y documentales, a fin de dar forma y contexto a diversos análisis editoriales, recabando e interpretando en el proceso antecedentes de carácter relevante para alcanzar la comprensión integral del fenómeno de la posverdad y la forma en la que está afectando a mundo de la comunicación, así como a otros sectores que se han visto afectados por las consecuencias del crecimiento de este fenómeno. Identificando las causas buscaremos en esas mismas fuentes guías para actuaciones sociales futuras.

Lo más objetivamente interesante al momento de estudiar el actual estado de la cuestión de la post-verdad, es conocer su procedencia e intención: Quién produce la noticia y porqué lo hace. Sin embargo la clave de la proliferación del fenómeno reside en el «cómo» y la respuesta a este tercer interrogante es muy clara: mediante las nuevas tecnologías. Pero hay más preguntas que derivan de todo esto: ¿Cómo poner freno a estas noticias manipuladas, si es que existe un modo? En primer lugar es importante tomar perspectiva y hacernos conscientes de que la invención de informaciones y su difusión -interesada o no- es una realidad que pre-data considerablemente a la era de Internet, y que solo la globalización informática ha llevado a convertir una molestia en un monstruo: En 1930, la campaña electoral del fascismo alemán cambió la forma de comunicar en política, mezclando un discurso fuertemente populista (la negativa a continuar respetando el tratado de Versalles) con

la grabación de discursos radiados y el transporte del candidato en aeroplano para realizar giras relámpago capaces de alcanzar a todo el país (C. Fisher, 2002, p.69.). Para el momento histórico, suponía una campaña dinámica y arrolladora, que daba a las nuevas tecnologías del momento un uso nunca visto, tanto por cantidad como por pura innovación. En el siglo XIX quedaba la tradición, importada de América, de hacer campaña en tren como medio de llegar a sus distritos y caladeros de votos (J.M. Lacroix, 2006, p.326). En el siglo siguiente, aprovechar el avión para incluso a donde las vías férreas no podían llegar, y la radio para llegar incluso más allá, fueron en Alemania, una novedad de aquellos comicios, y Alex Seaborne (2017) señala asimismo la importancia simbólica que se daba en aquel entonces a que el candidato bajara de los cielos.

Si examinamos con detalle aquel despliegue de medios electorales, vemos que incluía dos elementos que permitían transmitir el mensaje propio sin dar opción a réplica: el mitin político y el discurso (no entrevista) radiofónico. Mediante estos, el mensaje se entregaba íntegro y se hacía llegar a grandes masas con simultaneidad. Masas que no tenían a mano argumentos con los que contrastar lo que oían. Por si fuera poco, los oponentes políticos que podrían haber aportado dichos argumentos no empleaban de forma tan generalizada los mismos medios de propaganda, reduciendo hasta casi la nulidad, su capacidad de contraataque ideológico. Hitler podía lanzar el mensaje que mejor le acomodara e inventarse los datos para que encajasen en su discurso, porque la réplica que iba a recibir siempre iba a llegar tarde, mal y nunca: sería tardía y tendría menos impacto emocional que su propio mensaje sencillo.

De igual manera, un candidato inescrupuloso o sus partidarios de forma autónoma, tienen en

la manipulación y difusión digital de bulos o noticias e imágenes adulteradas un medio para hacer llegar su mensaje al público y dar publicidad a su opción, si es que no les importa el precio (social) a pagar.

Encontrar respuestas en cuanto al por qué estos bulos son difundidos es algo que requiere una aproximación multifacética: con los bulos de intención política, el móvil ideológico/propagandístico parece el más evidente: gente que considera que es legítimo mentir por sus ideas. De nuevo, nada que no haya existido previamente en la historia del pensamiento y la práctica política pre-posverdad. Cuando el móvil del bulero es de otra naturaleza, estamos ante un caso que, hipotéticamente, entraría dentro del campo de estudio de la psicología, por lo inútil e improductivo del bulo en cuestión. Por ejemplo: existen casos documentados desde tiempos remotos, como el de un supuesto avistamiento de un carbunclito en Orán, por parte de una fuente supuestamente fiable (tropas españolas de Carlos V) en el año 1509, y que Gerónimo Feijoo tuvo que denunciar públicamente mediante una TIC de la época (la imprenta) en sus Cartas Eruditas (1742, carta XXXVI):

*«Otra lección daría à V. mrd. Para precaver en adelante las sugerencias de especies fabulosas, si no temiesse, que su tímida modestia le ha de disuadir el uso de ella. Sin embargo, sirva, ò no sirva, me resuelvo à proponerla. El remedio precautorio es, sacar à la vergüenza à cualquiera, que por Chiste pretenda difundir a V. mrd. algún embuste, para que lo publique; con ello escarmentarán los demás, que adolecen de esta jocosidad maligna. Vg. luego que V. mrd. supo, que era falsa la noticia de el Carbunclito de Orán, pudo nombrar en la Gazeta inmediata el sugeto, que se la havia comunicado, pues le conocía; con ello, así él como otros, se guardatían de sugerir a V. mrd. otras patrañas, por el*

*temor de verse descubiertos por Autores de ellas. Más quando el sugeto, que escribe la noticia, no es conocido, lo que se debe hazer es despreciarla. Nuestro Señor guarde a V. mrd. &c.»*

Aquí es preciso realizar una aclaración: es evidente que, desde una definición purista, obviamente la imprenta no es una TIC. No en el sentido actual de la palabra. Se trata de una analogía por parte de los autores de este artículo, que hace referencia a las similitudes entre ambos momentos históricos: TIC significa «Tecnologías de la información y la comunicación» y no hace tanto era habitual referirse a ellas como «Nuevas tecnologías de la información y la comunicación» (N. Castañón Octavio y M.A. Aguilar Párraga 2017, p.3). En este caso, decir que la imprenta era una «TIC de la época» pretende ceñirse exclusivamente al hecho de que era, a) Nueva, b) una tecnología y c) que revolucionó la transmisión de información y las posibilidades para la comunicación de ideas. Hecho este inciso, y volviendo sobre los bulos: Boczkowski (2016) aborda el problema en los siguientes términos:

*«Las noticias falsas han existido durante tanto tiempo como las verdaderas. Pero un elemento diferenciador del momento contemporáneo es la existencia de una infraestructura de información con una escala, un alcance y una horizontalidad en los flujos informativos sin precedentes en la historia. Facebook, por ejemplo, llega cada día a más de mil millones de usuarios. Esta infraestructura hace posible que la gente sea creadora de contenido junto con instituciones de medios establecidas, y no simple consumidora. Esto, a su vez, ha permitido oír voces antes silenciadas, no solo en sus lugares de origen sino también en todo el mundo. Le hemos dado crédito a estos cambios como contribuyentes en la ruptura de regímenes autoritarios, como en el caso la primavera árabe. Pero estos mismos*

*cambios son los que han hecho posible que una noticia falsa sobre el Papa Francisco respaldando la candidatura a Donald Trump fuera compartida miles de veces».*

J. A. Zarzalejos (2017) señala por su parte al recurso permanente al victimismo, la mitomanía política y lo que denomina «gestión de maniobras conspiratorias» para manipular a la opinión pública. Enumera ejemplos históricos atinentes a las consecuencias de un caso temprano de lo que hoy llamaríamos, sin lugar a dudas, posverdad. La publicación de la infame «Los protocolos de los sabios de Sión». Una obra que ha fundamentado el antisemitismo de generaciones enteras de europeos y americanos, sin que los constantes desmentidos sobre su verdadera autoría hallan logrado marcar en el inconsciente colectivo el hecho de que es falso. Una falsificación de la policía secreta zarista la Ojrana (Figs, 2000) creada para justificar la represión contra los judíos rusos y desplazar el blanco de las iras populares de la figura del Zar (ya muy cuestionada durante el siglo XIX, con varios intentos de asesinato contra los monarcas, algunos de ellos tan brutales como exitosos) hacia una muy tópica cabeza de turco. El texto fue denunciado desde el año 1921 como un fraude, nada menos que por el Times de Nueva York, que señalaba cómo el texto había sido descaradamente plagiado de un panfleto histórico contra Napoleón III titulado *Diálogo en el Infierno entre Maquiavelo y Montesquieu* (1864) (C. Vidal, 2002). La primera denuncia igual que la primera han sido fácilmente ignoradas por quienes han querido creer los protocolos ciertos.

J. Hernández Rubio (2019, .34) ve con pesimismo, y explica muy claramente la forma en la que esta realidad de la tendencia humana a la calumnia se entremezcla con las TIC para crear el fenómeno de la posverdad:

*«Y es que, dada la fragmentación de puntos de vista en la difusión informativa, la postmodernidad se presta a la rápida validez de rumores e infundios. La historia nos enseña que, desde que se inició la posibilidad de expandir noticias a través del desarrollo de los medios, la repetición de eslóganes e ideas no verdaderas que se remachan ha sido una constante, en connivencia con ciertos poderes políticos o grupos de presión (a ello hay que sumar la utilización, a veces inconsciente, de unos mecanismos virtuales carentes de un razonamiento objetivado y reflexivo). Por tanto, en la post-verdad, el carácter deontológico que debe residir en cualquier medio, incluso en los electrónicos, para salvaguardar la realidad de los hechos, desaparece a favor de una selección de noticias falsas (fake news), imágenes o titulares que obedecen a una distorsión interesada para defender u ocultar ciertos objetivos».*

### 3. Punto de vista y aportaciones del autor

Una de las caras más reconocibles de la era de la posverdad, y que contribuyó a perfilar lo que entendemos como tal es Steve Bannon, ideólogo de campaña de Donald Trump y ex-director del portal Breitbart News, conocido por responder ideológicamente a la derecha alternativa o «Alt-Right» de EEUU. Bannon es el artífice de la política de ruptura con las convenciones de la política occidental, y responsable de la estrategia de choque ideológico y crispación que ha se cree ha posibilitado (junto a otros factores) el vuelco electoral que ha llevado a Trump al despacho oval. Alandete (2016, p.3) citado por J. Hernández Rubio (2019, .34) habla así de la relación entre la campaña de Trump y la posverdad:

*En la era de las plataformas sociales, se compete con impostores que disfrazan las mentiras de ri-*

gor, buscando publicidad, dinero o influencia. Hay quien las difunde para sacar rentabilidad política como el propio Trump, que en 2012 cuando ya tenía puesta su mirada en la Casa Blanca incorporó a sus discursos y dio pábulo al bulo de que el presidente Obama no había nacido en EE.UU, sino en Kenia. En Facebook, cuando una mentira se comparte cientos de miles de veces y se cuela en el ciclo informativo, se crea una burbuja. Usuarios que siguen a Trump o que se declaran republicanos pueden ver en sus muros solo informaciones falsas y no otras reales, como las maniobras del presidente para no pagar impuestos o sus muchas declaraciones machistas o racistas...

La posverdad tiene efectos y subproductos más allá del entorno de la política. Por ejemplo en los ámbitos publicitario y empresarial (C. Lema Devesa, 2018). Grupos empresariales, como los vinculados a sectores sensibles como el financiero o el eléctrico deben replantear la forma en la que diseñan su comunicación para cambiar de un enfoque orientado a la transmisión de información, a otro que, sin descuidar ese aspecto, cuente con un potencial fuerte para el desmentido de información falsa: adquiera esta la forma de un bulo, un rumor, una manipulación, o lo que una portavoz del propio Trump llamó una vez «Hechos alternativos» (A. Mars, 2017). La intermediación del periodista, a causa del deterioro de la situación económica y de los códigos deontológicos, ha desaparecido como salvaguarda contra estos peligros. Tal como dijo Katharine Viner (The Guardian, 12 de julio de 2016) las consecuencias de la transición analógico-digital no son solo de carácter tecnológico (Fombona, et al, 2011, p.14) sino también de carácter cualitativo en cuanto a lo humano, y en lo referente a ética del trabajo que se desempeña a consecuencia de dicho cambio. Ello ha dejado el campo abierto a la proliferación de un antiguo vicio informativo, y lo ha conver-

tido en norma y en un monstruo incontrolable: la ausencia de comprobación de las fuentes y las informaciones, y la redacción interesada o adulterada de estas. Volviendo a J. A. Zarzalejos (2017): «La tecnología, con el arrasamiento de la intermediación periodística, ha desmoralizado el relato periodístico y ha difuminado los atributos que le aseguraban un rol social de control y relato de la verdad».

Es imperativo para el futuro del periodismo encontrar una corrección a este vicio, pues la elaboración de la información ha caído en manos de lo que antes era considerado el público de la información, y que ahora se ve convertido en su autor, como arroja el trabajo de Caldevilla (2008) «La Red permite ahora convertir el medio en una plataforma de comunicación en la que el oyente no sólo tenga la oportunidad de consumir diferentes contenidos, sino también de participar en su producción». Además, esta información llega ahora con más facilidad que nunca a sectores de la población que no están *mínimamente* formados para su interpretación, prestándose a ser manipulados mediante ella (Agudo-Prado, M.; Pascual-Sevillano, M. y Fombona, J. 2012, p.198). D. Caldevilla (2010, p.55) lo expresa así:

*«Un Blogger puede publicar un artículo y de forma inmediata, éste ser leído en cientos de puntos del mundo simultáneamente. Unos segundos después, puede haber sido comentado por varios usuarios, y a su vez, algún internauta ha podido considerar valioso su contenido por lo que lo ha enlazado a una de las páginas resortes que hacen que ese mismo artículo sea leído, con mayor accesibilidad, por muchas más personas».*

Este imperativo de adaptación ha empezado a materializarse en iniciativas como el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ, por sus iniciales en inglés): grupo de inves-

tigación que, entre otras cosas, destapó el escándalo de los Papeles de Panamá; también a través de páginas web que ofrecen a los internautas comprobar las noticias que surgen o que les envían (algunas nacidas únicamente con este fin y otras más especializadas aún, solo para contrarrestar los «hechos alternativos» de la administración Trump; BBC, 2017) mientras que otras se orientan a redes sociales, donde el problema de la aceptación acrítica y parcial de hechos falsos es más predominante, como en Twitter, donde la cuenta @Malditobulo lleva ya varios años dedicada a desmentir falsedades y foto-montajes, habiendo ampliado recientemente su actividad al combate contra información científica falsa o sesgada, con su cuenta hermana «@Malditaciencia». Coincidiendo con la toma de control de la generación «Millennial» se produce un progresivo fenómeno de descrédito de los medios de comunicación o mass-media a favor de las redes sociales, donde completos desconocidos ganan importancia ante el público frente a periodistas fiscalizables. ¿Cómo es esto posible? porque para ellos es mucho más sencillo «dar la razón a su público» (P. Muñoz Sanhuesa y M.D. Montero Sánchez, 2017, p.97):

*«El fenómeno de la posverdad cambió la forma en la que se hace política en el mundo. En 2016 hubo dos procesos, el referéndum del Brexit y la candidatura presidencial de Donald Trump en 2016, que supieron sacar dividendos de la realidad contradictoria que se vivía en ese momento. Por un lado, algunas instituciones habían ido decayendo en credibilidad y, por otro, las redes sociales convertidas en un medio creíble para acceder a la información».*

B. Echevarria (2017, p.10) añade:

*«En las semanas que siguieron a la elección de Donald Trump, descubrimos cómo otro tipo de*

*mentiras se habían filtrado entre determinadas audiencias sin que los medios las detectáramos. El papa Francisco apoyaba a Trump frente a Hillary. La candidata calificó de panda de perdedores a los seguidores de Bernie Sanders durante una charla con ejecutivos de Goldman Sachs. O, rizando el rizo, Clinton era parte de un entramado sexual con componentes de pedofilia que tenía como centro una pizzería de Washington DC. Todo falso. Y todos titulares que acabaron siendo más compartidos que las exclusivas del Times o del Post, según un estudio de BuzzFeed. Mientras los medios poníamos nuestra maquinaria a contrastar cada frase de los candidatos, otra maquinaria más ligera, barata y nacida en y para Facebook se convertía en la dieta fundamental para la burbuja conservadora antisistema. A ese entramado nadie le hizo fact-checking, no hasta que ya era demasiado tarde».*

A.White (2017) cree que esta pérdida de influencia es una derivación de la estrategia comercial de las empresas tecnológicas, y apunta a una relevante faceta del entorno de la comunicación actual: la posibilidad de que los trabajadores de una empresa tomen iniciativas por iniciativa propia, al margen de la empresa, más allá de las ya conocidas movilizaciones laborales:

*«The row underscores growing concern over how internet giants like Google and Facebook have grown rich by using technology to impoverish traditional publishing and news media. Critics say they have become powerful by exploiting news through use of stealth technology, but they have little if any understanding or regard for the public purpose of journalism.*

*This may explain why in the aftermath of the US presidential election the issue of fake news on the internet created a firestorm in media circles. For months before Donald Trump's election critics*

*accused Facebook of allowing false and hoax news stories to spread freely across their news feeds.*

*It even led to an internal rebellion. A group of Facebook staff, according to The Guardian, created an unofficial task force to question the role of the company amid a larger, national debate over the rise of fake and misleading news articles on a platform».*

Volvemos nuevamente a los múltiples ámbitos en los que la posverdad se manifiesta: lejos de ser tan solo un fenómeno de carácter político, para el que solo el ámbito comercial cuenta con una regulación explícita (J.L. Lerma Galán, 2018, p.96). Pero de la misma manera en que siempre ha habido control y adulteración de la información que se transmitía entre reyes, países y/o partidos, lo mismo ha pasado entre los proveedores y los clientes, minoristas y mayoristas, y entre médicos y pacientes. Asistimos socialmente impotentes y desesperados como profesionales al ataque de las teorías conspirativas contra «la medicina tradicional» «la ciencia convencional» «la corrección política» y mil epítetos más que disfrazan de línea de investigación alternativa y respetable, prácticas cuyo objeto último es enriquecer u otorgar poder y credibilidad a individuos sin escrúpulos a costa de la gente (W. Davies, 2016). Por ejemplo, la ya citada cuenta de Twitter «Maldita Ciencia» ha desmentido el enésimo bulo sobre los efectos negativos de las vacunas en el desarrollo de los bebés (2018): un tópico que lleva en circulación casi tanto tiempo como las campañas de vacunación masiva, bajo distintas iteraciones. Como el de que la composición de estas inyecciones causan retraso del desarrollo intelectual, o –en el summun de lo absurdo– que forman parte de una intrincada conspiración para controlar las mentes de la población y hacerla apática a los abusos del poder. I.Fernández Bayo, O. Menéndez y J. Fuertes (2019, p.30) señalan

respecto al bulo en general, dirigiéndose al investigador y al periodista como sujetos a un deber de constituirse en fuentes fidedignas:

*«Los bulos sin fundamento circulan con profusión por las redes, así que no contribuyas a la difusión de spam, noticias falsas o publicidad. Antes de reenviar piensa si es aceptable la información y si tienes dudas es mejor contrastar antes. La rapidez es importante, pero la veracidad mucho más. Si puedes, intenta difundir los argumentos y datos que rebaten esos bulos para frenar su difusión».*

Pero mientras esas y otras teorías similares se mantienen vivas en recónditos en mentes y repositorios recónditos de Internet, análogamente a bacilos de desinformación, cadenas de televisión en las que la sociedad confía para que le muestre material veraz y/o riguroso, dan pábulo al género pseudo-documental. No falsos documentales (un género de ficción legítimo) sino cintas con pretensión de veracidad y rigurosidad, pero una supina incompreensión de lo que ello implicaría, cuya falta de objetividad y trabajo serio es su seña de identidad más notable. Amén de una poco cuidada estructura de guion, haciendo afirmaciones que se contradicen abierta e inmediatamente con lo que muestra la pantalla, como observó R. Black (2012) respecto a la serie de documentales «Ancient Aliens» en su publicación del Instituto Smithsonian:

*«Ancient Aliens is some of the most noxious sludge in television's bottomless chum bucket. Actual experts are brought in to deliver sound bites that are twisted and taken out of context while fanatics are given free reign [sic]. Fiction is presented as fact, and real scientific research is so grossly misrepresented that I can only conclude that the program is actively lying to viewers. To present the show as a documentary, on a non-fiction network, is a loathsome move by the History Channel spinoff».*



Siguiendo a R. Black (2012), estos espectáculos manipulan los datos y emplean sospechosas cantidades de tiempo en lanzar ataques contra lo que denominan «Mainstream science» (Ciencia convencional, como hemos dicho antes: medios de masas, corrección política, ciencia convencional...) amparándose en, y abusando de la libertad de opinión, que ellos creen que les autoriza a ignorar las pruebas o la carencia de estas, interpretándolas de forma distinta según convenga a sus postulados. Este tipo de producciones no parecen un menoscabo para la instrucción pública, hasta que nos percatamos de que su constante encaje en canales especializados y en todos los horarios ha de deberse tanto a un bajo coste de adquisición, como a una buena respuesta por parte del público («Ancient Aliens» ha llegado a terminar nada menos que 8 temporadas) ni hasta que pensamos en el origen americano del documental, y en cómo en esas latitudes crecen y prosperan el Alt+right, o movimientos vinculados a ellos pero que ganan apoyo de forma muy visible, como el creciente conflicto creacionista-evolucionista en el sistema educativo americano, o el más increíble aún movimiento terraplanista (Flat Earth Society, 2018). En individuos adultos y formados (el director de la FES fue ingeniero) estas obcecaciones y deseo de aceptación de sus ideas solo pueden ser explicados –si descartamos las explicaciones que implican mala fe– a causa de una personalidad sugestionable, tal como la describen H. González Ordi y J.J. Miguel-Tobal (1999, p.57):

*«Los fenómenos de sugestión y sugestionabilidad son probablemente unos de los aspectos del comportamiento humano que más han llamado la atención desde la antigüedad, hasta el punto que algunos autores han llegado a postular que es una de las características más dominantes del ser humano, refiriéndose a nuestra especie como*

*el «animal sugestionable» (Sidis, 1898). [...] A través de los datos obtenidos con el I.S. podemos decir que los individuos altamente sugestionables se caracterizan por ser personas con una marcada tendencia a dejarse llevar por la imaginación y fantasear acerca de las cosas que les ocurren o podrían ocurrirles, por tener una buena capacidad para focalizar su atención y abstraerse con sus propios pensamientos o sensaciones, por implicarse emocionalmente en sus experiencias cotidianas y dejar que los demás influyan en sus actitudes, pensamientos y estado de ánimo.»*

#### 4. Repercusiones y conclusiones:

La mentira ha sido siempre una herramienta política. No en vano, Platón dijo «Si alguien hay que pueda tener el privilegio de mentir, a los gobernantes del Estado debe corresponder dicho privilegio.» En un sentido más democrático, ha sido entendida socialmente como parte de la libertad de expresión, debate, pensamiento y del derecho a la mejor defensa judicial posible. La consecuencia más directa acaba siendo la pérdida de credibilidad de los políticos, los partidos y los medios de comunicación que toman parte por unos u otros. Casos recientes, importantes y sobre todo flagrantes en los que la verdad ha sido retorcida en exceso en pro de un objetivo ideológico (caso de las Armas de Destrucción masiva de Irak, con la administración Bush) empeoran significativamente la tendencia, siendo en buena parte responsables de la actual situación. Cuando a la mezcla se añade la interconectividad global actual, y el acceso directo a la información que nos han traído las TTIICC, el resultado es un creciente número de personas buscando en internet no el contraste de la información, sino medios que les re-afirmen en sus prejuicios vitales. La manipulación informativa ya no es monopolio de grupos de presión, comunicación o de los famosos lobbys:

ahora la producen errores bienintencionados de ciudadanos amateur, así como de militantes de base de toda causa imaginable, cuya eficacia comunicativa personal e individual solo depende de su grado de actividad y compromiso con su labor, y no de la rigurosidad.

