Boletín de Estudios Económicos

Editado por
Deusto Business Alumni

Vol. LXX Agosto 2015 Núm. 215

Nuevos desafíos del marketing

El societal marketing: marketing de valor social y económico
Gerad Costa
Mar Vila
Página 201

¿Cómo construyen valor las marcas?
Ricardo Pérez
Página 217

El papel de la moda como elemento distintivo de marca ciudad. El caso de Milán como capital de moda
María García-Feijoo
Almudena Eizaguirre Zarza
Marta Aguilar Barrón
Página 231

El valor del *city branding* en la competitividad urbana: el caso de Bilbao
Amaia Bañales Mallo
Mª Soledad Aguirre García
Leticia Santos Vijande
Página 255

Cómo generar clientes satisfechos en empresas de servicios en un entorno multicanal. El caso de la gestión de marketing de un programa universitario
Almudena Eizaguirre Zarza
María García-Feijoo
Daniela Freund de Klumbis
Página 281

El consumidor ubicuo – comportamientos ¿contrapuestos? que afectan a su relación con los espacios digitales
Patricia Gutiérrez Zotes
Página 311

Los 7 pecados digitales
Marta Iraola Tejedor
Página 327

Cantar el consumo. Análisis del discurso subyacente alas líricas sobre consumo
Carlos Ballesteros
María Olga Bocigas
Ana Montoya
Página 347

En busca del *Homo Conscientia*: un análisis de las variables psicoculturales y su influencia relativa en la actitud hacia un consumo responsable en México
Marta Tena León
Liliana Hernández Luquín
Página 369

Deusto Business
lumni

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

Deusto Business Alumni
Hnos. Aguirre, 2. Apartado 20044
Teléfonos 94 445 63 45 - 94 445 22 12.
Fax: 94 445 72 54
48080 BILBAO (España)
E-Mail: boletin.dba@deusto.es

Consejo de Redacción

Iñaki Arechabaleta Torróntegui
Ramón Benguría Inchaurtieta
Juan J. Echeberría Monteberría
Antonio Freije Uriarte
Jesús Lobo Aleu
Ricardo López Alvarez
Víctor M. Menéndez Millán
José Angel Sánchez Asiaín
José Luis Sanchís Armelles

Comité de Dirección

Fernando Gómez-Bezares
Susana Rodríguez Vidarte

Secretaria

Gabriela Mateos Varas

Precios de suscripción:

España, 40,90 €.
Extranjero, 46,60 €.
Números sueltos y atrasados:
1.ª Serie: Números 1 al 45: 17,60 €.
2.ª Serie: Números 46 en adelante: 21,20 €.
Tarifa Especial Estudiantes: 25% de descuento

El *Boletín de Estudios Económicos* es una publicación de Deusto Business Alumni. El orígen de esta asociación se situa en 1922, y publica el Boletín ininterrumpidamente, desde 1942. Cada volumen anual, de alrededor de 600 páginas, se divide en tres números (abril, agosto y diciembre). Los artículos solicitados se aceptan en español e inglés. Su objetivo es la publicación de trabajos originales de economía teórica y aplicada, especialmente dedicada a los problemas de la Empresa. Al primer autor del artículo se le entregan 50 separatas del mismo y 3 ejemplares de la revista. El indice de la revista y los resúmenes aparecen en Internet:
(http://www.alumnidba.es/).
También puede consultarse en: Latindex; CSIC-CINDOC; Econlit; DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc.

Todos los artículos publicados en el *Boletín de Estudios Económicos,* han sido escritos expresamente para el mismo, y no pueden ser reproducidos, total ni parcialmente, sin citar su procedencia.
Si están interesados en alguna reproducción, dirijanse a la dirección de la revista.

El Boletín de Estudios Económicos no se hace responsable de los datos utilizados, criterios, opiniones o conclusiones expresadas en los artículos publicados, que corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan la posición de la revista ni de sus editores. Las erratas de edición detectadas, que sean relevantes, se rectificarán en un Boletín posterior.

Publicación impresa en papel ecológico.

I.S.S.N.: 0006-6249
Dep. Legal: BI 959-1958

¿QUÉ COLOR TIENE TU TRANQUILIDAD?

surne **profesional**

surne **bajadiaria**

surne **bajaplus**

surne**vida**

surne**ahorro**

surne **dependencia**

surne **accidentes**

surne **plan de protección de estudios**

surne**pensión**

PUEDES ESTAR SEGURO

BUREAU VERITAS Certification

94 479 22 00

www.surne.es

surne seguros & pensiones

BILBAO · SAN SEBASTIÁN · GIJÓN · SEVILLA · MADRID · BARCELONA

ESTUDIOS DE DEUSTO

Revista de la Universidad de Deusto

Director: *Ignacio M.ª Beobide*

VOL. 62/1 ENERO-JUNIO 2014

SUMARIO

ESTUDIOS Págs.

Itziar Casanueva Sanz, *Una revisión del concepto de imputabilidad desde las ciencias de la salud. Su compatibilidad con la regulación penal vigente* ... 15-46

Pablo Fernández de Casadevante Mayordomo, *El sistema de control electoral en Alemania* ... 47-71

Ana Gude Fernández, *Videovigilancia privada en lugares de acceso público y derecho a la protección de datos: el caso alemán* ... 73-116

Nicolás Pérez Sola, *La igualdad en la regulación constitucional de la familia, el matrimonio y los menores* ... 117-157

María Pérez-Ugena Coromina, *Garantía del derecho a la tutela judicial efectiva en los sistemas principales de resolución de conflictos alternativos: arbitraje y mediación* ... 159-189

Antonio Martín Porras Gómez, *La dimensión constitucional del poder presupuestario de la Unión Europea* ... 191-212

Sabrina Ragone, *La coordinación gubernamental de las políticas europeas. Un análisis de derecho comparado sobre los miembros fundadores* ... 213-234

Alfredo Ramírez Nárdiz, *Crisis de la representación, crisis económica e ideología alternativa: los conceptos de ruptura estática y ruptura dinámica* ... 235-259

Paloma Requejo Rodríguez, *El referéndum consultivo en España: reflexiones críticas y algunas propuestas de futuro* ... 261-284

Joan Ridao Martín, *Las recientes medidas para la transparencia y la probidad del sistema político y administrativo español. Alcance y valoración* ... 285-310

Ana María San Miguel Osaba, *La sede del Parlamento Europeo en Estrasburgo en entredicho. ¿El último asalto en su pugna con Bruselas?* ... 311-345

NOTAS

Maoly Carrasquero Cepeda, *Participación femenina en los consejos de administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas* ... 349-370

Pablo Sánchez Molina, *El margen de apreciación nacional en las sentencias del Tribunal Europeo de Derechos Humanos relativas al derecho a elecciones libres* ... 371-386

Manuel María Zorrilla Ruiz, *Espontaneidad y sencillez de la ideología de lo justo* ... 387-412

RECENSIONES

Jorge Alguacil González-Aurioles, *Estado de partidos: participación y representación,* por Miguel Ángel Presno Linera ... 415-419

Lorena Bachmeier Winter, *Terrorismo, proceso penal y derechos fundamentales,* por Jesús María González García ... 421-425

Boletín de Estudios Económicos

Vol. LXX Agosto 2015 Núm. 215

Nuevos desafíos del marketing

Sumario

		Págs.
	Presentación.	197
I.	**El societal marketing: marketing de valor social y económico.-** *Gerard Costa y Mar Vila,* ESADE-URL, GRUGET	201
II.	**¿Cómo construyen valor las marcas?-** *Ricardo Pérez*, Client Director MilwardBrown.	217
III.	**El papel de la moda como elemento distintivo de marca ciudad. El caso de Milán como capital de moda.-** *María Garcia-Feijoo; Almudena Eizaguirre y Marta Aguilar,* Universidad de Deusto	231
IV.	**El valor del *city branding* en la competitividad urbana: el caso de Bilbao.-** *Amaia Bañales Mallo y Mª Soledad Aguirre García,* Universidad del País Vasco, UPV/EHU y *Leticia Santos Vijand*e, Universidad de Oviedo	255
V.	**Cómo generar clientes satisfechos en empresas de servicios en un entorno multicanal. El caso de la gestión de marketing de un programa universitario.-** *Almudena Eizaguirre Zarza y María García-Feijoo,* Deusto Business School (Universidad de Deusto) y *Daniela Freund de Klumbis,* Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi (Universidad Ramón Llull)	281
VI.	**El consumidor ubicuo – comportamientos ¿contrapuestos? que afectan a su relación con los espacios digitales.-** *Patricia Gutiérrez Zotes,* Profesora Master Universitario Marketing Avanzado	311
VII.	**Los 7 pecados digitales.-** *Marta Iraola Tejedor,* Universidad de Deusto. Gerente de Donostik	327
VIII.	**Cantar el consumo. Análisis del discurso subyacente alas líricas sobre consumo.-** *Carlos Ballesteros, Mª Olga Bocigas y Ana Montoya,* Universidad Pontificia Comillas - ICADE	347

IX. En busca del *Homo Conscientia*: un análisis de las variables psicoculturales y su influencia relativa en la actitud hacia un consumo responsable en México.- *Marta Tena León,* IQS School of Management – Universitat Ramon Llull y *Liliana Hernández Luquín,* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. 369

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 197-200)

PRESENTACIÓN

En el volumen de Diciembre del pasado año, el Boletín de Estudios Económicos desempeñó un papel que siempre le agrada: el de difundir el trabajo de investigación realizado en los departamentos universitarios. En aquél momento nos centramos en las líneas de investigación sobre Competitividad e Innovación en el departamento de Estrategia de Deusto Business School. Reunimos ocho artículos de diferentes investigadores que, desde perspectivas diferentes, intentaban aportar luz al complejo mundo de la competitividad empresarial y la capacidad de innovación de las organizaciones.

Para este número monográfico hemos seleccionado un campo de reflexión tan dinámico y estimulante como el anterior: el del Marketing. Desde el punto de vista académico, el Marketing es una disciplina relativamente nueva, si la comparamos con otras áreas de la ciencia de la administración y la economía. Sus orígenes, aun reconociendo alguna influencia previa del pensamiento económico alemán, suelen fijarse a comienzos del siglo XX en EEUU, en el curso ofrecido en la Universidad de Michigan por el profesor Edgar D. Jones en 1902[1].

Desde entonces, esta disciplina académica ha sufrido un desarrollo espectacular, siendo abordado su estudio desde distintas perspectivas, enriqueciéndose con nuevos enfoques, y extendiendo su campo de aplicación desde las empresas que buscan el beneficio, al mundo de las non-profit y organizaciones de interés social.

Pero quizás los cambios más rápidos y revolucionarios están aún por darse, y es seguro que su potencial de impacto se verá incrementado por

---

[1] Bartels, R. (1951). Influences on the development of marketing thought, 1900-1923. *Journal of Marketing*.

la aplicación y el dominio de las nuevas herramientas de comunicación y tecnologías de la información. A modo de ejemplo, no hay más que reconocer que hasta hace muy poco hemos convivido con un tipo de marketing irruptivo (outbound marketing), generador de mensajes que invadían el espacio personal con una política de comunicación unidireccional, desde la empresa al consumidor potencial. Hoy en día, sin embargo, se apuesta por el Inbound Marketing o Marketing de Atracción, que pone el foco en una comunicación bidireccional, que no sólo habla, sino que escucha, y que genera conversaciones con todos los stakeholders.

Académicos y profesionales son los responsables y agentes activos de estos nuevos desarrollos, cuestionando el statu quo, provocando cambios de paradigma, aventurando propuestas, probando técnicas y herramientas. Y son también los protagonistas de la nueva docencia en esta área de gestión, con el diseño de programas académicos a los que trasladar los nuevos retos y sus soluciones. Programas como el Master en Marketing Avanzado incorporado hace unos años a la cartera de productos de la Deusto Business School.

Un mundo,-el del Marketing-, profundo y con múltiples matices, del que sería imposible rendir cuenta en el reducido espacio de este número del BEE. Sirvan simplemente las colaboraciones de nuestros autores, académicos y profesionales del mundo del marketing, para ilustrar la variedad de planteamientos desde los que es posible abordar la investigación y generación de nuevas ideas con las que hacer frente a esos "Nuevos Desafíos del Marketing", a que se refiere el título del presente volumen.

El trabajo con que se inicia este número es un ejemplo de ese estado de insatisfacción permanente que caracteriza al investigador, ese inconformismo creativo que le hace capaz de cuestionar paradigmas y aventurar soluciones. Los profesores Gerard Costa y Mar Vila nos hablan de la necesidad de recuperar el uso del "societal marketing", un enfoque marketing que busca no solo la generación de valor económico, sino que incluye como sujeto del marketing a la sociedad en general y se preocupa por los intereses de todos los stakeholders . Son muchas las investigaciones que se han llevado a cabo para medir los efectos positivos de esta forma de enfocar el marketing, aludiendo los autores en concreto a los impactos positivos constatados sobre el reconocimiento y valor de la marca.

De la estrategia de marca nos habla precisamente el trabajo de Ricardo Pérez, señalando la necesidad de construir marcas relevantes

para el consumidor, a las que éste perciba diferentes, y con capacidad de generar notoriedad "discriminante" en la mente de la persona. Entre sus consejos para conseguirlo acentúa la importancia de valores como la confianza, la seguridad y la honestidad.

Son dos los artículos que, a continuación, inciden en la estrategia de marca, pero aplicando el concepto al ámbito "ciudad". María García-Feijoo, Almudena Eizaguirre y Marta Aguilar nos presentan el caso de Milán, analizando cómo la moda puede constituirse en elemento de diferenciación de una ciudad, dinamizando su economía y potenciando su capacidad de atracción. Otro caso paradigmático es el presentado por Amaia Bañales, Soledad Aguirre y Leticia Santos: el caso de Bilbao. Las autoras reflexionan sobre el potencial del city branding como factor de competitividad urbana, y analizan los resultados obtenidos de la aplicación de un programa de esta naturaleza en el ámbito territorial Bilbao-Bizkaia desde 2012.

La aplicación del marketing a empresas de servicios siempre ha generado retos de especial complejidad. A ellos se refieren Almudena Eizaguirre, María García-Feijoo y Daniela Freund, ilustrando su reflexión con el análisis de la gestión del marketing de un programa académico universitario.

La irrupción y evolución de las tecnologías de información y comunicación, junto con el desarrollo de los canales digitales, es otra de las áreas con mayor impacto en la forma en que la empresa puede llegar a gestionar sus procesos de comunicación con el mercado. Son dos los trabajos que se recogen en este volumen sobre este nuevo entorno.

En primer lugar, el firmado por Patricia Gutiérrez, quién reflexiona sobre los nuevos comportamientos de compra y de relación consumidor-empresa que estos sistemas digitales están promoviendo. Nuevas tendencias y comportamientos de un consumidor que califica de "ubícuo" y que, pudiendo parecer excluyentes y contradictorios entre sí, realmente no lo son, y que deberán ser tenidos muy en cuenta por las empresas a la hora de establecer estrategias dirigidas a profundizar la relación con sus clientes.

A continuación, la aportación realiza por Marta Iraola, alertando de los errores más frecuentes que una empresa ha de intentar evitar a la hora de utilizar las tecnologías digitales en su acercamiento al consumidor.

Termina este volumen dedicado al mundo del marketing con dos trabajos centrados en el consumo. Carlos Ballesteros, Olga Bocigas y Ana Montoya resumen en su artículo los resultados de la investigación que

han llevado a cabo para detectar los distintos valores subyacentes en más de 50 canciones recolectadas en diferentes países y períodos, cuyas letras incluyen referencias al consumo.

De esa misma preocupación por entender la influencia de las variables psicoculturales en el consumo participa el último de los artículos que recoge este volumen. El firmado por Marta Tena y Liliana Hernández, quienes nos hablan del homo conscientia, capaz de llevar a cabo un consumo responsable o ético.

Estamos seguros de que nuestro lector encontrará el conjunto de estas reflexiones estimulantes, y podrá apreciar el ritmo de cambio que caracteriza a esta área de la gestión empresarial a la que hemos querido dedicar una atención preferente en este volumen del Boletín de Estudios Económicos. Desde estas líneas queremos dar las gracias y reconocer el esfuerzo de todos los autores que lo han hecho posible.

EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 201-216)

EL SOCIETAL MARKETING: MARKETING DE VALOR SOCIAL Y ECONÓMICO

SOCIETAL MARKETING: MARKETING OF ECONOMIC AND SOCIAL VALUE

Gerard Costa
Mar Vila
ESADE-URL, GRUGET

RESUMEN

La sociedad tiene una creciente percepción negativa del marketing y sus profesionales, debido a que la prioridad actual del marketing es proporcionar eficacia a las empresas que maximizan su beneficio económico-financiero. Hoy, las prácticas del marketing son calificadas por los ciudadanos de abusivas y engañosas, y con ello el marketing se ha alejado de sus orígenes de propuestas socialmente revolucionarias.

Existe en estos momentos una búsqueda de programas empresariales que sean capaces de aportar al mismo tiempo un valor económico y social, para así aumentar la viabilidad de nuestro sistema económico. Los profesionales del marketing deben aprovechar esta sensibilidad de empresas y ciudadanos para potenciar el uso del societal marketing, la única propuesta que potencia valor económico y social. Revisamos en este artículo su origen y aplicabilidad, para acabar concluyendo con su alto potencial de generación de valor y aceptación por la sociedad.

Palabras Clave: Societal marketing, valor económico y social, estrategia competitiva.

SUMMARY

Society has an increasingly negative perception of marketing – and marketing professionals – because the field's current priority is to effectively help companies maximise their profits. Citizens today view marketing practices as abusive and misleading – a clear sign that the field has moved away from its original socially revolutionary proposals.

Business programmes capable of simultaneously providing economic and social value, and therefore increasing the viability of our economic system, are currently in demand. Marketing professionals should take advantage of the current sentiment among businesses and citizens to promote the use of societal marketing, the only proposal that promotes both economic and social value. In this article, we review the origins and applicability of societal marketing and conclude that this proposal has great potential to create value and to be accepted by society.

Keywords: Societal marketing, economic and social value, competitive strategy.

1. **Introducción**

Rory Sutherland, vicepresidente de la agencia de publicidad O'Gilvy en el Reino Unido y uno de los referentes a nivel mundial de la industria de la publicidad, afirmaba en una entrevista sobre su dedicación de una vida al marketing, la comunicación y la publicidad que "*I would rather be thought of as evil than useless*". Sin duda una excelente símil de la situación actual del marketing, una actividad que a nivel público se valora como extremadamente eficaz pero dañina para la sociedad.

La percepción que los ciudadanos tienen del marketing es descrita como una evolución desde ignorarlo o desconocerlo hasta la actual falta de confianza y resistencia activa a su presencia (Barksdale y Darden, 1972; Pollay y Mittal, 1993; Sheth y Sisodia, 2005), o incluso una lucha contra el mismo (Smith, Clurman y Wood, 2004). Valoran los consumidores en general que el marketing y la publicidad son actividades humanas que están ahora mismo fuera de control, generando actualmente tal volumen de actividad que les lleva a percibir que el marketing está afectando negativamente su experiencia del día a día.

Los estudios cuantitativos existentes confirman cómo crece la visión negativa del marketing. Un estudio de la Emory University mostraba que el 62% de los consumidores tenían una actitud negativa respecto al marketing, y solo un 10% tenían una actitud positiva (Sheth y Sisodia, 2005). La percepción negativa se genera en los ciudadanos a través de las actividades más recordadas y citadas en el estudio: el telemarketing, las mentiras, los engaños, las molestias e incordios causados, y la voluntad explícita de manipulación.

Hemos visto pues la percepción negativa de la sociedad del marketing. Ello conlleva un efecto colateral: los propios profesionales del marketing se encuentran en una situación difícil, en un entorno de hostilidad del cual perciben los primeros efectos pero aún no tienen plena consciencia (Sheth y Sisodia, 2005; Costa y Casabayo, 2014). Y cuando son plenamente conscientes de esta hostilidad, han tendido a acogerse a la máxima de *Caveat emptor*, la doctrina de la ley de propiedad que expresa que la responsabilidad de una compra recae en el comprador: el cliente es soberano, y las actividades del marketing son la respuesta a un consumidor libre que decide qué quiere comprar (O'Shaughnessy y O'Shaughnessy, 2002; Shankar, Whittaker y Fitchett, 2006).

2. **Razones de la percepción negativa del marketing**

La razón fundamental que explica esta percepción negativa del marketing por parte de los ciudadanos es que el marketing, en nuestras sociedades capitalistas y consumistas, responde en estos momentos de modo prioritario a los intereses de las empresas (Daza, 2002; Espallardo y Rodríguez, 2003; Sheth y Sisodia, 2005). Ha perdido prácticamente la orientación social inicial (como veremos en el siguiente apartado), olvidando sus orígenes cuando su rol era representar los intereses del cliente en la compañía.

La evolución hacia priorizar los intereses de las empresas se explica en gran parte por el vigente modelo universitario a nivel global. Un modelo donde los académicos, su investigación y el entorno de las propias escuelas de negocio y universidades, son financiados por unas empresas que son las que acaban contratando a sus alumnos. El resultado obtenido es un sistema donde la investigación académica, la actividad generada y la visibilidad, se han orientado paulatinamente a proporcionar eficacia en la toma de decisiones de los profesionales del marketing en empresas privadas orientadas al beneficio (Wilkie y Moore, 2003).

La consecuencia ha sido las críticas generadas hacia el marketing, que han sido categorizadas (Wilkie y Moore, 1999) en cuatro grupos: la promoción del materialismo y la creación de necesidades y deseos artificiales; proporcionar información incompleta o sesgada a los consumidores; intrusismo en los hogares de la publicidad; y el carácter engañoso de la publicidad. Estas categorías han sido ampliadas, profundizadas o complementadas en aspectos concretos de la promoción del materialismo (Pollay y Mittal, 1993), en la generación de un exceso de consumo más allá de los deseos de los consumidores (Dam y Apeldoorn, 1996; Lowe y Carr, 2005), en los efectos colaterales generados de perjudicar y agravar los problemas medioambientales (Peattie y Peattie, 2009; Varey, 2010), o de reducciones deliberadas de peso de los productos sin modificar el precio (Mendes, 2010).

La conclusión pues es que el marketing es percibido actualmente como un problema social; en el sentido de ser un potente proceso orientado hacia la producción y la distribución de productos y servicios que tanto pueden ser positivos como negativos para la sociedad (Holbrook y Hulbert, 2002). Todo ello por parte de profesionales que, al mismo tiempo que se esfuerzan en su objetivo profesional de satisfacer los deseos de los clientes, están participando en organizaciones que no sólo no tienen

objetivos sociales explícitos sino que pueden llegar a ser negligentes en lo referente al impacto social de sus actividades (Lantos, 2001; Crane y Desmond, 2002). Una situación alejada de los orígenes del marketing que analizamos en el siguiente apartado.

3. **El origen del marketing como sistema social**

La plena comprensión de la situación actual del marketing, y su posible evolución, requiere entender cuáles fueron sus orígenes, cuando el marketing era mucho más que un proceso orientado a maximizar la eficacia empresarial en términos de beneficio y crecimiento. Autores como Wilkins y Miller (2011) proponen revisar el lugar que el marketing tuvo en sus inicios en la sociedad, siendo una propuesta tan socialmente revolucionaria que llegó a generar calificativos como el de ser una ideología, una disciplina, una institución, una industria, una función empresarial, una práctica distributiva, o incluso un modo de aplicar "lo social".

El marketing presentaba en sus orígenes dos áreas prioritarias de orientación a la sociedad: por un lado sus aportaciones al sector de la distribución y la intermediación, y por el otro su énfasis en explicar la racionalidad económica subyacente en la creación de complejos sistemas de producción e intermediación, de los mercados y sus operaciones. Como analiza una investigación pionera (Shaw, 1915): "*The accepted system of distribution was built up on the satisfying of staple needs … this sort of activity has … contributed to the progress of civilization. Society can no more afford an illadjusted system of distribution*".

Durante esta fase de generación de la especialidad del marketing aparecen dos dimensiones sociales en paralelo. Primero, los profesionales del marketing debían proporcionar una visión integral del grado de competitividad existente en los mercados, colaborando así con los reguladores (Alderson, 1937). La segunda dimensión es que el marketing debía mantener una prioridad de efectividad social, y no sucumbir a la posibilidad de especializarse en la obtención de beneficios para los individuos; debía mantenerse como un instrumento económico a utilizar por ejemplo para diseñar unos sistemas de distribución de bienes con un mínimo de pérdidas en tiempo y esfuerzo, al mismo tiempo que garantizaba unas compensaciones justas, pero no más, a aquellos profesionales implicados en la actividad (Breyer, 1934).

A partir de los años '20 el marketing va perdiendo su prioridad social. Aparecen unas nuevas preocupaciones y prioridades: el desarrollo de los

principios del marketing, la colaboración en el incipiente crecimiento económico y empresarial, la adopción del punto de vista del directivo empresarial, el uso de los métodos cuantitativos y de las ciencias sobre el comportamiento del consumidor como herramientas claves para entender el comportamiento humano. Todo ello en un entorno profesionalmente competitivo para los investigadores, donde existe la imperiosa necesidad de publicar por encima de otras áreas de interés, y provocando como consecuencia una hiperespecialización del conocimiento y de las publicaciones asociadas a cada una de estas especialidades (Wilkie y Moore, 2012), que nuevamente reduce y disgrega la prioridad social con que se había generado.

Finalmente en este nuevo siglo, y fruto de dicho proceso de hiperespecialización, ha reaparecido nuevamente la preocupación desde el marketing por su efecto en la sociedad. De un vacío en el entorno académico, hemos pasado a una situación de fragmentación de la dimensión social en algunas áreas que tienden a desarrollar sus propias publicaciones académicas y sociedades científicas: el marketing desde el sector público; el macromarketing; el concepto de *consumer economics* y los aspectos del marketing referentes al interés del consumidor; el social marketing que busca potenciar desde lo público o el tercer sector intervenciones más efectivas en causas sociales; y la ética en marketing. A estas especialidades se añaden continuamente nuevos conceptos que sintonizan con la preocupación por el efecto en la sociedad: por ejemplo los conceptos de *transformative consumer research* o el *subsistence marketplace initiative*, ambos preocupados en crear conocimiento alrededor de un marketing que incide positivamente en la sociedad.

Volvemos a estar pues en un momento donde el impacto del marketing en la sociedad no sólo ha recuperado una posición significativa en la agenda, sino que ha generado diversas especialidades. Aunque ninguna de ellas prioriza el desarrollar la visión holística, integrada, de un marketing que genere valor económico y social al mismo tiempo.

4. **Marketing de valor económico y social**

A pesar de las diferentes nuevas especialidades del marketing impulsadas en este inicio de siglo, ninguna de ellas aporta elementos novedosos para pensar que modificarán la percepción del marketing entre los ciudadanos. Haría falta que los efectos sociales que se potencian en estas subespecialidades fueran indivisibles del efecto comercial actual de

apoyo a las empresas privadas. Un marketing cuyo efecto en la sociedad pueda ser descrito como de ámbito económico y social al mismo tiempo, que haga compatibles ambos, y como consecuencia sea percibido positivamente por los ciudadanos.

Los esfuerzos similares desde la política de empresa por encontrar programas que aporten ambos valores al mismo tiempo están perfectamente sintetizados en la evolución de la obra de Porter y Kramer. En este siglo sus investigaciones han derivado de la filantropía corporativa como ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002), a la relación entre ventaja competitiva y la responsabilidad social corporativa (Porter y Kramer, 2006), y finalmente el concepto de valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

El mismo objetivo tiene la voluntad de vincular el marketing con el *customer care*, el cuidado del cliente, definido como una nueva filosofía que significa "*acting on behalf of the customer and his/her long-term interests*" (Achrol y Kotler, 2012). Si la primera función de la compañía en el network económico es actuar como agente del consumidor, eso implica que se deben desarrollar programas como el demarketing o el countermarketing para protegerlo efectivamente, cuidar de él.

La misma preocupación llevó a Fordham University a liderar un movimiento de evolución en el marketing con el concepto de Positive Marketing, aquel marketing que tiene un efecto positivo en la sociedad. Y que ha conllevado investigaciones para el desarrollo del positive marketing en la sociedad, sin demérito del efecto comercial positivo alcanzado paralelamente (Pereira y Chatzidakis, 2012).

El punto de equilibrio que buscan estas nuevas líneas de investigación en política de empresa y marketing está situado en lograr que las organizaciones sean capaces de balancear las implicaciones a largo plazo sobre los individuos de sus actividades empresariales con el proceso de satisfacer los deseos a corto plazo de los clientes (Dixon, 1992; Porter y Van der Linde, 1995; Costa, Vila y Valdes, 2013). Las organizaciones que logren este equilibrio serán aquellas que podremos calificar de socialmente responsables o buenos ciudadanos: habrán compaginado sus propios objetivos corporativos con su dimensión de organización social cuya actividad tiene un efecto directo en la sociedad, que incluso podrán demostrar con alguna forma de contabilidad en términos de bienestar social (Drumwright, 1994; Lantos, 2001). Aparecen así nuevos conceptos aglutinadores de estos beneficios compartidos como son el *welfare marketing* (Varey, 2010), el *sustainable marketing* (Belz y Peattie, 2010), la revitalización del *social marketing* (Andreasen, 2002; Peattie y

Peattie, 2009), el concepto de *quality-of-life marketing* (Lee y Sirgy, 2004), o el marketing social corporativo (Vázquez, 2006).

El hecho más significativo de todo este proceso de impulsar un marketing consciente de su efecto en la sociedad ha sido la nueva definición del marketing generada por la American Marketing Association (AMA), dentro del proceso de revisiones periódicas que realiza. La definición vigente desde el año 2007 es '*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*', y por primera vez incluye como sujeto del marketing a la sociedad en general.

La nueva definición incorpora pues la sociedad en base a los principios de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984), una aceptación que es calificada (Laczniak y Murphy, 2012) como el paso desde el fondo al centro de la investigación académica del concepto stakeholder. Entendemos por stakeholders según Freeman (1984: 46) "*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's objectives*". Un concepto que nos proporciona al mismo tiempo una visión y un instrumento que pueden ayudar a las organizaciones a explícitamente gestionar sus varios stakeholders (consumidores, clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, colaboradores internos,…) y los valores deseados por cada uno de ellos.

Una vez llegados a este punto, solo cabe esperar que se genere un concepto de marketing que dé respuesta a las preocupaciones señaladas en este apartado: un marketing que tenga como misión el generar un valor económico y social, que no sean incompatibles entre sí, y que respondan a la visión más amplia del bienestar del consumidor ciudadano.

5. **Societal marketing**

En el análisis que Wilkie y Moore (2012) realizan de los años de historia del pensamiento de marketing en forma de eras, se refieren a una era actual de ilustración (*Enlightment Era*) en la investigación del efecto del marketing en la sociedad. Vargo y Lusch (2004) denominan el período actual del marketing como un proceso económico y social. Y uno de los referentes en estos trabajos es el trabajo de Kotler (1972: 54) donde aparece por primera vez el término "*societal marketing*" como "*customer orientation backed by integrated marketing aimed at generating customer satisfaction and long-run consumer welfare*".

El concepto societal marketing fue inmediatamente asumido por los investigadores (Ansary, 1974), y fue seguido de una serie de pequeñas propuestas de variación centradas en ampliar el concepto de la protección del consumidor a largo plazo por el bienestar de la sociedad, potenciando que nunca el bienestar de los consumidores a largo plazo pueda ser generado a costa de otros grupos o del global de la sociedad (Kotler, 1972; Prothero, 1990; Sirgy, 1996; Crane y Desmond, 2002).

El *societal marketing* es pues en estos momentos una actividad de marketing que puede desarrollarse con muy diversos objetivos, tales como incrementar ventas, facilitar la entrada a nuevos mercados, mejorar la imagen corporativa, frustrar los intentos de publicidad negativa para nuestra compañía, o tranquilizar a los consumidores (Varadarajan y Menon, 1988). La investigación ha profundizado en diferentes casos de empresas que utilizando societal marketing han dado resultados económico financieros positivos (Varadarajan y Menon, 1988; Embley, 1993; Balabanis, Phillips y Lyall, 1998); al mismo tiempo que el societal marketing les ha proporcionado una mejora de su imagen corporativa que les ayudará ante potenciales eventos negativos en el futuro y su consecuente publicidad negativa (Dawar y Pillutla, 2000).

Podemos por lo tanto concluir que la importancia de los programas de societal marketing sigue en un continuo crecimiento en este siglo (Marsden, 2000; McAlister y Ferrell, 2002; Hoeffler y Keller, 2002). Proponemos en el siguiente apartado revisar sus características específicas obtenidas a través de la investigación académica.

5.1. *Características del societal marketing*

Desglosamos en este apartado las principales características del societal marketing, obtenidas a través de una revisión de la literatura, que lo configuran como una de las opciones de evolución del marketing comercial que mantendrá la eficacia en su aplicación empresarial al mismo tiempo que mejora su percepción en la sociedad.

– Valor social y económico. El bienestar de la sociedad parece que en estos momentos de nuestra evolución debe ser compatible con nuestro ritmo de producción de productos y servicios, que debemos encontrar un mantenimiento de nuestro sistema consumista al mismo tiempo que reducimos en lo posible sus consecuencias negativas (Kang y James, 2007). Este principio es el que diferencia el societal marketing de la mayoría de nuevos programas reseñados en

este documento: es un programa que tiene como objetivo aunar nuestros objetivos empresariales con el bienestar social.

La propuesta de societal marketing reafirma, además, que varios valores humanitarios, tales como el respeto al medioambiente, el bienestar de los niños, el trato a los mayores o a las minorías, son superiores a los intereses individuales y corporativos. Y por ello no prioriza la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas de marketing, sino que provoca a los profesionales del marketing a evitar los errores habidos en compatibilizar la implantación de la estrategia con dichos valores sociales (Filho, 1993; Costa y Vila, 2014).

– Desinterés inicial. El interés suscitado por el concepto disminuyó desde su origen en los años 70 (Abratt y Sacks, 1989), por un desinterés de los investigadores de marketing por los aspectos sociales que les llevó simplemente a ignorarlo (Sheth, Gardner y Garrett, 1988), o en otros casos a priorizar las gratificaciones de los deseos inmediatos del consumidor por encima de los intereses de la sociedad. Otros programas de marketing aparecidos desde entonces han recibido la misma o mayor atención por parte de los investigadores: la noción de responsabilidad social (Carroll, 1981; Lantos, 2001), la ética del marketing (Hunt y Vitell, 1986; Cherry y Fraedrich, 2002), o el concepto de ciudadano corporativo (Browny y Dacin, 1997; Maignan y Ferrell, 2001).

  No ha habido pues en igual manera una investigación sistemática que aportara información relevante sobre cómo las organizaciones deberían identificar las preocupaciones sociales y cómo dirigirse a ellas. Solo en unos pocos casos los autores recogieron su impacto en los principios del marketing (Crane y Desmond, 2002), aunque ellos mismos identificaban dificultades en su desarrollo con "*the concept raises some fundamental, perhaps irreconcilable difficulties*" (Crane y Desmond, 2002: 549).

– Dificultad de aplicación por las empresas. Sin duda hay casos emblemáticos de éxito de la aplicación del societal marketing, recogidos por ejemplo en las mejores prácticas de las compañías Ben & Jerry's y The Body Shop (Ward y Lewandowska, 2005; Kotler y Armstrong, 2010). Y otras investigaciones muestran cómo las organizaciones que aplican societal marketing acostumbran a recibir una mejor publicidad, generan una imagen corporativa mejorada y realzada, reciben el reconocimiento en forma de respeto por parte de sus clientes y sus stakeholders (Chattananon, 2007).

Pero estos casos no deben camuflar la percepción general de que el societal marketing no está plenamente integrado en las empresas, y presenta reiteradas dificultades en su aplicación. La idea de incorporar una perspectiva societal no es aún una práctica común en las empresas (Abratt y Sacks, 1989; Crane y Desmond, 2002). La mayoría de organizaciones se resisten a una perspectiva societal por cuanto requeriría de cambios substanciales en sus operaciones y no tendría una repercusión inmediata en beneficios (Abratt y Sacks, 1988), o conllevaría constantes cambios de formulación para mejorar sus efectos medioambientales (Vandermerwe y Oliff, 1990).
Son casos habitualmente citados de nula orientación social la gestión de la crisis de Tylenol de Johnson & Johnson, la gestión de MerckSharp & Dohme de su producto Vioxx, o la gestión de Nike del reportaje que mostraba su contratación de mano de obra infantil con proveedores asiáticos (Kotler y Armstrong, 2010).

– Relación con los resultados económicos. La propia compatibilidad de resultados económicos y sociales positivos es puesta en duda (Takas, 1974). Aparece habitualmente una correlación negativa entre el societal marketing y los resultados económicos (Ward y Lewandowska, 2005), como si ambos fueran antagonistas desde el punto de vista financiero. Pero es cierto que hay líneas de investigación que intentan mostrar cómo los resultados sociales y económico-financieros de una organización sí son interdependientes (Kotler, 1972; Sirgy, 1996), y con la consecuencia de que unos resultados económicos superiores van intrínsecamente unidos a unos resultados sociales superiores también. La razón es que las organizaciones que adoptan el societal marketing son animadas por la sociedad a operar de una manera más sensata, debido no tanto a que ellos obtengan una ventaja competitiva sobre aquellos que no lo hagan, como que tendrán más posibilidades de supervivencia a largo plazo con la aprobación de la sociedad.

5.2. *Ventajas de aplicar societal marketing*

Una vez revisadas las características principales obtenidas en la revisión de la literatura, con resultados tanto positivos como negativos para la implantación del societal marketing, realizamos una integración de las ventajas que obtienen las compañías que lo utilizan.

Numerosas investigaciones sugieren que hay una relación positiva entre las acciones de societal marketing y la actitud de los consumidores hacia la compañía y sus productos (Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001). Sabemos que la información sobre el comportamiento societal influencia las ventas de productos y la imagen de la compañía para los consumidores (Mascarenhas, 1995), con estudios específicos sobre consumidores que creen que las compañías que desarrollan estos comportamientos éticos son más honestas, más fiables y productoras de productos de más alta calidad (McWilliams y Siegel, 2000); o que los consumidores que esperan comportamientos éticos de las empresas están dispuestos a pagar precios más altos para premiar dicho comportamiento ético (Creyer y Ross, 1997).

La ventaja más investigada es el efecto sobre las marcas propias de la organización. Ha sido analizado como el societal marketing crea ventajas competitivas a través de aumentar el brand awareness (Creyer y Ross, 1997; Barone, Miyazaki y Taylor, 2000), genera entre los ciudadanos una credibilidad de marca (Brown y Dacin, 1997; Madrigal, 2000; Carrasco, Martínez y Montaner, 2012), mejora la imagen corporativa (Madrigal, 2000; Ross, Patterson y Stuttis, 1992; Sen y Bhattacharya, 2001), y estimula la intención de compra del cliente (Barone, Miyazaki y Taylor, 2000; Bennett y Gabriel, 2000; Sen y Bhattacharya, 2001).

Dentro de la mejora de la imagen de las marcas de una compañía, un efecto específico se produce sobre la marca corporativa, un elemento que sabemos puede ejercer una poderosa influencia en las actitudes y los comportamientos del consumidor (Barone, Miyazaki y Taylor, 2000; Bennett y Gabriel, 2000; Brown y Dacin, 1997). Varias compañías han logrado mejoras en su imagen corporativa a través de implantar programas de societal marketing (Balabanis, Phillips y Lyall, 1998; Varadarajan y Menon, 1988). Con todo ello se constata una estrategia competitiva que permite a las organizaciones diferenciarse de sus competidores a través de crear vínculos emocionales con sus consumidores (Meyer, 1999).

6. **Conclusiones**

La mayoría de organizaciones deberían estar afrontando en estos años las cuestiones vinculadas a la percepción ética de su comportamiento por parte de los ciudadanos, y la respuesta a generar en forma de programa de marketing. Pero tanto el diagnóstico realizado sobre la percepción del

marketing por los ciudadanos, como los esfuerzos en forma de societal marketing, nos llevan a pensar que, independientemente del tamaño de empresa o sector en el que opere, parece difícil que puedan ya volver atrás a las dimensiones de nula orientación social si desean subsistir.

La propuesta de societal marketing que hemos analizado supone gestionar una relación de fuerzas opuestas: aquellas compañías que lo adopten deben equilibrar y hacer malabares con los criterios a menudo en conflicto de los beneficios de las empresas, la satisfacción de los consumidores y el interés público (Kotler y Lee, 2004).

Como conclusión final, la revisión de la literatura realizada muestra que hay una área de investigación pendiente, reiteradamente citada pero aparcada al mismo tiempo, que es una comprensión profunda del significado de bienestar de la sociedad y del consumidor: cuáles son sus puntos de coincidencia y divergencia, cómo medirlas, y cómo potenciar su desarrollo conjunto.

Sin duda, como proponían Lazer & Kelley (1973) en referencia al concepto social marketing, debemos ser conscientes que en una disciplina tan joven como es el marketing, que crece y se acelera en su concepción y marco de referencia, el término societal marketing es seguramente aún impreciso y requerirá un proceso continuo de consolidación, dentro del cual esperamos que esta investigación permita avanzar.

7. **Bibliografía**

ABRATT, R. y D. SACKS (1988): "The marketing challenge: towards being profitable and socially responsible", *Journal of Business Ethics*, 7 (7), pp. 497-507.

—(1989): "Perceptions of the societal marketing concept", *European Journal of Marketing*, 23 (6), pp. 25-33.

ACHROL, R.S. y P. KOTLER (2012): "Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium*", Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), pp.35–52.

ALDERSON, W. (1937): "A marketing view of competition*", Journal of Marketing*, 1(3), pp. 189-190.

ANDREASEN, A. (2002): "Marketing social marketing in the social change marketplace", *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1), pp. 3-13.

ANSARY, A. EL (1974): "Societal marketing: A strategic view of the marketing mix in the 1970's", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 (4), pp. 553-566.

BALABANIS, G.; H. PHILLIPS y J. LYALL (1998): "Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, 98 (1), pp. 25-44.

BARKSDALE, H.C. y W.R. DARDEN (1972): "Consumer Attitudes Toward Marketing and Consumerism", *Journal of Marketing*, 36, pp.28–35.

BARONE, M.J.; A.D. MIYAZAKI y K.A. TAYLOR (2000): "The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp.248–262.

BELZ, B. y K. PEATTIE (2010): *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, Wiley, Chichester.

BENNETT, R. y H. GABRIEL (2000): "Charity affiliation as a determinant of product purchase decisions", *Journal of Product & Brand Management*, 9(4), pp. 255-270.

BREYER, R. (1934): *The marketing institution*, McGraw-Hill.

BROWN, T.J. y P.A. DACIN (1997): "The company and the product: corporate associations and consumer product responses", *The Journal of Marketing*, 61(1), pp.68–84.

CARRASCO, I.; E. MARTÍNEZ y T. MONTANER: (2012): "La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 15(2), pp. 84-93.

CARROLL, A. (1981): *Business and society: Managing corporate social performance*, Little Brown and Company.

CHATTANON, A. (2007): "Building corporate image through societal marketing programs*", Society and Business Review*, 2(3), pp. 230-253.

CHERRY, J. y J. FRAEDRICH (2002): "Perceived risk, moral philosophy and marketing ethics: mediating influences on sales managers' ethical decision-making". *Journal of Business Research*, 55(12), pp. 951-962.

COSTA, G. y M. CASABAYO (2014): *Soul Marketing*, Profit Editorial, Barcelona.

—(2014): "Shared value": cómo compartir el valor creado para generar una nueva ventaja competitiva", *Harvard Deusto Business Review*, 230, pp. 46-56.

COSTA, G.; M. VILA y S. VALDES (2013): "Marketing social corporativo en el sector hostelero: una revisión sistemática", *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 3(2), pp. 159-164.

CRANE, A. y J. DESMOND: 2002: "Societal marketing and morality", *European Journal of Marketing*, 36(5), pp.548–569.

CREYER, E.H. y W.T. ROSS JR. (1997): "The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?", *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), pp.419–432.

DAM, Y. VAN y P. APELDOORN (1996): "Sustainable marketing", *Journal of Macromarketing*, 16(2), pp. 45-56.

DAWAR, N. y M. PILLUTLA (2000): "Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations", *Journal of Marketing Research*, 37(2), pp.215-226.

DAZA, R.P. (2002): "Análisis de la crítica social al marketing", *Estudios Gerenciales*, 18(84), pp. 79-88.

DIXON, D. (1992): "Consumer sovereignty, democracy, and the marketing concept: a macromarketing perspective", *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 9(2), pp. 116-125.

DRUMWRIGHT, M. (1994): "Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion", *The Journal of Marketing*, vol. 58, pp.1-19.

EMBLEY, L. (1993): *Doing well while doing good: The marketing link between business & nonprofit causes*, Prentice Hall.

ESPALLARDO, M.H. y A. RODRIGUEZ (2003): "El objeto de estudio de la disciplina de marketing", *Estudios Gerenciales*, 19(87), pp. 67-91.

FILHO, G.G. (1993): "Uma abordagem societal do marketing e publicidade", *Comunicação e Sociedade*, 11(19), pp. 103-114.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

HOEFFLER, S. y K.L. KELLER (2002): "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), pp.78–89.

HOLBROOK, M. y J. HULBERT (2002): "Elegy on the death of marketing: Never send to know why we have come to bury marketing but ask what you can do for your country churchyard", *European Journal of Marketing*, 36(5/6), pp. 706-732.

HUNT, S. y S.VITELL (1986): "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, 6(1), pp. 5-16.

KANG, G.D. y J. JAMES (2007): "Revisiting the Concept of a Societal Orientation: Conceptualization and Delineation", *Journal of Business Ethics*, 73(3), pp.301–318.

KOTLER, P. (1972): "What Consumerism means for marketers", *Harvard Business Review*, 50(3), pp. 48–57.

KOTLER, P. y N. LEE (2004): "Best of breed", *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), pp.14–23.

KOTLER, P.J. y G.M. ARMSTRONG (2010): *Principles of marketing*, Pearson Education.

LACZNIAK, G. y P. MURPHY (2012): "Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective", *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), pp. 284-292.

LANTOS, G.P. (2001): "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp.595–630.

LAZER, W. y E. KELLEY (1973): *Social marketing: Perspectives and viewpoints*, McGraw-Hill.

LEE, D. y M. SIRGY (2004): "Quality-of-life (QOL) marketing: Proposed antecedents and consequences", *Journal of Macromarketing*, 24(1), pp. 44-58.

LOWE, S. y A. CARR (2005): "The fourth hermeneutic in marketing theory", *Marketing Theory*, 5(2), pp. 185-203.

MADRIGAL, R. (2000): "The role of corporate associations in new product evaluation", *Advances in Consumer Research*, 27, pp. 80-86.

MAIGNAN, I. y O.C. FERRELL (2001): "Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research directions", *European Journal of Marketing*, 35(3), pp. 457–484.

MARSDEN, C. (2000): "The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability?", *Business and Society Review*, 105(1), pp. 8-25.

MASCARENHAS, O.A.J. (1995): "Exonerating unethical marketing executive behaviours: a diagnostic framework", *Journal of Marketing*, 59(2), pp.43–57.

MCALISTER, D.T.; D.T. LISTER y L. FERRELL (2002): "The role of strategic philanthropy in marketing strategy", *European Journal of Marketing*, 36(5/6), pp. 689-705.

MCWILLIAMS, A. y D. SIEGEL (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21(5), p.603-609.

MENDES, L. (2010): "Responsabilidade Social e Isomorfismo Organizacional: paradoxo de ações (anti) éticas em busca de legitimidade no mercado brasileiro", *GESTÃO. Org-Revista Eletronica de Gestao Organizacional,* 7(2).

MEYER, H. (1999): "When the cause is just", *Journal of Business Strategy*, 20(6), pp. 27-31.

O'SHAUGHNESSY, J. y N.J. O'SHAUGHNESSY (2002): "Marketing, the consumer society and hedonism", *European Journal of Marketing*, 36(5/6), pp. 524–547.

PEATTIE, K. y S. PEATTIE (2009): "Social marketing: a pathway to consumption reduction?", *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 260-268.

PEREIRA. M.T. y A. CHATZIDAKIS (2012): "Blame it on marketing": consumers' views on unsustainable consumption*", International Journal of Consumer Studies*, 36(6), pp.656–667.

POLLAY, R.W. y B. MITTAL (1993): "Here's the Beef: Factors, Determinants, and Segments in Consumer Criticism of Advertising", *Journal of Marketing*, 57(3), p.99-114.

PORTER, M. y M. KRAMER (2011): "Creating shared value", *Harvard Business Review,* 89(1/2), pp. 62-77.

—(2006): "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78–92.

—(2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.

PORTER, M. y C. VAN DER LINDE (1995): "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, 73(5), pp.120–134.

PROTHERO, A. (1990): "Green consumerism and the societal marketing concept: marketing strategies for the 1990's", *Journal of Marketing Management*, 6(2), pp. 87-103.

ROSS, J.; L. PATTERSON y M. STUTTS (1992): "Consumer perceptions of organizations that use cause-related marketing", *Journal of the Academy of Marketing science,* 20(1), pp. 93-97.

SEN, S. y C.B. BHATTACHARYA (2001): "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp.225–238.

SHANKAR, A.; J. WHITTAKER y J.A. FITCHETT (2006): "Heaven knows I'm miserable now", *Marketing Theory*, 6(4), pp.485–505.

SHAW, A. (1915): *Some problems in market distribution*, Harvard University Press.

SHETH, J.; D. GARDNER y D. GARRETT (1988): *Marketing theory: evolution and evaluation*, Wiley, New York.

SHETH, J.N. y R.S. SISODIA (2005): "A dangerous divergence: marketing and society", *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), pp.160–162.

SIRGY, M.J. (1996): "Strategic marketing planning guided by the Quality-of-Life concept", *Journal of Business Ethics*, 15(3), pp.241–259.

SMITH, J.W.; A. CLURMAN y C.WOOD (2004): *Coming to concurrence: Addressable attitudes and the new model for marketing productivity*, Racom Communications, Chicago.

TAKAS, A. (1974): "Societal marketing: a businessman's perspective", *The Journal of Marketing*, 38(4), pp. 2-7.

VANDERMERWE, S. y M. OLIFF (1990): "Customers drive corporations". *Long Range Planning,* 23(6), pp. 10-16.

VARADARAJAN, P. y A. MENON (1988): "Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *The Journal of Marketing*, 52(3), pp. 58-74.

VAREY, R.J. (2010): "Marketing means and ends for a sustainable society: A welfare agenda for transformative change", *Journal of Macromarketing*, 30(2), pp.112–126.

VARGO, S. y R.LUSCH (2004): "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.

VAZQUEZ, M. (2006): *Marketing social corporativo*, edición electronica, https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jN6KRn_i8_gC&oi=fnd&pg=PA15&dq=vazquez+marketing+social+corporativo&ots=CVqYo0JsbZ&sig=QiisjEJhKS4VOHk33dyKT3JYqg0 [Acceso May 23, 2015].

WARD, S. y A. LEWANDOWSKA (2005): "Shelter in the storm: marketing strategy as moderated by the hostile environment", *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), pp. 670-687.

WILKIE, W. y E. MOORE (1999): "Marketing's contributions to society", *The Journal of Marketing*,

—(2003): "Scholarly research in marketing: Exploring the "4 eras" of thought development", *Journal of Public Policy & Marketing*, 63 (special issue), pp. 198-218.

—(2012): "Expanding our understanding of marketing in society", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), pp.53–73.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 217-229)

¿CÓMO CONSTRUYEN VALOR LAS MARCAS?

HOW DO BRANDS BUILD VALUE?

Ricardo Pérez
Millward Brown. Client Director

RESUMEN

Las marcas que son realmente exitosas y superan periodos de crisis, son aquellas que son relevantes para la vida de consumidor, diferentes a sus competidores y son notorias.

Palabras clave: Construir grandes marcas, diferenciarse, crecer, ser relevante.

SUMMARY

Really successful brands that overcome crisis periods are those who are meaningful for consumer's life, different to competitors and salient.

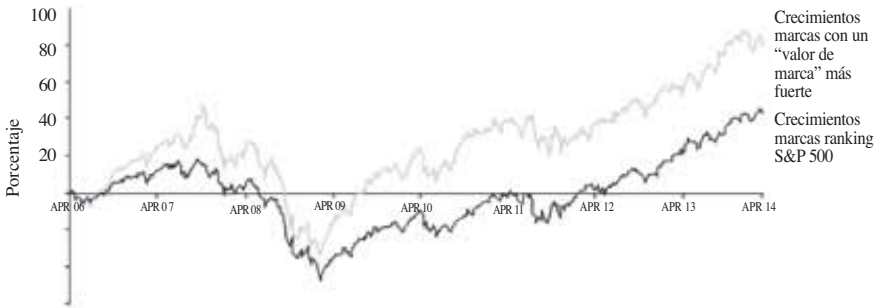
Key words: Building great brands, being different, grow, be relevant.

La crisis financiera global que comenzó en el 2008 provocó un terremoto a todos los niveles. Obviamente, el mundo de las marcas y lo relacionado con el "branding" no permaneció ajeno a este movimiento.

Todos tenemos en mente marcas que perdieron protagonismo hasta prácticamente desaparecer de nuestras vidas y por el contrario, aparecieron otras que ahora son parte indispensable de nuestro día a día y que hace siete años ni conocíamos.

Gráfico 1

Comparación crecimiento marcas ranking S&P 500 vs crecimiento marcas con un "valor de marca" mas fuerte



Fuente: Millward Brown Optimer. Brandz™ data.

Como podemos ver en el gráfico 1, incluso en este periodo de crisis, ha habido marcas que han incrementado de manera notable su fortaleza si las comparamos con marcas tan importantes como son las que están incluidas dentro del ranking de Standard & Poor's 500.

Al ver este gráfico la pregunta es inmediata ¿Qué es lo que estas marcas han hecho para conseguir este crecimiento en un periodo en el que el consumo no se encontraba, precisamente, en su mejor momento?

No ha existido una receta mágica, ni los aprendizajes pueden ser replicados de manera exacta en todos los mercados ni en todos los consumidores, pero sí que se han visto comportamientos y acciones transversales a todas estas marcas que nos pueden servir de inspiración cuando nos planteemos hacer crecer y fortalecer la nuestra.

Estas marcas que han incrementado su fortaleza en este periodo comparten tres puntos clave:

– Son relevantes para el consumidor
– Son diferentes
– Son notorias

Pasemos ahora a analizar uno a uno los diferentes puntos descritos anteriormente:

Relevancia: Si una marca quiere ser valiosa, necesita de un *"propósito"*. Esto no significa que todas y cada una de las marcas necesariamente tengan que hacer del mundo un lugar mejor, aunque aspirar a ese ideal también es algo que puede llegar a ser deseable. Lo que queremos decir es que las marcas, hoy en día, necesitan tener un propósito que vaya más allá del de "simplemente hacer dinero".

Como comenta Jim Stengel en su libro "Grow": *Ninguna de estas grandes marcas se definen por los mercados en los que entran, por los productos que fabrican o por las innovaciones que traen al Mercado. Cada una de estas marcas destacan por algo mucho más grande que esto: "Su objetivo es mejorar la calidad de la vida de las personas". Y esto va más allá de una política de responsabilidad social corporativa. Este ideal es algo que está en el corazón de todas estas marcas, es un ideal que la marca sigue, alineando a sus empleados y permitiéndole servir de una mejor manera a sus consumidores. Encajan con valores humanos universales, más allá de enfocarse en segmentos o mercados, estas marcas van mucho más allá de la categoría. Son atrevidas y piensan en el futuro, son líderes que se anticipan a las necesidades del consumidor. Tienen una gran "autoconfianza", y no se preocupan demasiado por lo que piensa el consumidor. Crean "magnetismo" hacia su*

marca al ofrecer un único punto de vista, invitando al consumidor a que se enganche a ellos.

Mostremos algunos ejemplos de estos ideales/propósitos que marcas exitosas tienen y transmiten a sus consumidores:

– *Red Bull: "Revitaliza cuerpo y mente"*. Aquí no estamos vendiendo bebidas energéticas, estamos vendiendo una revitalización de la persona, y esto se muestra en cada una de las acciones que la marca hace.
– *HSBC: "Celebrate different points of view"*. Vemos estos anuncios en todos los aeropuertos y en ninguno de ellos habla de tipos de interés o comisiones. HSBC existe para abrazar la diversidad y celebrar los diferentes puntos de vista.
– *Starbucks "Creates human connections"*. Starbucks es mucho más que café, nos ofrece un tercer lugar entre nuestra casa y el trabajo para descubrirnos a nosotros mismos y escuchar a los demás
– *Apple "Think different"*. Apple impulsa la creatividad individual, es mucho más que un reproductor de música o un teléfono móvil.

En un nivel básico, este propósito de estas marcas es tener un impacto positivo en la vida de los consumidores, es hacer que la marca sea relevante para el consumidor porque me ayuda a vivir mi vida de un modo mejor. Y lo que últimamente estamos apreciando, es que es la propia experiencia personal del consumidor la que confirma que la marca es realmente relevante para él y que satisface sus necesidades.

La relevancia está también muy ligada a la confianza que el consumidor tiene en las marcas. Es mucho más probable generar una mayor fortaleza de marca cuando tenemos confianza en ella; en otras palabras, existen más posibilidades de que una marca venga a la mente cuando voy a comprar algo de esa categoría, cuando tengo confianza en ella. Pero esta confianza es frágil, y más hoy en día con la importancia y el alcance que tiene lo digital y las redes sociales. Las acciones de la marca tienen que ser transparentes y honestas, y si por alguna razón existe algún problema con la marca, habla abiertamente de él y muestra que tu marca está preocupada por lo que importa el consumidor.

Diferenciación: Ser relevante es un factor poderoso a la hora de construir marca, pero esta fortaleza se hace aún mayor cuando se percibe que la marca es diferente a las alternativas que encuentro en el mercado. ¿Y por qué?, porque el ser diferente me ayuda en tres aspectos muy importantes:

1. La diferenciación ayuda a que el consumidor se decante por dos alternativas que pueden parecer muy similares

2. La diferenciación justifica el pagar algo más por un producto
3. La diferenciación hace que la gente esté más satisfecha con lo que ha comprado

Cuando tenemos que elegir entre alternativas que son muy parecidas, una pequeña diferencia en una de ellas puede ser clave. Si no sabemos más sobre la marca, un diseño algo más atractivo puede ser suficiente para que el consumidor nos elija.

Por otro lado, a la hora de justificar un precio más elevado, todas las evidencias sugieren que las marcas que son más diferentes se pueden permitir una opción de precio más cara y, añadido a esto, la diferenciación desde un punto racional nos ayuda a evitar el posible remordimiento que nos produce una compra más cara frente a un producto de la competencia.

Uno de los grandes mitos del marketing es el que dice que la diferenciación es difícil de mantener, que una vez que has lanzado un producto diferente no vas a ser capaz de hacerlo nuevamente. En parte esto es así porque los profesionales del marketing piensan en términos de diferenciación del producto y no en la diferenciación percibida.

Desde el punto de vista del marketing, solo nos fijamos en si nuestra marca destaca del resto en cuanto al producto, pero los consumidores no piensan de esta manera. La percepción de diferenciación del consumidor es parcial y es más fácilmente influenciable porque se trata de la experiencia que él tiene con el producto, no del producto en sí.

Hay un gran abanico de posibilidades a la hora de diferenciar las marcas en términos de ideales, valores, el tono de comunicación, la personalidad o el diseño de nuestros productos. Estos son los puntos de referencia si hablamos desde el punto de vista del marketing. La "diferenciación percibida" referida anteriormente tiene más que ver con crear esta sensación de diferencia y, una vez establecida, será muy difícil para los competidores quitar esa idea de la mente del consumidor.

Tenemos que comenzar con definir de manera inequívoca lo que podría hacer que tu marca se perciba de manera diferente y, para que esto le de valor a la marca, además tiene que ser relevante para el target al que me dirijo, tiene que perdurar en el tiempo, que se note fácilmente y que no nos cueste encontrar el punto sobre el que gravita mi diferenciación. Una simple extensión de producto puede ser notoria, pero probablemente no sea relevante y duradera.

Para identificar una diferenciación que realmente sea relevante nos tenemos que retrotraer al propósito o ideal del que hablábamos en párra-

fos anteriores. ¿Qué diferencia va a crear mi marca/producto en la vida de los consumidores? Lo que hace poderoso a este propósito es que crea algo único que tu marca lidera, y que es inherentemente diferenciador.

Independientemente de la categoría de la que hablemos, no es difícil encontrar productos que funcionen bien y tengan aceptables niveles de calidad. Pero solo esto no hace que nuestro producto destaque del resto. En la sociedad actual ya no es suficiente con decir ¿Funciona bien este producto?, la pregunta que debemos hacernos es ¿Cómo hace este producto que se sienta el consumidor? ¿Se siente solo "bien" o queremos que realmente se sienta "mucho mejor"?