Se trata de grupos acostumbrados a hacer proselitismo digital -porque nunca han contado con el tipo de cobertura mediática que necesitaban: una controlada por ellos- que pescan en el río revuelto del flujo de público que huye los mass media y la información oficial, desembocando en la red, captando conversos entre los más susceptibles, como hacen las sectas. Y sensibilizando a los menos susceptibles hasta unos puntos muy alejados de lo que habrían sido capaces hace veinte años. Hoy han sido capaces de saltar a esos medios tradicionales con los que existe mutuo desprecio, e incluso al ámbito político. Pero también intentan que se abra la veda en la academia, que al menos parece estar reaccionando con campañas para frenar el crecimiento de la fe en la homeopatía y las «terapias alternativas». De la misma manera, los periodistas se ven abocados a salvar su profesión y a hacerlo sin la ayuda solidaria de sus empresas, que los cubren solidariamente en las causas judiciales pero no quieren o no pueden poner freno a la precarización que en buena medida ha dejado la puerta abierta para los oportunistas. Desde el sector público, la precarización es algo atacable con garantía de resultados más o menos rápidos, tomando medidas directas, como la sempiterna reclamación de una subvención al papel-prensa. Agrupados de nuevo en corporaciones enteramen-

te integradas por periodistas, los profesionales dispuestos a sacrificarse están en disposición de emplear las mismas armas de la posverdad contra ella: las redes sociales, el deseo de «likes» y «clicks» y la duda permanente sobre la información. En el ocaso del periodismo, los profesionales que quedan están aprendiendo de nuevo a comprobar la información y a desmentir a los mentirosos. Desde la sociedad y los individuos, se pueden llevar a cabo medidas formativas destinadas a concienciar a los ciudadanos de la necesidad de desarrollar urgentemente una conciencia crítica de la realidad. Una verdad que puede llevar años comprender y aplicar a una persona y que, por tanto, bien merecería ser introducida en los programas de filosofía o ciudadanía en los institutos. La tendencia histórica de la humanidad a recurrir al bulo, mezclada con la marcada dificultad del individuo para aceptar hechos contrarios a su concepción del mundo y —al contrario- su rápida y acrítica aceptación de los hechos que si concuerdan con dicha cosmovisión, se conjuran en este caso para crear ciudadanos menos que ideales expuestos a medios de comunicación «libres» con el potencial de hacerlos peores. Nos encontramos ante el que podría ser el equivalente de las democracias a esos «hombres nuevos» que los totalitarismos del siglo XX dijeron buscar para que encajasen en sus distopías genetistas y materialistas: las democracias necesitan construir cuanto antes los medios que permitan aspirar no a un hombre, sino a un «ciudadano nuevo» que entienda y asuma con seriedad su papel responsable como miembro de la sociedad.

## Bibliografía

- Agudo-Prado, M.; Pascual-Sevillano, M. y Fombona, J. (2012) «The use of digital tools among the elderly» *Revista Comunicar* 20 (39), 193-201.
- Alandete, D. (27 de noviembre de 2016). Cómo combatir la posverdad. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2016/11/25/actualidad/1480100158\\_950698.html](https://elpais.com/internacional/2016/11/25/actualidad/1480100158_950698.html)
- BBC (2017) «Hechos alternativos»: la primera guerra de Donald Trump como presidente es contra los medios de comunicación. Portal BBC.com. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38718106>. Consultado el 12/05/2018.
- Black, R. (2012) The Idiocy, Fabrications and Lies of Ancient Aliens. Web del Instituto Smithsonian. Disponible en: <https://www.smithsonianmag.com/science-nature/the-idiocy-fabrications-and-lies-of-ancient-aliens-86294030/>. Consultado el 07/11/2019.
- Boczkowski, P. (2016) Las noticias falsas y el futuro del periodismo la postverdad. *Revista Anfibia*. Disponible en: <http://www.revistaanfibia.com/ensayo/la-postverdad/>
- Caldevilla, D. (2008) El nuevo modelo de comunicación a partir de las redes sociales y las TT.II.CC. *Revista de Comunicación de la SEECI*. Nº 16. Julio. Páginas: 115-145. DOI: <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2008.16.115-145>
- Caldevilla, D. (2010) Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación de las Ciencias de la Información*, vol. 33, 45-68.
- Castañón Octavio, N.; Aguilar Párraga, M. A. (2017) Análisis comparativo de las políticas públicas en tecnología educativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Nº 140, 1-15. DOI: <http://doi.org/10.15178/va.2017.140.1-15>
- Davis, R. (2010). Post-truth politics. Recuperado de: <http://grist.org/article/2010-03-30-post-truth-politics/>
- Davies, W. (2016) The Age of Post-Truth Politics. *The New York Times*. Disponible en: [https://www.nytimes.com/2016/08/24/opinion/campaign-stops/the-age-of-posttruth-politics.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/08/24/opinion/campaign-stops/the-age-of-posttruth-politics.html?_r=0). Consultado el 10/05/2018.
- Eberl, J.M., Boomgaarden, H.G. y Wagner, M. (2017). One Bias Fits All? Three Types of Media Bias and Their Effects on Party Preferences. *Communication Research*, 44 (8). 1125-1148.
- Echevarria, B. (2017). Más 'fact-checking' contra la posverdad. *Cuadernos de Periodistas*, Asociación de la Prensa de Madrid. Recuperado de <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/mas-fact-checking-la-posverdad> [Consultado: 10-11-2019].
- Fernández Bayo, I., Menéndez, O. y Fuertes, J. (2019). La Comunidad Científica ante las Redes Sociales. Guía de Actuación para Divulgar Ciencia a través de ellas. *Unidad de Cultura Científica (UCC)* de la OTRI-UCM. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/1334-2019-03-27-Gu%C3%ADa%20de%20actuaci%C3%B3n%20def%202019%20WEB.pdf>
- Hernández Rubio, J. (2019). Internet y Posmodernidad: un soporte de comunicación tan necesario como irreverente en la actualidad. *Necesidades pedagógicas. Vivat Academia. Revista de Comunicación*. Nº 146, 21-41.
- FES (2016). Sitio Web de la Sociedad Tierra Plana (Flat Earth Society). Disponible en <https://theflatearthsociety.org/home/>.
- Figes, O. (2000). *La revolución rusa (1891-1924). La tragedia de un pueblo*. Edhasa, Barcelona.
- Fisher, C. (2002). *The Rise of the Nazis (El ascenso de los Nazis, 2nd ed)*. Manchester University Press. Manchester.
- Fombona, J.; Pascual, M.; Iribarren, J. y Pando, P. (2011). Transparent Institutions. *The Journal of Systemics, cybernetics and informatics* 9 (2) 13-16.
- González Ordi, H. y Miguel-Tobal, J.J. (1999). Características de la sugestionabilidad y su relación con otras variables psicológicas. *Revista Anales de psicología*, vol.15, nº1, 57-75. Disponible en: <http://revistas.um.es/analesps/article/viewFile/31081/30241>.
- Jeffery, T. (26de junio d2016). Britain Needs More Democracy After the EU Referendum, Not Less. *The Huffington Post*. Recuperado de: [www.huffingtonpost.co.uk/tomjeffery/britain-needs-more-democr\\_b\\_10699898.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/tomjeffery/britain-needs-more-democr_b_10699898.html)
- Lacroix, J.M. (2006) *Histoire des États-Unis*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Lema Devesa, C. (2018) Tendencias actuales del derecho de la publicidad: la problemática autorregulación publicitaria en España. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 6 (1): 7-15 DOI: <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.225>
- Lerma Galán, J.L. (2018) La protección constitucional del consumidor frente a la publicidad engañosa. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 6 (1): 94-107 DOI: <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.209>

- Seaborne, A. (2017) *Proyecto Nazi*. Midnight Oil Pictures, Londres.
- Maldita Ciencia (2018, 7 de junio) No, no hay evidencias de que las vacunas causen autismo. *Maldito bulo*. Disponible en: <https://maldita.es/malditaciencia/no-las-vacunas-no-causan-autismo/>
- Mars, A. (2017) La casa blanca defiende que hay «hechos alternativos» para analizar la realidad. *El País*, 23 de enero de 2017. [https://elpais.com/internacional/2017/01/22/estados-unidos/1485111258\\_732145.html](https://elpais.com/internacional/2017/01/22/estados-unidos/1485111258_732145.html)
- Muñoz Sanhueza, P. y Montero Sánchez, M.D. (2017) Medios de comunicación y posverdad: Análisis de las noticias falsas en elecciones presidenciales de EE. UU. de 2016. *Departamento de Medios, Comunicación y Cultura Universidad Autónoma de Barcelona, Trabajo Fin de Máster en Medios, Comunicación y Cultura*. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2017/hdl\\_2072\\_293813/TFM\\_Priscilla\\_Munoz.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2017/hdl_2072_293813/TFM_Priscilla_Munoz.pdf) [Consultado: 10-11-2019].
- Niño González, J.I., Barquero Cabrero, M. y García García, E. (2017) Opinión pública e infoxicación en las redes: los fundamentos de la post-verdad. *Revista de Comunicación Vi-*
- vat Academia*. junio-septiembre, nº 139, 83-94 <https://doi.org/10.15178/va.2017.139.83-94>
- Spencer, D.R. (2007) *The Yellow Journalism*. Northwestern UP. Seattle.
- Vidal, C. (2002) Las fuentes de inspiración de los Protocolos. Portal *conoce.com*. Disponible en: <http://www.conoce.com/doc.php?doc=1656>. Consultado el 10/05/2018
- Viner, K. (2016) «¿Qué es la verdad? Reflexiones sobre el estado del periodismo actual». *The Guardian*, 12 de julio de 2016. Disponible en: <https://www.theguardian.com/media/2016/jul/12/how-technology-disrupted-the-truth>. [Consultado: 10-11-2019].
- White, A. (2017) Four Things to Learn from the Facebook Fiasco. *Ethical Journalism Network*. Recuperado de: <https://ethicaljournalismnetwork.org/four-things-to-learn-from-the-facebook-fiasco>. [Consultado: 10-11-2019].
- Zarzalejos, J. A. (2017) Comunicación, periodismo y «fact checking». *Revista UNO*, nº 27, p.11. Disponible en: [https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2017/03/UNO\\_27.pdf](https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2017/03/UNO_27.pdf)



# La comunicación como factor clave en la experiencia del consumidor para la fijación del precio

## Communication as a Key Factor in the Consumer Experience for Price Fixing

Ariana Paola Herrera Pérez  
Doctoranda en Comunicación Audiovisual,  
Publicidad y RR.PP.  
Universidad Complutense (Madrid, España)  
arherr01@ucm.es

Herrera Pérez, A.P. (2020)  
La comunicación como factor clave en la experiencia  
del consumidor para la fijación del precio  
Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 21 Vol 21  
Primer semestre, enero-junio 2020 · Págs. 84 a 97  
<https://doi.org/10.7263/adresic-021-05>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
**M31 y L83****Palabras clave:**

Comunicación,  
marketing experi-  
encial,  
marketing sensorial,  
fijación de precios

**Objetivo:** El objetivo de la presente investigación es analizar la comunicación como uno de los generadores de experiencia del consumidor y su influencia en la fijación del precio. El mecanismo tradicional que utilizan empresas del sector de restauración para establecer el precio de venta al público se basa en los costos, dejando por fuera el valor percibido por el cliente a nivel experiencial.

**Diseño/metodología:** La metodología de investigación abarca dos fases. La primera fase metodológica requiere una exploración bibliográfica analítica-sintética, que explica el contexto y el estado de la cuestión mediante una recopilación bibliográfica de autores que corroboran la relación existente entre la comunicación, estrategia experiencial, precio y comportamiento del usuario. La segunda fase de la investigación es de carácter deductivo, para la recolección de datos se emplea el muestreo no probabilístico de conveniencia. Se aplica un servicio personalizado y posterior una encuesta a quince profesionales en sus respectivas oficinas en Ecuador.

**Resultados:** Los resultados muestran que los clientes estarían dispuestos a pagar cinco veces más por un servicio personalizado y diferenciador, por ende, un factor clave en el proceso de servicio es la comunicación bidireccional entre el prestador del servicio y el cliente. Mediante esta implementación se comprobó que el individuo realmente paga por lo que un producto o servicio representa a nivel experiencial, y queda en segundo plano, lo racional.

**Limitaciones/implicaciones:** La implicación de los resultados expuestos es de carácter empresarial con enfoque a la toma de decisiones respecto al precio. No obstante, los datos recolectados mediante un servicio de restauración no permiten la utilización generalizada de los resultados por su naturaleza.

**Originalidad/contribución:** La investigación se caracteriza por el valioso aporte inédito al estudio de la comunicación y la experiencia del consumidor como un mecanismo de fijación de precios desde una perspectiva holística, aislando los costos como eje principal de cálculo y toma como referente esencial la experiencia del usuario.

## ABSTRACT

**Purpose:** The objective of the current research is to analyze the communication as one of the drivers of customer experience and its influence in price selection. The traditional mechanism that businesses of the catering sector use to establish the sales price for the public it is based only in costs, leaving aside the perceived value of client at a perceived level.

**Design/methodology:** The methodology for this research is divided into two phases. The first methodological phase requires an analytical-synthetic exploration of current bibliography, that explains the context and the state of the art for the topic at hand through a bibliographic review of several authors that corroborate the relationship between the communication, perceived strategy, price setting and user behavior. The second phase of the research is of a deductive nature. For the gathering of the data, a non-probabilistic convenience sampling is applied; this has been done through the implementation of a personalized drinks delivery service, applied to professionals in their respective offices in Ecuador, who after intake of the beverages a survey has been conducted.

**Findings:** The results show that the customers would be willing to pay five times more for a personalized and differentiated service, as such, a key factor identified in the service process is the bidirectional communication between the service provider and the client. Through this implementation it has been corroborated that the individual is really paying for what the product or service represents at a perceived level, relegating the rational part to a second level.

**Research limitations/implications:** The implication of the presented results is of a managerial nature, with a focus in the decision process of price selection. Nevertheless, the data collected are in regards to a single type of catering service, and thus, do not allow for a generalization of the results obtained.

**Originality/value:** The present research it's characterized by its valuable and unpublished study of the relationship between communication and customer experience as a mechanism of price selection from a holistic perspective, isolating costs as the main drivers of the calculation and taking the customer experience as an important variable.

**JEL Classification:**  
**M31 y L83****Key words:**

Communication,  
experiential marke-  
ting,  
sensory marketing,  
pricing

## 1. Introducción

La comunicación es uno de los principales proveedores de experiencia y su impacto es directo sobre los módulos experienciales estratégicos. La comunicación bidireccional entre el prestador del servicio y el cliente es clave en la generación de experiencia del consumidor. Aunque la comunicación es parte de la cotidianidad, se ha convertido en lo último en la que el individuo reflexiona (Vidales, 2015). Porque la comunicación es realmente efectiva cuando el receptor logra entender el mensaje que le fue transmitido (Ferrés y Masanet, 2017). Comunicarse se convierte en una forma de promover la nostalgia emocional hacia la marca, creando sentimiento de apego y afinidad resultado de la cercanía con el cliente (Wen, Qin and Liu, 2019). A través del tiempo, la comunicación directa ha ido perdiendo su transcendencia a nivel empresarial. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha desplazado a la comunicación presencial en los clientes internos de una organización (Victoria y Herrero 2020), generando una brecha en la calidez del servicio hacia el cliente externo, desapego hacia las marcas y dificultando la fijación de precios.

Diferentes autores enfatizan que el uso excesivo del teléfono móvil puede causar el fenómeno del «temor de perderse de experiencias» (Santana, Gómez y García, 2019). Por estas problemáticas socioculturales, la experiencia del consumidor para las medianas y grandes empresas del sector de la restauración se ha convertido en un punto esencial de su política de marketing, por ello, es vital diferenciar su servicio de la competencia existente dentro o fuera de su nicho de mercado. Esto marca el nivel de competencia y la tasa de rentabilidad que les ayude a elevar sus ingresos. La curva de la experiencia está basada en las perspectivas de un cliente. Por otro lado, la fijación de un precio está conectada con el

valor sentimental, su calidad, fácil acceso o por la seguridad que este genera. Este estudio recopila información relevante respecto a la importancia que tiene la comunicación en la experiencia de los consumidores a la hora de establecer un precio.

Los beneficios de lo ofertado ya no son suficientes para incentivar una compra. Es necesario influir directamente en el usuario, promoviendo una experiencia que conlleve a la creación de la credibilidad de la marca y esto solo se logra con excelencia al momento de la recepción del servicio (Nayeem, Murshed y Dwivedi, 2019). En consecuencia, existe la necesidad de ofrecer productos y servicios atractivos de valor basado en aspectos emocionales vivenciales.

El profesor Bernd Schmitt fue uno de los primeros en introducir el concepto de marketing experiencial en los años 90 del siglo pasado. El experto lo vio como una extensión del marketing tradicional (Schmitt, 1999). Además, integró varios métodos, conceptos y medios utilizados actualmente en productos y campañas de marketing, que involucran o atraen al consumidor por las experiencias. Es aquí cuando nace la necesidad de crear experiencias holísticas para los clientes y así involucrar un valor sentimental. Se encuentra en la constante búsqueda de generar una experiencia única para los clientes e inducir su compra. La intención es hacerles sentir, pensar, actuar y relacionarse.

Estas estrategias son útiles para que las empresas creen una experiencia agradable para los clientes, aumentar los valores del producto y mejorar la satisfacción del cliente y lealtad hacia la marca. Schmitt (1999) lo define como «un proceso de creación de experiencias». Las empresas diariamente se encuentran en una guerra de precios y esta es una oportunidad para crear valor agregado y reducir acciones con efectos a



corto plazo. Para ello, una propuesta de valor diferenciadora requiere una alta dosis de creatividad, en especial si se estimulan los sentidos (Singhal y Khare, 2015).

Es aquí donde destaca lo innovador de esta investigación: la mayoría de mecanismos de fijación de precios al consumidor final se basan en los costos, margen de contribución, demanda, rentabilidad sobre la inversión y afines, pero respecto a la experiencia del consumidor como variable determinante son escasas las metodologías reales empleadas por las empresas. Se pretende demostrar que, a pesar de invertir pequeños costos de producción, se puede cobrar un valor mayor por el servicio prestado, mediante la generación de una vivencia o experiencia fuera de lo común. La evolución del mundo conlleva una vida agitada y con poca disponibilidad de tiempo para que el ser humano se atienda y se dé gustos en servicios personalizados. Se ha identificado esta necesidad, que será el vínculo de conexión para la experimentación servicio vs precio.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo general de la presente investigación es analizar cómo la comunicación influye en la experiencia del consumidor y consigo, su influencia en la fijación del precio. A partir de este objetivo general se detallan los siguientes objetivos específicos: investigar acerca de los módulos de experienciales estratégicos y el consumidor; estudiar la comunicación como un proveedor de experiencia y su influencia en la fijación de precios; analizar la importancia de la estimulación sensorial en el proceso de compra mediante la implementación experimental de un servicio; comprobar si una experiencia diferenciadora define el precio de un producto o servicio en el proceso de compra, como un elemento determinante a tener en consideración a nivel empresarial; entender si una experiencia positiva en la percepción de valor

económico del consumidor es mayor que los costos implícitos en el servicio.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Marketing experiencial herramienta eficaz en la generación de una propuesta de valor diferenciadora**

En un mundo globalizado y ante un perfil de consumidor exigente, la diferenciación de la oferta se hace cada vez más difícil. Para lograrlo se debe alcanzar la co-creación de la experiencia entre las partes involucradas a nivel interno y externo, alcanzando así intereses en común (Erhardt, Martin y Chan, 2019). La satisfacción del cliente ya no es sencilla y para diferenciarse se necesitan experiencias. En este medio, surge con fuerza el Marketing Experiencial. Es importante tratar de seducir a los consumidores mediante la optimización de la «experiencia vivida». El empleo adecuado de la tecnología en la comunicación permite una conexión cercana con el consumidor y a su vez la creación de valor en la experiencia (Zhang *et al.*, 2018). Es necesario evitar la incertidumbre experiencial con el objetivo de fomentar confianza y fidelización a través del tiempo (Wu, Chen y Cheng, 2019). La auténtica comunicación se da cuando somos capaces de expresar sentimientos y emociones a los demás. Por esta razón, se requiere el empleo de acciones de contacto directo entre la marca y el cliente; como un mecanismo de interacción en el área de alimentos y bebidas son las salas de degustaciones, las cuales sirven como un generador de conciencia de las bondades de los productos ofertados (Cuellar, Eyler y Fanti, 2015).

Para el caso de las ventas online la generación de confianza es un camino más complejo, se requiere notoriedad, imagen y calidad en el servicio (Higueras, Alard y Mercado, 2016). El marketing experiencial, según Balan (2015): «Aplica dentro

del concepto de la psicología ya que ve a los consumidores como personas racionales y emocionales». Además, la emoción es el punto estratégico donde gestiona la experiencia. Y se promueve a los gerentes a incrementar estrategias en el diseño de experiencias (Castañeda, Del Valle y Martínez, 2018). La comunicación es la encargada de entregar el contenido y mensaje emocional correcto, en el lugar oportuno a los clientes adecuados. El marketing experiencial abarca cinco tipos de experiencias o módulos experienciales estratégicos: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones que juntas forman la experiencia en general.

## 2.2. Módulos experienciales estratégicos – MEE

El marketing sensorial es utilizado para estimular los sentidos de los consumidores mediante diversas atmósferas. De acuerdo a la investigación realizada por Lindstrom (2015), hay una conexión entre el consumidor y la marca a través de la interacción de los cinco sentidos. Con el objetivo que las emociones dominen el pensamiento racional, el marketing sensorial les brinda a las compañías oportunidades y conexiones para diferenciarse, a través de estrategias que vinculan los sentimientos (Hulten, 2015; Kumar, 2016). El marketing sensorial y experiencial convergen en una estrategia con la finalidad de llevar al consumidor a un ambiente más llamativo en la atmósfera en el que se desarrollan las actividades de los clientes (Villanueva y García, 2017). Las sensaciones tienen la apertura de cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. El objetivo es la estimulación sensorial.

Para el marketing de sensaciones los sentidos más importantes son la vista y el oído, por su rápida comprensión para crear una experiencia mediante los colores y sonidos. En la forma en

que el ser humano procesa las imágenes el sistema mental se implica en el procesamiento de la estimulación experimental (Le, Scott y Lohmann, 2019). Los colores están presentes en cualquier lugar y producen un impacto directo. Pueden expresar ideas, sentimientos y el estado de ánimo (Avendraño *et al.*, 2015).