Nuestro propósito como gestores de marca tiene que ser el que este propósito sea constante y consistente desde el papel en que lo escribimos hasta el servicio de atención al cliente. La experiencia de la marca tiene que ser irresistible y consistente, tanto en el mundo online como en el offline. Tiene que cumplir con el deseo del consumidor de soñar, explorar y encontrar productos y servicios de una manera adecuada y eficiente en el tiempo. La experiencia es una de las maneras más importantes que puede hacer que las marcas sean percibidas de una manera totalmente diferente y que por lo tanto, enganchen a nuestros consumidores y atraigan a los potenciales.

Una vez que hemos conseguido que la marca sea lo suficientemente diferente y que el propósito del que hablábamos antes se haya implementado de manera exitosa dentro de nuestra organización…ha llegado la hora de cambiar. El branding es un proceso que no tiene fin, se mueve tan rápido como los consumidores lo hacen o incluso más rápido. Y en esta nueva realidad digital, procesos que antes llevaban una o dos décadas, ahora pueden estar completados en un par de años o menos. Los profesionales de las marcas que tienen éxito, están siempre insatisfechos, siempre están, digámoslo así, persiguiendo el futuro.

Y por último, no olvidar que la comunicación y el marketing tienen un rol importante a la hora de darle significado a esta diferenciación a través de la experiencia. Hay que pensar en cómo el consumidor usará nuestra marca y pensar en hacer de todo este proceso una experiencia relevante y diferente. La comunicación y el marketing no solo generan notoriedad de marca, sino que también hacen que la marca sea realmente poderosa.

Notoriedad: Los apartados anteriores nos hablaban de la construcción de marca, de conseguir que sea relevante y diferente al resto. Ahora nos toca conseguir que todo esto llegue al consumidor de una manera clara y

sencilla. Estamos hablando de *notoriedad*, pero no de notoriedad pura y dura, de que mi marca se mencione muy por encima el resto. Lo que tengo que buscar en mi plan de marketing es que la marca venga a la mente del consumidor en el momento decisivo de la compra, es una notoriedad "discriminante" y llena de contenido, no un mero número.

Todas las evidencias de la neurociencia, de la psicología y de los análisis de comportamiento muestran que el objetivo principal de los responsables de marketing tiene que ser dar a sus marcas un "significado instantáneo". Esto va más allá de la pura notoriedad o de tener un buen "claim": Hay que ayudar a que el consumidor reconozca a la marca de manera inmediata, que le genere una emoción positiva y que se anticipe una buena experiencia con ella.

Las relaciones que establecemos con las marcas son el resultado de todos los contactos que el consumidor tiene con ellas, tanto desde la experiencia física, como la comunicación de marketing, las noticias, lo que otras personas nos cuentan de ellas o los folletos que recibimos en nuestro buzón.

Todas estas experiencias combinadas forman asociaciones con la marca que tienen su influencia en el comportamiento de compra. El elegir una u otra dependerá de la fortaleza y calidad de esas asociaciones y reflejará lo que un consumidor piensa, siente y sabe sobre ella.

El desafío del marketing y de la comunicación es crear, fortalecer y comunicar las asociaciones relevantes para nuestra marca que van a contribuir a la creación y el mantenimiento del market share.

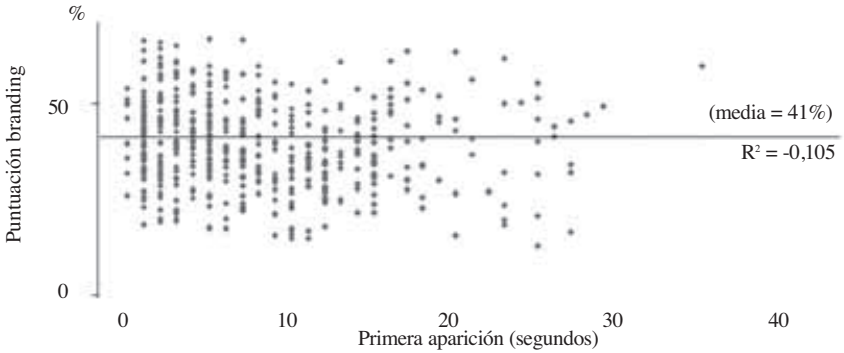
Para este propósito es imprescindible que nuestras acciones estén bien vinculadas a nuestra marca. Más veces de las deseables nos encontramos con campañas muy notorias en TV (que a día de hoy sigue siendo el medio de comunicación más utilizado por los fabricantes en España), de las que nos cuesta decir qué marca está detrás de ellas, de ahí la importancia de conseguir una buena vinculación en nuestros anuncios televisivos.

Este mismo aprendizaje, además, es válido para el resto de medios, ya sean los más tradicionales, como el exterior, la prensa o la radio, y especialmente en los nuevos medios digitales, donde es fundamental generar esta interacción con el consumidor (*solo el 0,1%* de las personas que ven un banner en internet al que estén expuestos, hacen click en el).

Y tenemos que ir más allá de poner nuestro logo en la comunicación, hay que crear una historia que enganche al consumidor y en el que la marca juegue un papel fundamental, sobre todo porque:

– El momento en el que aparece la marca en el anuncio no tiene relación con la puntuación de "branding" obtenida (ver gráfico 2).

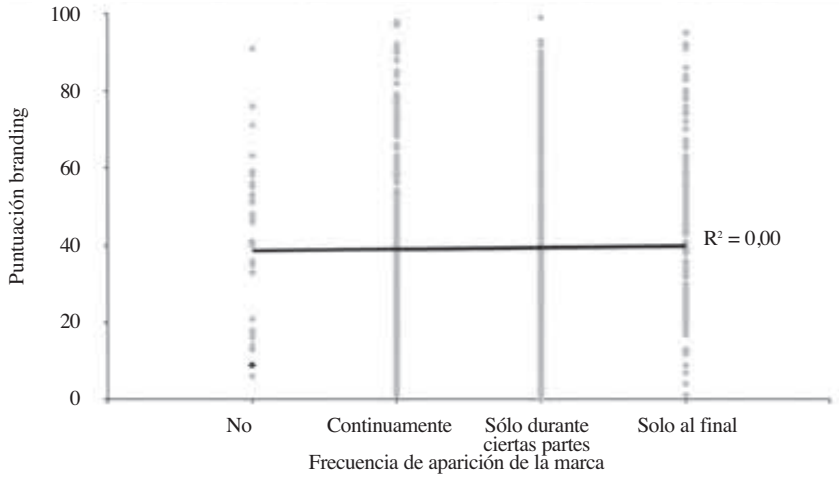
Gráfico 2



Fuente: Base de datos LINK MB España: (356 anuncios).

Y no importan las veces que aparezca tu marca en la comunicación para que esta se recuerde más o menos (ver gráfico 3).

Gráfico 3



Fuente: Base de datos LINK MB España: (356 anuncios).

No olvidemos que nuestro cerebro funciona "juntando" asociaciones que guardamos en nuestra mente cada vez que se enfrenta a un estímulo. Es como si el cerebro fuera un gran armario que se organizara en diferentes cajones. Cuando nos encontramos ante una marca, ya sea en el lineal de compra o en una comunicación, nuestro armario abre el cajón de la asociación más relacionada con esa marca antes de que el armario se cierre y esa es la asociación que va a perdurar más en el tiempo.

Sólo las asociaciones más notorias y prominentes afectarán a nuestra decisión, a no ser que tratemos y forcemos a que aparezcan otras que estén más escondidas en el fondo del armario del que hablábamos con anterioridad.

Las marcas fuertes que consiguen éxito financiero lo hacen asegurándose de que las asociaciones más motivadoras son las que tienen la influencia en el proceso de compra. Todos los estímulos multi-sensoriales aseguran que la gente reconoce las marcas y tiene una respuesta positiva hacia ellas. Saber qué hace a tu marca reconocible y qué es lo que dispara estas emociones más motivadoras es crítico para maximizar el potencial de tu marca.

Existen varias maneras de potenciar este branding y hacer que las emociones más importantes emerjan al ver una comunicación. Hay fabricantes que apuestan por el uso de celebridades como George Clooney con Nesspreso o la creación de personajes ad hoc, como el famoso perro de Rastreator, otros se decantan por un slogan que nos lleve a la marca. "El secreto está en la masa "o "Posiblemente la mejor cerveza del mundo" son frases que inmediatamente nos transportan a la marca y lo hacen porque cumplen con unas reglas básicas: son sencillos, fáciles de recordar, originales, impactantes y sobre todo, que tienen que ver con el producto.

Cada vez más comunicaciones van unidas a una música pegadiza, y para que nos ayuden a asociarla a la música es necesario que vaya con el ritmo del anuncio, que contenga un vínculo emocional, se adapte a las características de la marca, sea memorable, impactante y que tenga que ver con el producto.

El color también se usa como nexo entre el consumidor y la marca. Pongamos como ejemplo el mundo de las telecomunicaciones en España: Si hablamos de la marca azul, roja o naranja, en seguida sabemos de las marcas a las que nos referimos.

Como podemos ver, hay multitud de elementos que nos ayudan a que la marca sea reconocible y que venga a nuestra mente en ese momento

decisivo de la compra. La pregunta que nos debemos hacer como gestores de marca es si realmente sabemos lo que la hace identificable para los consumidores y cómo podemos maximizar las oportunidades de que sea reconocible.

Por eso hay que ser muy cuidadoso cuando pensamos en cambiar uno de estos elementos de reconocimiento. Hay que estudiar detenidamente las consecuencias, tanto positivas o negativas que puede acarrear: En el año 2009 Tropicana cambió completamente su envase en los Estados Unidos y como consecuencia, perdió más de 30 millones de dólares en 8 semanas antes de que se volviera al packaging anterior.

El futuro de las marcas

Tener una marca valiosa y fuerte se volverá más importante en los próximos 10 años conforme se incrementan las posibilidades de elección de los consumidores. Construir y sostener en el tiempo la fuerza y el valor de una marca cada vez supondrá un mayor reto.

La tecnología será facilitador para los nuevos competidores que deseen entrar en cualquier industria. Como viene sucediendo desde hace mucho tiempo, las expectativas de los consumidores seguirán aumentando, sobre todo alrededor de cuestiones que cada vez son más importantes como es el mantener una vida saludable, la autenticidad, la personalización y la sostenibilidad.

En este mundo, destacar, ser funcional y transmitir emociones, se ha convertido en algo esencial. Una marca necesitará construir su negocio en base a un "propósito/ideal" que se pueda comunicar de una manera clara y persuasiva.

El éxito requerirá que la marca sea significativamente diferente de una manera genuina y exclusiva para la misma marca y relevante para los consumidores. La MARCA tendrá que permear en todas las partes de la organización y manifestarse en todo aquello que hace. Como decíamos en otra parte de este artículo "no todas las marcas necesitan salvar el mundo", pero ninguna marca puede degradarlo. Todas las marcas deberán actuar dentro de un ámbito, llamémosle así de "ecología comercial" donde el beneficio aportado y el margen conseguido estén equilibrados.

Los consumidores no siempre conectarán con las marcas en una progresión jerárquica, escalón a escalón, que siga unas pautas establecidas que vayan desde el conocimiento hasta la conexión emocional pasando por aspectos funcionales. Los consumidores responderán a una multitud

de factores en los que se incluyen tanto la funcionalidad y la emoción como aspectos significativos.

Además, el panorama "fracturado" de los medios online complicará la construcción de una marca. Las marcas necesitarán luchar con la necesidad de destacar entre una audiencia más generalizada y por otro lado perfeccionar nuevas herramientas de marketing más especializadas en buscar segmentos más limitados y construir nichos de marca.

La importancia/necesidad del propósito

La evolución económica y demográfica del consumismo conduce a la gran importancia de establecer un objetivo, un propósito, un ideal. En todo el mundo, incluso en los mercados en desarrollo donde los consumidores siguen teniendo las mismas preocupaciones fundamentales sobre la eficacia de los productos, la gente reconoce que, aunque los productos y servicios pueden hacer la vida más sencilla, la riqueza material por si misma y sin nada que le acompañe, es insatisfactoria.

A lo mejor hay un punto intelectual en el análisis que todos hicimos de la crisis, pero todos aprendimos de ella desde un punto de vista emocional.

Cuando los consumidores se preocupaban de si podrían permitirse comprar más cosas, se preguntaban si todas las cosas que tenían eran necesarias. Emergiendo de la recesión, los consumidores rechazaron los logos y el "consumo ostentoso", la seducción en estado puro y pasaron a reclamar un "consumo considerado" en el que queremos que las marcas sean más prescriptores, me digan si su producto satisface mis necesidades, y si me lo puedo permitir.

Ahora, más de 6 años después que empezara la crisis financiera global, esas lecciones parecen incrustadas en nuestras actitudes de compra. Si, nosotros los consumidores queremos más "cosas" y más experiencias. Queremos la buena vida, pero también queremos sentirnos bien al vivir la buena vida. Nuestra propia felicidad disminuye si supone un coste para otros o para la Tierra.

En términos prácticos, a día de hoy las condiciones de producción en Asia siguen sin detenernos a la hora de comprar vaqueros baratos, pero la irrupción en el mercado de nuevas generaciones, como la de los "millenials" pueden cambiar ciertos hábitos. A esta generación también le gusta comprar, gastar, pero son muy respetuosas con las marcas que tienen un buen ideal/propósito. Son rápidos a la hora de colgar sus opiniones en las redes sociales. Estos consumidores se han convertido, al

mismo tiempo, en críticos. A día de hoy, no se puede fingir o falsificar. El éxito de las marcas en el futuro va a depender, en gran medida, de ser capaces de satisfacer las necesidades de estos "millenials" y aquellos otros grupos que comparten su punto de vista.

Diferencia significativa

La necesidad de tener un propósito/ideal está estrechamente relacionada con la necesidad de ser significativamente diferente. Este requisito fundamental para el éxito futuro de las marcas se volverá incluso más importante conforme las marcas vayan destacando más en funcionalidad y los consumidores elijan una marca en función del grado en el que la misma les ayude a expresar quienes son o quienes aspiran ser.

La gente siempre ha dependido fuertemente de marcas que expresan como se ven a sí mismos o como quieren ser vistos. La diferencia para el futuro es que seleccionaremos una marca no solo por los signos de estatus, sino que también se tratará de seleccionar aquella que refleje nuestros valores personales. El consumidor elegirá una marca por cómo nos hace sentir, por la experiencia que nos brinda, o por su diseño y estilo. Alguna de estas características o una combinación de ellas, distinguirá una marca exitosa de sus competidores.

La necesidad de ser significativamente diferente para una marca se da tanto en países desarrollados como en los que se encuentran en desarrollo como es el caso de China, donde los miembros de la rápida creciente clase media se están convirtiendo en consumidores mucho más sofisticados. De hecho, en los mercados en desarrollo, la necesidad de establecer una diferencia significativa es más urgente en cuanto más competidores, normalmente imitadores, entran en el mercado y aumentan el abanico de posibilidades de elección para el consumidor.

Confianza y privacidad

El consumidor necesita que las marcas tengan un propósito y una diferencia significativa, y que eso además se complemente con otro atributo muy relevante como es el de la confianza. Hasta ahora, el consumidor ha confiado en marcas que se han centrado en sí mismas, por ejemplo, "Yo confío en marcas que cumplen por completo las promesas que me hacen". Pero la confianza del consumidor pronto cambiará y responderá más a "Yo confió en marcas que cumplen por completo las prome-

sas que me hacen…pero que también hacen un bien para el mundo, o por lo menos, no lo dañan.

En los mercados en desarrollo, la confianza permanece como algo más básico. En China, los consumidores no siempre confían en que las marcas proporcionen productos seguros y de buena calidad. Su idea de confianza también incorpora grandes preocupaciones sociales, que en China se refieren más a preocupaciones comunitarias o nacionalistas. Las marcas en las que más se confía no solo tienen que proporcionar productos y servicios fiables, si no que también tienen que ayudar a la nación a mejorar la vida de la población china.

Por otro lado, en mercados desarrollados, se confía en que en la mayoría de las marcas- o incluso categorías- actúen de forma fiable, los mínimos de calidad y seguridad, se dan por sentados, pero los valores y motivaciones son otra cuestión. Como consumidores, confiamos en los bancos para que guarden nuestro dinero de una forma segura, pero en sus valores confiamos menos. En el futuro, ser una marca globalmente valiosa requerirá ser de confianza en más aspectos que el puramente funcional.

La privacidad es un tema de pura confianza. Normalmente, reaccionamos ante cada nueva infracción sobre datos personales como si se tratase de un desastre natural: nos quedamos en estado de shock pero habitualmente lo olvidamos pronto, ya que entendemos que estas violaciones de nuestra intimidad no son tan graves, ya que no afectan a datos muy sensibles. Pero esta complacencia pronto tendrá una prueba de fuego cuando el internet de las cosas, el coche conectado o la extensión de la domótica en el hogar sea una realidad. Será entonces cuando valoraremos realmente el grado de importancia que le damos a la privacidad: cuando nos encontremos con una realidad en la que las pocas áreas de intimidad se nos quedaban (el hogar o nuestro coche) pueden llegar a ser accesibles por "piratas informáticos" que hagan un uso fraudulento de esta información.

Las marcas no serán capaces de funcionar sin confianza.

Personalización y desorganización

El acceso a grandes volúmenes de datos hará que las marcas sean capaces de llegar más lejos en la personalización de productos y servicios, que por definición serán más diferentes significativamente. El gran reto de las marcas será recoger y usar toda esta información de forma responsable y sensible, entendiendo cuando lo "personalizado" se con-

vierte en demasiado personal y no derriba barreras que el consumidor no está dispuesto a aceptar.

La creatividad será un determinante importante del éxito de la marca. En el futuro, el acceso a información será un aspecto básico, al que no daremos demasiada importancia. La información hará que las marcas sean capaces de ver cómo la gente se comporta realmente y reacciona a distintas circunstancias, pero la información y el análisis por sí mismo no serán suficientes para que las marcas sepan cómo tienen que hacer para que el consumidor añada simplicidad y diversión a su vida. Eso seguirá necesitando imaginación y una "Gran Idea".

Siguiendo con la personalización, la experiencia con la marca ofrecerá otra forma de ser significativamente diferente. Las marcas estarán más abiertas a colaborar cuando sea necesario aportar una experiencia de marca inigualable. Pero la experiencia no es siempre el uso. Puede ser también el servicio postventa un servicio o un adicional.

Finalmente, hablemos de competitividad y la "cambiar las normas" . En muchas categorías las barreras de entrada están disminuyendo. Con la suficiente visión, capital y atrevimiento, se puede entrar en cualquier categoría, incluso en aquellas que pueden parecer más rígidas y establecidas, como puede ser la banca. Y las tendencias sociales, como la de la economía colaborativa (blablacar o uber), abren un mundo de posibilidades para todas las nuevas categorías. Incluso las marcas fuertes y valiosas necesitarán, de vez en cuando, cambiar las normas para crecer.

Bibliografia

STENGEL, J.M (2011): *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies,* Crown Business.

HOLLIS, N. (2010): *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Marke,* Palgrave MacMillan.

—(2014): *Brand Premium: How Smart Brands Make More Money,* Palgrave MacMillan.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 231-254)

EL PAPEL DE LA MODA COMO ELEMENTO DISTINTIVO DE MARCA CIUDAD. EL CASO DE MILÁN COMO CAPITAL DE MODA

THE ROLE OF FASHION AS AN ELEMENT OF CITY BRANDING. THE MILAN CASE STUDY AS THE CAPITAL OF FASHION

Maria García-Feijoo
Almudena Eizaguirre
Marta Aguilar Barrón
Universidad de Deusto

RESUMEN

Una ciudad puede ser contemplada como una suma de valores y contravalores para diferentes segmentos como pueden ser los residentes, visitantes, inversores, excursionistas… En este artículo expondremos cómo gestionar un lugar desde un punto de vista marketing, así como los pasos a seguir en la planificación de marketing del mismo. A continuación, defenderemos la importancia de gestionar la imagen de un lugar para que sea posible distinguir su propuesta de valor de las de otros lugares y de esa manera contar con una ventaja competitiva de cara a un segmento concreto. Finalmente, expondremos cómo la moda puede ser un elemento clave de la marca ciudad, describiendo el caso de Milán como ejemplo de marca ciudad asociada a la moda.

Palabras clave: Marketing de ciudades, marca ciudad, imagen de ciudad, moda.

SUMMARY

A city can be seen as a sum of values and counter values for different consumer segments, such as residents, visitors, investors, tourists… This paper will discuss how to manage a place from a marketing perspective and will describe the steps of a city marketing plan. Moreover, the importance of managing the image of a place/city/country will be considered, taking into account that a city needs to differentiate its offer in order to create and build a competitive advantage against competitors. Finally, the paper will explain how fashion can be a key element for the image of a city, describing the case study of Milan as an example of a city image based on fashion.

Key words: Marketing places, city branding, city image, fashion.

1. **Introducción**

Las ciudades, como otros productos, compiten entre sí para satisfacer las necesidades de aquellos públicos a los que desean satisfacer. A modo

de ejemplo, podemos mencionar la competencia que plantean distintos lugares por ser sede de los Juegos Olímpicos, de una Exposición Universales o del Mundial de fútbol; por ser la Capital de la Moda o Capital Cultural; por rejuvenecer su población tratando de captar familias con niños; por atraer un número elevado de turistas… Para tener éxito en su empeño, las ciudades o países han de ofrecer algo diferente al resto y que responda a las necesidades que requiere no sólo cada evento/actividad, sino también cada tipo de público objetivo (visitantes, turistas, inversores, residentes, instituciones públicas y/o privadas, etc.).

En este artículo nos centraremos en la moda como elemento generador de marca ciudad. Existen muchas vertientes diferentes desde las que abordar un fenómeno tan complejo como la moda, vinculado con la economía, la cultura, la psicología, el arte, la expresión, la identidad de los pueblos, etc. Analizaremos la moda como elemento de diferenciación de una ciudad y estudiaremos el caso de Milán para conocer algunas claves que permiten sacar el máximo potencial de dicha actividad.

Para ello, comenzaremos explicando cómo puede el enfoque marketing y la planificación de marketing aplicarse al contexto de un lugar (pueblo, ciudad, región…). A continuación, nos centraremos en las estrategias de diferenciación y posicionamiento, entrando así en el concepto de marca ciudad. Describiremos después cómo la moda puede ser un elemento clave de la marca ciudad, con el propósito de diferenciarla y dinamizar el comercio y el sector turístico de un territorio. En el último apartado, relataremos el caso de la ciudad de Milán, analizando qué factores han contribuido a su desarrollo e identificación como capital de moda mundial.

2. **Marketing de ciudades: las ciudades como producto**

Un lugar, al igual que un producto físico, un servicio o una experiencia, puede ser contemplado como un conjunto de valores y contravalores (Asworth y Voogd, 1990b; Eizaguirre y Laka, 1996; De Elizagarate, 2008). En ese sentido, los instrumentos que utiliza el marketing, la forma de enfrentarse al mercado y, sobretodo, la orientación al cliente, al mercado y a la competencia son también válidos cuando nos enfrentamos al objetivo de vender un país, un pueblo o una ciudad (Esteban, 1996; Kotler y Armstrong, 2016).

El marketing de ciudades puede definirse como “el proceso a través del cual las actividades en materia urbana están tan íntimamente relacionadas como es posible a la demanda del público objetivo, de forma que

se maximice la eficiencia social y el funcionamiento económico del área de que se trate en concordancia con los objetivos que hayan sido fijados" (Ashworth y Voogd, 1988:68).

Esta definición para el marketing de ciudades se puede hacer extensible a cualquier otro ámbito geográfico (región, país…), reivindicando, en cualquiera de los casos, la importancia de que quienes gestionan un lugar presten atención a las necesidades de sus usuarios (residentes, visitantes, inversores…). Es en esta orientación al cliente/usuario donde está la aportación del marketing a la gestión de los lugares. Todo responsable de la gestión de una ciudad, pueblo, comarca, ha de preguntarse por qué alguien puede querer vivir, visitar, invertir o abrir un negocio en dicho lugar. ¿Qué tiene ese lugar que la gente busca? ¿Qué ofrece ese lugar que otros no ofertan?

Kotler, Haider y Rein (1993:72) consideran "que la gestión de un lugar se ha realizado tradicionalmente desde cinco perspectivas diferentes, que pueden denominarse: desarrollo de la comunidad, diseño urbano, planificación urbana, desarrollo económico y planificación estratégica a la luz de la óptica marketing". Detrás de cada uno de estos enfoques hay una filosofía diferente y un acercamiento distinto al problema de creación y sustento de comunidades viables:

– Desarrollo de la comunidad. El objetivo fundamental de este enfoque es la creación de un entorno de calidad para el disfrute de los residentes y trabajadores actuales del lugar. Se trata de proporcionar buenos colegios, seguridad ciudadana, buena atención sanitaria, barrios limpios, facilidad de acceso a una vivienda, etc. La hipótesis que subyace a este enfoque es que si el lugar gana en habitabilidad y calidad de vida de sus ciudadanos, será más fácil atraer nuevos negocios y retener los actuales.

– Diseño urbano. Los profesionales del diseño urbano comparten con el enfoque anterior la opinión de que un lugar ha de ser agradable para vivir en él y difieren en poner un gran énfasis en el diseño del lugar: su arquitectura, los espacios abiertos, el cuidado del medio ambiente, etc. Consideran que la actitud de la gente y su comportamiento está muy influenciado por la calidad del entorno físico, y que si éste se mejora, redundará en una mejora para las personas.

– Planificación urbana. Muchas ciudades cuentan con un equipo responsable de planificación urbana dentro de la administración local. Su objetivo primordial consiste en evaluar los diferentes proyectos que son propuestos desde distintas instituciones públicas y privadas (la modernización del aeropuerto, la creación de un nuevo hospital, el acondiciona-

miento de un parque, etc.). Este equipo evaluará el impacto coste/beneficio de cada uno de los proyectos y realizará una serie de recomendaciones de inversión para un presupuesto concreto.

– Desarrollo económico. Este enfoque no solo sugiere la búsqueda de crecimiento por sí mismo, sino un crecimiento ordenado y diversificado. El objetivo está encaminado a mejorar la situación competitiva del lugar.

– Planificación estratégica a la luz de la filosofía marketing. Una correcta gestión de un lugar habrá de incorporar elementos como los contemplados por todos y cada uno de los enfoques hasta aquí analizados. Los lugares, si quieren prosperar, han de utilizar las mismas herramientas que las que se viene comprobando que funcionan en el mundo de los negocios (Kotler y Gertner, 2002).

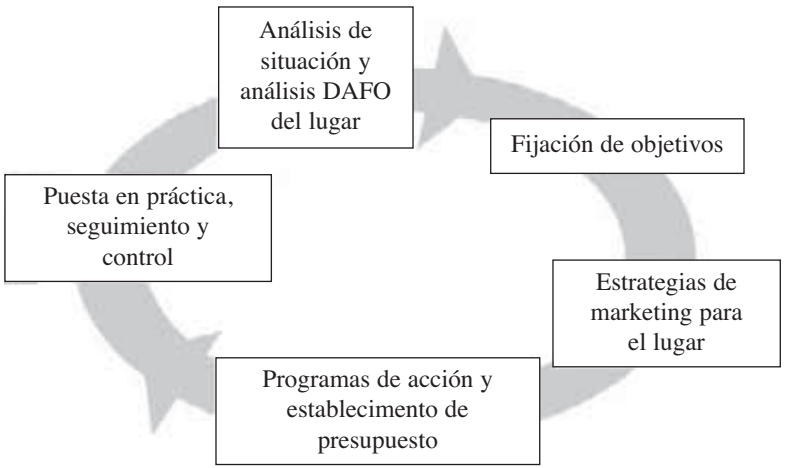
Bajo este último prisma, en el siguiente apartado revisaremos las etapas de un plan de marketing de una ciudad.

3. **Plan de marketing de ciudad**

El proceso a seguir en el marketing de lugares consta de 5 etapas (Ashworth y Voogd, 1990a; Kotler, Haider y Rein, 1993; Esteban, 1996; Kotler y Gertner, 2002; De Elizagarate, 2008; Ashworth y Kavaratzis, 2010; Sainz de Vicuña, 2014; Kotler y Armstrong, 2016), que se analizan en los apartados siguientes siguiendo la figura 1.

Figura 1

Plan de Marketing de un lugar



Fuente: Elaboración propia.

a) Análisis de la situación y análisis DAFO

El primer paso será realizar un análisis de situación actual así como un análisis sistemático del entorno externo a la ciudad (el contexto económico, social, político, cultural, de competencia, etc.) y del entorno interno (la propia ciudad, su organización, sus usuarios, sus recursos, etc.). Se trata de detectar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, así como los puntos fuertes y débiles del lugar objeto de planificación (análisis DAFO). "Cuando se planifica una ciudad, igual que cuando se trabaja en el plan de marketing de una empresa se intenta identificar sus puntos débiles y fuertes, detectar las amenazas y oportunidades de la misma, potenciar la participación y coordinar a los organismos responsables. Es decir, hay que priorizar, distribuir y administrar convenientemente unos recursos escasos" (Rosales, 1992:30).

En concreto, el conocimiento de la competencia resulta un aspecto crítico para conseguir una planificación efectiva de marketing (Kotler, 2012). Las empresas deben comparar constantemente sus productos, precios, canales y promociones con los de sus competidores. De esta forma pueden identificar ventajas y desventajas competitivas, lanzar ataques más precisos, así como preparar defensas más fuertes. No todos los lugares son competitivos en todos los segmentos. Para tener éxito de manera sostenible, las ciudades deben ser excelentes, o al menos mejores, en alguna característica valorada por los usuarios. Es decir, deben poseer una ventaja competitiva y posicionarse en ella (Santesmases, 2012). "Nueva York en la mente es todo un panorama de rascacielos, San Francisco son tranvías de cable y el Golden Gate. Cleveland es un lugar gris, con una cohorte de chimeneas de fábrica… La mente ve esos lugares como postales que tuviera archivadas" (Ries y Trout, 2002:100).

b) Fijación de objetivos

En esta segunda fase se trata de definir a dónde queremos llegar y qué queremos alcanzar. Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos, y son el eje de la elaboración del plan de marketing de una ciudad, ya que lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos, y lo que les sigue conduce al logro de ellos (Santesmases, 2012).

En el plan de marketing de una ciudad, los objetivos pueden ser variados: relacionados con la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de los residentes actuales y potenciales, la mejora de la estancia de los visitantes actuales y potenciales, la satisfacción de las necesidades de las

empresas establecidas y las de aquellas que acuden ocasionalmente al lugar por tema de negocios, el crecimiento económico, la creación de empleo, el logro de una comunidad con proyección internacional, o incluso objetivos relacionados con intereses personales de los responsables del proceso (la mejora de su imagen como gestores, su proyección personal, etc.) (Ashworth y Voogd, 1990a).

c) Estrategias de marketing

Una vez definidos los objetivos y concretados los segmentos de mercado a los que nos dirigimos, hay que tomar decisiones sobre la estrategia a seguir.

Existen distintos tipos de estrategias, de cara a la competencia, de cara a la expansión y desarrollo del mercado, de cara a la innovación, de cara a los elementos del marketing mix… (Kotler y Kotler, 2014) e incluso para afrontar una crisis (Avraham y Ketter, 2008). Para De Elizagarate (2008), algunos ejemplos de estrategias de marketing interesantes para las ciudades pueden ser: la calidad de vida como atractivo para los ciudadanos, el desarrollo del atractivo comercial y de ocio en el área urbana (a través de la revitalización del centro urbano de las ciudades de cara a sus residentes), la atracción de visitantes a la ciudad (el turismo urbano basado en el patrimonio cultural, en el ocio, en los congresos, en la organización de eventos…) o la creación de valor para los inversores y las empresas.

Sin embargo, las estrategias básicas de marketing son aquéllas de cara al cliente, esto es, la segmentación, selección de público objetivo y posicionamiento (De Elizagarate, 2008; Sainz de Vicuña, 2014; Kotler y Armstrong, 2016; Kotler, Asplund, Haider y Rein, 1999).

En el caso de una ciudad, los principales grupos objetivo con los que se enfrenta un lugar son los siguientes: los visitantes, bien lo sean por motivos de negocios o de ocio, los residentes y trabajadores del lugar, los negocios e industrias allí instalados y el mercado al que destina sus exportaciones el lugar (Kotler, Haider y Rein, 1993). Respecto a la estrategia de diferenciación y posicionamiento, hay que tener en cuenta que las ciudades compiten como posibles zonas donde invertir, como localización de sucursales de firmas internacionales, como lugar de desarrollo de ferias, congresos y seminarios, como sede de eventos internacionales, certámenes de cine, música, moda, deportes, etc. Hay que encontrar, por tanto, aquellos aspectos que hacen al lugar diferente y que son valorados por el público objetivo anteriormente seleccionado (Ashworth y Voogd, 1990a).

d) Planificación de programas de acción y presupuesto

Tras la formulación de objetivos, la selección de los segmentos de mercado a los que se va a dirigir y el diseño de las estrategias fundamentales para alcanzar los objetivos, se han de trazar las acciones necesarias para llevar a la práctica estas estrategias. Además, debe decidirse quiénes son los responsables de coordinación y puesta en marcha del plan así como fijar el presupuesto correspondiente.

Según Ashworth y Voogd (1990a) para el cumplimiento de las estrategias marcadas, se pueden establecer acciones de comunicación, acciones espacio-funcionales (por ejemplo, el diseño de posibles construcciones), acciones de tipo organizativo (como el establecimiento de nuevas normas urbanas) o incluso, acciones financieras/fiscales (por ejemplo, medidas para favorecer el establecimiento de nuevas empresas).

El éxito de los programas requiere controlar día a día los resultados de las acciones y tomar las medidas correctoras oportunas si fuera necesario. Para esta monitorización es muy importante contar con un plan claro de acciones, responsables… tal como se recoge en la figura.

Figura 2

Planificación de acciones de acciones

Acción	Responsable	Personas implicadas	Presupuesto	Fecha de comienzo	Fecha de finalización	Indicador (¿Cómo sabré que está la acción terminada?)	Entregable o "deliverable"
Acción 1							
Acción 2							
...							
Acción n							

Fuente: Elaboración propia.

e) Puesta en práctica, seguimiento y control

La quinta fase consiste en la puesta en práctica de las estrategias y los programas de acción, la evaluación de su efectividad (teniendo en cuenta los *Key Performance Indicators* o KPIs) y la corrección de planes (e incluso objetivos) si así se estimase necesario.

4. **Estrategia de diferenciación y posicionamiento de una ciudad**

Dentro de los elementos del plan de marketing de una ciudad, en este apartado nos centraremos en las estrategias de diferenciación y posicionamiento, para explicar en el siguiente cómo la vinculación de la imagen y posicionamiento de una ciudad a la moda puede ser una de las opciones posibles.

Kotler, Haider y Rein (1993:141) definen la imagen de un lugar como "la suma de creencias ideas e impresiones que tiene la gente de un lugar". La imagen es el resultado del procesamiento de una gran cantidad de información que las personas reciben en relación a un pueblo, ciudad, región, etc. Por su parte, Valls (1992:29) define la imagen de un lugar de la forma siguiente: "La imagen de marca de un país (IMP) es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. Esta percepción de los consumidores (PC), es equivalente al producto (P), es decir a la suma de todos los elementos que componen dicho país, más la política de acción comunicativa (PAC), que es la acción y la resultante comunicativa de los elementos que se generan para comunicar las características y los elementos del producto/país".

De acuerdo con Valls (1992:29-30) las principales diferencias entre la imagen de un lugar y la imagen de una empresa o producto, se deben a la particular sensibilidad de todo lo que engloba un lugar: "variantes climáticas; productos y servicios; empresas y corporaciones de productos y servicios; instituciones de la sociedad civil; sistemas de gobierno; sectores económicos, especialización productiva y grado de internacionalización de la economía; posicionamiento económico medido a través del riesgo/país; formar parte de alguna zona económica, política (el marco geopolítico); relaciones coyunturales internacionales; aspectos antropológicos, culturales, artísticos, literarios, monumentales, festivos, folklóricos, gastronómicos…; historia y estructura social".

El concepto de posicionamiento, por su parte, sería el lugar que la oferta, en este caso la ciudad, quiere ocupar en la mente del consumidor (Kotler y Armstrong, 2016). Hace referencia a la percepción que el consumidor puede tener del producto y por tanto no está necesariamente o solamente vinculado a las características del producto en sí mismo (Munuera y Rodríguez, 2002).

El desarrollo de una imagen y posicionamiento sólido para un lugar es un proceso lento, que requiere mucho trabajo y gran creatividad. Además, es un proceso continuo que requiere dar los siguientes pasos (Aguilera y Perales, 1994):

– Analizar la imagen actual.
– Seleccionar los públicos objetivos.
– Decidir la imagen a transmitir, previo análisis de lugares con los que entra en competencia y análisis de la realidad del lugar.
– Decidir cómo se van a realizar las acciones de comunicación.
– Controlar el éxito del proceso y, en su caso, establecer las oportunas medidas correctoras.

Estos puntos han de ser tenidos en cuenta en la definición de la personalidad a transmitir de un lugar, sin pasar por alto que la imagen a comunicar ha de ser consistente con lo que la ciudad es y con las estrategias generales de la misma. Para que la ciudad sea competitiva y su posicionamiento creíble, hay que tener claro el valor a ofrecer, hay que crear ese valor en la ciudad (tanto lo que la ciudad es como lo que será en el futuro), y hay que comunicar ese valor ofrecido por la ciudad (Eizaguirre y Laka, 1996; De Elizagarate, 2008).

Además, de acuerdo con Kotler, Haider y Rein (1993: 149-150) la imagen a transmitir ha de cumplir estas propiedades:

– Ha de ser cierta. Si se pretende promover una imagen de un lugar muy alejada de la realidad, la probabilidad de que ésta cuaje es muy baja.
– Debe ser creíble. Aunque la imagen propuesta sea cierta, puede ser difícil de creer.
– Ha de ser simple. Si se pretende comunicar muchos matices diferentes de la imagen se generará confusión.
– Tiene que ser atractiva. Ha de justificar cuál es el beneficio de vivir, trabajar o invertir en ese lugar.
– Ha de ser distintiva. La imagen que se desea transmitir de un lugar ha de ser diferente de la que transmiten los demás lugares.

A la hora de decidir qué imagen transmitir y qué posición desea ocupar el lugar en la mente de los usuarios, existen distintas alternativas (Grande, 2005):

– Posicionamiento en base a las características concretas del lugar, consistente en asociar la imagen de marca con una serie de atributos que pueden ser características físicas, pseudofísicas o beneficios que proporcione. Por ejemplo "España, todo bajo el sol".
– Posicionamiento en base a las ventajas derivadas del uso del lugar. Por ejemplo, comunicar los beneficios que reportará la inversión en una determinada región gracias a la situación de auge, o a las ayudas a las que puede acceder.

– Posicionamiento en base a los beneficios buscados por el usuario, adaptando el producto a las necesidades o deseos de un segmento de consumidores. Por ejemplo, destinos turísticos para los amantes del surf como Mundaka.
– Posicionamiento contra otro competidor, comparando el propio lugar con otro, con objeto de arrebatarle clientes o para proporcionar un punto de referencia que permita posicionar la marca. Por ejemplo, "Andorra, más cerca".
– Posicionamiento en función de los huecos del mercado, con objeto de dotar al lugar de las características que más lo acerquen a la imagen ideal de sitio donde invertir, sitio donde vivir, sitio donde estudiar, etc.
– Posicionamiento por símbolos culturales o sociales. Por ejemplo, Sotogrande se asocia con gente de situación económica alta e Ibiza se relaciona con gente diferente más *hippie*.
– Posicionamiento basado en la distribución, a través de comunicar la idea, por ejemplo, de que el lugar es muy accesible. Por ejemplo, "Aragón, por todos los caminos".

De las diversas posibilidades de posicionamiento de un lugar contempladas es preciso escoger los atributos a transmitir al público objetivo. El posicionamiento es, por denominarlo de alguna manera, la punta del iceberg, pero es necesario definir toda una personalidad del lugar, aunque a efectos de comunicación se destaque sólo uno o dos de los aspectos.

A continuación describiremos la vinculación de una ciudad a la moda como posible alternativa de posicionamiento.

5. **La moda como factor de diferenciación de una ciudad**

5.1. *La moda: definición y perspectivas*

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2015), la moda es "uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos". Para Martínez y Vázquez (2011: 19) la moda es "un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir, sino que abarca todos los campos de acción y comportamiento del hombre como animal social. Afecta a las ideas, a la literatura, a la economía y a lo que con más frecuencia se asocia la palabra, el aspecto físico". Es en esta última manifestación, la vestimenta y los accesorios, en la que se centra este trabajo.

Según las mismas autoras, las características de la moda son las siguientes: es cíclica, es efímera, desafía la pasado, es reactiva, paradójica, exhibicionista y global (Martínez y Vázquez, 2011).

Aunque el mundo intelectual se ha distinguido por tener una postura de desinterés por el tema de la moda, la moda posee ciertas características que resultan de gran atractivo a la hora de posicionar y diferenciar una ciudad de cara a turistas, visitantes, inversores, organizaciones públicas y privadas e incluso residentes (Simmel, 2005; Salazar, 2011; Martínez y Vázquez, 2011; Volonté, 2009).

- *La moda es historia*. König (2002) estudió la moda en su perspectiva histórica en función de las clases sociales receptoras de la misma. Desde las culturas primitivas prehistóricas y las culturas arcaicas de Egipto, Persia, Grecia y Roma, con una preocupación por la moda exclusiva de las clases altas, hasta la democratización actual de la moda.

  En las sociedades primitivas, el vestido servía para proteger de los espíritus y las inclemencias meteorológicas y para cubrir el cuerpo (Martínez y Vázquez, 2011). En la sociedad tradicional su función era indicar estamento, ocupación, sexo, pertenencia a una región determinada, etc. Hoy en día, cuando impera el individualismo, el anonimato y la funcionalidad de la gran ciudad moderna, la moda se convierte en un canal para expresar la subjetividad humana (Simmel, 2005).
- *La moda es cultura*. A lo largo de la historia, los distintos pueblos han utilizado la moda como vehículo de expresión de su idiosincrasia, transmitiendo los valores de las personas y grupos que los integran, siendo modo de comunicación de formas de relacionarse, de reconocerse, de diferenciarse, etc. Además, atendiendo a la geografía, la religión, el clima, la legislación… podemos encontrarnos formas distintas de moda, que se adaptan a las particularidades de cada pueblo, contexto y momento histórico.
- *La moda es arte*. Fue Charles Frederick Worth el que en 1857 abre su casa de alta costura en París y firma por primera vez sus creaciones, como si de un artista se tratase. Es entonces cuando los modistas comienzan a equipararse a los más grandes representantes de las diferentes disciplinas artísticas. Ya no hay duda entonces en identificar las semejanzas que existen entre quienes se expresan a través del vestido y quienes lo hacen a través de una pintura o escultura.

  Además, el arte es una influencia sustantiva para la moda, incluso en muchas ocasiones fusionándose con ella. Muchos son los diseña-

dores que se han inspirado y se inspiran en el arte a la hora de diseñar sus colecciones (Tosi, 2013). Es muy conocida la relación entre Chanel y Jean Cocteau, entre Schiaparelli y Dalí, entre Poiret y Diaghilev, o las incursiones de la pintora Sonia Delauney en el mundo de la moda… Balenciaga se inspira en Velázquez o Zurbarán, Saint Laurent en Mondrián, Warhol, Picasso o Van Gogh, Armani en Kandinsky y Matisse…

- *La moda transmite emociones*. La moda es un sistema de representación mediante el cual la persona define cómo quiere ser percibido por los demás. Ayuda a la expresión de ideas, sentimientos y valores. Los diseñadores saben que lo que uno lleva puesto, siempre expresa con mayor o menor intensidad lo que uno es, lo que uno espera ser o lo que uno trata de comunicar.
- *La moda es por tanto comunicación*. Cuando se menciona el término comunicación, se piensa de inmediato en esa forma de comunicación que es la comunicación verbal, lingüística, llena de símbolos y reglas gramaticales, sin tener en cuenta que existe una forma de comunicación más elemental en la vida humana que es la comunicación no verbal. Aplicando esta óptica, vestirse es comunicarse, y la ropa y la moda están entre los instrumentos de comunicación más importantes. Son un lenguaje visual, sin palabras (Volonté, 2009). Tomando los conceptos de la semiótica, la moda puede ser el símbolo que permite al receptor dotar de significado y sentido a la comunicación (Barthes, 2003; Volonté, 2009). "El vestido se convierte en una especie de lengua, de gramática: el código de la vestimenta. Comprobamos así que el vestido participa de esa actividad tan vital, consistente en conferir un sentido a los objetos. Desde siempre, el vestido ha sido objeto de codificación" (Barthes, 2003:419).
- *La moda es industria*. Paralelamente, todo ese mundo de expresión ha tenido un reflejo en la economía, puesto que dicha moda aglutina producción de materias primas (lana, algodón, sedas…), diseño, producción, distribución, comercialización, publicidad, etc. Hablamos, por ello, de moda como actividad económica generadora de riqueza. Desde un punto de vista económico, podemos definir moda como la producción industrial de vestimenta y accesorios con alto contenido estilístico (Martínez y Vázquez, 2011).
- *La moda, como elemento aglutinador de todo lo anterior, contribuye al desarrollo de los pueblos y sus gentes*. La moda identifica a un

territorio y lo enriquece. Un elemento distintivo de los pueblos es su moda, sus tejidos, sus adornos, sus complementos, sus formas de combinar, etc. Además, hemos de mencionar también las tradiciones de producción, tinte, extracción, diseño, costura… que se va transmitiendo de padres a hijos y contribuye por tanto a la evolución y desarrollo de las sociedades.

5.2. *El caso de Milán como capital de moda*

Milán recoge las propiedades y capacidades que requiere un territorio para convertirse en referente, en este caso de la industria de la moda, imprimiéndole un sello identificativo de marca ciudad. Aunque Milán no es solo moda, dicha industria es la más importante de la región desde el punto de vista de las exportaciones e identificación internacional y está integrada por empresas fabricantes, distribuidoras, casas de moda, estudios de diseño, salas de exposición, institutos de investigación, etc. (Jansson y Power, 2010).

A la hora de entender el desarrollo de la industria de la moda en Italia es necesario describir los cambios que se produjeron en el panorama internacional a raíz de las consecuencias de la II Guerra Mundial (con las distintas evoluciones de París, Nueva York, Londres, Florencia, Roma y Milán), para llegar a entender por qué Milán acabó convirtiéndose en la capital de la moda italiana.

a) Situación de la moda en Europa después de la Segunda Guerra Mundial. El nacimiento de Milán como ciudad vinculada a la moda

La II Guerra Mundial fue devastadora y afectó a todos los ámbitos de la vida en Europa, incluido el ámbito de la moda (Merlo y Polese, 2006). París llega al final de la guerra muy debilitada social y económicamente. Adicionalmente, durante la ocupación las autoridades nazis intentaron trasladar el negocio de la alta costura de París a Berlín y Viena, lo cual debilitó aún más su liderazgo como capital de la moda mundial. Por otro lado, el gobierno francés decide imponer duras restricciones a la exportación, reproducción y comercialización de licencias de diseños del país. Como consecuencia de todo ello, París pierde su monopolio y nunca más ocupará el puesto de capital de la moda en solitario (se focalizará en el nicho de la Alta Costura, donde mantendrá su liderazgo hasta la actualidad). Surgen entonces nuevos competidores entre los que destacan Londres, Nueva York e Italia.

Podemos afirmar que el principal beneficiario del declive de París fue la ciudad de Nueva York. De acuerdo a Rantisi (2002), en contraste con la alta costura de París, la industria de la moda en Nueva York tiene su origen en el concepto "listo para llevar/*ready-to-wear*". El desarrollo de este concepto fue liderado por minoristas y mayoristas, sobre todo judíos alemanes a mediados del siglo XIX, coincidiendo con el invento de la máquina de coser en 1846 y con la ola de emigración del sur y este de Europa hacia Norteamérica (Rantisi, 2002: 592). Posteriormente, la mujer americana de los años 40 demanda una mayor emancipación en su día a día y con ello una moda muy diferente del estilo que impera en la Europa de esa época. La industria americana se adapta a la difusión de ese nuevo estilo que responde a necesidades nuevas desarrollando nuevos procesos de producción y, complementariamente, las instituciones reaccionan a su vez dotando al sector de escuelas de moda y diseño de primer nivel. Al mismo tiempo, "surgen icónicas revistas de moda como Vogue y Harper´s Bazaar y se crea la *Fashion Group Association* que busca y promueve nuevos talentos" (Rantisi, 2002: 592; Merlo y Polese, 2006: 419). Una vez finalizada la II Guerra Mundial, la influencia de Estados Unidos en Europa es muy destacable en diferentes ámbitos y la difusión del "estilo de vida americano" cambiará, entre otros aspectos, el estilo de vestir de las mujeres en Europa.

En cuanto a Londres, y siguiendo a McRobbie (1998), podemos decir que el brillo de la moda británica se había apagado tras la Revolución industrial, pero en los años 50 surge con fuerza una remesa de jóvenes diseñadores londinenses con un estilo rupturista, moderno y desenfadado que revitalizan el papel del diseño y de la producción de moda en la economía londinense. Esta autora resalta dos factores como elementos dinamizadores del resurgimiento de la moda británica: el aumento de una red profesional de sastres y la aparición de nuevas escuelas de arte y diseño con un nivel de enseñanza de alta calidad.

Italia es el tercer competidor que ve en el declive de París una oportunidad para alzarse con la capitalidad de la moda a nivel internacional. Ello se debe, por un lado, a que se adapta muy bien a la nueva demanda americana que busca calidad de materiales, precios bajos y reputación internacional, y por otro, a que ya existe relación entre la moda italiana y Estados Unidos debido a la emigración italiana de principios del siglo XX (Stuart, 1951).

Dentro de Italia no se logra consensuar una única ciudad aspirante y serán tres las ciudades que se consideran aptas para lograr ser la nueva capital de la moda mundial: Florencia, Roma y Milán.

- Florencia acaba resultando incapaz de responder a la fuerte demanda de influencia norteamericana y fracasa en el paso de la moda como artesanía a la moda como industria (Merlo y Polese, 2006: 426).
- Roma se focalizó en un nicho tan concreto de consumidores (la alta aristocracia romana y las estrellas del celuloide americano) que su moda se alejó de los cambios que estaba viviendo la sociedad europea y provocó que la prensa de moda internacional le retirara su apoyo y la tildara como anacrónica. Los más prestigiosos diseñadores de alta costura romana se hicieron famosos por vestir a las actrices y actores del cine de la época pero no lograron que Roma despegara como capital cultural de la moda (Merlo y Polese, 2006: 429).
- Milán se cataloga como la cenicienta del glamour y emerge como la beneficiaria de esta competición aprovechándose del desarrollo industrial, especialmente de empresas de ingeniería y químicas, que había acontecido a comienzos de la I Guerra Mundial (Merlo y Polese, 2006: 430). Así, Milán, al finalizar la II Guerra Mundial, y a pesar de las terribles consecuencias de ésta, reúne una serie de características que le distinguen del resto de ciudades italianas: su grado de desarrollo industrial, la existencia de una aristocracia con una histórica vocación industrial, y su diversificada industria textil (desde la producción y distribución de tejidos, pasando por la fabricación de prendas y complementos hasta los múltiples accesorios y abalorios que complementan cada diseño). Sus modelos de líneas sencillas pero con un diseño e imagen muy característicos se adaptaban perfectamente tanto a los gustos de las mujeres americanas como a las exigencias de la producción a gran escala de las manufacturas neoyorquinas. Se trataba de una mezcla de exclusividad, calidad y posibilidad de producción en serie que, junto a unos precios más moderados que la alta costura parisina y a pesar de no ser piezas únicas, colocaban a la incipiente moda italiana en una posición intermedia entre la francesa y la americana (Welters y Cunningham, 2005).

Además de esta decisiva unión entre el mundo del diseño, de la moda y la industria existen otros factores que apoyaron el valor de Milán como capitalidad de la moda italiana desde los años posteriores a la guerra hasta la actualidad. Según las autoras Merlo y Polese (2006), estos factores fueron:

– la existencia de importantes editoriales de moda internacional en Milán. Entre finales del siglo XIX y principios del XX se publicaron en Italia ciento cuarenta y nueve revistas de moda, de las cuales setenta y cinco tenían su sede editorial en Milán; el número de publicaciones se incrementó en cincuenta y dos nuevas revistas hasta 1945.
– el apoyo institucional al desarrollo de la industria textil. Las autoridades milanesas fueron conscientes de la importancia de potenciar la unión entre el mundo de la moda y la industria con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias y lograr así satisfacer las exigencias del nuevo mercado norteamericano. Para ello, fue necesario reorganizar el sector textil y solventar las debilidades detectadas en la incipiente actividad exportadora hacia Estados Unidos, que se referían principalmente a la escasez de información sobre el origen y calidad de las prendas enviadas y más concretamente a las deficientes políticas de marketing aplicadas por las empresas italianas.
– la existencia de *"La Rinascente" (*versión italiana de los modernos almacenes). Fue fundada en Milán en 1865 por Ferdinando Bocconi y la tienda original estaba inspirada en los almacenes franceses Le Bon Marché, que eran todo un éxito en París. Este gran almacén milanés jugó un gran papel como empresa innovadora y ejemplo del reajuste y la adaptación que realizó la moda italiana para satisfacer la nueva demanda proveniente de la influencia del nuevo estilo de vida americano. Por primera vez en la historia de la moda, la oferta de unos grandes almacenes abarcaba tanto moda confeccionada *ready-to-wear* como diseños a medida, dirigida cada una de estas propuestas a un segmento diferente de la población.
– La creación de la Feria *Milanovendemoda* (ya en la década de los 60, en concreto en 1969). Este evento, ayudado por la definitiva eclosión del fenómeno del diseño, afianzó a la ciudad como la nueva capital de la moda italiana y uno de los principales centros de moda y diseño mundial junto a París y Nueva York. Este evento contribuyó al arraigo de la moda italiana y a la consolidación de Milán en los mercados internacionales (Segre Reinach, 2006).

b) Milán hoy. Factores que han consolidado a Milán como ciudad vinculada a la moda

Milán hoy es protagonista del *Made in Italy*, y su industria textil está fundamentalmente orientada a la exportación. Es una ciudad que ha sabi-

do combinar perfectamente estética y función, cultura del diseño en su acepción más amplia, desde las artes decorativas al producto industrial, del diseño de joyería al gastronómico. Milán es centro de una economía creativa que es capaz de generar nueva riqueza y propiedad: ciudad de diseñadores, arquitectos, gráficos y proyectistas, pero también de estilistas, emprendedores o editores que forman la historia de la cultura italiana.

Desde la década de 1970 experimentó un período de rápida desindustrialización y en ese momento grandes zonas de la ciudad se convirtieron en cementerios de hierro. Sin embargo, y en contra de la tendencia general, su economía se fortaleció "gracias a la sinergia de un conjunto de industrias culturales vinculadas entre sí: empresas de diseño de moda y complementos, calzado, los medios de comunicación, editoriales, muebles de diseño de alta gama, diseño de interiores y otras actividades relacionadas con este mundo del diseño" (Jansson y Power, 2010: 894).

La ciudad, como hemos dicho, es un importante centro de moda y diseño, de I+D, educación, distribución, producción y otros servicios relacionados con el diseño de moda. Además, "la capital de Lombardía es sede de algunas de las más grandes firmas de moda y de diseño multinacional: Armani, Dolce & Gabbana, Etro, Missoni, Prada, Romeo Gigli, Trussardi o Versace entre las primeras, Boffi, B&B Italia, Cassina, Cappellini o Kartell entre las segundas" (Jansson y Power, 2010: 895).

Milán ha construido una marca ciudad con una gama de connotaciones positivas y poderosas, asociadas al universo de la moda en su conjunto, connotaciones que son esenciales para la imagen de competitividad y personalidad de la moda milanesa, y que se reconocen y valoran tanto en Italia como en el extranjero. Milán, como otros centros neurálgicos del mundo de la moda y el diseño, tiene el poder de ser centro de decisión con capacidad de definir los símbolos de la moda y el diseño internacional cada temporada.

Jansson y Power (2010), identifican cuatro elementos principales que han favorecido la construcción de la marca ciudad de Milán como capital de la moda italiana a nivel internacional. Revisaremos a continuación cada uno de ellos.

Los eventos promocionales

Cuando hablamos de eventos promocionales nos referimos a desfiles, semanas del diseño, escaparates y ferias comerciales. Estos eventos son vehículos esenciales para conectar a las firmas con los compradores y consumidores.

Dada la importancia que tienen las temporadas en la moda, los grandes espectáculos bianuales son especialmente importantes en la definición de las tendencias, y estructuran los ciclos de trabajo y de producción de la industria mundial de la moda (Skov 2006; Weller 2007).

Estos eventos están diseñados principalmente para vender, y las firmas que se presentan están en competencia directa entre ellas. A pesar de ello, los participantes de estos eventos tienen un incentivo para invertir en estrategias y plataformas de apoyo mutuo, de forma que inviertan de forma conjunta en instalaciones, espacios, etc, que sus competidores también podrán utilizar.

El ciclo de eventos que domina el universo de la moda se desarrolla en determinados lugares, y los desfiles y ferias están dispuestos en un circuito mundial cíclico que se repite año tras año (Power y Jansson, 2008).

En Italia es la ciudad de Milán la que ejerce como líder y sede de los más prestigiosos eventos de moda y diseño desde los años 70. A día de hoy, continúan siendo dos las ferias más importantes dentro del sector de la moda y el diseño: La Exposición "*Milanomodaindesign" (*"Milanovendemoda") y el "Salone Internazionale del Mobile" ("Feria Internacional del Mueble de Milán"). Ambas ferias gozan en la actualidad de una salud excelente (Power y Jansson, 2008).

Estos eventos tienen efectos profundos en las ciudades. La envergadura de estas exposiciones atrae a un número considerable de visitantes, lo cual genera importantes ingresos en otros sectores de la economía de la ciudad como el de la restauración, el comercio y la hostelería, afectando incluso al diseño urbanístico de la misma.

La presencia del sector privado en estos eventos promocionales es fundamental. Cada empresa tiene sus propios objetivos estratégicos y su segmento de público concreto repartido por todo el mundo. Sin embargo, aunque Gucci y Armani, por ejemplo, tengan públicos diferentes, ambas firmas coinciden en la promoción de estos eventos, que tienen como mensaje la presencia de la ciudad como participante activo y telón de fondo de la moda y el diseño. Visto desde la perspectiva de los grupos de interés *(stakeholders)* de la ciudad de Milán, esta concentración de firmas en un mismo evento se convierte en un importante negocio en sí mismo y en un conjunto de imágenes y narrativas de la ciudad, que de forma continua y anual, recupera y potencia la historia de Milán como una ciudad del mundo de la moda (Jansson y Power, 2010). La marca ciudad Milán se ha fortalecido probablemente gracias a la multiplicidad

de promotores privados dispuestos a invertir su propio nombre y dinero en ella.

Los patrocinadores y prescriptores (spokespersons)

El papel del diseñador en los últimos años no es sólo el del talento creativo detrás de la firma, sino la imagen pública y estandarte de la organización; ellos mismos constituyen un elemento de comunicación de marca (Santagata, 2004).

Milán cuenta con una gran colección de diseñadores propios y también adoptados, es decir, diseñadores extranjeros con residencia en la ciudad (Giorgio Armani, Domenico Dolce y Stefano Gabbana, Roberto Cavalli, James Irving…). Son constantes las referencias a los diseñadores milaneses en los medios de comunicación internacionales e igualmente constantes son las declaraciones de estos diseñadores en relación a la ciudad de Milán y la importancia de la ciudad, como núcleo donde se desarrollan su creatividad y sus negocios. Estas declaraciones suponen interesantes contribuciones a la marca de la ciudad.

Otra circunstancia muy interesante relacionada con estos "embajadores de marca" es que invierten mucho en dejar su huella en la ciudad, y luego utilizan ese elemento creado, sea un edificio, un evento, una asociación etc., para promocionarse ellos mismos y su conexión con la ciudad.

No podemos olvidar, por supuesto, el papel de los organismos públicos. Las inversiones realizadas, el apoyo y la colaboración de estos organismos, han sido fundamentales en la organización y promoción de los principales planes de desarrollo urbano y de reacondicionamiento de distritos, que tienen como objetivo el apoyo a la industria de la moda y del diseño. Al mismo tiempo, apoyan las diversas redes de minoristas locales y las asociaciones de moda y diseño.

En su conjunto, este grupo heterogéneo de promotores públicos y privados, agendas, estrategias e historias, crea una narrativa coherente, que ha sido bien transmitida a través de los medios de comunicación globales, a nivel local e internacional.

Las salas de exposición y los buques insignia (showrooms y flagships)

En el mundo de la moda hablamos de sensaciones y de experiencias, por eso es imprescindible que el cliente pueda tocar y sentir lo que las

prendas y los diseños transmiten. Sentir los tejidos, probar los diseños y vivir la experiencia del contexto donde se venden las prendas tiene un poderoso efecto en los líderes de opinión y los consumidores (Hauge, 2007).