Una estrategia empleada para influir en los sentidos es el *visual merchandising* que facilita a las empresas generar reconocimiento de marca y a su vez, posicionamiento de manera coherente y efectiva. Igualmente, conduce a los consumidores a simplificar las decisiones de compra (Llovet, 2018). Refleja el estilo y el carácter de una empresa y permite diferenciarse del resto, logrando su identidad corporativa. En general, son utilizados dependiendo las características físicas del producto o por la clasificación del mercado. Para el mercado, según su imagen corporativa, existen las siguientes clasificaciones:

Alimentos: naranja, amarillo, rojo, verde y café.

Ej. Starbucks: verde y café

McDonald's: amarillo y rojo.

Salud: blanco, verde y azul.

Ej. Farmacia cruz azul - Ecuador: azul y blanco.

Importancia y prestigio: violeta, rojo, blanco, dorado, negro y plata.

Ej. Microsoft: negro y blanco.

Exclusivo: colores modernos y excéntricos, colores de moda.

Ej. Zara: negro y plata.

Dior: colores de moda.

En el caso del oído, la música es un excelente medio de comunicación. Influye en las emociones y comportamiento de los clientes. La música debe ser elegida cuidadosamente, ya que la escuchamos prácticamente en todo momento y todo lugar. La música incide en las respuestas emocionales del cliente (Suárez y García, 2012).

Es así como la experiencia del cliente desplaza al producto y prevalece la importancia del ambiente donde se desarrolla el consumo (Manzano *et al.*, 2012). Esta es la búsqueda de generar publicidad en el punto de venta, que ha generado que las marcas desarrollen e innoven en estrategias para estimular al cliente (Robles, 2009). Aunque es vital que haya coherencia entre los mensajes auditivos que se entregan y la experiencia. Hay tres objetivos que plantea Bernd Schmitt (2000). El primero son las sensaciones como elemento diferenciador; el segundo, como motivador; y el último, como proveedor de valor.

1. Diferenciador: La diferenciación puede atraer de una forma inusual y espacial de apreciar un producto o servicio diferente, de manera que tenga una mayor valoración por parte de los consumidores. Por esta razón se requiere estimular los sentidos mediante la creación de la atracción sensorial. Un ejemplo podemos encontrarlo en los autos Jaguar. No solo brindan un alto rendimiento, carrocería de lujo y originales diseños, sino que entregan a sus dueños la experiencia de tener un vehículo único.
2. Como motivador: Para promover la compra de los productos y servicios de una compañía es necesario alcanzar el nivel perfecto de provocación. Es importante entender aquellas necesidades aspiracionales del individuo, que a simple vista no se ven.
3. Sensaciones como proveedor de valor al cliente: Esto no es más que entregar beneficios adicionales como estímulos y proceso (visual, auditiva, olfativa y táctil) para transmitir información. Desde que amanece, el ser humano es impactado por numerosas estrategias de comunicación publicitaria. Starbucks emplea el marketing de sensacio-

nes, enfocado al consumo y pone al cliente a disfrutar en un ambiente hogareño. Transmite una vivencia a través del olor, del sabor y del sonido. El diseño y la decoración de sus locales contribuyen a crear un ambiente cómodo y acogedor, como si estuvieran en casa. Con esto logra crear una propuesta de valor a sus clientes.

En este proceso es necesario rescatar la importancia del marketing de sentimientos, que genera un lazo afectivo. Es vital crear sentimientos hacia la empresa durante la experiencia de consumo. El objetivo es la vinculación afectiva hacia la marca a través de fuertes emociones de alegría y orgullo. En la actualidad, existe un mecanismo de humanizar la marca y es a través de *influencers*, quienes mediante una vivencia en primera persona, comparten su experiencia. Se los conoce también como «micro celebridades» por ser personas influyentes en *social media* pero no en medios masivos (Ruiz Gómez, 2019).

Es una clave para fomentar la lealtad de marca. La interacción o el hecho de estar cara a cara son la causa más importante de sentimientos encontrados entre los usuarios. Las personas tienen sentimientos muy encontrados no solo entre sí, sino también hacia productos o servicios. Un claro ejemplo es Disney. La propuesta de valor de la marca es «Un mundo mágico». Está compuesto por sus increíbles parques temáticos y películas. Para que las estrategias de sentimientos tengan éxito deben transmitir un mensaje claro al consumidor. Hay que buscar el camino correcto para que el cliente logre percibir, de manera oportuna, lo que la empresa busca comunicar.

El marketing de pensamientos cumple la función de animar al cliente que piense creativamente. Según Bernd Schmitt (2000): «La receta para el éxito de una campaña de pensamientos depende de tres ingredientes clave: el factor sorpresa, la

intriga y la provocación». El factor sorpresa: Es esencial para cautivar al cliente y vincularlo con el pensamiento creativo. La sorpresa se da cuando los clientes reciben más de lo que piden. La intriga: Transciende del factor sorpresa, despierta la curiosidad de los clientes. La provocación: Tiene el poder de generar un debate, crear tendencia, controversia o escandalizar. Cuando una campaña logra juntar estos tres elementos, crea parte de una experiencia total y permite que el consumidor se sienta atraído por el tipo de mensajes creativos que recibe (Schmitt, 2000).

Las estrategias de actuación cumplen un papel protagonista en la comunicación de la campaña. Están destinadas a crear experiencias relacionadas con el cuerpo físico. El marketing tradicional ignora la experiencia de actuación. El marketing de actuaciones y sus dos puntos fuertes crean experiencias corporales y estilo de vida. Un claro ejemplo son las estrellas de cine o deportistas que aparecen en anuncios, televisión, páginas web, redes sociales, etc. Un porcentaje de la comunidad de seguidores tienden a imitarlos y cambiar su formato de vida, especialmente la de experiencias del ejercicio físico. Día a día, generan contenido para los consumidores mostrándoles alternativas de hacer las cosas que van desde la alimentación hasta lo espiritual. Los *bloggers* de viajes también marcan tendencias con fotos increíbles posando en lugares, convirtiéndolos en destinos por las caracterizaciones fotográficas que logran y las bondades que muestran de las propiedades y sus servicios.

### 2.3. Fijación de precios

Con el paso del tiempo, las empresas se han vuelto más competitivas y han establecido importantes estrategias en diferenciación, comunicación, marketing y sobre todo, en precios. Existen factores, tanto internos como externos, que influyen en la decisión de fijar precios. Estos pueden variar de-

pendiendo de las políticas que posee la compañía. Uno de los autores más influyentes respecto a las tácticas de fijación de precios es Carlos Sánchez, con su libro *Administración y estrategias de precios*, publicado en México en el año 2012. El autor hace referencia a ocho tipos de tácticas y una de ellas es la de precios basados en la curva de experiencia.

Para establecer precios, un vendedor debe conocer a fondo sus productos o servicios y para qué tipo de clientes fueron elaborados y qué demanda pretenden satisfacer. Se analizan las características que poseen, para establecer un valor acorde a la calidad del bien ofrecido y garantizar una utilidad por encima de los costos. La gestión de las marcas prevé el mejor posicionamiento en la comunicación social a través de mensajes con creatividad, que persiguen la conexión emocional con los grupos (Benavides, 2017).

Hoyer, MacInnis y Pieters (2015) indican que: «El precio es una de las primeras características o factores que influyen en el comportamiento del consumidor y su decisión de compra». Además, se reconoce el precio como uno de los motivos de análisis que conlleva a desistir o realizar el proceso de compra. Así lo confirma la investigación realizada por Raiteri (2016), quien rescata el comportamiento del consumidor como «el proceso de decisión y la actividad física para buscar, evaluar y adquirir bienes y servicios para satisfacer las necesidades». De acuerdo a la misma autora, el comportamiento del consumidor es la forma en cómo un cliente siente la necesidad de satisfacer sus deseos aspiracionales. El cliente investiga, evalúa las alternativas y así determina la compra (Raiteri, 2016).

Pero, ¿cómo influye la fijación de precios en el comportamiento del consumidor? Fijar un precio debe ser un proceso que pueda garantizar una ganancia económica para el vendedor y una satisfacción emocional para el comprador. La

curva de la experiencia hace referencia a cómo el consumidor se siente conectado emocionalmente con la marca y el sentimiento que genera para su vida. La lealtad que genera en el cliente debe ir más allá del proceso de compra, debe trascender en el uso y frecuencia de adquisición (Obiegbu, Larsen y Ellis, 2019).

La compañía Columna Brand Strategy & Colors (2017) señala que «la experiencia del consumidor comienza a superar al precio y al producto como diferenciadores de la marca». Esto se refiere a las marcas, como bienes tangibles e intangibles. Las empresas deben ir aún más lejos, innovando ideas para crear una experiencia ideal para sus clientes. Relacionar al cliente con el tipo de bien y servicio ofrecido para fidelizarlo y hacerlo sentir indispensable.

Las experiencias para los clientes no solo se basan en el *packaging*, la marca o calidad. Se enfocan en el sentimiento de agrado, de ser valioso y de ser bien atendido. En la actualidad, las opiniones y valoraciones de los clientes están disponibles a un clic, mediante la huella digital que registramos en línea (Herrera, 2019). Desde el momento en que el cliente entra al local, el 50% de compra ya está hecha y lo demás depende únicamente del vendedor. Raiteri (2016) también matiza: «Cuando un vendedor se acerca al comprador y le brinda su tiempo no solo para hablarle del producto que se ofrece, lo hace sentir al cliente como un miembro más de esa organización». Eso ya se lo cataloga como experiencia para el cliente y hay que mantener ese nivel de satisfacción.

El ser humano, por su naturaleza, busca comunicarse, ser sociable y formar amistades. Para un vendedor, uno de sus objetivos debe ser convertirse en sus fieles acompañantes durante el recorrido de compra o pasillo, estando atento, escuchando y dando recomendaciones que faciliten su decisión. Una experiencia se basa en

algo pasado, que marcó cierto punto de su vida, lo cual provocará en ellos el deseo de volver a vivirlos. Carl Gustav Jung (2016) establece que: «La experiencia del cliente, es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización».

Es imprescindible generar recuerdos que impulsan el deseo de compra, fidelización y percepción positiva del precio. Ya no lo verá como algo costoso, sino que entenderá por qué su valor es elevado y comprenderá que vale la pena pagar por algo diferente.

A esto se lo conoce como *estrategia de experiencia diferenciadora*, la cual consiste en generar más valor y centrarse en lo emocional.

## 2.4. Experiencia en el precio

Todo consumidor busca satisfacer sus necesidades. Algunas con características racionales y otras, emocionales. Los gerentes buscan generar compromiso hacia las marcas por parte de los clientes, mediante la satisfacción (Keiningham *et al.*, 2017). Cada individuo tiene requerimientos específicos alineados a distintas clases sociales y en base a éstas, están distribuidos los bienes y servicios. Así, se considera conveniente seleccionar los públicos y encontrar canales alternativos de comunicación que generen valor añadido a través de nuevos formatos (Juaneda, Olarte y Pérez, 2018).

Un precio depende del valor percibido por el consumidor. Es necesaria la generación de experiencia holísticas que engloben varios elementos experienciales y permitan una conexión con el servicio a largo plazo (Anninou y Foxall, 2019). Un bien de precio económico es accesible a todo público. Sin embargo, no siempre representa calidad y durabilidad. Por otro lado, un precio alto genera confianza, calidad, innovación y diferenciación. Un ejemplo de fijación de precios por experiencia son

los hoteles: mientras la valoración en las comunidades de viajeros sea la mejor, el ingreso de los hoteles es mayor por la relación directa que guardan entre sí (Majó, Moya y Vall-Llosera, 2018).

### 3. Metodología

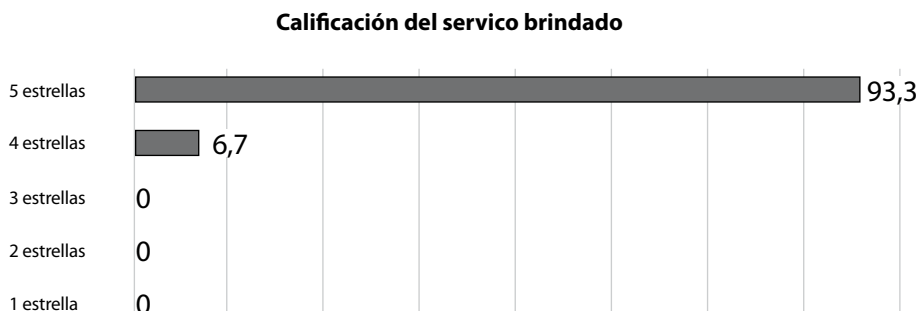
La presente investigación profundiza en datos bibliográficos y estadísticos de varios autores, que ratifican la influencia de la experiencia del consumidor en la fijación de los precios. La primera fase metodológica requiere una exploración bibliográfica analítica-sintética, que explica el contexto y el estado del arte. En esta fase se analiza la comunicación, marketing experiencial y la fijación de precios. Esta información, posteriormente, se enlaza con la segunda fase de la investigación que es de carácter deductivo. Para la recolección de datos se emplea el muestreo no probabilístico de conveniencia, a través de la aplicación de un servicio personalizado y posterior una encuesta a quince profesionales en sus respectivas oficinas en Ecuador. Los datos obtenidos de la encuesta se tabularon mediante Excel, con el fin de expresar la estadística mediante gráficas que permitan la lectura práctica y sencilla. Las preguntas realiza-

das están orientadas a responder los objetivos de estudio, alineadas a servicio, experiencia, precio y valor percibido. Para el desarrollo de la actividad, se emplea un servicio a domicilio y una carta de bebidas sin alcohol, servido a colaboradores en sus oficinas en Ecuador. Los costos totales por cada té sumaron 0,20 centavos de dólar y el precio de venta fue de 1,50 dólares. El fin es obtener una conclusión asertiva del impacto de una experiencia positiva y diferente en el precio; y responder los objetivos de estudio de la presente investigación.

### 4. Resultados

Para la generación de los resultados se creó una experiencia personalizada, mediante la estimulación sensorial a 15 colaboradores de diversas oficinas. A continuación, se detallan los datos obtenidos: En la gráfica número 1 se destaca que un 93,3% de los encuestados ha posicionado el servicio con una valoración de cinco estrellas, mientras que el 6,7% lo valora con cuatro estrellas. Con estos resultados podemos demostrar que todos los clientes que recibieron el servicio quedaron satisfechos con la experiencia vivida.

**Gráfica 1 · Diseño de barras, representación porcentual del precio con respecto al servicio ofrecido al grupo de clientes seleccionados**



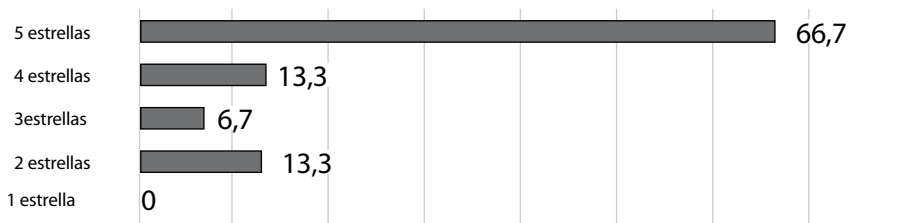
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica número 2, se puede observar que un 66,7% de los encuestados califica de cinco estrellas el precio en base al servicio, demostrando que el producto fue de alta calidad. Sin embargo, los encuestados comentaron lo siguiente: «Deberían valorarlo en mínimo dos dólares, por todo el servicio ofertado», dando a entender que estarían dispuestos a pagar hasta 7 veces más que su costo. Éste se debe al factor sorpresa que se les brindó, y cumpliendo sus expectativas, obtuvieron más de lo que esperaban.

En el siguiente gráfico número 3 nuse demuestra que el buen servicio logró hacer sentir al 86,7% de los encuestados como clientes valiosos, generando sentimientos de agrado y conformidad. Por otro lado, el 13,3% posicionó el servicio como un producto de 4 estrellas. Lo más importante que se puede destacar es que todos los clientes vivieron un momento de atención y exclusividad. El sentimiento que arrojaron los comentarios de la entrevista contiene expresiones como: «me hicieron sentir especial», «me atendieron con una sonrisa» y otras similares acotaciones.

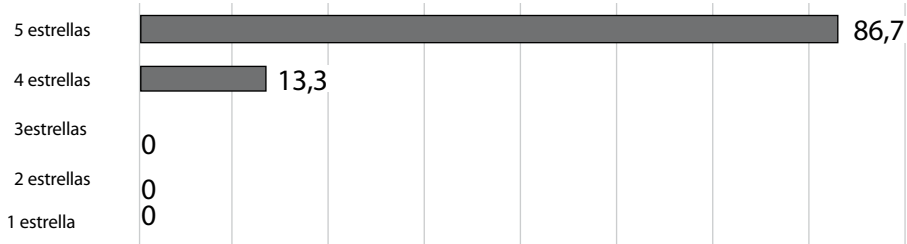
**Gráfica 2 · Diseño de barras, representación porcentual del nivel de satisfacción de cada uno de los clientes**

**Valoración del precio con respecto al servicio**

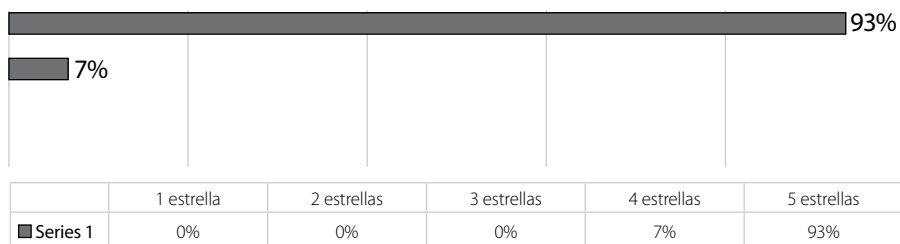


Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 3 · Diseño de barras de la Valoración respecto al sentimiento de experiencia por parte de los clientes**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 4 · Diseño de Barras respecto a la calificación de una experiencia diferenciadora****Calificación de la experiencia diferenciadora**

Fuente: Elaboración propia

La última pregunta realizada se direccionó a la experiencia del consumidor y estos fueron los resultados: el 93% de los clientes considera que el servicio que recibieron fue una experiencia diferenciadora, dándole una calificación de 5 estrellas, y el 7% lo catalogó con 4 estrellas.

## Conclusiones y discusión

La comunicación efectiva conlleva la generación de una experiencia diferenciadora, marca un antes y después en el cliente. Es necesario recordar que existe un espacio para la duda entre la información de comunicación y la realidad que experimenta el usuario. El precio pasa a segundo plano e incluso, los componentes de un producto o servicio, cuando ya se experimenta la vivencia. Estamos en constante evolución y cada día, tenemos deseos aspiracionales ligados a los sentimientos propios o similares a los de nuestro entorno.

Crear una historia mediante una vivencia *in situ* cambia el panorama del servicio tradicional y la estimulación de los sentidos es clave en el proceso de compra. Los deseos, con frecuencia, son impulsivos y prevalecen sobre la racionalidad de un producto o servicio. El proceso de *storytelling*

es clave para la puesta en escena de la propuesta de valor. Requiere dar un valor diferenciador que la competencia no dispone, en la actualidad es una forma efectiva de generar valor agregado real.

Para transmitir una experiencia es necesario tener presente que se necesitan dos elementos importantes: los módulos experienciales (MEE), que engloban las sensaciones, pensamientos, sentimientos, actuaciones y relaciones; y los proveedores de experiencia (ProvExs), que son los medios por los que se logra ejecutar, de forma controlada, los MEE (comunicación, identidad visual y verbal, presencia del producto, cohesión de marca, entornos espaciales, personal de la empresa, sitios web y otros medios electrónicos). El empleo adecuado y planificado de los MEE mediante los ProvExs conlleva cuidar cada uno de los aspectos de la experiencia.

Con todo, la valoración del precio se convierte en algo subjetivo. Es necesario tener presente que no podemos medir con exactitud los gustos y preferencias de la audiencia en vista a que cada ser humano tiene patrones de conducta específicos. Crear valor a través de las acciones es un arte y requiere práctica para alcanzar destre-



za mediante la experiencia. La creación de una experiencia satisfactoria incide directamente en el valor percibido y su vez influye directamente en la percepción sobre la vivencia (Tao, 2014). Que un cliente sienta felicidad después de haber pagado cinco veces más que el costo del producto realmente requiere estrategia, creatividad y humanidad. Hay necesidades humanas, en su mayoría de carácter sensorial y emocional que no se ven, pero están ahí. Es necesario desarrollar olfato creativo para detectarlas y saber cómo llegar a satisfacerlas mediante experiencias diferenciadoras que permanezcan no solo en la mente del cliente; es necesario llegar a su corazón.

Mediante la recopilación bibliográfica y la experimentación aplicada, se pudo comprobar que un usuario está dispuesto a pagar hasta cinco veces más por una experiencia diferenciadora. Así lo adelantaron las investigaciones realizadas por Bernd Schmitt desde los años 90 y hasta la actualidad. Otros autores confirman que los factores emocionales son importantes a la hora de tomar la decisión de compra en lo que se refiere a marcas y productos (García, Alcaraz y García, 2011). Fernández (2011) señala respecto a la gestión de intangibles: «Es necesario llegar al conocimiento de nuestros públicos objetivos, sus creencias y valores. Las campañas que llegan y conectan son aquellas que saben captar algún aspecto de nuestro target que le hace sentir empatía por nuestra oferta, más allá del mero ejercicio racional». Por

ende, es necesario verificar la información publicitaria que se emite por medios de comunicación, debido a que impacta en la decisión de compra (Orden, Gómez y Paule, 2019).

Una de las principales ventajas de la presente investigación yace en la implementación de un servicio real para la comprobación de los objetivos de investigación. Se obtuvo de fuente directa de los usuarios sus apreciaciones y calificaciones respecto a su vivencia in situ. La elaboración de todo un *storytelling* vivencial ligado a la estimulación sensorial permitió generar un factor sorpresa en lo clientes que solicitaron su compra y generó el deseo de compra por los colaboradores de oficinas cercanas quienes emocionalmente hicieron pedidos en el momento. La valoración del precio respecto al servicio superó las expectativas ante los clientes. Sin embargo, las observaciones de la encuesta indicaron que los clientes estarían dispuestos a pagar hasta un 25% más por la misma atención. El factor WOW del servicio lo ponderaron sobre 5 estrellas y la calificación más baja fue 4 estrellas. La satisfacción en general estuvo en el 93%.

La presente investigación no está exenta de limitaciones. Los resultados no son generalizables por la naturaleza del sector aplicado, se recomienda ampliar la muestra a otros servicios. Este trabajo apertura una nueva línea de investigación respecto a cómo la experiencia del consumidor influye en la fijación de precios en el sector de la restauración.