Las firmas invierten grandes presupuestos en salas de exposición (los llamaremos *showrooms* en lo sucesivo), donde los compradores y líderes de opinión pueden experimentar las nuevas colecciones. Además, invierten enormes sumas en puntos de venta emblemáticos (los llamaremos *flagships* en adelante) destinados a la exhibición de su marca en las calles más exclusivas.

"El estilo de los espacios que diseñan, es una parte importante de los esfuerzos de los diseñadores para diferenciarse de sus competidores" (Jansson y Power, 2010: 898). Por lo tanto, las casas de moda compiten para encontrar cada vez espacios más espectaculares de exposición permanente. Adicionalmente, las calles más prestigiosas de Milán acogen las tiendas de las casas de moda y diseño más importantes del mundo. Milán atrae a muchos diseñadores internacionales deseosos de grabar su nombre en la ciudad a través de la construcción de su *flagship*, de su tienda insignia. Tanto *showrooms como flagship*s actúan como escaparates para las firmas de moda y diseño, pero al mismo tiempo aportan un estatus al perfil de la ciudad que refuerza su imagen de marca como capital de la moda. En Milán, los grupos de moda más importantes utilizan infraestructuras y edificios de la ciudad como parte integral de sus estrategias de marketing y *branding*.

Los distritos comerciales

Un elemento clave de las ciudades en cuya imagen de marca destaca la moda y el diseño es su papel como centros de compra. En Milán hay una variedad de barrios de diferente perfil que funcionan principalmente como distritos de consumo adaptados a los diferentes tipos de consumidores.

El distrito comercial más exclusivo de Milán es el llamado *Quadrilatero d'Oro* y está compuesto por la *Via della Spiga, Via Monte Napoleone, Via Sant'Andrea y Via Manzoni Allessandro*. "La zona es quizás, la número uno en el mundo, por densidad y cantidad de tiendas de grandes firmas de moda, diseño, joyería, peletería y accesorios" (Jansson y Power, 2010: 900). Cada *boutique* de moda en esta zona se divide en dos secciones, la planta baja alberga los escaparates que atraen a los turistas y en la planta superior, lejos de las miradas indiscretas,

están los *showrooms* exclusivos que atienden a los clientes de alto poder adquisitivo.

Pero Milán no es sólo tiendas de lujo. Hay numerosos distritos emergentes como, *Ticenese, Navigli, Brera, Garibaldi/Corso Como y Isola* que han sido tomadas por jóvenes diseñadores alternativos y bohemios creando interesantes laboratorios de tendencias (Bovone, 1999).

Así como las empresas se diferencian unas de otras, los distritos se diferencian también entre sí y atraen a públicos objetivos distintos. La magnitud y la cantidad de tiendas y minoristas en Milán es tal, que la ciudad puede semejarse a un gigantesco escaparate de moda, un escaparate que refleja la diversidad de la oferta de moda y diseño que Milán ofrece al mundo.

5. **Conclusiones**

Las ciudades, al igual que los productos, compiten entre sí para captar residentes, inversores, turistas, excursionistas, visitantes, etc. En estas páginas hemos revisado el concepto de ciudad como producto. Bajo ese prisma, hemos descrito cómo la filosofía marketing y sus herramientas pueden aplicarse a un lugar/ciudad. En concreto, nos hemos centrado en las estrategias de diferenciación y posicionamiento, para explicar después el lugar privilegiado que puede ocupar la moda como elemento de diferenciación. En el último apartado, se ha descrito el caso de Milán con su posicionamiento en ciudad de moda internacional, revisando aquellos factores de éxito que le han permitido lograr dicho posicionamiento.

La primera conclusión que podemos extraer de esta investigación es que efectivamente las ciudades pueden ser consideradas productos, en el sentido amplio de la palabra, y por lo tanto pueden ser gestionadas desde una perspectiva empresarial y, en concreto, aplicando las estrategias y herramientas de la filosofía marketing.

También queremos señalar la importancia de las estrategias de diferenciación y posicionamiento dentro de dichas herramientas de marketing. Una ciudad ha de decidir cuáles son los elementos que le hacen diferente y que ofrecen valor a sus distintos públicos objetivos, y debe además preocuparse por comunicarlos adecuadamente. Dentro de los mismos, una posibilidad es asociar la imagen de la ciudad a la moda.

Respecto a este mundo de la moda, debemos mencionar que se trata de un fenómeno complejo y que se relaciona directamente con disciplinas tan distintas como la economía, la cultura, la psicología, el arte, la

expresión, el estilo de vida, etc. Ha de entenderse por tanto de manera holística e integral para poder tomar decisiones empresariales que beneficien a la ciudad en el corto, medio y largo plazo.

Por último, y respecto al caso de Milán como ciudad de moda, la principal conclusión está relacionada con sus factores de éxito. Milán es un ejemplo de ciudad cuya imagen está construida sobre una fuerte realidad (debida al alto número de empresas relacionadas con la industria textil y de moda, la alta colaboración e inversión tanto pública como privada, el fuerte apoyo de los diseñadores y las casas de moda, el convencimiento de los propios ciudadanos, etc.), sin olvidar la relevancia de la comunicación constante de este posicionamiento al mundo.

6. **Bibliografía**

AGUILERA, M. y PERALES. A. (1994): "La Imagen de las Ciudades en el Marketing Urbano", en *Marketing y Ventas*, Nº 79, pp. 10-14.

ASHWORTH, G.J. y KAVARATZIS, M. (2010): *Towards effective place brand management: branding european cities and regions*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

ASHWORTH, G.J. y VOOGD, H. (1988): "Marketing the city. Concepts, processes and Dutch Applications", *Town Planning Review*, Vol. 59, Issue 1, pp. 65-79.

—(1990a): *Selling the City*, Belhaven Press, London.

—(1990b): "Can place be sold for tourism?" en G. Ashworth y B. Goodall (eds.), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, Cap. 4, pp. 1-16.

AVRAHAM, E. y KETTER, E. (2008): *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, Elsevier Inc. Burlington, USA

BARTHES, R. (2003): *El sistema de la moda y otros escritos*, Paidós Ibérica, Barcelona.

BOVONE, L. (1999): *Un Quartiere Alla Moda: Immagini e racconti del Ticinese a Milano*, Laura Bovone, Milan.

DE ELIZAGARATE, V. (2008): *Marketing de ciudades*, 2ª ed. Pirámide, Madrid.

EIZAGUIRRE, A. y LAKA, J. P. (1996): "Competencia entre ciudades. Medición de la imagen comparada de 7 metrópolis españolas", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, Nº. 157, pp. 67-88.

ESTEBAN, A. (1996): "Planificación estratégica y marketing turístico", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, Nº. 157, pp. 89-106.

GRANDE, I. (2005): *Dirección de Marketing*, Esic, Madrid.

HAUGE, A. (2007): *Dedicated Followers of Fashion: An Economic Geographic Analysis of the Swedish Fashion Industry,* Atle Hauge, Uppsala.

JANSSON, J. y POWER, D. (2010): "Fashioning a global city: Global city Brand Channels in the Fashion and Design Industries", *Regional Studies*, Vol. 44, Nº. 7, pp. 889-904.

KÖNIG, R. (2002): *La moda en el proceso de la civilización*, Instituto de Estudios de Moda y Comunicación, Valencia.

KOTLER, P. (2012): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Madrid.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2016): *Principles of marketing. Global edition*, Pearson Education, Essex.

KOTLER, P. y GERTNER, D. (2002): "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Special Issue Brand Management*, Abril, Vol. 9, Nº 4-5, pp. 249-261.

KOTLER, P.; ASPLUND, CH.; HAIDER, D.H. y REIN, I. (1999): *Marketing Places Europe*: How to attract *investments, industries, residents and visitor to cities, communities, regions and nations in Europe*, Financial Times Prentice Hall, USA.

KOTLER, P.; HAIDER, D.H. y REIN, I. (1993): *Marketing Places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, The Free Press, New York.

KOTLER, P. y KOTLER, M. (2014): *Ocho maneras de crecer, Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*, Lid Editorial, Barcelona.

MARTÍNEZ, E. y VÁZQUEZ, A. I. (2011): *Marketing de la moda*, Pirámide, Madrid.

MCROBBIE, A. (1998): *British Fashion Design: rag trade or image industry?*, Routledge, London.

MERLO, E. y POLESE, F. (2006): "Turning Fashion into Business: The Emergence of Milan as an International Fashion Hub", *Business History Review*, Otoño, Volume 80, Issue 03, pp. 415-447.

MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ, A. I. (2002): *Marketing estratégico, Teoría y casos*, 2ª ed. Pirámide, Madrid.

POWER, D. y JANSSON J. (2008*): "*Cyclical Clusters in Global Circuits: Overlapping Spaces and Furniture Industry Trade Fairs", *Economic Geography*, Vol. 84, pp. 423-448.

RANTISI, N. (2002): "The Local Innovation System as a Source of Variety: Openness and Adaptability in New York City's Garment District", *Regional Studies*, Vol. 36, Issue 6, pp. 587-602.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2015): *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid.

RIES, A. y TROUT, J. (2002): *Posicionamiento*, McGraw-Hill, México.

ROSALES, I. (1992): "El Madrid del futuro", *Marketing y Ventas*, Mayo, pp. 30-33.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2014): *El plan de marketing en la práctica*, 19ª ed. ESIC Editorial, Madrid.

SALAZAR, R. (2011): *Moda, Identidad y Cambio Social. Tres aspectos importantes dentro del estudio de la industria cultural*, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

SANTAGATA, W. (2004): "Creativity, Fashion and Market Behavior", en D. Power y A. J. Scott (eds.), *Cultural industries and the Production of Culture*, Routledge, London, pp. 75-90.

SANTESMASES, M. (2012): *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.

SEGRE REINACH, S. (2006): "Milan: The city of prêt-à-porter in a world of fast fashion. Fashion's World Cities", en C. Breward y D. Gilbert (eds.), *Fashion's World Cities*, Berg, Oxford.

SIMMEL, G. (2005): *La psicología de la moda: un estudio sociológico*, UNB, Brasilia.

SKOV, L. (2006): "The Role of Trade Fairs in the Global Fashion Business", *Current Sociology,* Vol. 54, pp. 764-783.

STUART, J. F. (1951): *The American fashion Industry*, University Microfilms, Boston.

TOSI, E. (2013): "El arte en el proceso creativo de la moda: algunas consideraciones a partir de un caso de estudio", *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Nº 44, pp. 167-173.

VALLS, J. (1992): *La Imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, Madrid.

VERGANI, G. (1992): *La Sala Bianca: Nascita della moda italiana*, Electa, Milano.

VOLONTÉ, P. (2009): "El creador de moda como creador de comunicación", *Revista Empresa y Humanismo,* Vol. 12, Nº 2, pp.193-226.

WELLER, S. (2007): "Fashion as viscous knowledge: fashion's role in shaping transnational garment production*", Journal of Economic Geography, Nº* 7, pp. 39-66.

WELTERS, L. y CUNNINGHAM, P.A. (2005): *Twentieth Century American Fashion*, Palgrave, New York.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 255-280)

EL VALOR DEL *CITY BRANDING* EN LA COMPETITIVIDAD URBANA: EL CASO DE BILBAO

THE VALUE OF *CITY BRANDING* FOR URBAN COMPETITIVENESS: THE CASE OF BILBAO

Amaia Bañales Mallo
María Soledad Aguirre García
(Universidad del País Vasco, UPV/EHU)
María Leticia Santos Vijande
(Universidad de Oviedo)

RESUMEN

En un mundo globalizado como el actual, los territorios compiten activamente para ser elegidos por turistas, inversores, residentes y otros targets y, de este modo, incrementar sus recursos y riqueza. Mejorar la capacidad de competitividad urbana exige la gestión compleja de múltiples factores tangibles e intangibles, desarrollar estrategias bien definidas y efectuar grandes esfuerzos de inversión. En este sentido, el territorio Bilbao-Bizkaia constituye un caso paradigmático de innovación y transformación urbana, económica y social llevado a cabo en los últimos veinticinco años. A pesar del éxito obtenido, estos esfuerzos no han sido suficientes para resolver ciertos problemas de imagen percibida que venía arrastrando la ciudad por cuestiones históricas y que han limitado su grado de competitividad. Por ello, la administración local se ha involucrado en un ambicioso programa de *city branding,* iniciado a finales de 2012, que empieza a mostrar ya sus primeros frutos en términos de competitividad del territorio.

Palabras clave: Competitividad Urbana, Resultados Urbanos, Marketing de Ciudades, City Branding, Bilbao.

SUMMARY

In today's globalized world, territories compete actively to be chosen by tourists, investors, residents and other targets and so, increase their resources and wealth. Improving the capacity of urban competitiveness requires managing multiple tangible and intangible factors, defining and developing some strategies and carrying out further investment efforts. In this sense Bilbao-Bizkaia territory is a paradigmatic case of innovation and urban, economic and social transformation performed in the last twenty five years. Despite its success, these efforts have not been enough to solve some problems of perceived image that due to its historical issues the city has and that have limited its competitiveness. Therefore, the local administration has engaged in an ambitious program of city branding, launched in late 2012, which is beginning to show its first results in terms of competitiveness of the territory.

Key words: Urban competitiveness, Urban Performance, City Marketing, City Branding, Bilbao.

1. **Introducción**

Hoy en día, en las ciudades o núcleos urbanos reside más del 50% de la población mundial y se concentra el 80% de la producción económica global (UNEP, 2013). Las ciudades son, de hecho, los motores económicos y sociales de las regiones en las que se ubican (Neirotti et al., 2014) y, por ello, tienen que pensar "*en las premisas sobre las que basarán su futuro*. *Tienen que aprender más sobre sus clientes*" (Kotler et al., 1994: 308).

En gran medida, los clientes de las ciudades pueden elegir una u otra para residir, invertir o hacer turismo, lo que conlleva una mayor o menor aportación de recursos en beneficio de la ciudad y de su competitividad. Consecuentemente, las ciudades deben desarrollar una oferta, es decir, un conjunto de recursos generadores de valor, que aporte a estos públicos una ventaja competitiva respecto a otras ciudades con las que rivalizan por obtener más clientes (Kotler et al., 1994; Rebollo y Casares, 2006).

En este contexto, los esfuerzos de las ciudades para obtener ventajas competitivas se están centrando, entre otros, en aspectos relativos a la imagen y a la marca de la ciudad (Baker y Cameron, 2008). Por eso, a lo largo de este artículo se presenta el *city branding* como un enfoque estratégico de gestión que, adoptado por los gestores locales, puede resultar de gran utilidad en el fomento de la competitividad urbana (Kotler y Gertner, 2002; Kavaratzis, 2004; Moilanen y Rainisto, 2009).

Para ello, hemos optado por detenernos en la descripción y exploración del proceso de *city branding* y de la competitividad urbana de una ciudad concreta: Bilbao. De esta forma, se pretende contribuir a la literatura existente sobre *city branding* y competitividad urbana y aportar evidencias que permitan ayudar a las ciudades a la mejora de su gestión.

En el artículo, en primer lugar se explora el concepto de competitividad urbana y sus factores determinantes. Posteriormente, se centra en presentar el *city marketing* y el *city branding* como factores de competitividad urbana. En tercer lugar, se describe el proceso de definición y elección de la marca como parte de la estrategia de *city branding* en Bilbao, para posteriormente analizar el impacto de la misma en los resultados urbanos. Finalmente, se extraen diversas conclusiones y se muestran las limitaciones del estudio.

2. **La competitividad urbana: concepto y factores determinantes**

2.1. *Concepto de competitividad urbana*

Krugman (1997) afirma que la competitividad es un atributo de las empresas y no de las ciudades, regiones, naciones o continentes. Dos son sus argumentos principales; por un lado, que el comercio internacional de naciones no es un juego de suma cero, pero la competencia entre empresas por la cuota de mercado sí puede derivar en ello. Por otro, mientras que las empresas que no cumplen los requisitos de la competencia quiebran y salen del mercado, esta posibilidad no es tan real, ni directa para el caso de un territorio (Aranguren y Wilson, 2014).

Coincidimos con Krugman al afirmar que las diferencias entre empresas y territorios son suficientemente importantes como para que consideraciones sobre la competencia empresarial no sean total, ni directamente extrapolables al ámbito territorial. No obstante, *"la intuición nos dice que una ciudad (…) puede actuar o resultar mejor que otra, y tendemos a identificar esto con competitividad"* (Begg, 1999: 797).

Consideramos por tanto necesario empezar por analizar este concepto y su posible adecuación al ámbito urbano, partiendo para ello de la propuesta de competitividad empresarial de Camisón (1997: 45-46): *"la capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos de la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa de mercado y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que logra unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción"*.

Al trasladar esta definición al entorno urbano, encontramos elementos que no se ajustan del todo a la realidad de ciudades; por ejemplo, los relativos a la obtención de resultados financieros o a la remuneración de factores de producción. Efectivamente, los resultados deseables para medir el éxito de una ciudad se relacionan con múltiples cuestiones, algunas de las cuales poco o nada tienen que ver con resultados de índole económico-financiera (Aranguren y Wilson, 2014). Sin embargo, enten-

demos que la mayor parte del contenido de la propuesta de Camisón es perfectamente trasladable al ámbito territorial:

a) Así, por ejemplo, en relación a la *"gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles",* las ciudades gestionan recursos económicos, humanos, medioambientales, naturales, de patrimonio histórico-artístico, etc. (Elizagarate, 2008; Friedman, 2003).
b) En cuanto a la necesidad de desarrollar determinadas estrategias que ayuden a *"configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa de mercado",* las ciudades cuentan con un mercado objetivo formado por la combinación de tres tipos de agentes: residentes, turistas e inversores/empresas a los que satisfacer por medio de diversos productos (Ashworth y Voogd, 1990; Gómez Rodríguez, 2001; Zhou y Wang, 2014). Estos *targets* presentan, en ocasiones, intereses, deseos y demandas diferentes y, por tanto, valorarán la oferta de la ciudad de manera distinta, aunque no necesariamente incompatible (Gómez Rodríguez, 2000; Fryer et al., 2007; Larsen, 2014).
c) La *"…rivalidad con otras empresas (ciudades) dentro de mercados abiertos,…"* también se pone de manifiesto en la medida en que las ciudades rivalizan con otras ciudades en un mercado abierto y global (Borja y Castells, 1997; Seisdedos, 2007) para atraer recursos como turistas, grandes eventos, inversores, residentes, talento, etc. (Treserras, 2004). De este modo, la ciudad busca en última instancia, "*…desarrollar una ventaja que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable (…)"*.

En definitiva, como afirma Dumont (1995: 57), existe competencia entre ciudades por tres razones: *"por una parte, porque existe una demanda de ciudades; por otra, porque en respuesta a esta demanda existe una oferta; y, por último, porque esta oferta y esta demanda se encuentran en un mercado ciertamente difuso, aunque real: el mercado del espacio urbano"*.

Así pues, compartiendo las tesis de Begg y de Dumont, y aunque coincidimos con Krugman en la imposibilidad de asimilar totalmente la competitividad empresarial a la de territorios, entendemos que la existencia de una importante competencia entre ciudades en un entorno globalizado como el actual, es innegable (Borja y Castells, 1997; Seisdedos, 2007; Cabrero et al., 2012; Zhou y Wang, 2014). Entendemos además que las ciudades compiten generando, manteniendo, desarrollando y comunicando elementos de valor para sus públicos objetivo. Estos ele-

mentos pueden ser unos recursos humanos cualificados y formados, modernas y eficientes infraestructuras, unos estándares medioambientales elevados, un elevado nivel de vida, atractivos o recursos culturales o naturales, etc.

Pero aunque hay actualmente un gran consenso al afirmar que sí existe competencia entre ciudades, no se ha llegado a un acuerdo en la definición del concepto de competitividad urbana, aun siendo muchos los autores que han realizado diferentes propuestas (Webster y Muller, 2000; Cuadrado-Roura y Fernández Güell, 2003; Cabrero et al., 2012). Cada uno de ellos abunda en diferentes facetas de la misma por lo que proponemos una definición de competitividad urbana que tiene en cuenta todos los aspectos que entendemos importantes: *la capacidad de la ciudad de crear valor (bienes, servicios, estándar de vida, calidad del entorno, etc.) para sus diferentes públicos objetivo de forma duradera, de promoverla como localización para la actividad económica y social, para visitar o para residir y de crear ambientes propicios para el desarrollo de competitividad de sus agentes y todo ello, de forma relativa. Es decir, en relación al resto de ciudades con las que compite, y que son cada vez más, en un entorno globalizado* (Bañales, 2014).

2.2. *Factores determinantes de la competitividad urbana*

Pero la cuestión más relevante en el análisis de la competitividad urbana no es tanto la definición del término, sino la identificación de los factores que la explican y la fomentan (Martin, 2003). Diferentes estudios han intentado constatar y enumerar tales factores; así, hay tratadistas que coinciden en entender que la *tasa de crecimiento de la productividad* es la medida última de los resultados y por ende de la competitividad urbana (WEF –World Economic Forum–, 1996; Borja y Castells, 1997; Porter, 1998).

Sin embargo, tal y como señala Reig (2007: 73) "*la competitividad es un fenómeno demasiado amplio como para que resulte posible captarlo plenamente a través de un solo indicador*". Por ello, propone utilizar una batería de indicadores que apunten no solamente a los resultados, sino también a los factores determinantes de la competitividad.

A nuestro juicio, el estudio realizado por Kresl en 1995 es uno de los más exhaustivos en lo que a indicadores y determinantes de la competitividad de una ciudad se refiere. En él se considera que el incremento de competitividad de la ciudad, requiere de una planificación que debe tener en

cuenta tanto factores cuantitativos o económicos (factores de producción, infraestructuras, localización, estructura económica y comodidades urbanas) como cualitativos o estratégicos (efectividad gubernamental, estrategia urbana, cooperación público-privada y flexibilidad institucional).

En esta misma línea, Cabrero et al. (2012) establecen que la competitividad de las ciudades depende de cuatro grupos de factores: urbanos (infraestructura, equipamiento urbano…); económicos (estructura económica de la ciudad, productividad, capacidad de innovación…); socio-demográficos (calidad de vida, estructura social, cohesión social…) e institucionales (características gubernamentales, planificación urbana, marco legal y reglamentario en el que se desarrolla la vida de la ciudad…).

Más recientemente, Berrone et al. (2015) han definido 72 indicadores agrupados en diez dimensiones: gobernanza, planificación urbana, gestión pública, tecnología, medio ambiente, proyección internacional, cohesión social, movilidad y transporte (conectividad), capital humano y economía.

Así pues, y aunque tampoco en la enumeración de los factores condicionantes de la competitividad urbana existe un consenso absoluto, sí podemos destacar tres aspectos generalizables con los que coincidimos:

a) La competencia entre ciudades existe y durante los últimos años se ha producido un aumento en la misma (Cabrero et al., 2012; Zhou y Wang, 2014), en parte, debido al fenómeno, ya consolidado aunque en continuo crecimiento, de la globalización (Moss Kanter, 2000; Gilboa et al., 2015).
b) Las ciudades pueden crear y promover las condiciones que incrementan la competitividad de la ciudad, y estas condiciones no solo derivan de los aspectos económicos de la ciudad, sino de todos aquellos que facilitan la ejecución de actividades tanto económicas como sociales (Begg, 1999; Cabrero et al., 2012).
c) Independientemente de la diversidad de clasificaciones realizadas, existen coincidencias generales en varios factores determinantes de la competitividad entre las que destacamos: (1) el papel de los gobiernos locales en la gestión de la ciudad y (2) el desarrollo de la planificación y estrategia urbana.

Así, la planificación y estrategia urbana con la ayuda de los gobiernos locales y, normalmente impulsada por ellos, permite generar el ambiente propicio para la competitividad de la ciudad. Secundando esta idea, cada vez son más los autores y expertos (van den Berg y van Klink, 1995; Muñiz y Cervantes, 2010) que apuntan la conveniencia de una gestión con enfoque estratégico de las ciudades y de las administraciones que las gestionan.

Van den Berg y van Klink (1995: 45) proponen que un enfoque estratégico de ciudades exitoso implica el cumplimiento de una serie de condiciones, de entre las cuales destacamos dos por tener especial relevancia en las siguientes partes de este trabajo. En primer lugar, hay que reorganizar la administración de forma que se reduzca la burocracia y se permita una *acción flexible y orientada al mercado*. Y, en segundo lugar, debería adoptarse una *imagen corporativa* que facilite la identificación del público objetivo con la ciudad.

Las cuestiones destacadas están muy directamente relacionadas con el *city marketing y el city branding* que desarrollamos en el siguiente apartado.

3. El *city marketing* y el *city branding* como factores de competitividad urbana

El *city marketing* no es otra cosa que la aplicación del concepto de marketing en la gestión de las ciudades y, por tanto, se traduce en el desarrollo de un enfoque estratégico de la ciudad desde los principios de la orientación al mercado (Gómez Rodríguez, 2001; Muñoz Leiva, 2007; Seisdedos, 2007; Elizagarate, 2008; Precedo et al., 2010)[1]. Es decir, se trata de crear, comunicar, entregar e intercambiar una oferta urbana de valor, que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de todos los *stakeholders* (Eshuis et al., 2013), con el objetivo de mejorar el atractivo competitivo de la ciudad a largo plazo y conseguir una ventaja competitiva sostenible (Ashworth y Voogd, 1994; Metaxas, 2002; Muñiz y Cervantes, 2010; Cegarra y Martínez-Martínez, 2011; Moon, 2013).

Está ampliamente reconocido que la orientación al mercado es fuente de ventajas competitivas y tiene un efecto positivo en el desempeño y los resultados de las organizaciones (Jaworski y Kohli, 1993; Santos et al., 2005; Bigné et al., 2008; van Raaij y Stoelhorst, 2008; Morgan et al., 2009). Existe también considerable evidencia relativa a diferentes sectores y entornos competitivos que prueba esta relación (van Raaij y Stoelhorst, 2008) y, aunque hay muchas menos evidencias en lo relativo

[1] Una organización que se orienta al mercado asume la necesidad de orientarse proactivamente al entorno, buscando la satisfacción de las necesidades de todos sus públicos objetivo a través de la generación continuada de un valor superior para los mismos (Mazaira et al., 2005). La orientación al mercado parte de una consideración amplia del "mercado" no circunscrita únicamente a los clientes de la organización y que incluye también la competencia, el entorno, etc. (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Murphy et al., 2013).

a la relación entre la orientación al mercado de una ciudad y sus resultados, los estudios disponibles también la demuestran (Cervera, 2004; Rodrigues y Pinho, 2012; Bañales, 2014).

3.1. *Concepto y definición de las variables de acción del* city marketing: *las políticas de producto y comunicación como bases del* city branding

En 1990, autores como Ashworth y Voogd (1990), o van den Berg et al. (1990), relacionaron el nacimiento del *city marketing* con el crecimiento e intensificación de la competencia internacional entre ciudades. Para ellos, resultaba ser un instrumento de ayuda para la mejora de la competitividad de las ciudades y como tal, debía ser algo más que simplemente comunicar o promocionar la ciudad (Friedmann, 2003). Así, el *city marketing* puede definirse como *una filosofía de gestión urbana y una actividad que permite a la ciudad estar en contacto permanente con el público objetivo, reconocer sus necesidades, definir el mejor posicionamiento competitivo y desarrollar productos y en general una oferta de valor que satisfagan sus necesidades, deseos y demandas a largo plazo* (van den Berg et al. 1990; Martínez Gómez, 2004; Braun, 2008). En un entorno competitivo en el que los clientes de la ciudad tienen amplias opciones, un mayor nivel de satisfacción de sus necesidades y demandas aumentará, sin duda, sus posibilidades de éxito.

Las herramientas del marketing pueden transferirse al *city marketing* (Rainisto, 2003) y es posible la adopción y adaptación de las cuatro variables tradicionales del *mix* de marketing en el desarrollo del marketing operativo de las ciudades, aunque dos de ellas adquieren especial relevancia (Friedmann, 2003; Braun, 2008; Elizagarate, 2008; Kaplan y Haenlein, 2009): la política de producto y la de comunicación.

La política de producto es considerada generalmente el núcleo de la estrategia de *city marketing*. Definir el concepto de producto ciudad resulta complejo (Eshuis et al., 2013); por un lado, incluye la propia ciudad: *"las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de llegar al estancamiento económico y el declive"* (Kotler et al., 1994: 10). Por otro lado, también abarca todos los productos o recursos, tangibles e intangibles, con que cuenta la ciudad: su economía, infraestructuras, arquitectura, servicios, cultura, educación, ciencia, tecnología, atmósfera, medio ambiente, etc. (Friedmann, 2003). A medida que las ciudades alcanzan altos estánda-

res de equipamientos, van adquiriendo además mayor importancia aspectos como la educación; los valores culturales en general y formas de conducta (solidaridad, tolerancia, honestidad, capacidad de asumir nuevos desafíos, etc.); la calidad de vida; la cohesión social; la ilusión ciudadana; la creatividad; *la creación de imagen e incluso la marca ciudad* (Elizagarate, 2008; Muñiz y Cervantes, 2010). Por ello, el producto ciudad incluye además de elementos tangibles, otros muchos intangibles, siendo principalmente los aspectos intangibles los que adquieren mayor relevancia en la competitividad de la ciudad (Larsen, 2015).

La definición del producto ciudad, con todos los elementos que lo integran, genera la identidad de la misma. La identidad es lo que hace única y singular a una ciudad y que la estrategia de la ciudad se desarrolle de acuerdo con dicha identidad, le permitirá diferenciarse del resto de ciudades (Muñiz y Cervantes, 2010) y, por tanto, competir en mejores condiciones.

La ciudad, aquello que la caracteriza y las acciones establecidas para fomentar esta diferencia, han de ser comunicadas a los públicos objetivo para promover los valores y la imagen de la ciudad de forma que los "clientes" interioricen las ventajas diferenciales de la oferta urbana y perciban el incremento de valor que se les aporta (Kotler et al., 1994). Así, la política de comunicación servirá para trasladar a los públicos objetivo actuales y potenciales, los atractivos de la ciudad y con ello su imagen. Existe un gran consenso en la literatura al afirmar que *la formulación de la imagen a transmitir y la comunicación de la misma* juega un papel crucial dentro del marketing de la ciudad (Ashworth y Voogd, 1990; Seisdedos, 2007; Kavaratzis, 2008; Martínez, 2014). Esto conlleva que la imagen que se quiere conseguir deba crearse, planificarse y comercializarse, y es aquí donde el *city branding o la gestión de la marca ciudad* adquiere especial relevancia (Kavaratzis, 2004; Metaxas et al., 2011).