## Bibliografía

- Anninou, I. and Foxall, G. (2019). The reinforcing and aversive consequences of customer experience. The role of consumer confusion. *Journal of retailing and consumer services*. 51, 139-151. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.05.029
- Avendaño, W., Paz, L. y Rueda, G. (2015). Estímulos auditivos en prácticas de neuromarketing. Caso: Centro Comercial Unicentro, Cúcuta. *Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle*. 31 (53), 117-129. Cali, Colombia
- Balan, F. (2015). Marketing Experiencial. Universal Miguel Hernández de Elche. 1- 91.
- Benavides, J. (2017). La gestión de las marcas y los valores en el turbulento contexto de la comunicación. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 16 (16), 34 - 59. doi: org/10.7263/adresic-016-002
- Castañeda, J., Del Valle, A. y Martínez, R. (2018). The effect of online and offline experiential marketing on brand equity in the hotel sector. *Spanish Journal of Marketing*. 22, 22-41. doi:org/10.1108/SJME-03-2018-003
- Cuellar, S., Eyler, R. and Fanti, R. (2015). Experiential Marketing and Long-Term Sales. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 32(5), 534-553. doi: 10.1080/10548408.2014.918925
- Erhardt, N., Martin, C y Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of contemporary hospitality management*. 31 (11). doi: 10.1108/IJCHM-03-2018-0244
- Fernández, J. (2011). Gestión de intangibles y brand density. Una aproximación teórica a la nueva estrategia de marca. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 3 (3), 86 -103. doi: org/10.7263/adresic-003-02
- Ferrés, J. & Masanet, M. (2017). Communication Efficiency in Education: Increasing Emotions and Storytelling. *Comunicar*. 52, 51-60. doi:org/10.3916/C52-2017-05
- Flores, J., Barrera, H. y Mayorga, M. (2019). Costos de producción y fijación de precios en empresas artesanales. *Revista Publicando*, 4 (12), 541-553.
- García, M., Alcaraz, A. y García F. (2011). La influencia de las tecnologías de la información y comunicación en la distribución comercial en el pequeño comercio independiente. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 3 (3), 106 a 123. doi:org/10.7263/adresic-003-01
- Herrera, A. (2019). La disrupción exponencial de la comunicación digital y su impacto social. En Gedisa (Ed.), *Comunicación persuasiva en las aulas: nuevas tendencias* (193 -225). España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- Higuera, J., Alard, J. y Mercado, C. (2016) Las redes sociales y su efecto sobre la confianza en las tiendas online. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación. aDResearch*. 14 (14), 30 - 53. doi: org/10.7263/adresic-014-04
- Hoyer, W., MacInnis, D. y Pieters, R. (2015). *Comportamiento del consumidor*. México. Cengage Learning.
- Juaneda, E., Olarte, C., y Pérez, M. (2018) Alternativas a la publicidad tradicional: Lovisual, un evento de éxito. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 17 (17), 72 - 89. doi: org/10.7263/adresic-017-03
- Jung, C. (2016). WOW Costumer Experience. Recuperado de: <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit (née Moeller), S., Bruce, H., Buoye, A., Dzenkovska, J., Nasr, L., Ou, Y. and Zaki, M. (2017), «The interplay of customer experience and commitment». *Journal of Services Marketing*. 31 (2), 148-160. doi: org/10.1108/JSM-09-2016-0337
- La Experiencia del Consumidor. Cuando la marca conecta con las personas. (2017). Columna Brandstrategy & Colors. Disponible en: <https://www.columnacolors.com/es/>
- Le,D., Scott, N. y Lohmann, G. (2019). Applying experiential marketing in selling tourism dreams. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 36 (2), 220-235. doi: 10.1080/10548408.2018.1526158
- Lindstrom, M. (2015). *Brand Sense- Building Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*. New York, USA. Kogan Page Publishers. 53.
- Llovet, C. (2018). The Role of Visual Merchandising to Position Fashion Retailers: a Key Place in Spanish Literature. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 17 (17) , 8 - 29. doi: org/10.7263/adresic-017-01
- Majo, J. Moya, D y Vall-Llosera, L. (2018). Impacto de las redes sociales en los ingresos de los hoteles en Colombia, Ecuador y Perú. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 26 (1). doi: 10.18359/rfce.3143
- Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C., y Serra, T. (2012). Marketing sensorial, Comunicar con los sentidos en el punto de venta. *Pearson Educación S.A.* 69 – 129

- Nayeem, T., Murshed, F and Dwivedi, A (2019). Brand experience and brand attitude: examining a credibility-based mechanism. *Marketing Intelligence and Planning*. 37 (7), 821-836. doi: 10.1108/MIP-11-2018-0544
- Orden, C., Gómez, R. y Paule, J. (2019) Sentimiento de los medios de comunicación españoles en formato digital sobre el Ibex 35. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 19 (19), 56 - 67 doi:org/10.7263/adresic-019-03
- Obiegbu, J., Larsen, G and Ellis, N. (2019). Experiential brand loyalty: towards an extended conceptualization of consumer allegiance to brands. *Marketing theory*. doi: org/10.1177/1470593119885167
- Raiteri, M. (2016). El comportamiento del consumidor actual (Tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Robles, M. (2009): La publicidad en el punto de venta: su realidad y tendencias. *Revista de Comunicación*. 18, 79 -128
- Rodríguez, M. (2015). Política de fijación de precios: una nueva metodología basada en la estructura de costos-competencia de la empresa. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 121.
- Ruiz, A. (2019) Digital Fame and Fortune in the age of Social Media: A Classification of social media influencers. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 19 (19), 8 - 29. doi:org/10.7263/adresic-019-01
- Santana, L., Gómez, A. & García, L. (2019). Uso problemático del móvil, fobia a sentirse excluido y comunicación familiar de los adolescentes. *Comunicar*. 59, 39-47. doi: org/10.3916/C59-2019-04
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*. New York: Free Press.
- Schmitt, B. (2000). *Experiential Marketing* Deusto. 1-17. Recuperado de <https://preview.tinyurl.com/y4th986g>
- Schmitt, B. (2015). *Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications*. DMI 40 Aniversarios. Edición 2015. 15, 19 – 26. Recovered from: <https://preview.tinyurl.com/yxexf3u7>
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management*. 15 (1). United Kingdom.
- Singhal, S. y Khare, K. (2015). Does Sense Reacts For Marketing-Sensory Marketing. *International Journal of Management, IT and Engineering*. 5 (5), 1-18.
- Suarez, M., y García.G., (2012). *Marketing sensorial, Cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial*. Universidad Autónoma de Madrid. 1 – 12
- Tao, S. (2014). Experiential Marketing and Marketing Experience: An Empirical Study of the Influence of Summer Boot Camp on Military Propensity. *Military Psychology*. 26, 5-6, 422-433. doi: 10.1037/mil0000059.
- Uribe, M. (2017). *Gerencia del servicio Alternativa para la competencia*. Bogotá - Colombia: ediciones de la U.
- Vidales, C. (2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Comunicación y Sociedad*. 23, 11-43. doi: org/10.32870/cys.v0i23.60
- Victoria, I. and Herrero, A. (2020). The right to disconnect: An emerging right in the context of information and communication technologies. *Izquierdas*. (49), 1053-1074. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Villanueva, H. y García, E. (2017). El olfato como refuerzo experiencial: aproximación cualitativa en el ámbito del marketing turístico. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. 54 - 71. doi: org/10.7263/adresic-015-03
- Wisnblit, L. (2015). *Comportamiento del consumidor*. Colombia Santa María la Ribera: Pearson
- Wen, T., Qin, T and Liu, R. (2019). The impact of nostalgic emotion on brand trust and brand attachment an empirical study from China. *Asia pacific journal of marketing and logistics*. 31, 1118-1137. doi: 10.1108/APJML-09-2018-0390
- Wu, H., Chen, X y Cheng, C. (2019). Relationships between experiential cultural distance, experiential relationship quality and experiential future intentions: the case of Mainland Chinese tourists. *Journal of tourism and cultural change*. doi: 10.1080/14766825.2019.1679160
- Zhang, H., Gordon, S., Buhalis, D., and Ding, X. (2018). Experience Value Co creation on Destination Online Platforms. *Journal of Travel Research*. 57(8), 1093–1107. <https://doi.org/10.1177/0047287517733557>

# Revista de libros

Coordinador: **Julio Alard Josemaría**  
ESIC Business & Marketing School  
[julio.alard@esic.edu](mailto:julio.alard@esic.edu)



**Comunicación digital.**  
Estrategias integradas de marketing  
Natalia Abuíñ Vences,  
Lidia Maestro Espínola,  
David Cerdón Benito  
Editorial Síntesis, 2019



**Driving Digital Strategy**  
A Guide to Reimagining  
Your Business  
Sunil Gupta  
Harvard Business Review Press,  
Boston, Massachusetts, 2018



**Gestión de la comunicación**  
Un enfoque integral  
Josefa D. Martín-Santana,  
Cristina Olarte Pascual,  
Eva Reinares-Lara,  
Pedro Reinares-Lara,  
Rocío Samino-García  
ESIC Editorial, 2019



**Outside Insight**  
El uso de la inteligencia artificial  
para navegar por un mundo  
inundado de datos: una nueva  
perspectiva estratégica para la  
toma de decisiones en la era digital  
Jorn Lyseggen  
ESIC Editorial, 2019

## Comunicación digital.

Estrategias integradas de marketing

Natalia Abuín Vences, Lidia Maestro Espínola y

David Cerdón Benito

Editorial Síntesis, 2019



Por: Julio Alard Josemaría

ESIC Business & Marketing School

La oportunidad de esta obra es considerable y a la vez es necesaria, en tanto que incide de una manera integral en uno de los aspectos fundamentales para las estrategias de comunicación de toda organización: la adaptación de sus discursos y mensajes al nuevo ecosistema digital.

Desde un punto de vista académico, pero también profesional, el manual resulta interesante tanto para los docentes, los estudiantes y también para los profesionales de la comunicación y el marketing que deseen profundizar en los cambios ocurridos en el sector de la comunicación como consecuencia de los nuevos escenarios tecnológicos.

Estos cambios en el entorno comunicativo son numerosos, y además han sucedido de una

manera muy rápida. Por tanto, resulta imprescindible para comprenderlos en su conjunto tener una visión holística que aborde las distintas dimensiones y consecuencias de todos estos cambios.

La obra se estructura en 9 capítulos perfectamente delimitados para que el lector pueda entender este contexto cambiante.

En el primer capítulo los autores realizan un repaso a la reciente revolución tecnológica que desembocará en el actual panorama de la comunicación. En el mismo se analiza la llegada de la sociedad de la información y los cambios que ha supuesto para unas audiencias acostumbradas a los medios convencionales. Por supuesto, estos cambios también han afectado a los propios medios y a la aparición de nuevos modelos de negocio. Interesante también resulta el análisis de la evolución de internet, desde sus orígenes hasta nuestros días; desde la aparición de la web hasta los nuevos modelos de comunicación dentro del ecosistema digital. El capítulo también realiza un repaso a los principales soportes surgidos de la explosión web (*sites*; *microsites*, *blogs* y redes sociales), apuntando algunos datos sobre su uso y consumo por parte de la población general. Este apartado se cierra con una reflexión sobre el concepto de *big data* (datos masivos), identificándolo con uno de los términos que más expectación ha creado en la sociedad de la información. Las empresas que han apostado por el uso y gestión de este gran conglomerado de datos les permite diseñar una comunicación mucho más auténtica y personalizada, y por tanto mejorar la eficacia de sus mensajes.

Un capítulo no menos importante en esta encrucijada de la comunicación, lo constituye el nuevo rol que asumen los consumidores en esta era de la comunicación digital. Como con-

secuencia de las nuevas tecnologías, estos resultan en la actualidad empoderados y llegan a asumir el nuevo rol de «*prosumidor*». Un concepto que viene a evidenciar el paso desde un individuo que simplemente consume información, a otro que es capaz de generar sus propios contenidos y compartirlos a través de las distintas plataformas digitales. Precisamente este poder e influencia que tiene este nuevo consumidor sobre las marcas viene motivado por la facilidad que tiene para difundir información, positiva o negativa, sobre las mismas, o sobre los productos que consume. Incidiendo en este punto, la obra señala que este nuevo consumidor digital, capaz de producir y difundir contenidos a una mayor escala, surge como consecuencia de tres factores claves: la aparición y desarrollo de las redes sociales; la rápida penetración de los *smartphones* y la adopción masiva por parte de los usuarios de servicios de banda ancha de móvil.

Entre los aspectos de este nuevo consumidor digital los autores identifican las características que configuran la personalidad del mismo. En este sentido, señalan que este consumidor 2.0. contrasta la información comercial con los comentarios y opiniones de iguales, a los que les otorga una gran credibilidad. Además, genera opiniones sobre los bienes adquiridos tras comprobar que los mismos alcanzan sus expectativas, y las comparte con otros usuarios interesados. Esta comunicación digital es casi permanente (*always on*) con un uso intensivo y diario de internet. Por otra parte, este *ciberconsumidor* busca y propicia una interacción permanente con las marcas, tanto con las que consume, como con las que le llaman la atención. Y, por último, dispone de una mayor información, y por tanto de un mayor poder de decisión que el consumidor tradicional.

La obra también se detiene en la explosión del consumo digital en la denominada era *multitantalla*. Esta tendencia, que se aborda en el capítulo 3, habla de una nueva forma de consumir los contenidos por parte de la población. Esto lo realizan a través de los distintos dispositivos digitales que han ido integrando paulatinamente en sus hábitos diarios, a partir de los cuales gestionan sus necesidades informativas. Resulta importante distinguir también que este consumo de contenidos es diferente según las edades y características sociodemográficas de los sujetos en cuestión. Así, por ejemplo, los denominados nativos digitales, que tienen a su alcance una gran cantidad de dispositivos, los utilizan de manera alternativa en función de algunos de los siguientes factores: tiempo del que dispone; el objetivo que persigue; la ubicación en ese momento, y su actitud y estado mental.

Por su parte, el capítulo 4 recoge una de las principales preocupaciones a las que se enfrentan las marcas: la integración de la comunicación digital en la estrategia publicitaria. Esta preocupación deriva del hecho que los usuarios evitan de manera consciente la exposición a mensajes comerciales y publicitarios. Esta situación ha hecho que las agencias y los anunciantes se replanteen las estrategias, pasando a proporcionar experiencias que conecten con el usuario e incrementen su compromiso con la marca. Una de estas estrategias es el denominado *brand content*, o creación de contenido de valor añadido para el consumidor. Un contenido diseñado para generar vínculos emocionales y culturales de forma directa, sin caer en el intrusismo de la publicidad convencional.

El *brand content* se puede aplicar a los diferentes medios (analógicos y digitales), y para ello la obra tira de casos y ejemplos que explicitan la manera de poner en marcha estas estrategias

por parte de las marcas. Este es el caso de la campaña «Bebe a bordo» de la marca Bezoya, desarrollada para el canal de emisión Divinity. Estas acciones buscan conquistar a la audiencia generando lealtad y compromiso.

En este contexto de hiper digitalización, la creación de una marca, tal y como señalan los autores, requiere combinar de manera eficaz estrategias de publicidad en medios *on* y *offline*, para ofrecer experiencias multiplataforma y multicanal al consumidor. Es importante señalar también el valor del denominado *visual social media marketing* donde la imagen y los contenidos audiovisuales difundidos en medios sociales se convierten en los portadores del mensaje comercial de una forma fresca, desenfadada y eficaz.

En el capítulo 5 se analiza la importancia del *brand engagement*, aplicado recientemente al mundo de la publicidad debido al impacto de las redes sociales en la comunicación digital de las marcas y organizaciones. Su objetivo es crear una relación afectiva entre la marca y sus seguidores, sean consumidores actuales o potenciales. Pero además de esta relación es importante medirla, y para ello la obra se detiene en las principales métricas de *engagement*, tanto en los medios *online* como en los *offline*.

El capítulo 6 aborda el futuro de la comunicación digital desde el nuevo ecosistema y clasificación de medios, al desvanecerse la clásica división entre medios convencionales y tradicionales. En esta nueva clasificación (medios pagados, ganados y propios), los medios sociales ha influido de manera importante. El objetivo por tanto de este capítulo es analizar las características de estos medios, sus beneficios, inconvenientes y la complementariedad entre los mismos.

Al mismo tiempo, y hablando de medios, no es menos importante referirse también a los nue-

vos formatos publicitarios de la comunicación digital. En este sentido la obra dedica el capítulo 7 a profundizar en estos nuevos formatos, y en las tendencias que se vienen observando en este punto. Este capítulo analiza desde los formatos ya clásicos como la publicidad *display* o buscadores, (SEO y SEM) hasta las nuevas formas de publicidad comportamental, basada en los intereses del consumidor, el *retargeting* y redes sociales, analizando sus ventajas y el impacto que han tenido sobre el sector.

Un apartado interesante lo constituye el análisis de las principales tendencias de éxito que se están desarrollando en el ámbito de la comunicación y la publicidad digital. En este sentido, el capítulo 8 pone el foco en algunas de estas formas como el denominado *digital signage*, o cuarta pantalla, que incluye contenidos digitales e interactivos en el punto de venta y en lugares públicos. Otra tendencia a tener en cuenta es el *videomarketing online* que permite a las marcas alcanzar sus objetivos de posicionamiento y de negocio. Asimismo, la penetración del móvil, junto con la aparición de las nuevas tecnologías propicia el desarrollo de nuevos formatos en *marketing mobile*.

El último capítulo está dedicado a los nuevos modelos de negocio en la industria digital. Modelos que han provocado numerosos cambios en las empresas presentes en el sector de las industrias culturales y de contenidos. En este sentido, se analizan las diversas investigaciones sobre la evolución de los procesos de concentración de las empresas en el sector. A su vez, también se presta atención a la situación actual de las industrias de los contenidos o, la compra programática, que surge como consecuencia de la digitalización del mercado publicitario y de la necesidad de optimizar la comercialización de los espacios publicitarios en tiempo real.



La estructura del libro resulta altamente didáctica, al incluir al final de cada capítulo un resumen del mismo y unas preguntas de autoevaluación que permiten consolidar los conocimientos.

Una obra, como decía al principio necesaria y útil en este contexto tan cambiante de la co-

municación y el marketing. Entender estos cambios, el impacto profundo que han tenido en las inversiones publicitarias y en la manera de diseñar las estrategias publicitarias constituye un corpus de conocimiento, tanto para la labor de investigación en comunicación, como para la práctica profesional.

## Driving Digital Strategy

A Guide to Reimagining  
Your Business  
Sunil Gupta

Harvard Business Review Press,  
Boston, Massachusetts, 2018



**Por: Carlos Victor Costa**

ESIC Business & Marketing School

**D**riving Digital Strategy, by Sunil Gupta, the Edward W. Carter Professor of Business Administration at Harvard Business School presents a clear framework for companies looking

for the benefits of using digital technology as levers for competitive advantage. It is the result of over a decade of Gupta's research on the digital transformation occurred at Fortune 500 companies, thus it is an extremely practical guide, backed by the sound use of business strategic principles that characterize Harvard's academics.

I met the author in 2016 at Harvard University when he was starting the research for the book, and during his classes, he was already providing glimpses of the ideas that would shape it afterwards. Firstly, the book recognises the powerful effects originated by digital disruption. Opportunities can be created for new entrants, and threats can be placed upon incumbent companies. The book focuses on the latter kind of companies: large organizations that like Goliath need to find new ways to cope with a competition that resemble new "Davids": lean, agile organizations such as start-ups that having nothing to lose, having everything to win in the new territories created by digital disruption. With this competitive attitude, these new players pressurize established, risk-averse, slower companies, so in this sense this a must-read book for leaders of large and medium-sized companies to strategize the steps required to change their organizations. For the academic audience, it is an excellent textbook for digital business courses, and marketing and communications as well.

With digital disruption comes the situation where the “winner takes it all”: customers’ habits change, new markets are created, and traditional markets disappear. For Gupta, incumbent players need a roadmap, because several things can go wrong not because they do not embrace digital, but because they do not have a structured way to take the organization (and their employees, current businesses, providers and customers) to the uncharted waters of digital transformation. After establishing the case for a roadmap, Gupta proceeds to propose a framework that seeks to “reinvent the business” with four key components:

1. Reimagining Your Business
2. Reevaluating Your Value Chain
3. Reconnecting with Your Customers
4. Rebuilding Your Organization

The author takes us through each component of the framework in four parts and 12 sub-components, providing a very didactic and elegant reading experience. Though his ideas are rooted in the traditional empirical and strategic perspective of a business school’s lecturer and management consultant, Gupta’s prose is not plagued with the clichés and jargon normally found on books on the subject of digital transformation, which is highly appreciated. Graphs, models and a myriad of examples are used to illustrate his points.

Ironically for a book that aims to shed light in the future of business, the framework starts with Reimage Your Business quoting Theodore Levitt, a Harvard Business School lecturer whose ideas on Marketing in the ‘60s has influenced the discipline since then. We are reminded of Levitt’s seminal essay *Marketing Myopia* that teased readers with a simple question: “*What business are you really in?*”. This is probably one of

the most difficult, philosophical, and overlooked question to be addressed by companies’ management. Often, leaders in a company disagree vehemently about the answer, and employees do not have a clear view of it, either. Obviously, if a company does not have clarity on this point, it is very difficult to succeed in the current situation of affairs, where digital technologies are creating changes at a tectonic level in the competitive arena.

Taking Amazon as a paradigmatic example, Gupta demonstrates that what was once the “largest bookseller in the world” in 1995 became a conglomerate of different business that extracted synergy of different customer relationships and technologies. The key advice here is that companies need to define their businesses (their scope) around customers, not products or customers. To do that, data, technology and relationships become critical assets of a company.

Starting from this perspective, the heart of a company – its business model – is naturally impacted. The business model defines the way a firm creates, delivers, and captures values, and through some interesting examples in different industries, the author indicates that a transition is happening, and companies are starting to offer a new kind of product, described as “product-as-a-service”. In an economy of intangibles, it seems a logical step for companies to rely on services for their growth and profitability. Easier said than done, though, because this new orientation - which is at the heart of the so-called “digital transformation” - entails great difficulties: only 14% of 1,733 business executives polled in the McKinsey Global Survey (September 2018) said that their digital transformation efforts have sustained performance improvements. Worst of all, only 3% per cent reported complete success at sustaining change.

The first part, which creates the mindset for the following three, finishes with the idea of platforms and ecosystems. The externalities created by digital technology have reduced the transaction costs of goods and services, among other effects. The idea of digital platforms is not new and entirely related to digital technologies: MIT's Cusumano and co-authors Gawer and Yoffle traced them back in a recent book (*The Business of Platforms*, published by Harper Business) to industries platforms, which are "foundation products or technologies that various firms can build upon to create new products and services or transactions". However, what we see now it is an explosion of platforms facilitated by digital technologies, that could be of three types: a) focused on transactions, where the platform serves as an intermediary for direct exchange or transactions, subject to network effects; or b) focused on innovations, where the platforms serves as a technological foundation upon which other firms develop complementary innovation; c) of hybrid, working both as an intermediary and a catalytic for innovation.

When expanded and combined, this "platform revolution" creates business ecosystems, in which companies co-evolve capabilities around innovations, and work cooperatively and competitively at the same time (an idea already expressed by James Moore in a 1993 Harvard Business Review article). Gupta highlights here the role of Open Innovation and provides interesting pointers on how to do it in a firm.