3.2. City branding *como factor de competitividad urbana y la participación de los* stakeholders *como determinante del éxito de las estrategias de* branding *en una ciudad*

Tal como postulan Baker y Cameron (2008), los esfuerzos de las ciudades para obtener, desde una visión de marketing, ventajas competitivas, se están centrando en aspectos relativos a la imagen y a la marca de la ciudad. Por ello, el *city branding*, que consiste en crear una imagen favorable de la ciudad en la mente de los diferentes públicos objetivo enfatizando algunos aspectos funcionales, simbólicos y experienciales

de la ciudad (Kavaratzis, 2008), ha tenido un gran desarrollo en la última década, tanto en el ámbito académico como en la práctica real de las ciudades en todo el mundo (Metaxas, 2002; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004 y 2008; Moilanen y Rainisto, 2009; Metaxas et al., 2011; Lucarelli y Berg, 2011) entre las que, tal como veremos más adelante, Bilbao no es una excepción.

Explicábamos antes, que la ciudad como producto debe tener una identidad y que ésta debe transmitirse creando una imagen que la singularice y la diferencie de las demás. En este sentido, cuando hablamos de *city branding* consideramos que la ciudad, además de un producto con identidad propia, también es y puede y conviene ser tratada como una marca (Dinnie, 2011); una combinación de nombre, logotipo y significado de marca, que genera o puede generar conexiones emocionales con los públicos objetivo a través de la imagen. Tal y como Kotler y Gertner (2002) afirman, las imágenes de las ciudades en las mentes de las personas pueden activarse simplemente oyendo su nombre, y así pueden influir en la toma de decisiones de los públicos objetivo relativas a compra, inversión, residencia o turismo. Por ello, la imagen unida a una marca concreta se ha convertido en un elemento importante para la competitividad de la ciudad y, tal como afirman y demuestran muchos tratadistas, con una buena gestión estratégica de la imagen de marca, los lugares pueden alcanzar una clara ventaja competitiva frente a otras ciudades (Kotler y Gertner, 2002; Moilanen y Rainisto, 2009; Anholt, 2010).

El inicio del *city branding* es por tanto la búsqueda de lo que la ciudad realmente es, su identidad (Kalandides, 2011); además, incluye identificar las características distintivas y definitorias de la misma y decidir cuáles se pretende que sean las percibidas, así como ayudar a comunicarlas, para consecuentemente, conseguir una imagen determinada que la diferencie del resto de las ciudades en la mente de los diferentes públicos objetivo (Molina et al., 2010).

Trueman et al. (2008) y Precedo et al. (2010) abundan en el valor e interés de la participación y cooperación de los diferentes públicos o *stakeholders* en los procesos de creación, desarrollo y difusión tanto de elementos tangibles como intangibles de la ciudad, afirmando que ello genera nuevas interacciones, sentimientos de pertenencia y de auto identificación e implicación en la mejora. Defienden que la colaboración de todos los *stakeholders* proporciona una buena plataforma desde la que compartir la visión de futuro de la ciudad, la pluralidad de su identidad

y la imagen actual y la búsqueda de la misma y, como consecuencia, lograr un incremento en su competitividad. Esto es especialmente relevante en el caso de los residentes, ya que su participación proactiva resulta indispensable en la construcción de la ciudad del futuro, principalmente en lo que a intangibles se refiere (Precedo et al., 2010 y Braun et al., 2010), así como en la comunicación de la imagen positiva de la misma (Murray, 2001). Además de la de los residentes, la participación de diferentes organizaciones también resulta relevante en el desarrollo del *city branding*. Kavaratzis (2012: 13) afirma que *"las colaboraciones público privadas son actualmente los mejores vehículos para la implementación del city branding"*. Consecuentemente, para el *city branding,* igual que para el *city marketing* y para el incremento de la competitividad urbana (derivada de un adecuado desarrollo de los anteriores), resulta especialmente útil el fomento de la participación, tanto público-privada como ciudadana (Ljunberg y Pucher, 2012)[2].

En el actual contexto de globalización y fuerte competitividad entre ciudades, el reconocimiento del papel que el *branding* puede desempeñar es cada vez mayor; algunos defienden incluso que las ciudades y los territorios compiten hoy, fundamentalmente, sobre la base de su imagen percibida (Jiménez y De San Eugenio, 2009; Greeves y Skinner, 2010). Por ello, el *city marketing* y las marcas de ciudad son un importante elemento en las agendas actuales de muchos gobiernos nacionales y locales (Seisdedos, 2006; Fuentes, 2007; Gilboa et al., 2015), tal y como sucede en la ciudad de Bilbao[3] (Vanolo, 2015). Pasamos por tanto a explicar, parte de las acciones realizadas en dicha ciudad en materia de *city branding* y a exponer algunos de sus resultados.

4. **El proceso de definición y elección de la marca como inicio de la estrategia de *city branding*: el caso de Bilbao**[4]

Como comentábamos en párrafos anteriores, para crear una nueva imagen que mejore la percepción de la ciudad y que sea efectiva para

---

[2] Tal como veremos más adelante en el concurso/proyecto que comentamos de *"BilbaoBizkaiaBranding"* el voto popular de los residentes fue considerado como un miembro más del jurado; tuvo, un peso del 20% en la decisión final (Tamayo y Aguirre, 2012).

[3] Dos de las autoras de este artículo viven en dicha ciudad y una de ellas formó parte del jurado del concurso público "*Bilbao-Bizkaia Branding"*.

[4] Este epígrafe está fundamentalmente basado en el trabajo de Tamayo y Aguirre (2012).

cada público elegido, ésta debe ser válida y consistente con la realidad objetiva de la ciudad, creíble, simple, atractiva y distintiva (Kotler et al., 1994; Gómez Rodríguez, 2000; Sevin, 2014; Vanolo, 2015). Precisamente en ello radica alguno de los aciertos de la estrategia de *city branding* de la ciudad de Bilbao.

No obstante, la configuración de la imagen es un proceso dinámico al que afectan tanto factores manejables y controlables por los gestores de la ciudad como otros externos e incontrolables para ellos –prensa, películas, noticias emitidas en los medios de comunicación, etc– (Martin y Eroglu, 1993; Martínez, 2014). La imagen de una ciudad es, por tanto, el fruto de la suma de todos los elementos que la componen, más la acción comunicativa, planificada o no, a tal efecto.

Puede haber ocasiones en que la imagen percibida de la ciudad sea negativa o no todo lo positiva que sería deseable e incluso razonable dada su realidad objetiva, como consecuencia de determinadas actuaciones, de su pasado histórico o de otros factores socio políticos actuales o pasados. En estas circunstancias resulta crucial, por tanto, realizar un mayor esfuerzo de comunicación orientado a mejorar la imagen percibida (Martínez, 2014).

Desde principios de los noventa y fruto de un importante compromiso y esfuerzo tanto político como social, y de la estrecha colaboración entre instituciones públicas y privadas de todo tipo, Bilbao ha vivido una transformación sin precedentes e internacionalmente reconocida, valorada e incluso premiada (por ejemplo con el *Premio Lee Kuan Yew World City Prize, Shangai 2010)*. Durante estas décadas se han mejorado, casi revolucionado, las infraestructuras, el diseño urbano, los servicios públicos y los atractivos naturales, comerciales y culturales de la ciudad, para lograr que sea, objetivamente, una ciudad atractiva.

Como afirma Dinnie (2011), definir una estrategia de marca para una ciudad supone, en primer lugar, articular la identidad urbana y, en segundo lugar, transformar esta identidad en imagen y materializarla en un icono, un slogan, un símbolo o un logo. Pues bien, la identidad urbana de Bilbao, tanto en sus aspectos estructurales como en valores socio-culturales son el fruto de una historia de más de 700 años y de un titánico esfuerzo público-privado acometido durante los últimos veinticinco años, del que tal vez el icono más representativo sea el *Museo Guggenheim,* de Frank Gehry. Y, aunque se sigue trabajando sin descanso en el desarrollo y mejora continua todos los aspectos tangibles e intangibles de dicha identidad, pensando en incrementar su notoriedad y su

competitividad a nivel internacional, se ha abierto un nuevo frente principal de trabajo: transformar esa identidad en una imagen clara y sólidamente posicionada en el panorama internacional y materializarla además en un logo y un slogan. En este caso, se decidió no hacer un desarrollo únicamente de ciudad, sino una marca conjunta que aglutinase ciudad y provincia (Bilbao-Bizkaia). Así, el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia convocaron en 2012 el concurso público internacional que denominaron *"Bilbao-Bizkaia Branding",* orientado a elegir un logotipo y un *claim* para el territorio: "*las dos instituciones que representan y gestionan Bilbao y Bizkaia consideran que dicho territorio y su capital tienen entidad más que suficiente para potenciar esta marca y que, además, se encuentran en un momento de su historia muy oportuno para ello"* (Bilbao Ekintza, 2012).

El objetivo principal del concurso, establecido en sus bases técnicas, era crear y elegir una *marca* constituida por un *logo* y un *slogan* o *claim* que formase parte de la misma. El *claim* debería funcionar, como mínimo, en inglés (se buscaba lograr mayor eficacia en la promoción, especialmente exterior, del territorio). En cuanto a los objetivos a los que debía contribuir la marca, destacamos los siguientes, de dichas bases técnicas:

a) Incrementar el conocimiento y la preferencia por Bilbao-Bizkaia; convertir el territorio en un referente internacional como lugar altamente atractivo para el turismo, la organización de eventos, la actividad económica e incluso la residencia (atraer "talento").
b) Lograr un aumento significativo en el número de visitantes, eventos, compradores y/o inversiones empresariales.
c) Aumentar la estancia media del turista o, en general, del visitante y con ello lograr un incremento del ingreso medio por turista.
d) Mejorar la posición relativa de mercado de Bilbao-Bizkaia con respecto a sus principales competidores, en diferentes rankings nacionales e internacionales.

Un jurado internacional presidido por Garry White (máximo responsable de la asociación *European Cities Marketing)* fue el encargado de decidir la propuesta ganadora de entre las más de 80 que se presentaron. Este jurado estuvo compuesto por 2 representantes políticos locales y por 6 expertos en Marketing de Ciudades y Territorios, además de un décimo voto constituido por el "voto popular" que tenía por tanto un peso en la decisión final del jurado del 20% (este aspecto permitió la

contribución e implicación de los residentes en el proyecto, cuestión sobre cuya importancia ya nos hemos referido anteriormente)[5].

El logotipo ganador (ver Figura 1) fue diseñado por una agencia local que trabajó en toda su propuesta en colaboración con una consultora internacional especializada en materia de posicionamiento. Las dos agencias centraron su trabajo de creación y diseño en analizar qué lugar ocupaba en aquel momento Bilbao y Bizkaia en la mente de los *targets* pretendidos, tanto en la zona positiva como en la negativa y qué lugar deseaban que ocupara tras la estrategia de *branding*.

Figura 1[6]

Logotipo de Bilbao-Bizkaia

El logo simula una especie de doble letra B (Bilbao-Bizkaia) aprovechando la imagen de una de las paredes del museo Guggenheim y como expresó el profesor White *"el diseño tiene un carácter escultórico que combina solidez y robustez, pero a la vez proyecta algo abierto, acogedor y amable como es la gente de esta tierra (…) las líneas robustas y redondeadas, sólidas y ligeras al mismo tiempo del logotipo recuerdan a las del edificio del Museo Guggenheim Bilbao, icono de la transformación del territorio, que ya cuenta con un espacio propio en el imaginario colectivo; pero al mismo tiempo traen también a la memoria formas que caracterizan a las obras escultóricas de Oteiza o Chillida, dos artistas vascos de proyección mundial consolidada"*. En resumen, White definió la nueva marca como "*innovadora pero que, a su vez, combina modernidad y tradición, y refleja el espíritu de la gente del País Vasco* (*…*) *de carácter abierto, acogedor, generoso, protector y hasta maternal*".

[5] Votaron 13.335 ciudadanos y además, desde el inicio del proceso, sus organizadores involucraron en el proyecto a los agentes locales de los sectores más representativos del territorio: sector creativo y del conocimiento (universidades), asociaciones profesionales de turismo y hostelería, empresas y comercio local, etc.

[6] El color base del logotipo es rojo sobre blanco, los colores de la bandera de la ciudad.

Respecto al *claim*, la decisión no fue sencilla; era vital que lo que dijera no lo pudiera decir cualquier otra ciudad del mundo, porque una marca que sirve para cualquier territorio o incluso para cualquier producto, empresa o idea, no sirve ni para diferenciar, ni para posicionar, ni para generar una potencial ventaja competitiva sostenible. Y esta condición solo la cumplían tres de los *claims* propuestos de los que el primero fue el elegido: *"Be Basque"; "Much More than Guggenheim" y "The Basque Side of the World"*.

"Much More than Guggenheim" era la opción presentada por la agencia ganadora del logotipo y era muy coherente con el propio logo, pero tenía algunos problemas que contribuyeron a su descarte, entre los que destacamos: se trataba de una marca dentro de otra marca (y además una marca registrada en todo el mundo y con presencia en otras ciudades); podía dar la impresión de que se abusaba del museo y, contradictoriamente, podía también entenderse tal vez, que lo minusvaloraba; y, finalmente, aunque a efectos de atracción de turistas el *claim* pudiera ser inmejorable, tal vez no lo fuera tanto para la atracción de inversores, eventos o talento

"The Basque Side of the World" fue descartado esencialmente por ser considerado menos directo y más largo, lo que podía derivar en complicaciones para el diseño y la aplicación de los diferentes desarrollos creativos.

El *claim* finalmente seleccionado, "*Be Basque*", según White "*es simple y directo, pero con mucha fuerza; invita a integrarse, a quedarse unos días y sobre todo a vivirlo*". También destacó su versatilidad, ya que hace pensar que "*hay otras muchas facetas por descubrir"*.

El concurso sirvió para crear la marca de Bilbao-Bizkaia –que también pueda ser aplicable de forma independiente– (Figura 2) y para sentar los cimientos de un ambicioso proyecto de *branding* en el que hoy está plenamente inmersa la ciudad y el territorio.

La marca Bilbao-Bizkaia acompaña a todas las acciones y actividades conjuntas o independientes que promueven la Diputación foral y el Consistorio en materia económica, empresarial, comercial, turística, congresual, cultural, deportiva o de ocio, principalmente en el ámbito internacional. Así, la visibilidad a la marca comenzó con su estreno en FITUR (Feria Internacional de Turismo) 2013[7] y posteriormente, con el

[7] En FITUR, el stand Bilbao-Bizkaia obtuvo el premio al mejor diseño en la categoría comunidades autónomas e instituciones.

desarrollo de un plan de acción en el que se han incluido campañas publicitarias[8], portal web, embajadores, comunicación interna, *merchandising*, acciones de *street marketing*, redes sociales, etc.

Figura 2

Marca de Bilbao-Bizkaia

5. **Impacto de la estrategia de *city branding* en la competitividad de la ciudad de Bilbao: avance de resultados**

A día de hoy, y aunque solo han pasado apenas dos años desde que se eligiera la nueva marca y se iniciara el desarrollo de la estrategia de *branding,* podemos apuntar algunos resultados que parecen evidenciar logros importantes de la ciudad en mejora de sus resultados y, por ende, de su competitividad.

En primer lugar, y directamente relacionado con los primeros tres objetivos buscados con la marca Bilbao-Bizkaia, hemos optado por centrarnos en el ámbito turístico por estar ampliamente aceptada la fuerte repercusión económica que puede representar para una ciudad (Fraiz et al., 2008) y por su capacidad de actuar de impulsor en el desarrollo de otros aspectos urbanos (Baker y Cameron, 2008). Así, en los indicadores turísticos mostrados en la Tabla 1, podemos observar que el año 2012 fue un año histórico en resultados turísticos de la ciudad debido, entre otras razones, al anuncio a finales de 2011 del "cese definitivo de la actividad armada" por parte de E.T.A. (Plaza et al., 2015). No obstante, consideramos que el organismo gestor del turismo en Bilbao también desarrolló importantes y variadas decisiones y estrategias que abrieron camino en los años precedentes e influyeron en estos resultados.

Estos resultados positivos se ven reforzados por el lanzamiento de la marca ciudad en 2013, que contribuyó a que a pesar de la situación de

[8] http://www.youtube.com/watch?v=w82nRxRYOwQ

crisis y del boom puntual del 2012, los resultados de 2014 siguiesen siendo positivos: la entrada de turistas extranjeros a Bilbao volvió a crecer en 2014, al igual que lo hicieron las pernoctaciones y la estancia media en la ciudad, indicadores todos ellos explicitados en las propias bases y en el *briefing* del concurso.

Tabla 1

Resultados turísticos de Bilbao 2008-2014

Evolución de algunos RESULTADOS TURÍSTICOS de BILBAO	**2014**[9]	**2012**	**2010**	**2008**
Número de viajeros entrados	779.682	794.944	675.801	616.487
Número de viajeros procedentes de otros lugares de España	466.354	487.674	432.815	388.286
Número de viajeros procedentes de otros países: Extranjeros	313.328	307.270	242.986	228.201
Pernoctaciones	1.477.370	1.468.736	1.220.475	1.059.821
Estancia media	1,87	1,85	1,81	1,72

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la *"Encuesta de ocupación hotelera"* del INE: http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0

Además, parece que en el 2015 los resultados turísticos seguirán una tendencia de crecimiento. En la Tabla 2 se muestran los datos de los primeros cuatro meses de 2015 y de 2014, habiéndose dado un incremento en todos los indicadores analizados.

En lo concerniente al cuarto objetivo, mejorar la posición relativa de mercado de Bilbao Bizkaia con respecto a sus principales competidores, merece ser destacado en primer lugar, el *Índice IESE, Cities in Motion, 2015* (http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0366.pdf) que jerarquiza 148 ciudades del mundo en base a factores determinantes del atractivo de las mismas para diferentes targets de interés. En el mismo, la ciudad de Bilbao ha pasado de ni siquiera estar considerada en el ranking en su

[9] Los datos referentes al año 2014 son a fecha de hoy provisionales (29/05/2015).

edición anterior, a ocupar el puesto 76. En dicho ranking ocupa además el quinto lugar entre las ciudades españolas que lo forman (por delante están Barcelona, Madrid, Valencia y A Coruña).

Tabla 2

Tendencia reciente en los resultados turísticos de Bilbao

Evolución de algunos RESULTADOS TURÍSTICOS de BILBAO	**Enero – Febrero – Marzo – Abril**	
	2015	**2014**
Número de viajeros entrados	216.209	202.253
Número de viajeros procedentes de otros lugares de España	143.321	135.741
Número de viajeros procedentes de otros países: Extranjeros	72.888	66.512
Pernoctaciones	396.274	362.259
Estancia media	1,84	1,78

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la *"Encuesta de ocupación hotelera"* del INE: http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0

Asimismo, tal como se publicó en la web de Bilbao Internacional[10], en febrero de 2014, Bilbao es considerada como la cuarta ciudad del sur de Europa más atractiva para inversiones extranjeras (solo superada por una ciudad española: Barcelona). Este ranking, que es bienal y se denomina *'European Cities and Regions of the Future 2014/2015',* lo publica la revista *"fDi (Foreign Direct Invesment)"* en el *Financial Times*.

También es interesante constatar la mejora de la situación de la ciudad de Bilbao en el *Innovatión Cities Global Index*[11] *2014,* frente a la que obtuvo en el ranking de 2012. En 2014 Bilbao ocupa la posición número 77, teniendo por delante únicamente como ciudad española a Barcelona, mientras que en el de 2012 ocupaba el lugar 116 y tenía por delante a Madrid y Barcelona.

[10] http://www.bilbaointernational.com/en/bilbao-comes-in-the-fourth-place-of-the-most-attractive-cities-for-foreign-investments/

[11] http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-global-index-2012/7237.

Así pues, aunque no podemos demostrar fehacientemente la relación causa-efecto directa, estos indicadores apuntan a que, tras el inicio de la estrategia de *city branding,* la ciudad de Bilbao ha mejorado su competitividad e intuimos que dicha mejora ha sido parcialmente propiciada por el *city branding*. Solo cuando pasen más años estaremos en condiciones de demostrar esta relación de manera más robusta.

6. **Conclusiones**

El *city branding* es un fenómeno extendido por todo el mundo (Gilboa et al., 2015) y que ha suscitado un creciente interés en la literatura (Bañales, 2014; Martínez, 2014). En este contexto, la realización de un estudio de carácter exploratorio y explicativo sobre los potenciales resultados y repercusión en la competitividad urbana derivados de la aplicación de una estrategia de *city branding* como el que presentamos, es en sí mismo una contribución de esta investigación.

Para ello se ha optado por realizar el estudio del caso de la ciudad de Bilbao, un caso singular y ejemplarizante, que sirve para ilustrar y analizar la relación entre el desarrollo de una estrategia de *city branding* y un incremento de la competitividad urbana, y que por su significatividad e importancia hemos considerado suficientemente válido como para extraer conclusiones (Alajoustsijärvi et al., 2001).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta investigación presenta la limitación principal asociada al uso de la metodología del estudio de casos y que hay que tener en cuenta a la hora de interpretar y hacer uso de las conclusiones obtenidas: la imposibilidad de generalización estadística de los resultados.

Las conclusiones esenciales de este trabajo y dentro del marco de sus limitaciones, podríamos concretarlas, de manera muy sintética, en tres fundamentales.

En primer lugar, la literatura reciente sobre gestión de ciudades coincide en que existe un *mercado del espacio urbano* en el que tiene lugar un proceso de demanda y oferta de ciudades, siendo un hecho la competencia entre éstas (Cabrero et al., 2012; Zhou y Wang, 2014). En el actual entorno globalizado, las ciudades compiten por ser elegidas por sus *targets* de interés, que básicamente son inversores, residentes y turistas (Ashworth y Voogd, 1990; Gómez Rodríguez, 2001; Zhou y Wang, 2014).

En segundo lugar, la mayor o menor competitividad de las ciudades viene determinada por una amplia variedad de factores tanto económicos

o cuantitativos como estratégicos o cualitativos entre los que se incluyen aspectos de planificación estratégica, gobernanza, gestión pública, cohesión social, recursos naturales y culturales, etc.

Finalmente, la marca de una ciudad y su imagen (que conviene que sea coherente con su identidad), así como una adecuada estrategia de *city branding,* se muestran como un factor claramente determinante de su competitividad, tal como demuestra el avance de resultados aportado para la ciudad de Bilbao.

Bibliografía

AGUIRRE, M.S. (Coord.) (2000): *Marketing en sectores específicos*. Pirámide, Madrid.

ALAJOUTSIJÄRVI, K.; KLINT, M. y TIKANNEN, H. (2001): "Customer relationships strategies and the smoothing of industry-specific business cycles: the case of a global fina paper industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 487-497.

ANHOLT, S. (2010): *Places: Identity, image and reputation*. Houndmills:Plagrave MacMillan.

ARANGUREN, M.J. y WILSON, J. (2014): "Competitividad territorial", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXIX, nº 213, pp. 517-532.

ASHWORTH, G.J. y VOOGD, H. (1990): *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning,* Belhaven Press, Chichester, England.

ASHWORTH, G.J. y VOOGD, H. (1994): "Marketing and Place Promotion". En WARD, S.V. y GOLD, J.R. (coords.): *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. John Wiley and Sons, Chichester, pp. 39-52.

BAKER, M.J. y CAMERON, E. (2008): "Critical success factors in destination marketing", *Tourism and Hospitality Research,* Vol. 8, nº 2, pp. 79-95.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO -DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE- (2003): *La gobernabilidad de las aglomeraciones metropolitanas de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo -Departamento de Desarrollo Sostenible-, Washington.

BAÑALES, A. (2014): *Dirección estratégica de las ciudades: impacto del city marketing y del modelo EFQM de excelencia en los resultados urbanos*, Tesis Doctoral, UPV/EHU, Bilbao.

BEGG, I. (1999): "Cities and competitiveness", *Urban Studies,* Vol. 36, nº 5-6, pp. 795-809.

BERRONE, P.; RICARTA, J.E. y CARASCO, C. (2015): *Indice IESE Cities in Motion,* IESE Business School.

BIGNÉ, J.E.; KÜSTER, I.; ANDREU, L. y BLESA, A. (2008): "Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad, interrelación en las agencias

de viajes", *Revista española de investigación de marketing ESIC,* Vol. 12, nº. 1, pp. 97-112.

BILBAO EKINTZA (2012): *Concurso público internacional para la creación y el diseño de una marca para Bilbao-Bizkaia y su proyección exterior*, Bilbao Ekintza.

BORJA, J. y CASTELLS, M. (1997): *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información,* Santillana, Taurus, Madrid.

BRAUN, E. (2008): *City marketing. Towards an integrated approach*. Tesis Doctoral, Erasmus Universiteit Rotterdam.

BRAUN, E.; KAVARATZIS, M. y ZENKER, S. (2010): "My city – my brand: the role of residents in place branding", *50th European Regional Science Association Congress*. Jönköping.

CABRERO, E.; ARCE, C.; DÍAZ, A.; ORIHUELA, I.; ROJO, P.; CHIAPA, E. y RODRÍGUEZ, R. (2012): *Retos de la competitividad urbana en México,* CIDE, México.

CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

CEGARRA, J.G. y MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, A. (2011): "Improving competitiveness through city marketing in Spanish hotels", *The Service Industries Journal*, Vol. 9, nº 9, pp. 1489-1503.

CERVERA, A. (2004): *Orientación al Mercado y performance en las organizaciones públicas. Un estudio en el ámbito de los gobiernos locales españoles*, Texto de Apoio. Universidad da Beira Interior. Departamento de Gestão e Economia. Nº M – 05/2004.

CUADRADO-ROURA, J.R. y FERNÁNDEZ GÜELL, J.M. (2003): "Las áreas metropolitanas frente al desafío de la competitividad". En BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO –DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE– (2003): *La gobernabilidad de las aglomeraciones metropolitanas de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo -Departamento de Desarrollo Sostenible-, Washington.

DINNIE, K. (2011): *City branding: theory and cases*. Palgrave Macmillan.

DUMONT, G.F. (1995): "La competencia entre las ciudades", *Situación,* Nº. 3, pp. 55-68.

ELIZAGARATE, V. (2008): *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*, Pirámide ESIC, Madrid.

ELIZAGARATE, V. (2010): "Los grandes eventos como estrategia de marketing de ciudades. Una faceta de las ciudades españolas", *XXIV Congreso Anual AEDEM,* Santiago de Compostela.

ESHUIS, J.; BRAUN, E. y KLIJN, E.H. (2013): "Place marketing as governance strategy: an assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups", *Public Administration Review,* Vol. 73, nº 3, pp. 507-516.

FERNÁNDEZ GÜELL, J.M. (1997): *Planificación estratégica de ciudades*. Gustavo Gili, Barcelona.

FRAIZ, J.A.; ALÉN, M.E. y DOMÍNGUEZ, T. (2008): "La accesibilidad como oportunidad de mercado en el management de destinos turísticos", *Revista de Análisis Turístico,* Nº 5, 1º semestre, pp. 30-45.

FRIEDMANN, R. (2003): "Marketing estratégico y participativo*", I Encuentro de la red internacional de marketing y desarrollo urbano*. Obregón.

FRYER, K.J.; ANTONY, J. y DOUGLAS, A. (2007): "Critical success factors of continuous improvement in the public sector. A literature review and some key findings", *The TQM Magazine,* Vol. 19, nº 5, pp. 497-517.

FUENTES, S.I. (2007): "Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país", *Signo y Pensamiento,* vol. 26, nº 51, pp. 80-97.

GILBOA, S.; JAFFE. E.D.; VIANELLI, D.; PASTORE, A. y HERSTEIN, R. (2015): "A summated rating scale for measuring city image*", Cities*, Vol. 44, pp. 50-59.

GÓMEZ RODRÍGUEZ, P.M. (2000): "Marketing de ciudades". En AGUIRRE GARCÍA, M.A. (Coord.): *Marketing en sectores específicos*, Pirámide, Bilbao, pp. 265-300.

GÓMEZ RODRÍGUEZ, P.M. (2001): *Marketing de ciudades: Una propuesta para la integración de la participación ciudadana en la planificación estratégica de las ciudades,* Tesis Doctoral, UPV/EHU, Bilbao.

GREEVES, N. y SKINNER, H. (2010): "The importance of destination image analysis to UK rural tourism", *Marketing Intelligence and Plannig*, vol 28, nº 4.

IESE BUISNESS SCHOOL, centro de Globalización y Estrategia. Documento pdf disponible en: http://www.iese.edu/es/multimedia/IndiceCitiesMotion2014_tcm42-156290.pdf

INE – INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Base de datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera*. Disponible en: http://www.ine.es/

INNOVATION CITIES™ Program: http://www.innovation-cities.com/

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing,* Vol. 57, nº 3, pp. 53-70.

JIMENEZ, M. y DE SAN EUGENIO, J. (2009): "Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio", *Zer*, vol. 14, nº 6, pp. 277-298.

KALANDIDES, A. (2011): "City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding", *Journal of Place Management and Development,* Vol. 4, nº. 3, pp. 282-291.

KAPLAN, A.M. y HAENLEIN, M. (2009): "The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration", *European Management Journal*, Vol. 27, pp. 197-212.

KAVARATZIS, M. (2004): "From city marketing to city branding: towards a theorical framework for developing city brands", *Place Branding*, Vol. 1, nº 1, pp. 58-73.

KAVARATZIS, M. (2008): *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, Tesis Doctoral, Rijksuniversiteit Groningen.

KAVARATZIS, M. (2012): "From "necessary evil" to necessity: stakeholders' involvement in place branding", *Journal of Place Management Development*, Vol. 5, nº 1, pp. 7-19.

KAVARATZIS, M. y ASHWORTH, G.J. (2008): "Place marketing: how did we get here and where are we going?", *Journal of Place Management and Development,* Vol. 1, nº 2, pp. 150-165.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, pp. 1-18.

KOTLER, P. y GERTNER, D. (2002): "Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, vol 9, nº 4 5, pp. 249-261.

KOTLER, P.; HAIDER, D.H. y REIN, I. (1994): *Mercadotecnia de localidades,* Diana, México.

KRESL, P.K. (1995): "The Determinants of Urban Competitiveness: A survey". En KRESL, P.K. y GAPPERT, G. (Coords.). *North American Cities and the Global Economy: Challenges and Opportunities*. Sage Publications, (*Urban Affairs Annual Review,* Vol. 44), Thousand Oaks, pp. 45-68.

KRESL, P.K. y GAPPERT, G. (Coords.) (1995): *North American Cities and the Global Economy: Challenges and Opportunities*. Sage Publications. *(Urban Affairs Annual Review,* Vol. 44), Thousand Oaks.

KRUGMAN, P.R. (1997): *El internacionalismo "moderno". La economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Crítica, Barcelona.

LARSEN, H.G. (2014): "The emerging Shanghai city brand: A netnographic study of image perception among foreigners", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 3, nº 1, pp. 18-28.