The topic of Open Innovation returns later, and it is central to the book's Part Two (Revaluating Your Value Chain), which is built around key stakeholders of the firm: providers and business partners. This part also covers what is operational excellence in today's world, and the reader learns more about new trends such as

Industry 4.0, Smart Factory, Omnichannel Strategy, and Digital Supply Chains. These chapters are dedicated to the "hard" parts of the digital transformation, with its operational-oriented examples. Despite not sounding so "strategic" like other parts, this is possibly the best of the four parts of the book. The lessons here are fundamental to understand some "backstage" aspects of the digital strategy that in reality make it possible to deliver the value of digital innovations to customers.

Part Three is titled Reconnect with Your Customers and naturally appeals more to marketers and communicators researchers and professionals as it focuses on branding, growth and strategies of demand generation. As an example, Gupta refers to BBVA Compass, a subsidiary of the Span-ish bank in the US market, and how the brand created its customer-acquisition campaign and allocate its marketing budget. Gupta also introduces us to the "The 200-20 Rule", an interesting insight that underscores the importance of acquiring the right customers.

The chapters on engaging and measuring the marketing investment complements Part Three, and covers what the author calls "Beyond Advertising". Considering that digital products have almost zero marginal cost of production and distribution, a powerful strategy to create new markets is "freemium", in which a basic version of a product is given away for free, and users pay only for upgrading to an advanced version. Adobe, the New York Times, Hulu, Dropbox, LinkedIn, Skype and YouTube are examples of the implementation of this strategy. Another interesting insight brought in this part is "Moment-Based Marketing", which are marketing strategies that "focus less on consumer demographics, interests, or even past purchases than they do on the moment and the context", in other words,

highly responsive, real-time marketing. Finally, Pareto's Law (also known as the 80-20 rule) is updated to the 200-20 Rule, where 20 percent of the customers provide almost 200 percent of the profit, a rule that underscores the importance of acquiring and retaining the right customers.

Part Four, *Rebuild Your Organization*, is an excellent conclusion for the framework as it covers the steps needed to manage the digital transition from within, i.e. building the future of the firm with the same organization that you have – just transformed by the consequences of what the firm has set in motion in the previous steps. It is basically about Change Management, and it is personally my main area of interest.

The period of transition to a new, digitally driven organization, is normally “turbulent”, according to the author. The given example – Adobe – is fascinating and illustrates the price to pay during these times for certain companies. In the case of Adobe, the company's net income faced a steep decline during 2013-2014, and level remained below those of the pre-transition period through 2015, before started to skyrocket.

This part demonstrates how designing an organization for innovation should be a priority, and many companies do this by starting an independent unit to spur innovation in a legacy company (Telefonica has used this approach). Gupta warns us, however, that this is analogue to launching a speedboat to turn around a large ship: “often the speedboat takes off but does little to change the course of the ship”. How to break inertia? Mastercard's president and CEO, Ajay

Banga, prefers a different approach, using “landing docks” as a way for the large organization to benefit from the agility of the smaller unit. By creating this mechanism of constant flow of information, Banga ensures that everyone in the organization is completely aligned with the vision and strategy of the company and its operating rules and consequently accelerates the innovation. Another example given in the book is the transformation underway at Goldman Sachs, a major player in an industry that suffered technological disruption at unprecedented levels, and now operates under the label of “fintech”.

Chapter 12 is the book's epilogue and addresses one of the most overlooked aspects of digital transformations in my opinion, which is the human element. Recognizing that data is the new oil, Gupta warns the reader about the need to “develop the skills to refine and extract value from this important resource”. It is a chapter devoted to data analytics, machine learning and artificial intelligence (at the introductory level), and on talent: how to recruit, develop and manage people to face this overwhelming amount of change in the way companies are doing business. It is a short chapter, and I sense, again, that the dramatic aspects related to the adaptation of the workforce to the new requirements of companies and digital transformation should deserve more pages and depth but perhaps this is a subject for a whole new book, not this one, which works perfectly as a solid overview and guide of key strategic elements that need to be considered by companies nowadays to face the digital challenge.

## Gestión de la comunicación

Un enfoque integral

Josefa D. Martín-Santana, Cristina Olarte Pascual, Eva Reinares-Lara, Pedro Reinares-Lara, Rocío Samino-García

ESIC Editorial, 2019



**Por: Ignacio Soret Los Santos**

ESIC Business & Marketing School

El sector de la comunicación es uno de los sectores que más cambios ha experimentado en estos últimos años. Esta profunda transformación ha afectado también a la forma de operar de los distintos agentes que intervienen, gracias a los nuevos medios y a las nuevas tecnologías. Pero también obliga a un nuevo planteamiento estratégico de gestión. Las opciones de comunicación son cada vez mayores, el número de mensajes hace que estemos cercanos a la saturación y, por añadidura, la atención que prestan los consumidores y usuarios a estos mensajes es escasa.

En este estado de cosas, el libro *Gestión de la comunicación: un enfoque integral* está dirigido a académicos y profesionales de la comunicación comercial, para brindar una visión pedagógica, actual y coordinada de sus diferentes herramientas.

La comunicación integrada de marketing (CIM) cuenta con diferentes instrumentos, entre los que destacamos la publicidad, la promoción de ventas, marketing directo y las relaciones públicas. Y cada uno de estos instrumentos son objeto de desarrollo en un capítulo correspondiente del libro.

El primer capítulo es: Comunicación estratégica integrada. Se resaltan diversas claves: avances de TIC, comunicación interactiva, bidireccional, los consumidores han incrementado su poder, saturación publicitaria, fragmentación de la audiencia. Internet ha provocado un aumento de la competencia, los ciclos de vida de productos se acortan. Por tanto, aparecen el marketing lateral, viral, el *street marketing* y el *ambient marketing*. Con todo esto, y más, la CIM permite mantener la coherencia estratégica de todos los mensajes, analizando los procesos asociados a la comunicación, así como, entre otras cosas, los diferentes niveles de integración estratégica y táctica que necesita una organización.

Segundo capítulo: la Publicidad. Componente principal de la CIM para el envío de mensajes claros y uniformes que promueven una comunicación eficaz. Según el contenido del mensaje y su objetivo, encontraremos distintas tipologías de publicidad: de notoriedad, informativa, persuasiva o racional, sugestiva o emocional, de recuerdo, comercial. Aunque según otros criterios, se hablará de publicidad intensiva, extensiva, comparativa, de gran consumo, de productos industriales, de servicios, de ideas, etc. A todo ello hay que añadir en este capítulo el proceso de planifi-

cación publicitaria, medios, soportes y formas de comunicación, el control publicitario, la planificación de medios y las agencias de publicidad.

Tercer capítulo: Promoción de Ventas. El consumidor debe percibir un valor añadido ante una promoción de ventas. Estos beneficios promocionales pueden ser económicos, de calidad, de conveniencia o bien hedónicos, de exploración, autoexpresión o entretenimiento. Así, las acciones promocionales son diversas: descuento inmediato, cupones de descuento, reembolso, producto adicional, muestras, regalos, productos complementarios, promociones cruzadas, concursos, sorteos, juegos..., y las basadas en causas sociales, destinándose una parte del precio pagado a una obra o causa social. Sin embargo, la ejecución de la promoción tiene aspectos menos divertidos: la descripción de la promoción considerará la creatividad, coherencia con la marca, planificación, bases legales, acuerdos comerciales y logísticos y, cómo no, un análisis de costes y beneficios estimados de la promoción por cierto volumen incremental de las ventas. Baste recordar que muchos productos mueren antes de salir, un gran tanto por ciento mueren en los lineales antes de un año y, no es por desanimar, un pequeño tanto por ciento de las promociones son rentables de verdad.

El Marketing Directo es un instrumento de la comunicación interactivo que permite comunicarse/relacionarse directamente con el público objetivo, gestionado como individuo, y cuyo objetivo, además, es obtener una respuesta medible. De éste se trata en el capítulo cuarto. Se desarrollan las cualidades del Marketing Directo, los canales adecuados, los objetivos de una campaña de Marketing Directo, así como la planificación y gestión de una campaña. Se abordan en detalle el telemarketing, el *mailing*, e-mail marketing, redes sociales, aplicaciones móviles, *apps*. Merecida atención también para las bases de datos

como elemento central de eficacia, como eje fundamental que sustenta la acción de Marketing Directo, para adquirir, retener y mantener información desagregada y actualizada del público, con el objetivo de planificar, implementar y controlar estrategias de marketing personalizadas.

Por último, en el capítulo quinto, las Relaciones Públicas (RRPP). Se tratan exhaustivamente la naturaleza y el alcance de las RRPP, los medios sociales, las principales técnicas, el programa de RRPP, la ética, *fake news*, la posverdad y, para terminar, el manual de crisis. Cualquiera técnica de RRPP tiene por objetivo fomentar en sus destinatarios percepciones positivas sobre la empresa, sus marcas y sus productos. Las RRPP son fundamentales para el desarrollo del posicionamiento y la imagen de la empresa a largo plazo. La esencia se concreta en tratar de influir, participar, construir relaciones con los distintos públicos con el fin de dar forma y enmarcar la percepción pública de una organización. La meta de este proceso es conseguir la credibilidad y la confianza de los públicos, utilizando las diversas técnicas de difusión y propagación, informando a tiempo y en el momento oportuno.

Es muy interesante la descripción de las acciones de RRPP orientadas a generar *publicity*, o para generar contenido, *brand journalism* e *inbound marketing*, acciones de presión a través de *lobby* y *think tank*, visitas, recepción de grupos, concursos y premios, congresos, jornadas, ferias y otros eventos, patrocinio y mecenazgo, documentos y material corporativo. El responsable de las RRPP abanderará una cultura de respeto hacia lo que representa la empresa y a la sociedad en la que ejerce su profesión.

Acerca de los autores de *Gestión de la Comunicación, un enfoque integral*: Josefa D. Martín-Santana es licenciada y doctora de Ciencias Económicas y Empresariales. Cristina Olarte Pascual,

licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Eva Reinares-Lara, licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Pedro Reinares-Lara, doc-

tor en Ciencias Económicas y Empresariales. Rocío Samino-García, doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Todos ellos tienen una gran actividad investigadora y son docentes en diversas Universidades.

## Outside Insight

El uso de la inteligencia artificial para navegar por un mundo inundado de datos: una nueva perspectiva estratégica para la toma de decisiones en la era digital

Jorn Lysegggen

ESIC Editorial, 2019



**Por: Abel Monfort**

ESIC Business & Marketing School

Enalteciendo la enorme cantidad de huellas digitales (*bread-crumbs*) que se dejan diariamente en internet por personas e instituciones, el autor de este libro hace un alegato, muy claro y didáctico, a favor de la importancia de utilizar

toda esta información con el objetivo de repensar la forma en que se toman decisiones dentro de las empresas.

Este análisis trata de solucionar un rompecabezas, el de la disponibilidad de información que se encuentra ahí fuera, para obtener insights que ofrezcan a la alta dirección una mayor comprensión de su propia organización y un incremento de la capacidad para tomar decisiones acertadas. La obra también lo traslada a otras unidades como marketing, desarrollo de productos, la gestión de riesgos y de inversión.

El autor del libro no es otro que Jorn Lysegggen, un emprendedor de éxito que en 2001 fundó la conocida Meltwater con el objetivo de recolectar información para mejorar la toma de decisiones empresariales. Tal y como reza su identidad corporativa, Meltwater es una compañía que monitoriza los medios y las redes sociales para el crecimiento de negocio y la construcción de marca. Este noruego, nacido en Corea, comenzó su carrera como investigador en inteligencia artificial en el Norwegian Computing Center. Abandonó este trabajo para crear sus primeras start-ups y le fue bien. Hace apenas 4 años los datos de su empresa arrojaban unos ingresos de más de 200 millones de dólares, más de 50 oficinas por todo el mundo y más de 1000 empleados. Es decir, que sabe de lo que habla al plantear una obra como esta.

Una de las características del libro es que su lenguaje emprendedor, su capacidad para expre-

sar las ideas en papel, de manera muy informativa, y la cantidad de ejemplos que se suceden hacen que su lectura sea muy recomendable y aporte a su modelo una gran credibilidad. Quizás, en ocasiones, muy centrada en su propia empresa.

Es muy reseñable la traducción al español de esta edición, realizada por Carlos Victor Costa, director del Máster de Comunicación y Nuevas Tecnologías y del Máster de Comunicación y Publicidad de ESIC Business & Marketing School; puesto que el libro mantiene la frescura de la versión original, aportando un lenguaje muy vivo y cercano, propio de los libros de empresa del entorno anglosajón, que atrapan al lector.

El libro contiene 17 capítulos que se pueden englobar en cuatro bloques fundamentales:

- **Explicación sobre los nuevos tipos de datos y cómo pueden ser localizados.** El documento va mostrando diferentes ejemplos en los que los datos fueron determinantes. Soy muy atractivas las descripciones de los casos de Kodak o LinkedIn, por citar solo algunos de los muchos que aparecen. Durante este bloque el autor va dando fuerza a lo que será su argumento posterior: las empresas tienen que tener en consideración los datos externos para potenciar o alcanzar una clara ventaja competitiva. De lo contrario, la visión clásica, centrada en los datos internos, puede conllevar una clara desventaja frente a una competencia que no sufra esa clase de rechazo a su potencial de escucha.
- **Prestar atención a los cambios de cada sector mediante el acceso a la información en tiempo real.** El autor postula que las empresas deben evitar ser reacias a utilizar la información disponible online. De hecho, sostiene que la minería de datos internos “mira al pasado” mientras que los datos ex-

ternos “miran al futuro”. Para mostrar la importancia de tener en consideración este tipo de fuentes, argumenta su postura con ejemplos muy interesantes de empresas de éxito.

- **Ejemplos prácticos de cómo aplicar la estrategia insight outsight en la toma de decisiones.** Quizás uno de los bloques más relevantes del libro y la esencia de por qué muchos autores, especialmente del entorno anglosajón, captan tan bien la atención de los lectores. Lejos de meras teorías, el autor intenta explicar claramente cómo aplicar la recolección de datos externos y los insights obtenidos a la toma de decisiones estratégicas en la alta dirección, pero también en otras unidades como marketing, desarrollo de productos, etc.
- **Posibles dificultades y como solucionarlos.** El autor destaca lo impredecible del sector, con nuevas aplicaciones y fuentes de datos e intenta arrojar luz a cómo adaptarse a ese mundo cambiante.

En términos generales, estos son los cuatro grandes bloques en los que se agrupan los 17 capítulos del libro. Lo más destacable es contar con un libro con esta frescura del idioma (entre otras cosas, por la labor de su traductor) y que plantea una cuestión fundamental en la actualidad, que es la necesidad de que las empresas comprendan la importancia de los datos accesibles, que están fuera de sus propias organizaciones, para trazar planteamientos estratégicos horizontales en toda la organización.

Para los expertos y académicos del ámbito de las Ciencias de la Comunicación y de la Información esta obra pone de manifiesto la importancia del dato y, sobre todo, la facilidad para el acceso al mismo en el entorno actual. Presenta una lectura muy atractiva para todos los temas relacionados con la gestión de crisis y la gestión de la reputación, pero también para gestión de marca y métricas



digitales. A través de múltiples ejemplos, traslada un mensaje claro: el análisis es un “must” en empresas pioneras, pero también una necesidad de concienciación en las aulas, ya que, al fin y al cabo, serán los líderes de mañana. Por ello, se dan ejemplos concretos de empresas que lo están poniendo en práctica, lo que facilita la comprensión.

El libro se presenta como una obra muy recomendable para enseñar en Business Schools pero

también para cualquier experto en comunicación por la claridad de sus palabras. Sin embargo, en la edición española, podría haber sido conveniente adaptar al mercado local algunas de las empresas que se ejemplifican, para que todas fueran conocidas por el gran público. Finalmente, en algunas ocasiones, el libro parece querer promocionar en exceso sus herramientas en Meltwater, así como sus algoritmos.



# Proyectos de investigación en comunicación y publicidad

Coordinadora: **Susana Fernández Lores**  
ESIC Business & Marketing School  
[susana.fernandez@esic.edu](mailto:susana.fernandez@esic.edu)

## Proyectos de investigación en comunicación y publicidad

### Nombre del Grupo de Investigación:

Grupo Complutense de Gestión de Marca y Comunicación Integrada / *Branding and Integrated Communication Centre*.

### Datos generales

- Director/es: Jorge Clemente Mediavilla. Nuria Villagra García
- WEB: <https://www.ucm.es/gestiondemarcas/>
- Centro: Facultad de Ciencias de la Información (Universidad Complutense de Madrid). Área de Ciencias Jurídicas y Sociales
- Departamento: Comunicación Audiovisual y Publicidad
- Datos de contacto  
Dirección: Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Avenida Complutense, 3. 28040 Madrid, España.  
Correo: [gestiondemarca@ucm.es](mailto:gestiondemarca@ucm.es)

### Descripción

El Grupo Complutense de Gestión de Marca y Comunicación Integrada viene desarrollando una labor de investigación y actividades formativas en el área de la gestión y comunicación de marca. Este grupo entiende la marca como un elemento estratégico y transformador en las organizaciones y analiza su impacto económico y social con un enfoque aplicado y multidisciplinar.

El equipo cuenta con amplia experiencia en investigación y ha desarrollado proyectos para numerosas empresas e instituciones.

El grupo cuenta con un equipo de investigadores de diversas universidades (Universidad Complutense de Madrid, ESIC Business & Marketing School, Universidad de Valladolid, Universidad Pontificia de Salamanca), especialistas en todas las disciplinas relacionadas con la investigación de marca, con una

orientación eminentemente aplicada a cualquier tipo de empresa o institución.

Entre los servicios que ofrece este grupo de investigación, tanto en investigación como asesoría, consultoría y formación se encuentran los siguientes:

- Estudios de percepción de marcas.
- Asesoría en el diseño de estrategias de marca.
- Medición de la lealtad de los consumidores a las marcas.
- Estudios de notoriedad de marca.
- Medición del valor de marca (brand equity).
- Identificación de indicadores que permitan medir la gestión y comunicación de marca con sus públicos (cuadro de mando).
- Análisis de la eficacia de campañas publicitarias (ROMI).
- Informes de evaluación de la marca interna de las organizaciones.
- Asesoría en la definición del propósito, valores y territorio de la marca.
- Análisis de la reputación corporativa de todo tipo de organizaciones.
- Diseño de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.
- Marcas con valores y activismo corporativo.
- Apoyo en las decisiones estratégicas de comunicación de marca.
- Medición de la salud de marca en redes sociales.
- Generación de contenidos audiovisuales orientados a la construcción de marcas.

Para llevar a cabo estos servicios utilizamos todo tipo de fuentes de información primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se incluyen métodos cuantitativos de recogida de información como el diseño de encuestas ad hoc o cualquier tipo de análisis cualitativo (focus group, entrevistas en profundidad, etc.). Entre las fuentes

secundarias que son proporcionadas por terceros, podemos llevar a cabo análisis con datos de paneles de distribución y consumo, o estudios a partir de información recogida en redes sociales, por mencionar algunos ejemplos.

A partir de los datos disponibles, nuestro grupo de investigación utiliza los métodos de análisis más sofisticados para extraer información accionable que permita orientar las decisiones de marca. Entre ellos se encuentran tanto los métodos de análisis econométricos y psicométricos más clásicos, como las metodologías más recientes basadas en análisis bayesiano, minería de textos, machine learning, etc.

### Ámbito de investigación

Las líneas principales de investigación del grupo son:

- Gestión de marcas: identidad y propósito; gestión de la marca corporativa y comercial; estrategias de comunicación; medición de la eficacia.
- Impacto económico y social de las marcas: impacto económico de las marcas y la comunicación; efectos en públicos; globalización, valores y transformación social.
- Producción de contenidos: Nuevos medios y plataformas digitales; branded content; storytelling corporativo, marcas y contenidos audiovisuales.
- Marcas responsables: responsabilidad social corporativa; sostenibilidad; activismo corporativo; co-creación y colaboración marca/sociedad.

### Miembros del grupo

Natalia Abuin Vences. Profesora contratada Doctor UCM.

David Alameda García. Profesor de Gestión de Marcas y Publicidad de la Universidad Pontificia de Salamanca.

Xosé Anton Álvarez Ruiz. Profesor Contratado Doctor Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Complutense de Madrid.

Juan Benavides Delgado. Catedrático UCM.

Sonia Laura Carcelén García. Profesora del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados (UCM).

Paloma Díaz Soloaga. Profesora Titular. Área Gestión de Intangibles y Moda. Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas, UCM.

Mónica Díaz-Bustamante Ventisca. Profesora Doctora, UCM.

Elena Fernández Blanco. Profesora de Marketing y Comunicación en la Universidad Pontificia de Salamanca.

Dimitrina Jivkova Semova. Profesora de la UCM.

Carlota López Aza. Profesora asociada del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid.

María Belén López Vázquez. Profesora de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en ESIC.

Luis Mañas Viniegra. Profesor en la UCM.

Lidia Maestro Espinola. Profesora de Publicidad y Marketing en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

Abel Monfort De Bedoya. Profesor de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en ESIC.

Graciela Padilla Castillo. Profesora titular de la UCM.

Teresa Pintado Blanco. Profesora titular de Comunicación y Marketing en la UCM.

Joaquín Sánchez Herrera. Profesora titular de Comunicación y Marketing en la UCM.

Ana Sebastián Morillas. Profesora de Comunicación y Publicidad en la Universidad de Valladolid (Campus Segovia).

### Líneas de investigación:

Producción de Contenidos; Marcas responsables; Impacto económico y social de las marcas; Gestión de Marca.

**Palabras clave:** Comunicación publicitaria; Marca corporativa; Storytelling corporativo; Co-creación Marca-Sociedad; Activismo corporativo; Sostenibilidad; Responsabilidad Social Corporativa; Marcas y cine; Branded content; Efectos de las marcas en los públicos; Tecnología Digital; Eficacia publicitaria.

### Resultados de la investigación

Proyectos competitivos (últimos 5 años):

- Título:** *The Role of Public Service Media in Promoting Active Citizenship and Inclusive Dialogue.*

Investigador principal: Dimitrina Jivkova Semova.

Entidad financiadora y convocatoria: Jean Monnet Module 2017-2020. Erasmus+ Programme. EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), Unión Europea.

Referencia: 586770-EPP-1-2017-1-ES-EPPJ-MO-MODULE.

Duración: 2017 - 2020.

Cuantía recibida: 20.286 euros.
- Título:** *I+D+i Museología e integración social: la difusión del patrimonio artístico y cultural del Museo del Prado a colectivos con especial accesibilidad (invidentes, sordos y reclusos).*

Entidad financiadora y convocatoria: Comunidad de Madrid.

Investigador principal: José M<sup>a</sup>. Salvador González.

Duración: 01/01/2016 - 31/12/2019.

Cuantía: 205.005 euros.
- Título:** *Produsage cultural en las redes sociales: industria, consumo popular y alfabetización audiovisual de la juventud española con perspectiva de género.*

Entidad financiadora y convocatoria: Proyecto I+D Programa de excelencia, Subprograma estatal de generación de conocimiento. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

Referencia: FEM2017-83302-C3-3-P.