LARSEN, H.G. (2015): "A hypothesis of the dimensional organization of the city construct. A starting point for city brand positioning", *Journal of Destination Marketing & Management,* Vol. 4, pp. 13-23.

LJUNBERG, K. y PUCHER, J. (2012): *Regional destination branding. A qualitative study of the branding practices in three Swedish regions*. Bachelor Thesis. Linnaeus University, Kalmar.

LUCARELLI, A. y BERG, P.O. (2011): "City branding: a state of the art review of the research domain", *Journal of Place Management and Development,* Vol. 4, nº 1, pp. 9-27.

MARTIN, I.M. y EROGLU, S. (1993): "Measuring a multi-dimensional construct: country image", *Journal of Business Research*, vol. 28, pp. 191-210.

MARTIN, R.L. (2003): *A study on the factors of regional competitiveness. A draft final report for the European Commission. Directorate-General Regional Policy,* University of Cambridge.

MARTÍNEZ, J.A. (2014): "Una propuesta metodológica para evaluar la imagen de una ciudad a través de los mapas asociativos", *Cuadernos de Gestión,* Vol. 14, nº 1, pp. 75-96.

MARTÍNEZ GÓMEZ, A. (2004): "Planificación estratégica y la imagen de la ciudad", *I Congreso Citymarketing,* Elche.

MAZAIRA, A.; DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al Mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol. 14, nº 3, pp. 181-208.

METAXAS, T. (2002): "Place marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of place marketing policies in European cities", *Urban and Spatial European Policies. EURA Conference,* Turín.

METAXAS, T.; BATI, A.; FILIPPOPOULOS, D.; DRAKOS, K. y TZELLOU, V. (2011): "Strategic place marketing and place branding: 15 years of mega-events in Lisbon", *MPRA paper*, pp. 1-27.

MOILANEN, T. y RAINISTO, S. (2009): *How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding*, Palgrave Macmillan.

MOLINA, A.; GÓMEZ, M. y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2010): "Tourism marketing information and destination image management", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, nº 5, pp. 722-728.

MOON, B.J. (2013): "Antecedents and outcomes of strategic thinking", *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 1698-1708.

MORGAN, N.A.; VORHIES, D.W. y MASON, C.H. (2009): "Market orientation, marketing capabilities and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 909-920.

MOSS KANTER, R. (2000): *La nueva clase directiva mundial (World Class). Proceso local en una economía global*, Paidos.

MUÑIZ, N. y CERVANTES, M. (2010): "Marketing de ciudades y "*place branding*"", *Pecvnia*. Monográfico, pp.123-149.

MUÑOZ LEIVA, F. (2007): "Mapping city profiles and positioning through city benchmarking: A new methodology for strategic city planning", *Working paper*, pp. 1-40.

MURPHY, R.; SEPEHRI, M. y WERNER, M. (2013): "Is market orientation an advantage for business performance?", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 18, nº 2, pp. 106-112.

MURRAY, C. (2001): *Making sense of place. New approaches to place marketing*. Comedia. Leicester.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing,* Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.

NEIROTTI, P.; DE MARCO, A.; CAGLIANO, A.C.; MANGANO, G. y SCORRANO, F. (2014): "Current trends in Smart City initiatives: Some stylized facts", *Cities*, Vol. 38, pp. 25-36.

PLAZA B.; GONZÁLEZ CASIMIRO, P.; MORAL-ZUAZO, P. y WALDRON, C. (2015): "Culture-led city brands as economic engines: theory and empirics", *The Annals of Regional Science,* Vol. 54, nº 1, pp. 179-196.

PORTER, M.E. (1998): *The competitive advantage of nations*. Macmillan Business, Londres.

PRECEDO, A.; OROSA, J.J. y MÍGUEZ, A. (2010): "Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica", *Urban Public Economics Review*, Nº 12, pp. 13-39.

RAINISTO, S.K. (2003): *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*. Tesis doctoral. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Espoo.

REBOLLO, A. y CASARES, J. (2006): "Los mercados minoristas como valor de las ciudades", *Distribución y Consumo,* Nº 84, pp. 25-31.

REIG, E. (2007): *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Fundación BBVA, Bilbao.

RODRIGUES, A.P. y PINHO, J.C. (2012): "The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, nº 3, pp. 284-306.

SANTOS, M.L.; SANZO, M.J.; ÁLVAREZ, L.I. y VÁZQUEZ, R. (2005): "Effect of market orientation on business strategic behaviour", *Journal of Strategic Marketing,* Vol. 13, nº 1, pp. 17-42.

SEISDEDOS, G. (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*. Prentice Hall.

SEISDEDOS, G. (2006): "La marca ciudad como antídoto para la "bonsainización" del *city marketing*", *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, nº 76, pp. 46-53.

SEVIN, H.E. (2014): "Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network", *Cities*, Vol. 38, pp. 47-56.

TAMAYO, U. y AGUIRRE, M.S. (2012): "Bilbao-Bizkaia Branding: Nueva marca para un viejo territorio innovador", *IV Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No lucrativo*. Felgueiras (Portugal).

TRESERRAS, J.J. (2004): "La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo", *Boletín de Gestión Cultural, Portal Iberoamericano de Gestión Cultura*.

TRUEMAN, M.; COOK, D. y CORNELIUS, N. (2008): "Creative dimensions for branding and regeneration: Overcoming negative perceptions of a city", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, nº 1, pp. 29-44.

UNEP – UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAM (2013): *How can cities decouple economic growth from resource use and its environmental impacts and find a balance between social, environmental and economic goals?*. UNEP.

VAN DEN BERG, L. y VAN KLINK, H.A. (1995): "Planificación estratégica y marketing urbano", *Situación*. Servicios de estudios BBV, Nº 3, pp. 39-53.

VAN DEN BERG, L.; KLAASSEN, L.H. y VAN DER MEER, J. (1990): *Marketing Metropolitan Regions*. European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR), Rotterdam.

VAN DEN BERG, L.; VAN DER MEER, J. y OTGAAR, A.H.J. (1999): *The Attractive City. Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation*. European Institute for Comparative Urban Research: Euricur, Rotterdam.

VAN RAAIJ, E.M. y STOELHORST, J.W. (2008): "The implementation of a market orientation. A review and integration of the contributions to date", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, nº 11/12, pp. 1265-1293.

VANOLO, A. (2015): "The image of the creative city, eight years later: Turin, urban branding and the economic crisis taboo", *Cities,* Vol. 46, pp. 1-7.

WARD, S.V. y GOLD, J.R. (coords.): *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. John Wiley and Sons, Chichester.

WEBSTER, D. y MULLER, L. (2000): *Urban competitiveness assessment in developing country urban regions: the road forward*. The World Bank, Washington.

WORLD ECONOMIC FORUM –WEF– (1996): *The Global Competitiveness Report*. WEF, Ginebra.

ZHOU, L. y WANG, T. (2014): "Social media: a new vehicle for city marketing in China", *Cities*, Vol. 37, pp. 27-32.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 281-310)

CÓMO GENERAR CLIENTES SATISFECHOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN UN ENTORNO MULTICANAL. EL CASO DE LA GESTIÓN DE MARKETING DE UN PROGRAMA UNIVERSITARIO

HOW TO GENERATE SATISFIED CONSUMERS WITH SERVICES COMPANIES IN A MULTICHANNEL ENVIRONMENT. THE CASE STUDY OF A UNIVERSITY'S PROGRAM MARKETING MANAGEMENT

Almudena Eizaguirre Zarza
María García-Feijoo
Deusto Business School (Universidad de Deusto)
Daniela Freund de Klumbis
Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi (Universidad Ramón Llull)

RESUMEN

Los servicios son ofertas intangibles cuya calidad es difícil de valorar por parte del usuario. En este artículo revisaremos los conceptos clave del marketing de servicios. Así, describiremos las especificidades de los mismos y analizaremos cómo han de gestionarse desde la perspectiva de marketing. Prestaremos especial atención, por un lado, a la manera de gestionar las 7 p's del marketing de servicios, y por otro, a la idea de que la prestación de un servicio comienza mucho antes de la fase de interacción cliente-proveedor, y finaliza mucho después de la misma. Se trata de un proceso complejo y con múltiples elementos a gestionar, con el objetivo constante de lograr usuarios satisfechos y generar relaciones a largo plazo que sean beneficiosas tanto para los consumidores como para la organización. En el último apartado, describiremos la gestión de marketing para el caso de un programa universitario, como manera de ilustrar los conceptos anteriormente explicados.

Palabras clave: Marketing de servicios, satisfacción usuario, programa universitario, comercialización.

SUMMARY

Services are intangible offerings whose quality is difficult to assess by the user. In this paper the key concepts of services marketing will be reviewed. Thus, the specific characteristics of services will be described and their marketing management will be discussed. Special attention will be paid, first, to the way the 7P's of services marketing should be managed, and, secondly, to the idea that the provision of a service starts long before the customer-supplier interaction, and ends much thereafter. It is a complex process with multiple elements, with the constant objective of achieving satisfied users and generating long-term relationships that are beneficial both for consumers and the organization. In the last

section of the paper, the case of a University program marketing management is described, as a way of illustrating the concepts explained above.

Key words: Services marketing, customer satisfaction, University program, commercialization.

1. **Introducción**

Hoy en día el sector más dinámico, que más crece, y que más retos plantea en el entorno económico más inmediato es el de los servicios, y sin embargo, sigue siendo mucho más habitual encontrar ejemplos, aprendizajes, estrategias y acciones de marketing relativos a las empresas que fabrican productos físicos que para organizaciones que prestan servicios (Lovelock y Wirtz, 2011). En el presente artículo recogeremos las ideas fundamentales respecto a la gestión de un servicio aplicando la filosofía marketing, explicitaremos la relevancia y manera de gestionar la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, para finalmente poner un ejemplo de buenas prácticas en la comercialización de un programa educativo. Una de las ideas que deseamos sea hilo conductor de esta propuesta es que, aunque exista una aparente sofisticación de la gestión de los servicios, el fondo de la cuestión sigue siendo "quedarse en la esencia que provee el servicio" (Lovelock, Wirtz y Chew, 2008; Wirtz, Chew, Lovelock, 2013). Es desde el convencimiento genuino de que tenemos una propuesta de valor que cubre una necesidad insatisfecha o parcialmente insatisfecha por parte de unos clientes como lograremos una relación sana y duradera con nuestros clientes actuales y potenciales.

2. **Especificidades de la gestión de marketing de servicios**

Un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción que resulta en la satisfacción de una necesidad (Grande, 2005); son acciones, procesos y ejecuciones (Zeithaml y Bitner, 2009); es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer; y su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico (Kotler y Armstrong, 2016).

La gestión de los servicios plantea algunos retos específicos, precisamente por su naturaleza esencialmente intangible (lo cual hace más difícil la comunicación, la promoción del servicio y la prueba previa); por la gran interacción que muchas veces existe entre quien presta el servicio y quien lo recibe (fuente de posible valor y también en algunos casos de insatisfacción); por no ser posible su almacenamiento; y finalmente, por-

que todo lo anterior hace muy difícil garantizar una calidad consistente en el tiempo.

Al referirnos a las especificidades que muchos servicios presentan en comparación a los productos (con diferente intensidad según los casos), Lovelock y Wirtz (2011: 43) sugieren "ocho rasgos relevantes a tener en consideración: 1º no se pueden almacenar; 2º son esencialmente intagibles; 3º son difíciles de visualizar y comprender; 4º su prestación implica en muchos casos la colaboración del usuario; 5º las personas forman parte de la experiencia de prestación; 6º presentan alta variabilidad; 7º el factor tiempo cobra gran relevancia; 8º la distribución puede no ser física".

Como consecuencia de estos ocho rasgos que presentan los servicios en mayor o menor medida, el tradicional esquema de las "4 P's" acuñado en primera instancia por Mc Carthy (1960) se amplía a las "7 P's" de la mano de Booms y Bitner (1981). A saber: elementos de producto (*product*), lugar y tiempo (*place*), precio y otros costes (*price*), promoción y educación (*promotion*), gestión de las evidencias físicas (*physical environment*), personas (*people*) y proceso de prestación (*process*). Revisamos estos elementos a continuación.

2.1. *Producto*

Todo servicio es realmente una combinación de diferentes elementos que generan valor a una persona o a una organización (Norman, 1991). Por ejemplo, si nos referimos a un producto bancario, existe un servicio esencial que responde a la necesidad del cliente de cubrir un beneficio básico (como puede ser una financiación para la compra de una vivienda) acompañado de una serie de servicios suplementarios (asesoramiento, información, seguimiento…).

Como servicios suplementarios podemos distinguir, por un lado todos aquellos que facilitan y aumentan la utilización del servicio esencial, denominados "servicios suplementarios facilitadores" y, por otro, aquellos que le dan un atractivo añadido, los "servicios suplementarios que enriquecen" (Eiglier y Langeard, 1977). En el caso de sector bancario, nos podríamos encontrar como ejemplos de los primeros la información relevante, clara, correcta y con agilidad; la tramitación sencilla, clara y ágil; la información en la facturación del servicio; o la eficiencia en la gestión. Ejemplos de los segundos serían la petición de información complementaria; la hospitalidad y trato al cliente; la seguridad e integri-

dad de los clientes (en los cajeros, en la oficina...) o la resolución de imprevistos y excepciones.

Analizando diferentes tipos de servicios se confirma que la mayoría tienen muchos servicios suplementarios en común, tal como se recoge en la figura 1 (Lovelock, 1992).

Figura 1

La flor del servicio

Fuente: Adaptado de Lovelock (1992).

Según la estrategia a seguir, la relevancia de los servicios suplementarios será diferente. Así, la estrategia que busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes, probablemente requiera más servicios suplementarios, y también mayor nivel de desempeño en todos los elementos, que una estrategia de competencia por precio.

2.2. *Precio y otros costes*

Tendemos a pensar en el precio económico como el único coste o contravalor de un servicio pero puede haber otros costes en la adquisición o disfrute de un servicio. De acuerdo a Smith y Nagle (2002), cuando tratamos de medir el valor neto percibido por un cliente, estamos haciendo el cálculo de la diferencia entre el valor percibido por la prestación del servicio (altamente subjetivo) y los costes percibidos: tiempo, costes psicológicos, costes físicos y costes sensoriales. Esta idea se ilustra en la figura 2.

Figura 2

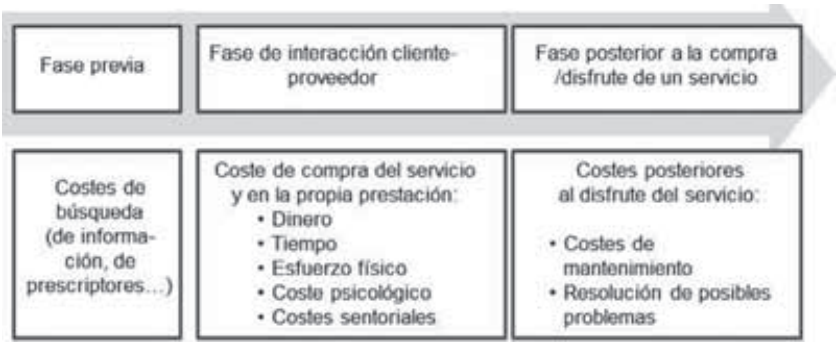
Precio y otros costes de un servicio

Fuente: Adaptado de Smith y Nagle, 2002.

En la figura 3 podemos ver en detalle todos estos costes y cómo pueden tener lugar antes de la adquisición del servicio, durante la propia prestación y a posteriori. De alguna manera, cada cliente compara "lo que espera recibir con lo que considera le cuesta". Ir a la ópera puede tener un coste de 60 u 80 euros la representación, pero es posible que la persona sea consciente de que tendrá que pagar el desplazamiento, tendrá el coste psicológico de pensar cómo organizar el cuidado de sus niños pequeños, puede temer el coste de las caravanas, la inseguridad en las calles de noche, las colas a la entrada o salida del teatro, el coste psicológico de no comprender bien qué ha intentado transmitir el compositor de la obra, etc.

Figura 3

Costes en los servicios



Fuente: Adaptado de Lovelock y Wirtz (2011).

Para cualquier organización que presta un servicio el reto está en detectar cuáles son los costes específicos en los que incurren los distintos segmentos que desean disfrutar el servicio, sabiendo que casi todos los mercados se pueden segmentar entre los que dedican tiempo a pensar cómo ahorrar dinero y los que dedican dinero a cualquier ahorro de tiempo (Berry, Seiders, Grewal, 2002).

2.3. *Lugar y tiempo*

En la prestación de un servicio, como en el caso de los productos tangibles, es preciso diseñar los canales adecuados para acercar el servicio a los clientes potenciales. Si bien en muchos casos para el disfrute de un servicio es preciso el desplazamiento del cliente o usuario al punto de prestación, el derecho a utilizar un servicio requiere de los canales de distribución apropiados. Entre los sectores en los que la distribución tanto mayorista como minorista más se ha desarrollado podemos mencionar la banca, las empresas aseguradoras y el turismo. Por otro lado, internet cobra una gran relevancia hoy en día, no solamente como canal de comunicación, sino como canal de distribución, especialmente importante para la reserva de hoteles, compra de billetes de avión o gestión de servicios financieros (Curran y Meuter, 2005).

2.4. *Promoción y educación*

A pesar de que en muchas ocasiones prestamos espacial énfasis a la comunicación en el cara a cara, hemos de ser conscientes de que todo en una organización comunica (Bovée y Thill, 2015). El nombre de la empresa, quiénes son propietarios de la organización, dónde está radicada, las oficinas con las que cuenta, la trayectoria del negocio, el material promocional que utiliza, las estrategias que sigue en el desarrollo del negocio, su página web, la política relacionada con sus empleados, etc. Es decir, toda organización ha de ser consciente de que comunica cuando habla y cuando calla; comunica con lo que hace o deja de hacer; comunica con lo que ha sido y con lo que es. Partiendo de esta premisa, la empresa ha de tratar de gestionar todos los elementos que están a su alcance para tratar de que los mensajes que llegan a sus públicos objetivos y a la sociedad estén alineados con sus objetivos y prioridades de negocio, y tratar de que la comunicación que no puede controlar directamente sea lo más favorable a dichos objetivos. Es importante por tanto

que todos los impactos de comunicación que reciba el usuario/cliente potencial vayan en la misma dirección y comuniquen el mismo mensaje. Es lo que hoy en día se denomina comunicación 360º o comunicación integrada de marketing (Fill, 2005: 296). Bajo esta perspectiva, la empresa ha de considerar cómo las distintas herramientas de comunicación (publicidad, promociones, SEM y SEO, redes sociales, relaciones públicas y eventos, etc.) y los mensajes se integran para alcanzar un objetivo de comunicación determinado.

En la figura 4, recogemos un esquema básico de los pasos a seguir al realizar un plan de comunicación, adaptado de Kotler y Armstrong (2016):

Figura 4

Pasos en un plan de comunicación

Fuente: Adaptado de Kotler y Armstrong (2016).

Aun cuando el esquema que recogemos en la figura puede ser más o menos claro para el gestor de una organización, queremos hacer un matiz que desde nuestro punto de vista es especialmente relevante para el caso de una empresa de servicios. La comunicación perseguirá unos determinados objetivos de comunicación (dar a conocer un nuevo servicio, destacar las ventajas de un determinado servicio respecto de otro con el que compite, recordar la existencia de un servicio…) y ha de lograr también otros objetivos que Canziani (1997) etiqueta como de "educación del cliente": explicarle cómo utilizar un servicio, cómo sacar mayor partido a la propuesta de valor, cómo relacionarse con otros clientes, etc.

Si combinamos las fases en la prestación de un servicio con la reflexión de que todo comunica, podemos encontrarnos con un esquema como el siguiente, figura 5.

Figura 5

Comunicación en los servicios

Fuente: Elaboración propia.

La empresa, por tanto, tendrá que gestionar las herramientas a su alcance para dar a conocer su propuesta de valor y educar al usuario, deberá decidir en cada momento cuáles son los mensajes prioritarios a trasladar, y decidir el mix de promoción a utilizar. Comenzando por la determinación de una audiencia objetivo y un objetivo a comunicar, tratará de utilizar los recursos comunicativos a su alcance para lograr que todo el proceso que el cliente recorre desde que detecta una necesidad hasta que la prestación se lleva a cabo, sea satisfactoria.

2.5. *Evidencia física del servicio*

Tal como hemos comentado en páginas previas, en muchos casos el disfrute del servicio requiere la presencia del cliente en el punto de prestación del servicio, de ahí que cobre especial relevancia la gestión de las variables ambientales o atmosféricas en el punto de venta (*atmospherics*), instrumento que algunos autores (Buttle, 1984; Salén, 1994; McGoldrick, 2002; García-Feijoo y Eizaguirre, 2010) incluyen dentro del concepto más general de *merchandising*. La empresa de servicios, por tanto, ha de gestionar la iluminación, los colores, la temperatura, la disposición del espacio, los olores… ya que son elementos que ayudan a los usuarios a valorar la calidad del servicio y a clarificar sus expectati-

vas (solo viendo el *lobby* de un hotel de 5 estrellas frente a un hostal, un consumidor puede tener claro qué esperar de cada uno de ellos).

El término *atmospherics* fue definido por Kotler (1973-1974: 50) como "el diseño consciente del espacio para crear ciertos efectos en los consumidores, esto es, el esfuerzo por diseñar el entorno del establecimiento de forma que produzca ciertos efectos emocionales en los consumidores que incrementen la probabilidad de compra". Basándonos en varios autores, algunos de los beneficios de una gestión adecuada de las variables ambientales o atmosféricas en el punto de venta, tanto físico como virtual, son los siguientes: permite diferenciar al proveedor del producto y/o servicio; anima a la compra y genera un mayor tráfico en el punto de venta a través de la creación de una experiencia positiva de compra; contribuye a comunicar las características del producto o servicio, facilitando la evaluación de los consumidores; y aumenta la satisfacción del usuario (refiriéndonos como tal tanto a los vendedores y empleados como a los consumidores) (Kotler, 1973-1974; Pessemier, 1980; Ward, Bitner y Barnes, 1992; Greenland y McGoldrick, 1994; Napier, Judd, Rivers y Wagner, 2001; García-Feijoo y Eizaguirre, 2010). En los últimos años, el número de publicaciones y el interés sobre la materia ha crecido de manera exponencial.

2.6. *Personas*

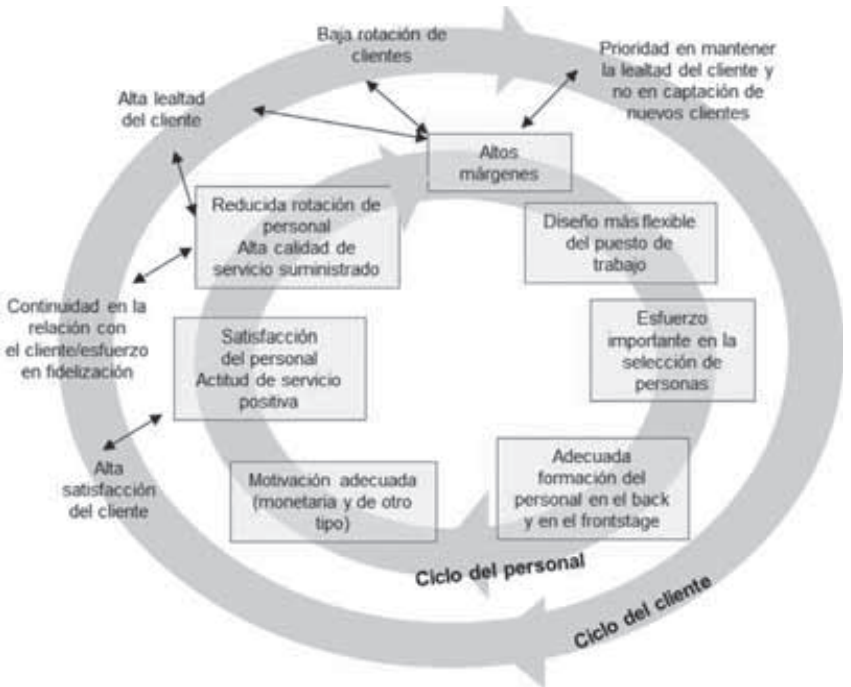
El trato dispensado por cualquiera de las personas de la organización con el cliente potencial o actual es crucial para tratar de generar alto valor percibido por parte de dichos clientes. Todo cliente valora positivamente recibir un trato adecuado por parte de aquellas personas con las que interactúa, lo cual implica prestar atención a los siguientes elementos: escuchar con calidad, manejar convenientemente tanto la comunicación verbal como la no verbal, respetar la confidencialidad de los asuntos que se traten o los servicios que se presten, la empatía, la transparencia y la existencia de un ambiente físico agradable. Por otro lado, en muchos casos, otras personas receptoras del servicio son también una parte relevante en la percepción de satisfacción de los clientes.

Al referirnos a lo importante de gestionar adecuadamente el equipo humano en contacto con los clientes, se habla del ciclo de éxito, el ciclo de la mediocridad y el ciclo del fallo (Schlesinger y Heskett, 1991). La idea que subyace es que hay una íntima relación entre la forma de gestionar a las personas que están en contacto con los clientes (reclutamien-

to, selección, motivación, formación, entrenamiento…), la satisfacción generada en los usuarios, y finalmente los beneficios y posibilidad de que este ciclo se retroalimente en positivo. Si no se pone el foco en contar con un equipo humano bien seleccionado, formado y motivado se entra en un círculo de declive, puesto que los clientes estarán insatisfechos, no se generará margen, lo cual a su vez impedirá contar con un buen equipo humano y las dificultades e insatisfacción de los clientes serán crecientes. Estos ciclos se describen en la siguiente figura 6.

Figura 6

Ciclo de éxito en la gestión de las personas en contacto con el cliente



Fuente: Adaptado de Schlesinger y Heskett (1991).

2.7. *Procesos*

Todo servicio se presta siguiendo una serie de procesos. Es muy relevante conocer cada una de las fases que se han de desarrollar para el dis-

frute del servicio y organizar la prestación para la mayor conveniencia del usuario aunque esto genere alguna pequeña incomodidad a la organización que presta el servicio (Parasuraman, y Zeithaml, 2002). En el apartado siguiente exponemos algunas ideas relevantes respecto a la gestión del proceso de prestación para a continuación exponer el caso concreto de la comercialización de un programa educativo.

3. **El proceso de gestión de un servicio para lograr clientes satisfechos**

El proceso de gestión de un servicio para lograr clientes satisfechos es un proceso complejo que está plagado de oportunidades para crear valor al cliente, o por el contrario, para generar frustración. Es importante ser conscientes de que existen diferentes tipologías de servicios que entrañan distintos matices para su gestión (Lovelock, 1983; Lovelock y Wirtz, 2011) tal como se recoge en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de los servicios

		¿Quién es el receptor directo del servicio?	
		Personas	**Posesiones**
¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?	**Acciones tangibles**	**Servicios dirigidos al cuerpo de las personas:** transporte de personas, peluquerías, servicios funerarios, hoteles, restaurantes…	**Servicios dirigidos a las posesiones físicas:** transporte de mercancías, reparación y mantenimiento, comercio minorista, jardinería, reciclaje…
	Acciones intangibles	**Servicios dirigidos a la mente de las personas:** publicidad y relaciones públicas, educación, servicios de información, conciertos, teatro, consultoría de estrategia…	**Servicios dirigidos a los activos intangibles:** contabilidad, banca, procesamiento de datos, seguros, servicios legales, consultoría de software…

Fuente: Adaptado de Lovelock (1983); Lovelock y Wirtz (2011).

En el caso de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, los clientes no reciben generalmente la propiedad del servicio, los desempeños del servicio son esencialmente intangibles, la participación del cliente suele ser alta, otras personas pueden participar en la prestación (e influir en la calidad percibida del cliente), no existen los inventarios, y el factor tiempo tiende a ser importante.

Si nos referimos a los servicios dirigidos a las posesiones físicas, la participación del cliente suele ser más baja, el sistema de entrega puede incluir sólo canales físicos, y el factor tiempo puede ser relevante.

En el caso de los servicios dirigidos a las mentes de las personas, el cliente no obtiene la propiedad del servicio, el resultado es un desempeño intangible, y la participación del cliente es relevante para un buen desempeño.

Finalmente, en los servicios dirigidos a activos intangibles, el resultado del desempeño puede adoptar una forma grabada o impresa, la participación del cliente puede ser muy secundaria, conviven canales físicos y digitales, y se requieren tiempos de respuesta rápidos.

Otra clasificación relevante de los servicios nos la aporta Shostack (1985). Este autor nos explica la importancia del momento del encuentro entre el usuario del servicio y el proveedor del mismo, para señalar cómo nos encontramos con servicios que podemos denominar de alto contacto (un programa educativo) y servicios que podemos denominar de bajo contacto (servicio de reparación de un coche).

Como hemos señalado, el proceso que sigue el usuario desde que reconoce una necesidad a cubrir, hasta que finalmente escoge un proveedor para adquirir un determinado servicio, y valora la satisfacción con el mismo, es un proceso complejo que debemos estudiar en profundidad en cada caso concreto. La prestación de un servicio comienza mucho antes de la fase de interacción cliente-proveedor y finaliza mucho después, pasando así de un marketing de transacciones a un marketing de relaciones, donde los clientes se pueden convertir en socios (Cámara, 1996; Cámara y Eizaguirre, 2000). En la tabla 2 recogemos las tres fases relevantes y qué proceso recorre el usuario en cada una de ellas.

Las tres fases que se recogen en la tabla, suponen una hoja de ruta para el responsable de gestionar un determinado servicio. Vemos a continuación algunos elementos relevantes de cada una de ellas.

3.1. *Primera fase*

En esta fase, la persona (u organización) se hace consciente de una necesidad en un determinado momento y decide buscar información de posibles proveedores de lo que considera una respuesta a su necesidad a cubrir. En esta etapa juega especial importancia la notoriedad espontánea y notoriedad asistida de la organización que aspire a ser considerada como opción interesante para el cliente insatisfecho.

Tabla 2

Fases en la prestación de un servicio

Fases que recorre el usuario potencial
1ª Fase previa
El usuario potencial se hace consciente de una necesidad a cubrir y decide buscar información: – Clarifica la necesidad – Explora soluciones – Identifica alternativas de posibles servicios/productos y proveedores El usuario potencial evalúa alternativas (soluciones y proveedores): – Revisa información de proveedores (web, folletos, publicidad…) – Busca información de terceras partes (entrevistas publicadas, blogs, premios, ratios de satisfacción de clientes…) – Conversa con personal de la empresa – Busca consejo y feedback de terceras partes como prescriptores, otros clientes, amigos… – Toma la decisión de la adquisición del servicio y realización de petición o reserva
2ª Fase de interacción cliente-proveedor
– El usuario inicia petición de inicio del servicio al proveedor seleccionado o inicia él mismo la prestación (en los "servicios de bajo contacto") – Tiene lugar la prestación y disfrute del servicio con interacción proveedor-cliente (servicios de alto contacto o medio contacto) o sin ella (en servicios de bajo contacto como por ejemplo, uso de la máquina expendedora del billete de metro)
3ª Fase posterior a la compra/disfrute de un servicio
– Evaluación en el desempeño del servicio – Intención futura (recompra o no por parte del cliente; recomendación o no a terceros…)

Fuente: Adaptado de Lovelock y Wirtz (2011: 59).