Investigadora principal: Asunción Bernárdez Rodal.

Duración: 01/07/2018 - 01/01/2022.

Cuantía: 26.000 euros.
- Título:** *Migration coverage in news media*

Entidad financiadora: Erich-Brost-Institute für Internationalen Journalismus, Technische Universität Dortmund (Alemania).

Investigadora principal: Susanne Fengler.

Coordinadora en España: Dimitrina J. Semova.

Duración: 2018 - 2019.
- Título:** *Women Journalists in Europe's Media*

Entidad financiadora: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.

Investigadora principal: Caroline Lees.

Coordinadora en España: Dimitrina J. Semova.

Países participantes: República Checa, Alemania, Italia, Letonia, Polonia, Portugal, Rumania, España, Suiza, Ucrania, Reino Unido, y European Journalism Observatory (EJO).

Duración: 2018.
- Título:** *Artivism: Artistic Practices for Social Transformation.*

Entidad financiadora y convocatoria: Programme Erasmus+ Key action 2 "Strategic Partnership". Proyecto coordinado entre España, Francia, Hungría y Reino Unido.

Referencia: 2016-1-FR02-KA205-011291.

Investigadora principal: Dimitrina Jivkova Semova.

Duración: 2016 - 2018.

Cuantía: 248.169 euros.

- **Título:** *Diversity-diving into diversity in museums and the city.*

Entidad financiadora y convocatoria:

Unión Europea. Erasmus+ 2014-1-ES01-KA204-004799.

Investigadora principal: María Ángeles López Fernández.

Coordinadora técnica del consorcio: Dimitrina J. Semova.

Duración: 2014 – 2016.

Cuantía: 221.743 euros.

- **Título:** *Brecha digital entre docentes y estudiantes universitarios: Producción y consumo cultural a través de las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter).*

Entidad financiadora y convocatoria: Proyecto Banco Santander-Universidad Complutense de Madrid.

Referencia: PR41/17-20959.

Investigadora principal: Asunción Bernárdez Rodal.

Duración: 23/11/2017 - 30/06/2019.

Cuantía: 4.500 euros.

- **Título:** *NewsSharing. Consumo de noticias en medios sociales. Análisis de factores en la selección y difusión de contenidos mediáticos.*

Entidad financiadora y convocatoria: Proyectos de I+D+I (programa retos). Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

Referencia: CSO2017-86312-R.

Investigador principal: Francisco Segado Boj.

Duración: Desde diciembre de 2017.

- **Título:** *Condicionantes de la evolución de los Fundamentos y competencias periodísticas en el ejercicio profesional, según la naturaleza y titularidad de la empresa informativa.*

Referencia: UZ2017/HUM-04.

Investigadora principal: Carmen Mª Marta Lazo.

Duración: 19/06/2017 - 31/12/2017.

Cuantía: 1.000 euros.

- **Título:** *El ensayo en el audiovisual español contemporáneo Ministerio de Economía y Competitividad.*

Referencia: CSO2015-66749-P.

Investigador principal: Norberto Mínguez Arranz.

Duración: Desde 01/01/2016.

Cuantía: 38.200 euros.

- **Título:** *Programa de actividades sobre Vulnerabilidad Digital.*

Referencia: H2015/HUM-3434.

Proyecto de Investigación Competitivo de la Comunidad de Madrid.

Investigador principal: Ignacio Blanco Alfonso.

Duración: 01/01/2016 - 31/12/2018.

Cuantía: 174.000 euros.

- **Título:** *Estudio empresarial sobre innovaciones aplicadas a la promoción de la felicidad en la gestión empresarial (Economía de la Felicidad 20+20).*

Referencia: Universidad Fondo Social Europeo y Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Investigador principal: Luis Alberto Rivas Herrera.

Duración: Desde 01/01/2015.

Cuantía: 46.189 euros.

- **Título:** *Economía de la Felicidad. Proyecto de Investigación Competitivo financiado por el Ministerio de Industria dentro del Programa de Nueva Economía 20+20 y la EOI.*

Investigador principal: Luis Alberto Rivas Herrero.

Duración: 01/01/2015 - 31/12/2015.

Cuantía: 50.000 euros.

- **Título:** *Nuevos escenarios de comunicación de marca en las empresas e instituciones.*  
Entidad financiadora y convocatoria. Programa Estatal de I+D+i Orientada a los Retos de la Sociedad. Ministerio de Economía y Competitividad (España).  
Nombre del investigador principal: Juan Benavides Delgado.  
Entidad de afiliación. Universidad Complutense de Madrid.  
Fecha de inicio y finalización. 1/01/2014 - 31/12/2016.  
Cuantía: 54.450 euros.
- 2019: Internet, smartphones y redes sociales como factores determinantes en el incremento de casos de ciberacoso. *Revista Espacios*, 40(4), 23. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p23.pdf>
- 2019: El rol del Producer en las agencias publicitarias de España. *Comunicación y Hombre*, 99-108. Disponible en: <https://comunicacionyhombre.com/article/rol-del-producer-las-agencias-publicitarias-espana/>
- 2019: The use of hypertextuality, multimedia, interactivity and updating on the websites of Spanish political parties. *Communication & Society*, 32(1). Disponible en: [https://www.unav.es/fcom/communication-society/en/resumen.php?art\\_id=738](https://www.unav.es/fcom/communication-society/en/resumen.php?art_id=738)
- 2018: El perfil del consultor de neuromarketing en la formación de grado de la universidad española. *Revista Risti. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 16, 11. Disponible en: <http://www.risti.xyz/issues/ristie16.pdf>
- 2018: How Does Wall Street React To Global Sports Sponsorship Announcements?: An Analysis of the Effect On Sponsoring Companies' Stock Market Prices. *Journal of Advertising Research*, 58(3), 297-310. Disponible en: <http://www.journalofadvertisingresearch.com/content/58/3/297.article-info>
- 2018: Corporate Communication in digital environments: tools to guarantee Corporate Reputation. *Prisma Social*, 22, 209-288. Disponible en: <http://revistaprismasocial.es/article/view/2582/2759>
- 2018: Artivism: A New Educative Language for Transformative Social Action. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 26 (57), 9-18. Disponible en: <https://www.revistaco->

#### Artículos en revistas de investigación

- 2019: La comunicación de la RSE. Análisis del sector hotelero. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1580-1609. DOI: 10.4185/RLCS-2019-1400 83. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1400/83es.html>
- 2019: Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. *El profesional de la información*, 28, 5. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.13><http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/monfortvillagra-lopez.pdf>
- 2019: From Action Art to Artivism on Instagram: Relocation and instantaneity for a new geography of protest. *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*, 11(1), 23-37. <https://www.ingentaconnect.com/content/intellect/cjcs/2019/00000011/00000001/art00002>
- 2019: La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social Revista de Ciencias Sociales*, 25, 439-463. <http://revistaprismasocial.es/article/view/2675>



- municar.com/index.php?contenido=detalles&numero=57&articulo=57-2018-01
- 2018: New discourses in brand communication in Spain: adaptation vs. renewal of target audience. *Comunicación y Sociedad*, 31(2), 25-38. Disponible en: [https://www.unav.es/fcom/communication-society/en/resumen.php?art\\_id=670](https://www.unav.es/fcom/communication-society/en/resumen.php?art_id=670)
  - 2018: Mujeres cineastas y mujeres representadas en el cine comercial español (2001-2016). *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 1247-1266. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1305/RLCS-paper1305.pdf>
  - 2018: Las mujeres de la Revolución Rusa: la otra gran revolución. *Historia y comunicación social*, 23(1), 5-22. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/59829>
  - 2017: The role of advertising in Spain in the press and radio during Franco's regime: The birth of consumer society. *Cuadernos Info*, 41, 209-226. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/cdi.40.1128>
  - 2017: Usos y tendencias de Twitter en la campaña a Elecciones Generales españolas del 20D de 2015: hashtags que fueron trending topic. *El profesional de la información (EPI)*, 26(5), 824-837. Disponible en: <http://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/sep/05.pdf>
  - 2017: The Effects of Digital Media Advertising Content on Message Acceptance or Rejection: Brand Trust as a Moderating Factor. *Journal of Internet Commerce*, 16(4), 364-384. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332861.2017.1396079>
  - 2017: Formas alternativas de financiación en los grupos mediáticos españoles. *Fondos de inversión, hedge funds y sociedades capital-riesgo. Ámbitos. Revista internacional de comunicación*, 28, 1-13. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/66531>
  - 2017: Analysis of the Most Viewed Content in the History of YouTube in Spain: Possible Decisions and Future Challenges around the Business Model of the Platform. *Trípodos*, 40, 113-129. Disponible en: [http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/view/452](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/452)
  - 2017: New Brand Management Scenarios on the Spanish Market. *Cultura, Lenguaje y Representación/Culture, Language and Representation*, 18, 67-81. Disponible en: <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/clr/article/view/2717/2219>
  - 2017: La relación entre el visionado y la evaluación del anuncio. Un análisis estructural de la publicidad no pagada en YouTube. *Cuadernos. info*, 40, 189-202. Disponible en: <http://www.cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/cdi.40.1088>
  - 2016: Advertising and television content for children in Argentina. *Prisma Social: revista de investigación social*, nº Extra 1, 238-260. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5602009>
  - 2016: Contribución de los sitios web de la industria cinematográfica española a la percepción del Cine Español. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 21(40), 67-83. Disponible en: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/16410>
  - 2016: Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication & Society*, 29(2), 133-146. Disponible en: <https://www.unav>

- es/fcom/communication-society/en/articulo.php?art\_id=574
- 2016: Corporate social responsibility and corporate foundations in building responsible brands. *El profesional de la información (EPI)*, 25(5), 767-777. Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2016/sep/07.pdf>
  - 2016: Will they return? Getting private label consumers to come back: Price, promotion, and new product effects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 109-116. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096969891630128X>
  - 2016: Productoras españolas en la red. Actividad en Twitter y Facebook/Spanish Movie Producers Online Activity on Twitter & Facebook. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 22(2), 969-980. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/54246>
  - 2016: Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society*, 29(2), 133-146. Disponible en: [https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/forma\\_de\\_citar.php?art\\_id=574&summary](https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/forma_de_citar.php?art_id=574&summary)
  - 2016: Contribución de los sitios web de la industria cinematográfica española a la percepción del Cine Español. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 21(40), 67-83. Disponible en: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/16410>
  - 2016: Comunicando culturas: la creación de espacios de intercambio para favorecer la integración. Opción: *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 13, 153-172. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5844663>
  - 2016: Redes sociales institucionales de éxito: los casos de @ policia y @ guardiacivil en España. Opción: *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32(12), 85-109. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/310/31048903005/index.html>
  - 2016: El debate sobre el estado de la nación como parte del ritual democrático parlamentario: análisis del discurso de Rajoy y Rubalcaba en 2014. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 375-390. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52601](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52601)
  - 2016: Principios básicos del European Advertising Standards Alliance (EASA) como punto de coordinación de los sistemas de autorregulación de la publicidad. Opción: *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 828-839. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5901121>
  - 2016: Citizens' perceptions on social responsibility in public administration organizations: A case study on Spain. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(48), 166-183. Disponible en: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/489>
  - 2016: Connecting branding and Corporate Social Responsibility: strategies to communicate values in an effective way. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(2), 1-15. Disponible en: [https://www.unav.es/fcom/communication-society/en/articulo.php?art\\_id=444](https://www.unav.es/fcom/communication-society/en/articulo.php?art_id=444)
  - 2015: The Effect of Product Innovation, Promotion, and Price on Consumer Switching to Private Labels. *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 192-201. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1046669X.2015.1071604>

- 2015: Principios de condicionamiento clásico de Pavlov en la estrategia creativa publicitaria. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 2, pp. 813-831. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5834783>
- 2015: Valorization of cultural diversity through best practices dissemination: sharing experiences. Arteterapia. Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión, 10, 235-246. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5584566>
- 2015: Innovation in higher education through collaborative networks: a case study applied to the degree of Journalism. Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 19(3), 361-379. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/44281>
- 2015: Nuevas estrategias de publicidad y marketing para una sociedad hiperconectada. Telos: Revista de Pensamiento sobre Comunicación, Tecnología y Sociedad, 115-124. Disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero101/nuevas-estrategias-de-publicidad-y-marketing-para-una-sociedad-hiperconectada/>
- 2015: Los MOOCs en la enseñanza superior: una tarea pendiente/Higher Education MOOCs: a Work in Progress. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 21(1), 629-642. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2015.v21.n1.49115](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.n1.49115)
- 2015: La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? Revista Latina de Comunicación Social, 70, 793-812. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/RLCS-paper1072.pdf>
- 2014: Nuevos modelos educativos: los MOOCs como paradigma de la formación online. Historia y comunicación social, 18, 801-814. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44278/41846>
- 2014: La crisis nuclear de Corea del Norte y Sky News o Fox News. Palabra Clave, 17(3), 854-874. Disponible en: <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/3781/pdf>
- 2014: Encuadrar la crisis nuclear: el conflicto en la Península de Corea según la prensa británica y española. Observatorio (OBS\*), 8(4), 119-132. Disponible en: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/726>
- 2014: Teoría de la Información y de la Comunicación en una serie de Televisión: Scandal / Information Theory and Communication in a Television Series: Scandal. Historia y Comunicación Social, 19, 133-144. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45016](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45016)
- 2014: Público y cine en España. Problemas de identidad y marca para un cine propio/ The Public and the Cine in Spain. Issues of identity and Brand. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 20(2), 695-718. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2014.v20.n2.47029](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2014.v20.n2.47029)
- 2014: La situación profesional de los periodistas españoles: las repercusiones de la crisis en los medios. Revista Latina de Comunicación Social, 69, 104-124. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1003\\_USC/06\\_S.html](http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1003_USC/06_S.html)
- 2014: The Nuclear Crisis in North Korea: Sky News or Fox News. Palabra Clave, 17(3), 854-874. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0122-82852014000300012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0122-82852014000300012)



# Tesis doctorales en comunicación

Coordinadora: **Marta Gimeno Pascual**  
ESIC Business & Marketing School  
marta.gimeno@esic.edu

## **El efecto de la música publicitaria en la notoriedad del mensaje.**

Un estudio experimental en el ámbito de la identidad sonora

*Autor:*

D.Francisco Moreno Rey

*Universidad/Departamento:*

Universidad Complutense de Madrid

*Fecha de lectura:* 25/10/2019

*Programa de doctorado:*

Programa de Doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid

*Dirección:*

D. Giorgio de Marchis Picciol

D.ª Teresa Pintado Blanco

*Tribunal:*

D.ª Sonia Laura Carcelen García

D.ª Laia Falcón Díaz-Aguado

D. Luis Rodrigo Martín

D. Julio Alard Josemaría

*Descriptor:*

Publicidad y Marketing

**Por Marta Gimeno Pascual**

ESIC Business & Marketing School

## **Resumen**

La música publicitaria genera efectos en la memoria del consumidor y afecta a la notoriedad del mensaje, la marca, y a su identidad sonora.

El objetivo de esta investigación es aumentar el conocimiento sobre la música en anuncios audiovisuales y, además, pretende averiguar cuál es el efecto de la música en la notoriedad del mensaje publicitario y qué efecto causa el sonido en la identidad sonora.

Tras el análisis del estado de la cuestión sobre los efectos de la música y la identidad sonora, se han planteado las hipótesis. Los resultados de los estudios publicados permiten deducir que la música popular facilita la memorización del mensaje publicitario, y que la música popular con logo sonoro crea identidad sonora.

A partir de las hipótesis, se ha diseñado un modelo teórico simple y un experimento a través del

cuál se ha estudiado el efecto que la identidad sonora produce en los consumidores.

Los datos se han recogido a través de cuestionarios estructurados con preguntas directas y autoadministrados. Los resultados alcanzados a través del análisis de varianza y de regresión logística nominal sugieren que la música popular con logo sonoro puede crear identidad sonora y que la música popular cantada ayuda a la memorización del mensaje.

Es importante conocer el efecto de la música publicitaria en la memoria del consumidor y su aportación en la creación de identidad sonora. Estos conocimientos suponen un avance importante en el conocimiento del *branding* sonoro. A través de un mayor conocimiento del *branding* sonoro se pueden desarrollar estrategias y acciones de comunicación que tengan un mayor impacto en los consumidores.

## **Attitudes to Online Advertising: New Formats and New Perspectives**

*Autor:*

**D.ª María Elena Aramendia Muneta**

*Universidad:*

**Universidad de la Rioja**

*Departamento:*

**Economía y empresa**

*Fecha de lectura:* 25/10/2019

*Mención Europeo/Mención internacional:*

**Concedido**

*Programa de doctorado:*

**Programa de Doctorado en Economía de la  
Empresa por la Universidad de La Rioja**

*Dirección:*

**D.ª María Cristina Olarte Pascual**

*Tribunal:*

**D.ª M. Pilar Martínez Ruiz**

**D.ª Eva Marina Reinares Lara**

**D.ª Gwenaëlle Oruezabala**

*Descriptor:*

**marketing, publicidad, técnicas publicitarias,  
técnicas de marketing**

**Por Marta Gimeno Pascual**

ESIC Business & Marketing School

## **Resumen**

Avances tecnológicos como Internet y el teléfono móvil inteligente han remodelado la industria de la publicidad. Los nuevos medios de comunicación y publicidad digital han hecho que empresas, consumidores, y la sociedad en general, actualmente hiperconectados modifiquen sus comportamientos. En este contexto, la creación de vínculos emocionales a largo plazo con los consumidores resulta esencial, ya que las nuevas tecnologías permiten un intercambio rápido de información bidireccional, lo que es un factor clave en la publicidad. Esta tesis doctoral pretende profundizar en los nuevos formatos, soportes y medios publicitarios, que interactúan durante el proceso de comunicación en las condiciones actuales. Para abordar dicho objetivo, se plantean cuatro estudios interrelacionados desde tres perspectivas que reflejan el constante cambio y mejora de las tecnologías.

La primera perspectiva estudia el efecto de la publicidad basada en el envío de mensajes cortos (SMS) a teléfonos móviles y smartphones, que opera con las restricciones del llamado «marketing de permiso». Para ello, se ha realizado una réplica del trabajo de Tsang, Ho y Liang de 2004. Los resultados de este trabajo muestran un cambio respecto al modelo de partida, ya que la única variable que afecta positivamente a la actitud es el entretenimiento. Sin embargo, se constata la interconexión entre actitudes, intenciones y comportamientos que se plantean en dicho modelo.

La segunda perspectiva se centra en el estudio de la presencia de estereotipos de género en el proceso de codificación a través del uso del vídeo digital original como nuevo formato de publicidad en Internet. Se ha realizado un análisis de contenido de 324 vídeos digitales originales que han sido galardonados con premios por par-

te de profesionales del marketing. Los resultados muestran que no existe una asociación significativa entre el género y ninguno de los otros diez atributos estudiados: forma de presentación, credibilidad, rol, edad, tipo de argumento, tipo de recompensa, tipo de producto, segundo plano, entorno y comentario final). Aunque hay una mayor presencia de hombres que de mujeres como protagonistas de los anuncios, ambos géneros se muestran de manera similar en actividades y roles no estereotipados.

La tercera perspectiva analiza el proceso de comunicación basado específicamente en imágenes y reacciones de usuarios en Instagram. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis de contenido sobre 1.094 imágenes procedentes de 69 países, centrado en el modelo de estímulo-organismo-respuesta. Se han realizado dos estudios siguiendo dos metodologías diferentes: uno de ellos por mínimos cuadros ordinarios y el otro, por conglomerados entre países. Los resultados de ambos estudios son consistentes con el mo-

delo estímulo-organismo-respuesta: los atributos de las fotografías de promoción turística en Instagram se relacionan con la popularidad de la imagen de un país o de un destino turístico. La presencia de elementos como personas, animales y agua tiene un impacto positivo en la implicación de los usuarios de Instagram, mientras que la falta de autenticidad y la exposición constante a fotografías del mismo país tienen el efecto contrario. De hecho, ambos estudios reflejan la relación entre los «me gusta» y los «comentarios» y el contenido de las fotografías de promoción turística en Instagram. Los resultados se encaminan a comprender el comportamiento de los usuarios, lo que resulta de gran ayuda para las entidades gestoras de destinos turísticos en general, y más específicamente, para orientar la imagen turística de cada país.

Finalmente, esta tesis doctoral aporta importantes conclusiones académicas, implicaciones prácticas para la gestión y recomendaciones para futuras líneas de investigación.



## **Brand Placement en videojuegos con y sin realidad virtual: eficacia en el consumidor adolescente**

*Autor:*

D.<sup>a</sup> Nuria Alabau Tejada

*Universidad:*

Universitat de València (Estudi General)

*Departamento:*

Comercialización e investigación de mercados

*Fecha de lectura:* 13/05/2019

### **Resumen**

El veloz desarrollo de la tecnología ha propiciado cambios en la forma en que se comunican no solo los individuos, sino también las empresas. Un claro ejemplo es la publicidad, que ha tenido que acudir a estrategias menos tradicionales. Es el caso del *brand placement* (BPL), una estrategia publicitaria poco convencional que consiste en emplazar marcas de manera integrada y poco intrusiva en contextos no propios de la publicidad. Aunque se originó en el cine, actualmente su uso se ha extendido a otros medios, como los videojuegos, donde la presencia de marcas es cada vez más notoria. Se trata de un sector en auge a nivel mundial, europeo y español, y una novedosa forma de entretenimiento, lo que lo convierte en un vehículo excelente para que las marcas lleguen a sus audiencias objetivo. Hasta la fecha, los estudios del BPL en videojuegos se han centrado en adultos pero, en esta tesis doctoral, se analizan los efectos de esta estrategia sobre adolescentes por ser principales usuarios de videojuegos. Asimismo, se contempla como valor adicional la influencia de la tecnología de Realidad

*Programa de doctorado:*

Programa Oficial de Doctorado en Marketing

*Dirección:*

D. Manuel Cuadrado García

D.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> José Miquel Romero)

*Tribunal:*

D. Joaquín Aldas Manzano

D.<sup>a</sup> Sara Campo Martínez

D. Luis Antonio Palma Martos

*Descriptor:*

Estudios de mercados, publicidad, marketing

**Por Marta Gimeno Pascual**

ESIC Business & Marketing School

Virtual (VR) en smartphones como dispositivo de juego. El objetivo principal es, por tanto, conocer las consecuencias, en términos de eficacia publicitaria, del BPL en videojuegos con adolescentes. Las variables objeto de estudio (recuerdo y reconocimiento de marca, actitud hacia la marca y hacia el BPL, e intención de compra) se analizan a partir de la manipulación de las variables proximidad del BPL en el videojuego (focal o periférica), congruencia entre el BPL y el contexto del videojuego (congruente o incongruente), y su uso o no de la VR en el videojuego. Como base para la propuesta de las hipótesis de este trabajo, se toma como referencia el Modelo de Capacidad Limitada de Atención de Kahneman (1973). A través de un enfoque experimental, se elaboraron cinco versiones de un mismo videojuego. En cada uno, se emplazaba una de las dos marcas reales consideradas (Amazon, marca incongruente y Nike, marca congruente), en distinta ubicación (focal o periférica), así como con y sin VR en el videojuego. El estudio de campo se implementó en tres centros de educación se-

cundaria sobre una muestra de 286 individuos. Los resultados, en términos generales, mostraron que la combinación de un BPL Congruente-Focal en videojuegos con VR, es la opción que ofrece mejores resultados, en cuanto a la eficacia publicitaria, sobre el colectivo estudiado. Asimismo, el uso de la VR no siempre beneficia los

efectos sobre las variables analizadas. Cuando se comparan los resultados del BPL en videojuegos con VR y sin VR, deben considerarse también otros factores que pueden ejercer una mayor influencia, como la propia congruencia y la proximidad del BPL, o el efecto innovación, entre otros.

---

## Estudio comparativo entre España y Brasil de las estrategias de relaciones públicas e interacción de sus públicos en el entorno digital

*Autor:*

D. Leonardo Soares Silva

*Universidad:*

Universidad de Málaga

*Departamento:*

Comunicación audiovisual y publicidad

*Fecha de lectura:* 02/05/2019

*Mención Europeo/Mención internacional:*

**Concedido**

*Programa de doctorado:*

### Resumen

La presente investigación registra un análisis comparativo de las estrategias de relaciones públicas desarrolladas en las redes sociales de Brasil y España, de las principales organizaciones de la industria automovilística de esos países. El campo de la comunicación enfrenta transformaciones frecuentes a alta velocidad y las actividades de relaciones públicas deben ser adecuadas a estos cambios. Estudios científicos deben apoyar a los profesionales de la comunicación, ofreciendo estrategias adecuadas a través de sus investigacio-

Programa de Doctorado en Comunicación por la Universidad de Cádiz; la Universidad de Huelva; la Universidad de Málaga y la Universidad de Sevilla

*Dirección:*

D.ª Ana Almansa Martínez

*Tribunal:*

D. Miguel de Aguilera Moyano

D.ª Ana Belén Fernández Souto

D. Luis Alberto Beserra de Farias

*Descriptor:*

**medios de comunicación de masas**

**Por Marta Gimeno Pascual**

ESIC Business & Marketing School

nes. Un análisis comparativo entre un país desarrollado, como España, y un país emergente, como Brasil, puede ayudar a estos profesionales a entender mejor sus públicos y aplicar estrategias más eficaces en el ambiente digital. El estudio también sirve para conocer las tendencias en relaciones públicas en las dos naciones. De este modo, los objetivos propuestos para esta tesis fueron: objetivo general; conocer las estrategias de relaciones públicas que se están desarrollando en las redes sociales de las principales organiza-

ciones de la industria automotriz, como Ford, General Motors, Volkswagen, BMW y Toyota, en el contexto de las sociedades brasileñas y españolas; objetivos específicos: a) conocer el grado de participación de los usuarios en las actividades propuestas en las redes sociales por las organizaciones, a través de las herramientas de compartir, evaluación, comentarios, etc.; b) evaluar los tipos de actividades que obtienen mayor participación del público, a fin de conocer las estrategias más eficaces; c) conocer las tendencias en las estrategias de comunicación digital, tanto en España,

como en Brasil; d) establecer un análisis comparativo de las estrategias de relaciones públicas utilizadas en las redes sociales de Brasil y España. Para alcanzar los objetivos situados, esa tesis tuvo como propuesta el enfoque cuantitativo, y la técnica de investigación utilizada fue la de análisis de contenido en redes sociales. Los resultados muestran que las actividades de relaciones públicas son, de hecho, las claves para una relación efectiva entre los públicos y las organizaciones en el ámbito digital. Sin embargo, la falta de interacción todavía se considera alta en los dos países.

## **Opinión pública libre, opinión publicada. La libertad de comunicación pública y los medios de comunicación**

*Autor:*

D. Jesús Sánchez Lorenzo

*Universidad:*

Universidad de Educación a Distancia UNED

*Fecha de lectura:* 2019

### **Resumen**

Avanzamos bajo el influjo de la globalización, de la masificación social, y con una inversión del sistema de valores, cuando no con su pérdida, como consecuencia de variables factores, uno, sin duda, la comunicación. En este contexto y bajo estos parámetros se estructura la presente tesis.

Se cuida con rigor la conexión temática entre los valores inherentes del ser humano, individuales y colectivos, la sociedad globalizada, la libertad de comunicación pública, los medios de comunicación social y su relación con el Derecho en el Estado democrático.

*Dirección:*

D. Carlos Vidal Prado

*Tribunal*

D. David Ortega Gutiérrez

D. Leandro Bruguera Ameyva

D. Alberto Oehling de los Reyes

**Por Marta Gimeno Pascual**

ESIC Business & Marketing School

En relación al Derecho y su efectividad jurídica se hace un análisis prospectivo con el énfasis histórico justo y sin perder de vista el uso alternativo y compartido del Derecho, de naturaleza reflexiva, con el que el ajuste entre norma y hecho se concreta el proceso de ordenación y regulación jurídico-normativa de la vida social.

En el transcurso de la investigación se puede observar que la opinión pública, en cuanto Derecho, comparte frontera con no sólo la Ciencia Política sino también con la Sociología, donde la opinión pública es un trabajo de campo y tiene

un lugar muy importante, y con la Comunicación, frontera ésta muy delgada por los medios y formas de comunicar la opinión que hacen de ella publicada y pública.

Por consiguiente, no obviando la Ciencia Política, la Sociología y la Comunicación pues están ahí, se centra en el mundo jurídico. El profesor Torres del Moral no concibe la opinión pública como figura jurídica más que como un recurso para justificar, jurisprudencialmente, el ejercicio de las libertades de expresión y de prensa. ¿Cómo se puede entonces justificar una tesis sobre la opinión pública? Visto que en el fondo lo que se trataba eran dichas libertades, profundizando en ellas de tal forma que indicaran el camino a seguir para alcanzar la perseguida opinión pública. Pero, además, se incorpora el concepto de opinión publicada. Ésta, al igual que la opinión pública, al no ser una figura jurídica, ha tenido que ir delimitándose conforme al ejercicio de las libertades mencionadas. Son, por consiguiente, una serie de características jurídicas imbricadas con las libertades de expresión y de prensa las que definen tales conceptos de opinión.

No podía ser de otra forma. Si no existen definiciones jurídicas para dos conceptos no jurídicos pero juridificados jurisprudencialmente para la justificación jurídica del derecho fundamental a la libre expresión e información, había que procurar en los derechos involucrados su relación para con ello delimitar jurídicamente tales conceptos de opinión, la pública y la publicada.

Requiere de un ir y venir entre lo particular y lo universal, lo individual y lo social, para comprender la relación existente entre la opinión pública y la opinión publicada propiciada gracias a las libertades informativas y al desarrollo mediático en un mundo ya globalizado que ha desestructurado el derecho interno.

Para la elaboración de esta tesis, teniendo en cuenta la influencia de los medios de comunicación sobre la opinión pública mediante la opinión publicada, se ha trabajado con todos ellos, los clásicos, prensa, radio y televisión, y la novedad que ofrece internet. Se ha recopilado información tanto de prensa escrita, de programas de radio, acontecimientos televisivos (audiovisuales en general) y multitud de conocimiento disponible abiertamente en distintas plataformas digitales a través de la red.

Con todo ello, con la heterogeneidad de la cultura actual globalizada se pretende de alguna manera poner en relieve la diversidad existente y trasladarla al campo de la investigación, porqué no. Fermín Bouza aclamaba en el Congreso de Sociología celebrado en La Coruña en septiembre de 1998 (discurso recogido en el número 34 de Anales de la Cátedra Francisco Suárez dedicado a opinión pública y democracia) que un congreso era «un buen sitio para hablar sin grandes reservas sobre los problemas reales de la ciencia que uno practica y de la sociedad en que uno vive» pudiendo y debiendo «hablar ante compañeros sin el remilgo de los artículos académicos en los que la corbata apretada, los zapatos lustrosos y el traje para la ocasión, nos tienen tan incómodos que apenas balbuceamos alguna retahíla de palabras serias y algo pesadas, cuando no inútiles de tanto envaramiento» y que prefería salir de la ortodoxia que no le parecía ciencia sino «burocracia intelectual, si es que puede adjetivarse tan generosamente», y situarse cómodamente en «algo más fluido que me permita maldecir en lo que quiero maldecir y decir lo que quiero decir sin otro afán que generar reflexiones y propiciar debates, algo que no abunda y que debería abundar».

En este sentido, esa libertad debe fluir no solo en los congresos sino en todas las ágoras para

multiplicar conocimientos, influencias y opiniones lo que no traerá ningún tipo de anarquía por discurrir por la heterodoxia, antes al contrario, traerá progreso democrático y, de su mano, desarrollo humano intrínseco. Para ello, debe considerarse el Derecho como una ciencia capaz de provocar reflexiones y orientar, no solo acompañar, al mundo civilizado. De esta forma, la opinión pública y la opinión publicada, bajo el este enfoque de la libertad de comunicación pública y de los medios de comunicación social, es una tesis sobre la que pensar, preguntar, debatir y rebatir.

**Desarrollo teórico** Esta investigación se presenta en seis capítulos.

En primer lugar, se enfoca la densidad axiológica de los derechos fundamentales del hombre, los valores innatos de la persona, como la dignidad y la libertad, y la posición del Estado bajo la luz de la globalización.

Se parte de la deliberación de Suárez, Hobbes y Kant en torno a los derechos naturales subjetivos, fundamentalizados con el transcurrir del tiempo, que, en cuanto propios del ser humano, el Estado es quien debe protegerlos. En ese transcurrir del tiempo nos dirigimos al momento actual en el que el proceso globalizador (que no ha de terminar y que comenzó, se puede decir, desde el mismo momento en que el hombre fue consciente de ser hombre) está alterando, una vez más, el sentido axiológico real de los derechos fundamentales del hombre.

En el segundo capítulo, avanzando desde la concepción kantiana, consolidada con las revoluciones liberales engendradoras de la libertad y del actual Estado democrático, se adentra en el mundo de la libertad fundamental a la libre expresión, surgido tras la necesidad de asegurar y facilitar la inherente libertad religiosa, y que hoy en día se configura como «libertad de libertades» protegida por el Estado democrático, del

que se nutre, y viceversa, y a la que se denomina «libertad de comunicación pública».

El Tribunal Constitucional español ha considerado que la libertad de expresión y la libertad de prensa son dos libertades autónomas, que van de la mano, eso sí. Si bien no ha sido así en la historia constitucional ni es actualmente en la mayoría de los países democráticos, el ordenamiento español (la doctrina más bien) las ha cualificado de diferente modo, pero esto no obsta para que exista confusión jurídica a la hora de su configuración y protección y defensa.

El capítulo 3 se centra en la opinión pública libre, figura jurídica creada por el Alto Tribunal ya que no se encuentra recogido jurídicamente de un modo expreso en el texto constitucional, como sucede en otros países, figura, por otra parte, nada fácil de definir y delimitar.

En este caso, se parte de la necesidad de una muy amplia libertad de comunicación sin la cual no se puede concebir que el público obtenga todo lo necesario para conformarse una opinión. Ésta tiene su repercusión en el Estado y su sistema de derechos. Con ello se detenta y sustenta la tesis doctrinal según la cual la libertad de comunicación es conformadora de la opinión pública y ésta, a su vez, alimenta al Estado democrático del que parte la primera.

Se valora en este capítulo la necesidad de someter la libertad comunicativa al mercado de las ideas o, por contrario, se somete al poder bajo el paraguas del derecho positivo.

Se determinan los valores definitorios de la opinión pública libre, tales como el pluralismo, la búsqueda de la verdad, la justicia, su relación con la democracia y los regímenes autoritarios, describiendo su instrumentalización, tanto por aquella como por éstos, y cómo se forma.

El cuarto capítulo se adentra en el mundo de los medios de comunicación y su posición en el Es-

tado democrático dada la necesidad de llevar a efecto la libertad de expresión por cualquier medio que se garantiza constitucionalmente como derecho innato al ser humano en el marco de un desarrollo personal digno. Tras una breve reseña histórica de la evolución de los medios, se detalla la relación existente entre la libertad de comunicación pública y la necesidad de los medios para su efectividad, y de éstos con la democracia. En este contexto se considera la construcción de la ciudadanía como un resultado-producto de los propios medios. Se distingue éste de las funciones que están llamados a desarrollar los medios en el contexto de un Estado democrático. No podía ser de otro modo, considerando de un lado la libertad de los individuos para formar su opinión y de otro la de los medios, se trae la histórica y constante polémica en torno a la publicidad de los medios. Con el trascurso del tiempo, gracias a los avances tecnológicos, la información necesaria para conformar opiniones no es limitada e inaccesible (o sí, considera una parte doctrinal, pues el rápido desarrollo de la tecnología comunicativa no se hace acorde al desarrollo social y económico), lo que hace preguntar, cada vez más, a la doctrina de la comunicación si un exceso de información no es, de alguna manera, un tipo encubierto de censura en un sistema, el democrático, que, a priori y formalmente, reprueba. Ello da pie a ahondar en el poder de los medios de comunicación, que se trata en el capítulo quinto.

Nadie duda del papel que juegan los medios actuales en los estados democráticos actuales y la repercusión que esto conlleva en la formación de la opinión pública, no siendo ya única-mente reflejo de ésta sino, cada vez más, conformadora de ella. Es por ello por lo que se debe delinear cómo la formación de la opinión pública va de la mano del proceso de elaboración de la opinión publicada por los medios de comunicación de masas. Éstos son los encargados de establecer la agenda de temas a tratar, destacando unos sobre otros, y con los que el público formarse una opinión, en el sentido, además, que es enfocado por aquéllos desde los despachos de instancias superiores, valedores de diversos intereses (económicos y políticos, principalmente).

En relación con las instancias superiores de los medios de comunicación, se trata el tema de la autorregulación. Si hay un asunto peliagudo en cuanto a la autorregulación, ese es el referido a los mecanismos de control para que se lleve a buen puerto una reglamentación propia.

En el último capítulo se concretizan aspectos de la opinión pública y de la opinión publicada que pueden ser diferenciadores o no a la hora de entenderlas posiblemente como sinónimos. Se profundiza en la única Sentencia en la que el Tribunal Constitucional español trata la opinión publicada, si bien, ciertamente, no es sino un miembro de éste el que la trata con la finalidad de separar la opinión publicada de la opinión pública.







# Agenda de congresos

Coordinador: **Francisco Moreno Rey**  
ESIC Business & Marketing School  
[francisco.moreno@esic.edu](mailto:francisco.moreno@esic.edu)

## Agenda de congresos

**Francisco Moreno Rey** · ESIC Business & Marketing School

---

### V Congreso Internacional sobre Medios de Comunicación

Galaxia de datos: ¿La disolución del "hombre tipográfico"?

Universidad de Toronto, Canadá

1-2 de octubre de 2020

<https://medios-comunicacion.com/congreso-2020>



---

### Communication and trust: building safe, sustainable and promising futures University of Minho

Praga, Portugal

2-5 October 2020

<http://www.ecrea2020braga.eu/2019/10/09/http-www-ecrea2020braga-eu-call-for-papers/>



---

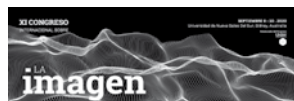
### XI Congreso Internacional sobre la Imagen

Pedagogías visuales: Encuentros, lugares, ecologías y diseño

Universidad de Nueva Gales del Sur, Sídney, Australia

Del 9 al 10 de septiembre de 2020

<https://sobrelaimagen.com/congreso-2020/convocatoria-propuestas>



---

### Information, Medium & Society: Eighteenth International Conference on Publishing Studie

The Role of Scholarly Communication in a Post-Truth Era: Lessons Learned, Futures Gained?

Ca' Foscari University of Venice, Italy

3 July 2020

<https://informationmediumsociety.com/2020-conference>



Ca' Foscari  
University  
of Venice

---

**45th International Advertising Association World Congress 2020**

Saint Petersburg, Russia

27-29 May 2020

<https://iaaworldcongress.org/>

---

**XI Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria CIDU2020**

La transformación digital de la universidad

Universidad de La Laguna, Tenerife (Spain)

Del 24 al 26 de junio de 2020

<https://cidu2020.webs.ull.es/>**CIDU2020**

---

**XV Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas**

Comunicación en la Economía y en la Sociedad de la Confianza

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Cádiz

Jerez de la Frontera, Cádiz (Spain)

Del 22 al 24 de abril de 2020

<http://airrpp.org/congreso2020/>

---

**TV Supervillains-Ecosistemas del cómic en la televisión: el impacto cognitivo de los supervillanos**

Universidad de Sevilla (US)

Sevilla, Spain

Del 12 al 14 de noviembre de 2020

[https://www.tebeosfera.com/promociones/tv\\_supervillains.html](https://www.tebeosfera.com/promociones/tv_supervillains.html)



# **Normas de publicación**

---

**Guidelines  
for Authors**

## Normas de publicación

### Pautas generales

La política editorial de la revista aDResearch ESIC contempla la publicación de artículos de diferentes perspectivas sobre temas relacionados con la comunicación empresarial; el objetivo es servir de intermediario para compartir conocimientos, aplicaciones y metodologías en esta área, ampliando las aportaciones científicas de las diversas facetas de la comunicación. Por ello, los artículos a publicar deben ser relevantes y novedosos, pudiendo ser de diferentes tipos:

- **Artículos de investigación.** Este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados de un proyecto de investigación original. Por tanto, debe incluir varios apartados importantes: introducción, revisión bibliográfica, metodología de la investigación, resultados y conclusiones. Al menos el 60% de cada número de la revista estará formado por este tipo de artículos.
- **Artículos de reflexión.** Este tipo de artículo plantea los resultados de una investigación crítica del autor, desde una perspectiva analítica o interpretativa; para ello, debe recurrirse a las fuentes originales.
- **Artículos de revisión.** Este tipo de artículo presenta los resultados de una investigación basada en una cuidadosa revisión bibliográfica de al menos 50 referencias. En el artículo se deben analizar, sistematizar o integrar los resultados de las diferentes investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo relacionado con la comunicación, con el fin de aportar los avances y tendencias más interesantes.

## Directrices para los *abstracts* de los artículos

### Extensión

Los *abstracts* o resúmenes deben tener entre 200 y 300 palabras, siguiendo la estructura indicada según el tipo de artículo.

### Redacción

El resumen debe ser claro y fácil de leer, aportando la información suficiente para que los lectores comprendan cuál es el contenido del artículo. Debe escribirse en un español gramaticalmente correcto y con una ilación lógica. No debe incluir datos innecesarios ni contener tablas, figuras o referencias. Los elementos a incluir en el resumen son los siguientes:

- **Artículos de investigación:**
  - Objetivo del estudio
  - Diseño / Metodología / Enfoque
  - Resultados
  - Limitaciones e implicaciones
  - Originalidad / Contribución
- **Artículos de reflexión:**
  - Tema principal del artículo
  - Desarrollo lógico del tema
  - Punto de vista y aportaciones del autor
  - Repercusiones y conclusiones
- **Artículos de revisión:**
  - Alcance de la revisión
  - Período de las publicaciones revisadas
  - Origen y tipos de documentos revisados
  - Aportación del autor sobre las publicaciones analizadas
  - Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

## Directrices para la elaboración de los artículos

El Consejo de Redacción de aDResearch ESIC tendrá en cuenta los siguientes aspectos para aceptar o rechazar la publicación de los artículos recibidos:

1. Solo se considerarán los trabajos inéditos debidamente estudiados y aprobados por el Consejo.
2. El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta.
3. Los autores deben ser profesionales docentes e investigadores, además de expertos en el tema a tratar.
4. El título del artículo debe ser conciso y específico del tema a estudiar.
5. Todas las aclaraciones sobre el artículo (agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicarán con un asterisco en la introducción, remitiendo al pie de esa página.
6. Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del Journal of Economic Literature (JEL Classification) según el tema al que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica. Los códigos deben ser específicos y no deben indicarse más de tres. La clasificación se puede consultar en: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)
7. La extensión de los artículos no superará las 8000 palabras, con un tipo de letra Calibri, un interlineado de 1.15 y un cuerpo de letra 11.
8. El artículo debe enviarse en formato Word y en formato PDF al correo electrónico [articulos.adresearch@esic.edu](mailto:articulos.adresearch@esic.edu). En el artículo debe incluirse el texto del artículo, el resumen y las palabras clave (cuatro como mínimo).
9. Las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluir un título y deben enumerarse de forma consecutiva.
10. Las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben adjuntarse, además, en los programas originales en los cuales se realizaron.
11. Los datos del autor se indicarán en la primera página, con una nota al pie, incluyendo la siguiente información: nombre del autor, nivel de estudios, empleo actual, lugar de trabajo, y correo electrónico.
12. Las notas a pie de página se utilizarán para aclarar o ampliar información.
13. Las referencias bibliográficas que se incluyan dentro del texto seguirán el sistema parentético (apellido, año, página): Sánchez, 2005, p. 27.
14. Las referencias bibliográficas completas se incluirán al final del artículo, en orden alfabético y con el siguiente formato, teniendo en cuenta mayúsculas, cursivas, comas, puntos y paréntesis:

### Libros:

Apellido, Inicial del nombre. (año).  
*Título*. Ciudad: Editorial.

Suárez, A. y Martínez, D. (2003).  
*Comunicación en la Unión Europea*  
(2a. ed.). Madrid: Editorial CEAB.

White, D. (2006). *La economía digital*. Barcelona: M. Louston. (Original en inglés, 2004)

#### **Capítulo de un libro:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). Título de artículo. En *Título de libro* (páginas correspondientes al artículo). Ciudad: Editorial.

Hown, R. y Smith, J. (1999). Historia de la publicidad. En *Comunicando* (pp. 25-80). Madrid: Editorial CEAB.

Esquirol, J. (2007). La imagen en la sociedad. En Pascual, M. y Rodríguez, C. (Eds.). *Imagen actual en las sociedades* (pp. 93-102). Madrid: HG Editorial.

#### **Artículos de revistas profesionales o journals:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). Título del artículo. *Nombre de la revista, volumen* (número de la edición), números de páginas.

Williams, O. (2002). Advertising and senses. *Journal of Advertising Perspectives*, 16(3), 181-205.

Pérez, L. (2008). Promoción en mercados internacionales. *Promoción y empresa*, 21, 31-36.

#### **Artículos de diarios:**

Apellido, Inicial del nombre. (año, día de mes). Título del artículo. *Nombre del diario*, p.

Méndez, M. (2009, 26 de febrero). Temor por la crisis publicitaria. *El Periodista*, p. 1-6.

Relaciones públicas en ONGs (2003, 26 de abril). *Noticias hoy*, pp. 1/2-6.

#### **Tesis de grado no publicadas:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). *Título*. Tesis no publicada, Institución, Facultad, Ciudad.

Vázquez, B. (2008). *Mujeres en la comunicación*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación, Madrid.

#### **Contribución no publicada y presentada a un evento:**

Apellido, Inicial del nombre. (año, mes días). *Título*. Evento, Ciudad, País.

Hernández, T. (2007, septiembre 6-7). *Marketing relacional para empresas de servicios*. Ponencia presentada al Encuentro de Investigadores de Estudios de Marketing Relacional, Barcelona, España.

#### **Trabajo no publicado:**

Apellido, Inicial del nombre. (año). *Título*. Trabajo no publicado, Entidad, ciudad.

Sanz, G. (2001). *La comunicación interna en situaciones de crisis*. Cortasa, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

#### **Documentos electrónicos:**

Apellido, Inicial del nombre. (Fecha de publicación o revisión de la página, si está disponible). Título del docu-



mento o artículo. En *Nombre del trabajo completo*. Extraído el (fecha) desde (especifique la vía del sitio).

Muñoz, A. (2007, 5 de agosto). El patrocinio llega al deporte minoritario. *Patrocinio*. Disponible en: <http://www.patrocinio.com>

Si hay más de una referencia de un mismo autor no se utilizará el sistema de guiones largos para indicar las diferentes entradas. En cada caso se pondrá el apellido y la inicial del autor:

Pérez, I. (2003). *Merchandising y comunicación en el punto de venta*. Madrid: Libros Actuales.

Pérez, I. (2003). *La persuasión y la emoción*. Barcelona: Editorial BN.

Pérez, I. (2000). *Introducción a la comunicación empresarial*. Madrid: Libros Actuales.

15. Los artículos se recibirán de forma continua a lo largo de todo el año.
16. La dirección de la revista acusará recibo de los trabajos, en un plazo máximo de diez días hábiles.
17. Posteriormente, empezará la evaluación del artículo, sin los datos del autor, enviándose a dos revisores externos (*peer review*) en el tema, para que de forma anónima e independiente, analicen la posible publicación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: calidad y nivel académico del artículo, aportación al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación y en la redacción, originalidad, interés y actualidad del tema.
18. El autor recibirá ambas revisiones en el plazo máximo de seis meses.
19. El artículo puede ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazado.
20. Cuando ambos expertos hayan evaluado el artículo, el resultado se comunicará al autor, para que realice las modificaciones correspondientes, si son necesarias. Una vez incorporadas las correcciones solicitadas, los artículos se enviarán a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
21. El autor cede los derechos de publicación a aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
22. El artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa de aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
23. El envío de los artículos no obliga al comité editorial de aDResearch ESIC, Revista Internacional de Investigación en Comunicación, a su publicación.
24. Los artículos se podrán publicar en castellano y en inglés.

## Guidelines for authors

### General rules

The editorial policy of aDResearch ESIC contemplates the publishing of articles which deal with topics having to do with business communication from different perspectives. The objective is to serve as a go-between where knowledge, applications and methodology can be shared in this area by furthering scientific contributions in diverse facets of communication. For this reason, the articles to be published should be relevant and novel, with the possibility of being of different types:

**Research articles.** This kind of article presents the outcome of an original research project in detail. As a result, it should include several different sections: introduction, bibliographical review, research methodology, results and conclusions. At least 60% of each issue of the journal will be made up of this type of article.

**Reflection articles.** This type of article puts forth the results of critical research done by the author, from an analytical or interpretative perspective. Thus it should refer to original sources.

**Review articles.** This type of article presents the outcome of research based on a careful bibliographical review of at least 50 references. In the article the results from the different research published or unpublished should be analyzed, systemized or integrated to a field related to communication with the purpose of contributing the most interesting advances and techniques.

## Guidelines for the *abstracts* of the articles

### Length

The *abstracts* or summaries should have between 1500 and 2000 characters, being proportional to the size of the article.

### Style

The summary should be clear and easy to read, supplying enough information for the readers to be able to understand what the content of the article is. It should be written in grammatically correct Spanish and with a logical flow. It should not include unnecessary facts or contain tables, figures or references. The elements to be included in the summaries are the following:

#### **Research Articles:**

- Objective of the study
- Brief description of the elements researched
- Methodology
- Results, conclusions and repercussions

#### **Reflection Articles:**

- Main theme of article
- Logical development of article
- Author's point of view and considerations
- Repercussions and conclusions

#### **Review Articles:**

- Reach of the review
- Period of the publications reviewed
- Origin and types of documents reviewed

- Author's contribution to the publications analyzed
- Conclusions of the lines of research studied.

## Guidelines for the development of the articles

The Board of Editors of aDResearch ESIC will take into account the following aspects when accepting or rejecting the articles received:

1. Only unpublished works will be considered after careful perusal and final approval by the Board.
2. The content of the articles is the author's responsibility; the editorial policy is open.
3. The authors should be professional teachers and researchers as well as experts in the topics to be dealt with.
4. The title of the article should be concise and specific to the topic studied.
5. All of the clarifications about the article (thanks, collaborators, etc.) will be indicated with an asterisk in the introduction with reference at the foot of that page.
6. Each article should attach the classification of the *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) according to the topics it corresponds to in accordance with the established codes for international research of bibliographical production. The codes should be specific and no more than three should be indicated. The classification can be consulted at: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)
7. The length of the articles should not go beyond 20 pages using Calibri font, 1.15 interlineal space and 11 font size.
8. The article should be sent in Word and PDF format to the e-mail [articulos.adresearch@esic.edu](mailto:articulos.adresearch@esic.edu). The article should include the text of the article, the summary, and the key words (minimum of four).
9. Graphs, tables, images and other elements should have a title and be numbered consecutively.
10. Graphs, tables, images and other elements should also be attached on the original program where they were developed.
11. The author's personal information will be indicated on the first page with a footnote including the following information: author's name, studies, current job, place of work, and e-mail.
12. Footnotes will be used to clarify and to give further information.
13. Bibliographical references which are included in the text will follow the parenthetical system (surname, year, page): Sánchez, 2005, p. 27.
14. Complete bibliographical references will be added at the end of the article, in alphabetical order and with the following format, taking into account capital letters, italics, commas, periods and parenthesis:

### Books:

Surname, first name initial. (year). *Title*. City: Publisher.

Suárez, A. y Martínez, D. (2003). *Comunicación en la Unión Europea* (2a. ed.). Madrid: Editorial CEAB.

White, D. (2006). *La economía digital*. Barcelona: M. Louston. (Original en inglés, 2004).

**Chapter of a book:**

Surname, first name initial. (year). Title of the article. In *Title of book* (pages corresponding to article). City: Publisher.

Hown, R. y Smith, J. (1999). Historia de la publicidad. En *Comunicando* (pp. 25-80). Madrid: Editorial CEAB.

Esquirol, J. (2007). La imagen en la sociedad. En Pascual, M. y Rodríguez, C. (Eds.). *Imagen actual en las sociedades* (pp. 93-102). Madrid: HG Editorial.

**Articles from professional magazines or journals:**

Surname, first name initial. (year). Title of the article. *The Name of the magazine, volume* (issue number), number of pages.

Williams, O. (2002). Advertising and senses. *Journal of Advertising Perspectives*, 16(3), 181-205.

Pérez, L. (2008). Promoción en mercados internacionales. *Promoción y empresa*, 21, 31-36.

**Articles from newspapers:**

Surname, first name initial. (year, date ). Title of the article. *Name of the newspaper*, p.

Méndez, M. (2009, 26 de febrero). Temor por la crisis publicitaria. *El Periodista*, p. 1-6.

Relaciones públicas en ONGs (2003, 26 de abril). *Noticias hoy*, pp. 1/2-6.

**Unpublished undergraduate thesis:**

Surname, first name initial. (year). Title. Unpublished thesis, Institution, School, City.

Vázquez, B. (2008). *Mujeres en la comunicación*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación, Madrid.

**Unpublished contribution presented at an event:**

Surname, first name initial. (year, dates ). Title. Event, City, Country.

Hernández, T. (2007, septiembre 6-7). *Marketing relacional para empresas de servicios*. Ponencia presentada al Encuentro de Investigadores de Estudios de Marketing Relacional, Barcelona, España.

**Unpublished work:**

Surname, first name initial. (year). Title. *Unpublished work*, Entity, city.

Sanz, G. (2001). *La comunicación interna en situaciones de crisis*. Cortasa, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

**Electronic Documents:**

Surname, first name initial. (Date of publication or review of the page if available). Title of the document or article. In *Name of the complete work*. Taken(date)from (specify the site).

Muñoz, A. (2007, 5 de agosto). El patrocinio llega al deporte minoritario. *Patrocinio*. Disponible en: <http://www.patrocinio.com>

If there is more than one reference to the same author hyphens will not be used to indicate the different entries. In each case the surname and the initial of the author will be put:

Pérez, I. (2003). *Merchandising y comunicación en el punto de venta*. Madrid: Libros Actuales.

Pérez, I. (2003). *La persuasión y la emoción*. Barcelona: Editorial BN.

Pérez, I. (2000). *Introducción a la comunicación empresarial*. Madrid: Libros Actuales.

15. Articles will be received continuously throughout the year.

16. Receipt of the works will be notified within ten working days.
17. Afterwards, the assessment of the article will begin, without knowledge of who the author is. The evaluation of the article will follow a double blind peer review process by two experts on the topic for the possible publication to be analyzed anonymously and independently. The following aspects will be taken into account: quality and academic level of the article, contribution to knowledge and teaching, clarity in both the presentation and composition, originality, interest and topicality of the theme.
18. The author will receive both reviews in the following six months.
19. The article may be fully accepted, accepted with modifications or rejected.
20. When both experts have assessed the article, the author will be notified of the result so that the corresponding modifications can be made if necessary. Once the corrections have been incorporated, the articles will be sent to a proofreader in order for the publishing process to begin.
21. The author cedes the publishing rights to aDResearch ESIC, International Journal of Communication Research.
22. The article cannot appear in any means of mass communication without the express authorization of aDResearch ESIC, International Journal of Communication Research.
23. Sending articles does not bind the editorial committee of aDResearch ESIC, International Journal of Communication Research, to publish it.
24. The articles will be published in English or Spanish.



# Política editorial

---

# Editorial Policy

## **Política editorial**

aDResearch ESIC, fiel a su compromiso con la comunidad científica y con la sociedad, garantiza tanto la ética, como la calidad de los artículos publicados, garantizando la respuesta a las necesidades de los lectores e investigadores, al tiempo que asegura la calidad de lo publicado, respetando en todo momento el contenido e integridad de los artículos.

Para ello aDResearch ESIC tiene como punto de referencia el Código de conducta y buenas prácticas recogido en el Comité de Ética en Publicaciones (COPE), para autores, revisores y editores.

[http://publicationethics.org/files/Code\\_of\\_conduct\\_for\\_journal\\_editors.pdf](http://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors.pdf)

## **Compromisos de los Autores**

### **Originalidad y plagio**

Los autores de los artículos enviados a aDResearch ESIC afirman que sus trabajos son originales, y que no contienen partes de otros autores o de otros fragmentos de trabajos ya publicados por los autores. Además, aseguran la veracidad de los datos empíricos, en el sentido que no hayan sido modificados o alterados para la validación o refutación de hipótesis.

### **Publicaciones múltiples y/o repetitivas**

El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica. La propuesta simultánea de la misma contribución a diferentes journals es considerada éticamente incorrecta y reprochable.

### **Lista de fuentes**

El autor debe proporcionar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.

## **Autoría**

El autor o autores del artículo garantizan la inclusión de aquellas personas que hayan realizado una contribución científica y académica considerable, tanto en el diseño de la investigación, planificación del trabajo, interpretación de los resultados y redacción del mismo. Por otra parte, el autor o autores, asegura haber jerarquizado la distinta autoría del artículo en base al nivel de responsabilidad e implicación.

## **Acceso y retención**

Si el Comité de Edición lo considera apropiado, los autores de los artículos deberán poner a su disposición también las fuentes o los datos en que se basa la investigación. Estos podrán conservarse durante un período razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.

## **Conflicto de intereses y divulgación**

Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de agencias y/o de proyectos de los que surge el trabajo de la investigación.

## **Errores en los artículos publicados**

Cuando un autor identifique en su artículo un error sustancial, o una inexactitud, deberá informar de manera inmediata al Comité de Edición de aDResearch ESIC suministrándole toda la información necesaria para subsanar las incorrecciones.

## **Responsabilidad**

Todos los autores aceptan la responsabilidad de lo que se ha escrito, asegurando además



que se ha realizado una revisión de la literatura científica más actual y relevante del tema analizado. Por otra parte deberán tener presente de forma plural las diferentes corrientes del conocimiento.

## **Compromisos de los Revisores**

### **Contribución a la decisión editorial**

La revisión doble ciega es una metodología que ayuda, por una parte al Comité de Edición a tomar mejores decisiones sobre los artículos propuestos, y por otra parte, al autor a mejorar su trabajo académico para su publicación.

Los revisores asumen el compromiso de realizar una revisión crítica, honesta, constructiva evitando sesgos, tanto en lo referente a la calidad científica como literaria del escrito.

### **Respeto de los tiempos**

Si un revisor no se siente competente en la temática o área de conocimiento del artículo a revisar, lo notificará de manera inmediata al Comité de Edición, para que busquen otra alternativa.

Por otra parte, el revisor, también deberá proceder de igual manera si presupone que no va a entregar el resultado de la evaluación en el tiempo comprometido con la revista y los autores.

Los revisores se comprometen a evaluar los trabajos en un tiempo razonable, respetando en todo caso los plazos de entrega.

### **Confidencialidad**

Cada artículo asignado a un revisor es considerado confidencial. En este sentido, el manuscrito, textos, resultados, conclusiones, etcétera, no deben ser discutidos, ni puestos en común con otras personas sin consentimiento previo del Comité de Edición.

### **Objetividad**

La revisión doble se realizará de manera objetiva. No se considerará adecuado ningún juicio personal sobre el autor o autores de los artículos.

Por otra parte, los revisores están obligados a dar razones suficientes para sus valoraciones, entregando un informe crítico y pormenorizado completo con referencias adecuadas según plantilla de revisión de aDResearch ESIC.

Así mismo están obligados a advertir a los editores si partes sustanciales del trabajo ya han sido publicadas o están bajo revisión para otra publicación.

### **Visualización de texto**

Los revisores se comprometen a indicar con precisión las referencias bibliográficas de obras fundamentales posiblemente olvidadas por el autor. El revisor también debe informar a los editores de cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.

### **Conflicto de intereses y divulgación**

Información confidencial o información obtenida durante el proceso de revisión por pares debe considerarse confidencial y no puede utilizarse para propósitos personales. Los revisores solo revisarán un manuscrito si no existen conflictos de interés.

## **Compromisos del Comité Editorial**

### **Decisión de publicación**

El Comité Editorial garantizará la selección de los revisores más cualificados y especialistas académicos para emitir una apreciación crítica y experta del trabajo, con los menores sesgos posibles. aDResearch ESIC, opta por seleccionar al menos 2 revisores por cada trabajo de forma que se garantice una mayor objetividad en el proceso de revisiones.

**Honestidad**

El Comité Editorial evalúa los artículos enviados para su publicación solo sobre la base del mérito científico de los contenidos, sin atender a ninguna otra razón de raza, sexo, religión.

**Confidencialidad**

El Comité Editorial se compromete a no divulgar la información relativa a los artículos enviados para su publicación a otras personas que no sean autores, revisores y editores. Los editores y el Comité Editorial se comprometen a la confidencialidad de los manuscritos, sus autores y revisores, de forma que el anonimato preserve la integridad intelectual de todo el proceso.

**Conflicto de intereses y divulgación**

El Comité Editorial se compromete a no utilizar en sus investigaciones contenidos de los artículos enviados para su publicación sin el consentimiento por escrito del autor.

**Respeto de los tiempo**

El Comité Editorial es responsable máximo del cumplimiento de los límites de tiempo para las revisiones y la publicación de los trabajos aceptados, para asegurar una rápida difusión de sus resultados. Se comprometen fehacientemente a cumplir los tiempos publicados (máximo de 30 días en la estimación/ desestimación desde la recepción del manuscrito) y máximo 60 días desde el inicio del proceso de revisión científica por expertos).

Asimismo, los trabajos no permanecerán aceptados sin publicarse en listas de espera más allá del tiempo justo para su edición en el siguiente número.

La revista aDResearch ESIC se adhiere a las normas éticas de Comité de Ética en Publicaciones (COPE).





# Contenidos de la revista

---

# Journal Contents

## Contenidos de la revista

- Aspectos generales de la comunicación comercial:
  - Fijación de objetivos de comunicación.
  - Definición y elección de públicos objetivos.
  - Planificación de la comunicación.
  - Desarrollo de la estrategia de comunicación.
  - Métodos de investigación en la comunicación: medida de la eficacia, investigación de medios, investigación de audiencias, evaluación de públicos objetivos, análisis de estrategias.
  - Comunicación integrada / 360°.
  - Comunicación corporativa/institucional.
  - Comunicación de marca/branding.
  - Identidad e imagen corporativa.
  - Impacto de la comunicación y los medios en la sociedad.
- Publicidad:
  - Estrategia creativa.
  - Estrategia de medios.
  - Eficacia publicitaria.
  - El mercado publicitario: el anunciante, agencias, centrales de medios, medios, servicios de investigación, instituciones de control.
- Relaciones públicas:
  - RRPP internas.
  - RRPP externas.
  - RRPP con los medios de comunicación.
  - Instrumentos de RRPP.
- Marketing directo:
  - Mailing.
  - Telemarketing/marketing telefónico.
  - Marketing relacional.
  - Marketing one to one.
  - Programas MGM.
- Patrocinio - mecenazgo:
  - Elección de campañas.
  - Tipos de patrocinio.
  - Eficacia del patrocinio.
- Promociones:
  - Tipos de promociones en comunicación.
  - Promociones del fabricante y del anunciante.
  - Los públicos de la promoción.
  - Eficacia de las promociones.
- Comunicación en el punto de venta:
  - Merchandising.
  - PLV.
  - La comunicación para distribuidores.
- Comunicación especializada:
  - Comunicación de crisis.
  - Comunicación política.
  - Comunicación financiera.
  - Comunicación social.
  - Comunicación internacional.
- Nuevas tendencias en comunicación:
  - Comunicación en Internet.
  - E-mail marketing.
  - Marketing viral.
  - Mobile marketing.
  - Tendencias en B2B.
  - Evolución de las técnicas de comunicación.
  - Nuevos medios de comunicación.

## Journal contents

- **General aspects of commercial advertising:**
  - Setting advertising objectives.
  - Defining and choosing target public.
  - Advertising Plan.
  - Development of advertising strategy.
  - Advertising research methods: effectiveness test, media research, audience research, evaluation of target public, strategy analysis.
  - Integrated advertising/360°.
  - Corporate/institutional advertising.
  - Brand advertising/branding.
  - Corporate image and identity.
  - Advertising and media impact on society.
- **Advertising:**
  - Creative strategy.
  - Media strategy.
  - Advertising effectiveness.
  - The advertising market: the advertiser, agencies, media centres, the media, re-search services, regulatory institutions.
- **Public relations:**
  - Internal public relations.
  - External public relations.
  - Public relations with the media.
  - Public relations tools.
- **Direct marketing:**
  - Mailing.
  - Telemarketing.
  - Relationship marketing.
  - One to one Marketing.
  - MGM programmes.
- **Sponsorship /patronage:**
  - Campaign choice.
  - Types of sponsorship.
  - Sponsorship effectiveness.
- **Promotions:**
  - Types of promotions in advertising.
  - Manufacturer and advertiser promotions.
  - The promotion's public.
  - Effectiveness of promotions.
- **Advertising at the point of sale:**
  - Merchandising.
  - POS.
  - Advertising for distributors.
- **Specialised advertising:**
  - Crisis advertising.
  - Political advertising.
  - Financial advertising.
  - Mass media.
  - International advertising.
- **New advertising tendencies:**
  - Internet advertising.
  - E-mail marketing.
  - Viral marketing.
  - Mobile marketing.
  - B2B tendencies.
  - Evolution of advertising techniques.
  - New means of advertising.





Edita: ESIC Editorial  
Avda. de Valdeñigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón  
(Madrid) España  
Tel. +34 91 452 41 00  
editorial@esic.edu  
www.esic.edu/editorial

<http://adresearch.esic.edu>

EDICIÓN SEMESTRAL  
BIANNUAL EDITION

# aDResearch ESIC

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH



## aDResearch ESIC

[www.adresearch.es](http://www.adresearch.es)

REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH

### Forma de pago / Payment options:

- Cheque adjunto / Cheque**  
 **Transferencia bancaria a Esic Editorial / Transfer to ESIC Publishing House**  
Banco Popular: 0075-0280-99-0600256058  
 **Tarjeta de crédito / Credit Card:**  
American Express  Visa  Mastercard   
Nº ----- / ----- / ----- / -----

Fecha de vencimiento / Expiry Date: --- --

- 2 números, 60,00 € IVA incluido (nacional). 90€ IVA incluido (extranjero)  
 2 issues, 60,00 € VAT Included (Spain). 90€ VAT Included (exterior)  
 1 número, 40,00 € IVA incluido (nacional). 50€ IVA incluido (extranjero)  
 1 issue, 40,00 € VAT Included (Spain). 50€ VAT Included (exterior)

UNIVERSIDAD, INSTITUTO O EMPRESA / UNIVERSITY, SCHOOL OR BUSINESS

NOMBRE Y APELLIDOS / NAME AND SURNAMES TELÉFONO / PHONE

FAX D.N.I - CIF / I.D.

DIRECCIÓN / ADDRESS

POBLACIÓN / CITY

PROVINCIA / PROVINCE

PAIS / COUNTRY

C.P. / ZIP CODE

E-MAIL

-----  
Firma / Signature:





- 8 Integración de la estrategia de comunicación en canales propios: El caso de El Corte Inglés**  
*María Sicilia Piñero y Jesús Merino Sánchez*
- 28 El uso de estrategias de marketing digital para la promoción turística de las comunidades autónomas españolas**  
*Nuria Ramos Vecino, Antonio Fernández Portillo y Manuel Almodóvar González*
- 48 La promoción del deporte a través de la felicidad del deportista federado en Kárate**  
*Pedro Cuesta-Valiño, Cristina Loranca-Valle y Estela Núñez-Barriopedro*
- 70 Profesionales y posverdad: La responsabilidad colectiva como arma contra la falacia digitalizada**  
*David Caldevilla Domínguez y Enrique García García*
- 84 La comunicación como factor clave en la experiencia del consumidor para la fijación del precio**  
*Ariana Paola Herrera Pérez*
- 98 REVISTA DE LIBROS**  
*Julio Alard Josemaría*
- 100 Comunicación digital**  
Estrategias integradas de marketing  
*Por Julio Alard Josemaría*
- 103 Driving Digital Strategy**  
A Guide to Reimagining Your Business  
*Por Carlos Victor Costa*
- 107 Gestión de la Comunicación**  
Un enfoque integral  
*Por Ignacio Soret Los Santos*
- 109 Outside Insight**  
El uso de la inteligencia artificial para navegar por un mundo inundado de datos  
*Por Abel Monfort*
- 112 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD**  
*Susana Fernández Lores*
- 122 TESIS DOCTORALES EN COMUNICACIÓN**  
*Marta Gimeno Pascual*
- 134 AGENDA DE CONGRESOS**  
*Francisco Moreno Rey*
- 138 Normas de publicación**
- 148 Política editorial**
- 154 Contenidos de la revista**