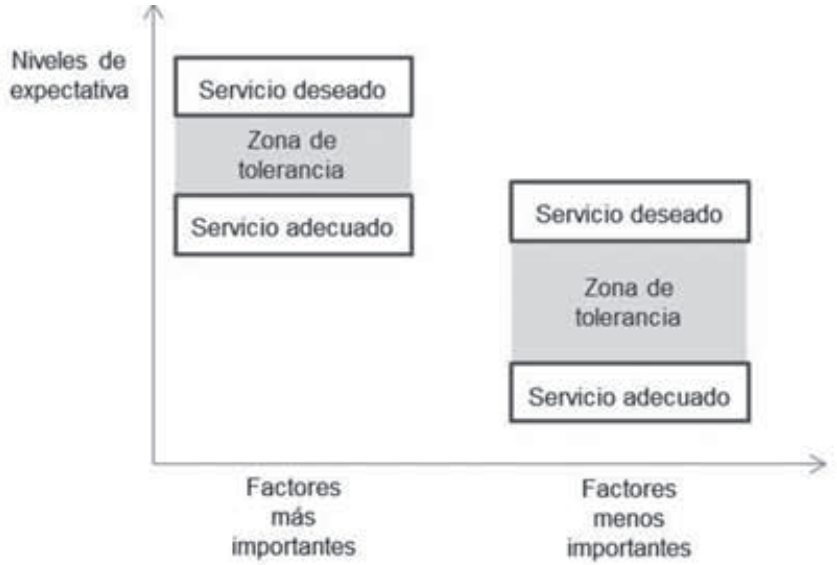
Para la satisfacción futura con el servicio, son claves las expectativas iniciales del usuario. Éstas dependen fundamentalmente de cuatro elementos (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993):

– Sus necesidades personales: no son iguales las necesidades de una persona de renta alta que de una de renta baja, ni las de una persona con hijos pequeños que las de alguien que no tiene personas a su cargo; demanda distinto tipo de servicio alguien con una alta cultura financiera, que otra persona con conocimientos muy básicos en este campo; etc.

– Su experiencia anterior: dependiendo del tipo de servicio que haya recibido en el pasado de esta entidad/organización o de otra, la persona genera unas expectativas de lo que espera recibir y el trato que le dispensarán.
– La información que le han dado amigos y conocidos en relación al servicio que reciben, lo que comúnmente se denomina "boca a boca".
– Lo que la organización ha prometido en sus comunicaciones: folletos, anuncios en televisión o radio, etc., así como lo que otras empresas prometen. Toda la información que nos llega de la organización, de sus productos, de las características del servicio que ofrece, contribuye a que nos hagamos una idea de lo que podemos esperar.

Figura 7

Zonas de tolerancia de distintas dimensiones de un servicio



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993.

De esa forma se configura el servicio deseado, el nivel de servicio que el cliente espera recibir, y que es una combinación de lo que el cliente considera "puede ser" con lo que considera "debe ser" (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993). Las expectativas del cliente en relación a

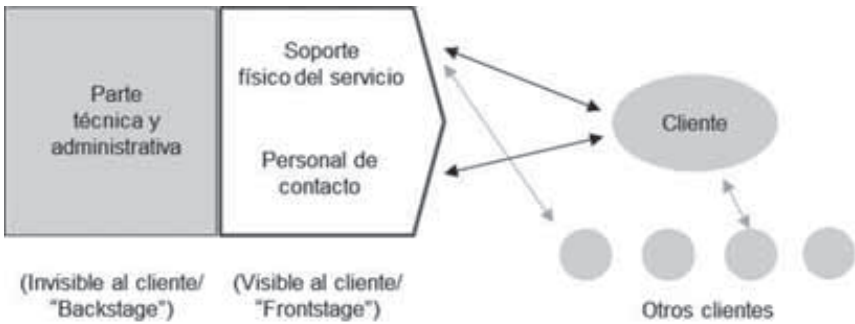
las distintas dimensiones o componentes de un servicio se pueden representar, más que con un solo nivel, como una horquilla, cuyo límite superior es el ya mencionado " servicio deseado" y cuyo límite inferior es el "servicio adecuado". El servicio deseado y adecuado es diferente para distintas personas y también cambia para las distintas dimensiones de un servicio para una misma persona. En la figura 7 se representa esta idea de servicio deseado y adecuado. A la izquierda para el caso de un factor muy importante (por ejemplo la dimensión calidad técnica de una operación de apendicitis) y a la derecha para el caso de un factor de menor importancia (por ejemplo, la calidad hostelera del centro sanitario donde tiene lugar dicha operación). El servicio deseado y adecuado son superiores en un caso frente al otro, y además, la zona de tolerancia es mucho más estrecha para el caso del factor considerado más importante.

3.2. *Segunda fase*

Esta fase es la de la prestación propiamente del servicio. En ella es muy relevante la interacción que se establezca entre el cliente y el proveedor del servicio, y es muy importante también, contar con un entorno adecuado para la prestación (tanto la parte visible como la no visible). Además, es importante detectar cuáles pueden ser los momentos de la verdad en la prestación del servicio: esos momentos privilegiados donde generar valor al cliente (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2013). En la figura 8 queda reflejada esta fase.

Figura 8

La prestación del servicio



Fuente: Adaptado de Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier (1981).

3.3. *Tercera fase*

Tras la adquisición del servicio, el usuario compara sus expectativas con lo que percibe que ha recibido. El usuario decide cómo de satisfecho ha quedado con la entrega y hace un juicio de la calidad ofrecida. Es tras el disfrute del servicio cuando el cliente, por tanto, al comparar la calidad esperada con la que percibe que ha recibido, considerará si ha quedado satisfecho o insatisfecho (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985).

4. **El caso de la gestión de marketing de un programa universitario**

A continuación recogemos un caso concreto de comercialización de un servicio. Recorreremos los distintos procesos relacionados con la comercialización de un programa universitario atendiendo a las diferentes etapas de interacción con el participante. Comenzaremos exponiendo algunos puntos respecto a las fases previas de comercialización e información, detectando aquellas distintas herramientas que integran una comunicación 360º del programa universitario; continuaremos recorriendo las fases de formalización y gestión de la candidatura; comentaremos algunos elementos clave a considerar durante la marcha del programa, y finalmente, expondremos aquellos aspectos a considerar una vez finalizado el mismo.

Según la clasificación recogida en la tabla 1, el servicio educativo sería un servicio dirigido a las mentes de las personas: el cliente no obtiene la propiedad del servicio, el resultado es un desempeño intangible, y la participación del cliente es esencial para un buen desempeño.

Siguiendo el esquema presentado en el marco teórico, el producto educativo comienza mucho antes de la matriculación y finaliza mucho más tarde que la finalización del programa. Además, la filosofía de base es la de situar al candidato/participante en el centro del proceso, atendiendo a sus necesidades con el fin de alcanzar su satisfacción a corto, medio y largo plazo. La atención personalizada, la comunicación transparente y la gestión proactiva han de ser los principios que guíen todas las tareas a realizar.

4.1. *Fase previa: cómo llegar a los candidatos al programa en el entorno offline y online*

En un programa universitario la comunicación cara a cara resulta ser el “gran momento de la verdad”. Todas las acciones en esta fase previa

intentan generar esa oportunidad de contacto personal con el candidato potencial. Las acciones online hoy en día permiten una comunicación bidireccional (2.0) de una manera barata y sencilla. Las acciones en redes sociales, por ejemplo, son una gran oportunidad de comunicarse de manera directa con los candidatos potenciales respondiendo a sus inquietudes, compartiendo experiencias, etc. de una forma cercana y efectiva. No todas las acciones expuestas a continuación deben desarrollarse aunque es habitual que en el plan de comercialización y gestión de marketing de un programa convivan varias de ellas.

• Material promocional (folletos, flyers, anuncios en medios, marquesinas, etc.)

Habitualmente los programas editan unos materiales gráficos en formato papel que detallan las características del programa, requisitos, perfil del candidato, competencias, plan de estudios, duración, salidas profesionales, etc. Pueden variar en extensión y detalle de acuerdo a las estrategias establecidas por los centros. En algunos casos se editan folletos conjuntos para varios programas, Facultades, áreas de especialización, institucionales, etc. Estas herramientas son útiles como material de apoyo a todas las acciones de comercialización que se realizan para captar público objetivo de los programas adaptándolo al segmento o medio al que se aplique (por ejemplo, una cuña en radio para promocionar una sesión informativa o un flyer para informar de una feria de postgrados en la ciudad). Además, suelen suponer el primer impacto de comunicación en el candidato potencial, por lo que no solo es importante diseñarlos de manera atractiva, sino que también es relevante que contengan toda la información de contacto necesaria para fomentar futuros intercambios.

• Ferias

Las ferias son un espacio privilegiado para personalizar la información que se proporciona, resolver dudas y comenzar la relación con posibles candidatos, familias o prescriptores interesados. Es el programa el que "se desplaza al candidato" y el que permite además una mayor comparación. El asistir a una feria, además, te da la oportunidad de conocer la cartera de productos de tus competidores. Para de verdad aprovechar bien su potencial, es preciso evaluar a cuáles asistir y preparar bien nuestra presencia en ellas.

Antes de asistir a una feria debemos conocer el público objetivo que asistirá; preparar los materiales promocionales a llevar; asegurarnos que el representante que acuda conoce las fortalezas del programa, así como las principales dudas que pueden surgir al candidato; y conocer los elementos principales de programas con los que compite el propio. Durante la feria debemos ofrecer atención personal canalizando posibles dudas; orientar las interacciones del candidato al perfil del mismo; detectar nuevas necesidades relacionadas con el programa; recabar información sobre la oferta de la competencia; tomar nota de los datos de contacto de los candidatos, etc. Después de la feria debemos responder a las dudas y cuestiones pendientes; dar seguimiento al candidato; generar interacciones con candidatos potenciales; evaluar la participación en la feria, la adecuación al público objetivo, el desarrollo de la misma, etc.

• Sesiones informativas (dentro y fuera del campus)

Las sesiones informativas comparten con las ferias la posibilidad de personalizar la atención y la información proporcionadas a los candidatos potenciales y personas interesadas en los programas (padres, orientadores, otros prescriptores…). Se refieren a programas concretos (normalmente de una única institución/universidad, o incluso Facultad). Es muy habitual que una persona que haya conocido el programa a través del material promocional, una feria o la página web, decida apuntarse posteriormente a una sesión informativa en la que poder ampliar la información y profundizar en el conocimiento del mismo. Pueden realizarse tanto en el propio campus universitario (sesiones informativas, jornadas de puertas abiertas…) como fuera del mismo (charlas informativas en colegios…); y de manera física o virtual (eventos online).

• Talleres, open class, master-class (dentro y fuera del campus)

Los talleres, clases en abierto (open class) y clases magistrales (master class) se refieren a una modalidad concreta de sesiones informativas, en la que el objetivo es aportar un mayor valor añadido a la persona interesada en el programa, ofreciéndole la posibilidad de experimentar las metodologías o las propias clases que recibirán en caso de decidir cursar dicho programa.

• Agentes comerciales internacionales

Los agentes comerciales internacionales permiten acceder a candidatos que físicamente no están en el lugar de impartición del programa, y

claramente son muy relevantes para la captación de estudiantes internacionales. Los beneficios de contar con agentes en destino es que conocen las peculiaridades del país (sistema educativo, cultura, perfiles de estudios…) y pueden adaptar por tanto los argumentos de venta en función de las mismas.

• Gestión de prescriptores

El mercado de los programas universitarios es un mercado en el que existe un gran número de prescriptores: desde el propio claustro de profesores, hasta profesores de otros centros y/o programas, pasando por supuesto por antiguos estudiantes de los programas, estudiantes en curso, orientadores y profesores de colegios/institutos, familiares, etc. Debido a la intangibilidad de los programas universitarios, cuya compra implica alto riesgo percibido, es habitual que los candidatos busquen fuentes de información expertas, y a la vez que les resulten cercanas y creíbles. Los prescriptores conocen el mercado y conocen a la vez al candidato, por lo que cumplen estos requisitos. Cada responsable de Programa ha de saber cuáles son sus prescriptores y qué importancia tiene cada uno de ellos, para poder fomentar la relación con los mismos y favorecer el que posean información actualizada y a tiempo.

• Web, blogs y redes sociales (Facebook, twitter, instagram, youtube, google+, linkedin, etc.)

La página web suele ser de los primeros impactos que reciben los candidatos (especialmente si no son locales) y en cualquier caso el más público. Representa una magnífica fuente de consulta, así que la información y contenidos que ofrece el programa ha de estar actualizada, y resultar creativa e interesante. El contenido se refiere no sólo a texto escrito, sino a cualquier información o proceso que ofrezcas en internet para captar la atención del candidato potencial: artículos, posts, vídeos, recomendaciones, descargas, interacción, tutoriales, comparaciones, etc.

El equipo de marketing y comercialización ha de conocer aquellas herramientas online que mejor conectan con sus candidatos potenciales y prescriptores y generar contenidos adaptados a cada uno de ellos. Así, por ejemplo, la manera de expresarse en Twitter y el tipo de contenidos que se pueden recoger serán totalmente diferentes a la información que contiene la página web o a las posibilidades que plantea Youtube.

El sitio web de una universidad, de una facultad o de un programa permite distintos formatos de información (vídeo, texto, imágenes…). Es sencillo de actualizar (por ejemplo, frente a un folleto), pero debe cuidarse que esté siempre al día.

• SEM y SEO

El término SEM o marketing de búsqueda (del inglés *search engine marketing*) hace referencia a la promoción de un sitio web en motores de búsqueda (como Google o Yahoo), mediante el uso de métodos de pago u otros medios como la colocación de anuncios en sitios webs o blogs muy visitados. Son los resultados patrocinados en los motores de búsqueda. En este sentido, esta herramienta se puede controlar y medir, ya que es el emisor del mensaje quien decida la inversión a realizar, las palabras o frases que desea comprar, y la página a la que quiere que los anuncios dirijan a la persona (Arias, 2013)

Por otro lado, el término SEO u optimización para motores de búsqueda (del inglés *search engine optimization*) trata de la mejora de la visibilidad de nuestra web en los resultados de búsqueda de los buscadores, de forma que estén posicionados de la mejor manera posible. Impacta en el orden en el que los sitios aparecen en los resultados orgánicos o naturales de los motores de búsqueda (como Google o Yahoo). Este proceso, a diferencia del anterior, no es de pago (Halligan y Shah, 2009 y 2014).

• E-mail marketing

El e-mail marketing te permite generar interacciones directas y puntuales con los candidatos potenciales, y, en ese sentido, son una herramienta muy buena para mantener el contacto y proporcionar información relativa a las fechas de apertura y cierre de plazos, becas, sesiones informativas, etc. Una herramienta similar está basada en el uso de móviles para la transmisión de esta información y, a día de hoy, también es posible enviar información personalizada utilizando la tecnología de geolocalización móvil.

• Gestión de los candidatos potenciales

La gestión de los candidatos potenciales se basa en los principios del CRM (*Customer Relationship Management*). El CRM aboga por generar relaciones estables, facilitando la interacción continua con los candida-

tos. En la mayoría de casos se apoya en soporte informático que permite registrar y seguir a cualquier candidato, independientemente de su origen (página web, sesión informativa, feria…). De cara a incrementar las tasas de conversión, es muy relevante tener un protocolo que permita homogeneizar el trato y respuesta que se da a los candidatos. Es fundamental dar respuestas rápidas y completas, siempre ofreciendo profundizar la información, si fuera necesario. También es importante que exista un único interlocutor con el candidato intentando no derivar las preguntas, buscando internamente la respuesta para seguir siendo el único interlocutor. Un interlocutor único permite un grado de confianza y de conocimiento del candidato mayor.

- Información no académica: Becas, ayudas al estudio, descuentos a colectivos, alojamiento, adaptaciones curriculares, cursos de idiomas, etc.

En esta fase es importante evaluar los requisitos que el programa solicita y la idoneidad o no del candidato. De esta forma, si el estudiante no cumple con alguno de los requisitos exigidos para su admisión se le ha de informar adecuadamente. Es importante considerar no sólo los aspectos académicos o formativos propios de las titulaciones, sino también aspectos que contribuirán a la experiencia integral del estudiante. En algunos casos, por las situaciones de necesidades planteadas por el candidato, será preciso enviar información sobre adaptaciones curriculares, becas o ayudas al estudio, etc. En el caso de programas internacionales cobrarán especial relevancia aspectos relacionados con alojamiento, cursos de idiomas, jornadas de orientación, etc. Esta información se gestiona habitualmente por medio del departamento internacional de la Facultad.

Una vez el estudiante ha sido informado adecuadamente llegará el momento de plantearse la admisión al programa formativo que decida cursar. Es importante que el proceso de admisión transcurra de forma fluida, respetando siempre los períodos y requisitos establecidos por la Universidad, Facultad o el programa. Algunos aspectos a evaluar suelen ser los siguientes: Expediente académico, niveles de idiomas, experiencia laboral, entrevista personal, investigación previa, carta de motivación, cartas de referencias… Por supuesto, en este punto es vital revisar la documentación exhaustivamente asegurando que esté completa, que cumpla con los requisitos legales y con los mínimos exigidos por el programa a cursar (posibles homologaciones de estudiantes extranjeros,

visados, requisitos de idiomas, reconocimiento de créditos, documentación a presentar para optar a becas, necesidades especiales, etc.).

4.2. *Fase de prestación del servicio propiamente dicho*

Las acciones de comercialización presenciales y en línea se realizan con el objetivo de despertar interés por los programas que ofrece la Universidad. Una vez las personas han manifestado interés enviando solicitudes de información, asistiendo a las sesiones informativas, ferias, talleres, evento online, etc. es fundamental gestionar sus requerimientos de forma personalizada. Por un lado, mostrando una clara orientación al servicio y, por otro asegurando la conversión del estudiante interesado a estudiante admitido/matriculado. En todas las oportunidades de contacto entre quien presta el servicio y quien lo recibe se puede generar valor. A todos estos momentos de interacción se les denomina los momentos de la verdad (Normann, 1991).

• Entrevista personal (dentro y fuera del campus)

En muchas ocasiones el primer contacto físico entre el centro educativo y el candidato es la entrevista personal. La principal característica de las entrevistas personales es la interacción uno a uno, normalmente física. Puede llevarse a cabo entre el candidato potencial y el equipo de comercialización o entre el mismo y el Director del Programa (DP).

La entrevista es una herramienta muy potente de comercialización porque permite personalizar al máximo la información proporcionada y ajustarse a la experiencia, contexto y conocimiento del programa que tiene el potencial candidato. En una entrevista, además, se suelen resolver dudas más concretas que las planteadas en una feria o sesión informativa, fundamentalmente referidas a los procesos de admisión, el ajuste del perfil del candidato al programa, las expectativas del mismo, etc. La entrevista personal puede realizarse dentro o fuera del campus, y en algunos casos (candidatos no locales) por teléfono o videoconferencia.

• El proceso de matriculación

Un importante "momento de la verdad" es el proceso de matriculación. Es muy importante que el responsable del programa o personal de cara al público (ej. Secretaría) lo conozca en detalle, y pueda anticiparse y aclarar a los posibles candidatos aquellos aspectos más complejos de dicho proceso. Especial atención tiene el proceso de matriculación de

personas provenientes de otros países cuya documentación en muchos casos ha de ser traducida y compulsada además de existir otros requerimientos por la procedencia del participante.

El DP ha de conocer en detalle todos los aspectos siguientes:

– El proceso detallado desde que al candidato se le comunica su admisión hasta que está formalmente matriculado, incluidos los plazos de las distintas fases
– Dónde ha de realizar la matrícula (lugar, horario, posibilidad de acceso vía teléfono, mail, skype…) y si es o no posible delegar la gestión de la misma.
– A qué persona recurrir en caso de dudas
– Si existe la posibilidad de reserva de plaza o no
– Cuándo se hacen los pagos y de qué cuantía son
– Documentación oficial a entregar (documento de identidad o pasaporte, expediente previo, títulos oficiales de idiomas…) y formularios a cumplimentar por el candidato (si se pueden descargar online…)

Paralelamente al recorrido que supone las etapas de comercialización, captación y matriculación de los participantes en un programa, el DP ha de estar coordinando y desarrollando muchas tareas para que todo esté listo cuando comience el programa.

En ese sentido, otro gran "momento de la verdad" es el de la acogida de los participantes. La primera impresión es muy importante y habrá de estar en consonancia con lo que luego será el desarrollo del programa. Comentamos a continuación algunos aspectos relevantes tanto para la acogida, como para abordar una gestión adecuada del estudiante a lo largo de los meses que dure el programa, y un acompañamiento en los procesos posteriores de búsqueda de empleo.

• La acogida del participante

El primer día se recomienda celebrar una Jornada de Acogida. Se trata de dar la bienvenida a los participantes, posibilitar que se conozcan entre sí, explicarles los elementos más relevantes del día a día del programa que comienzan, darles la información precisa para que el aprovechamiento sea alto desde el principio, etc.

Algunos elementos que se pueden incluir en esta Jornada de Acogida son: dinámicas de presentación entre los participantes, la dirección, profesorado, personal de apoyo, etc.; explicación de algunos elementos distintivos de la Universidad que le acoge; normativa del programa y reglamento del estudiante; organización de la universidad (Facultades que

hay, servicios con los que se cuenta…) y organización de las clases (horarios, programas, guías…); infraestructuras disponibles: aulas para clase y para ordenadores, biblioteca (horario, forma de acceso...); comedor (horarios, precios...); servicios no académicos: deportes, pastoral, teatro…; entrega de documentación relevante relativa a la Universidad o al programa; entrega de documentación básica sobre la ciudad (un mapa, información de medios de transporte, aviso respecto a alguna zona más insegura de la ciudad si la hubiera, etc.)

Tabla 3

Material de soporte: Ejemplos actividades para para que se conozcan los participantes

Ejemplos de actividades para favorecer el conocimiento inicial entre los participantes
Si se trata de un grupo de entre 15 y 20 personas se puede plantear una ronda en la que cada persona brevemente diga: su nombre, su lugar de procedencia, sus estudios previos y un objetivo/expectativa que tiene al cursar el programa. Si se trata de un grupo de más de 20 personas se puede realizar la siguiente actividad por parejas: Se le dice a cada persona que se presente a su compañero/a y hable sobre sí mismo durante 5 minutos. Cuando el moderador avisa, se cambia, y es la otra persona de la pareja la que toma la palabra. En ese tiempo cada persona dará su nombre, motivaciones para hacer el programa, trayectoria profesional previa, etc. Finalizados los 10 minutos hacemos una ronda y cada persona dice nombre y procedencia del compañero/a durante medio minuto.
Con grupos grandes se puede plantear una dinámica para romper el hielo y detectar afinidades. En la misma, se plantean preguntas y los estudiantes se agrupan por estaciones según sus preferencias. Ejemplos de preguntas serían: deportes que practican, hobbies que realizan, medio de transporte por el que acceden a la universidad, lugar de residencia, bachillerato/formación previa realizada, etc. Estas agrupaciones les permiten conocerse desde una perspectiva diferente y tejer relaciones en base a sus desplazamientos, intereses y demás.
Con grupos de al menos 20 personas se puede abordar la dinámica siguiente. Se les divide en 5 grupos y se les da una hoja de rotafolio a cada grupo. Se les pide que durante 15 minutos escriban/dibujen en un mural: – por un lado, cuáles son las motivaciones fundamentales para hacer el programa – y, por otro lado, cuáles son las expectativas de aprendizaje con el programa Posteriormente una persona de cada grupo explica una síntesis de las conclusiones alcanzadas, y los 5 murales se pegan en la pared del aula.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de la llegada de los participantes tenemos que pensar en todo aquello que podrán necesitar para el pleno aprovechamiento del programa desde el primer día: carnet de acceso; claves para la intranet; cuenta de correo electrónico; claves de acceso a wi-fi; normativa de uso de instalaciones; mapa de la Universidad; servicios con los que cuenta la Universidad; mapa de la ciudad; información relativa al transporte en la ciudad o a la Universidad; comedores y cafeterías; bancos; agencia de viajes; librería; biblioteca; instalaciones deportivas…

En el *backstage*, será preciso realizar algunas gestiones para que esta documentación esté debidamente preparada y recopilada para su entrega a los participantes el primer día. Por otro lado, pueden ser necesarias gestiones previas para activar cuentas de correo electrónico, acceso a internet o plataformas, etc.

• Gestión de la experiencia del participante

Una vez se ha dado la bienvenida a los participantes, comenzará el programa propiamente dicho. Es preciso recordar la máxima de que "todo lo que se hace y lo que no se hace comunica". Es necesario que el personal de apoyo y el profesorado estén coordinados, conozcan las prioridades del programa, los elementos positivos que se quiere destacar del mismo… de tal manera que todas las personas trabajen en la misma dirección. Puede ser interesante enviar un mail al profesorado a comienzo del programa, dando información agregada relevante sobre el grupo que comienza el programa: perfiles, edades, formación previa, nacionalidad… así como alguna información especial que pueda ser de interés (algún estudiante con una necesidad especial, por ejemplo).

Es importante transmitir al profesorado la idea de que en toda interacción con los estudiantes representan a la institución. Han de cuidar su vocabulario, calidad de materiales, estilo de comunicación con los participantes y con el personal de apoyo, etc.

En algunas universidades y atendiendo al perfil de los participantes (por ejemplo en situaciones con perfiles internacionales con costumbres muy diferentes) puede ser relevante dar una formación previa al profesorado, especialmente a aquellas personas cuya actividad profesional se desarrolla fuera de la Universidad. Para ello, se recomienda realizar al menos una reunión de profesores al comienzo del programa, y otra al finalizar para poner en común aspectos que es necesario revisar de cara a ediciones posteriores. Temas como cómo tratar a personas de otras religiones, con culturas diferentes, con costumbres de participación en el

aula distintas... pueden ser objeto de comentario para poner en contexto a los profesores.

De la misma manera que de cara al estudiante, se recomienda contar con un lugar virtual en el que el profesorado pueda contar con la información clave del programa (en Google drive, un site de google, Dropbox…). En ese espacio compartido se podrán guardar las guías de las asignaturas, los horarios, enunciados de actividades solicitadas a los estudiantes, materiales docentes, normativa… De esta manera contribuiremos a que el profesorado tenga información clave que le puede ayudar a gestionar sus propias clases.

En el día a día hay algunos elementos que pueden contribuir mucho a que la calidad percibida sea alta, además de un alto desempeño del profesorado. Cuestiones como que los ordenadores funcionen, existan aulas disponibles para trabajar en equipo, la temperatura en el aula, posibilidad de imprimir documentación, biblioteca accesible, información sobre conferencias, jornadas en la propia Universidad… pueden hacer que la experiencia de aprendizaje de los estudiantes se vea altamente enriquecida. El personal de apoyo y el DP tendrán que adoptar una postura proactiva para dar cumplida información a los participantes, y solventar las cuestiones que impidan un óptimo aprovechamiento de los mismos.

Finalmente en muchos programas contaremos con un Plan de Acción Tutorial, quizá liderado por otra instancia de la propia Universidad. El director del programa ha de conocer las personas que colaboran en dicho plan, los objetivos… y tendrá que informar a los tutores de toda la información que considere relevante para que el trabajo de estas personas se dé en las mejores condiciones posibles.

4.3. *Fase posterior a la prestación del servicio*

Una vez el participante ha finalizado el programa docente es muy relevante mantener el contacto. Los graduados/postgraduados se convierten en un activo del programa: futuros contratantes, futuros ponentes, futuros líderes, futuros prescriptores… futuros colaboradores.

En aquellas universidades en las que la Asociación de Antiguos Alumnos realiza un seguimiento de las personas que han terminado un programa en la facultad, nos podremos apoyar en dichas bases de datos. Si no se cuenta con un sistema de esa naturaleza, o para reforzar el mismo, puede ser deseable contactar a través de alguna red profesional como Linkedin o análogas.

Todo Director de Programa ha de conocer las actividades que lleva a cabo Alumni en su área de interés, sus comunicaciones con antiguos alumnos… y potenciar la relación. Asimismo, puede ser factible sugerir nombres de personas a Alumni a la hora de organizar conferencias, bien para que cuenten con postgraduados que salen de las propias aulas, o bien para que inviten a personas que sabemos pueden ser relevantes en el ámbito de un programa concreto.

Otro tema relevante a tener en consideración es que la propia asociación Alumni puede ser además una fuente de futuros candidatos para un programa universitario. Idealmente la relación con los participantes de un programa educativo se ha de alargar toda la vida profesional de los mismos y además el enriquecimiento ha de ser mutuo.

5. **Conclusiones**

En estas páginas hemos recorrido los elementos básicos de la gestión de marketing de los servicios: desde las especificidades de los mismos, hasta la manera de gestionar el proceso de prestación, pasando por las 7P's del marketing de servicios y el papel de la atención al usuario como generador de satisfacción y relaciones rentables y sostenibles en el tiempo.

La primera conclusión que nos gustaría destacar es la complejidad de la gestión de los servicios desde una perspectiva de marketing. Esa complejidad hace que, frente a la gestión de marketing de productos tangibles, se pongan de manifiesto dos ideas. La primera es que las 4P's del marketing tradicional han de completarse en el caso de los servicios con otros elementos generadores de valor. Así, no solo tenemos que hablar de producto, precio (precio y otros costes), distribución (lugar y tiempo) y comunicación (promoción y educación), sino que hemos de considerar además la evidencia física, el papel de las personas y el proceso de prestación del servicio. En este sentido, la segunda idea es precisamente la importancia del proceso. Si bien ya en los productos físicos se habla del comportamiento de consumo y compra como un proceso y no como una interacción puntual, esto es aún más notorio en el caso de los servicios. La comercialización de un servicio es un proceso que comienza mucho antes de que se produzca la interacción cliente-proveedor y finaliza también tiempo después. Solo si se tienen en cuenta todos los elementos, hitos y momentos de la verdad de este proceso se puede generar satisfacción del usuario, lo cual redundará en una relación duradera y rentable para ambas partes. Por eso es fundamental afianzar las diferentes fases

de este proceso y considerar cada candidato como una relación que hay que cuidar y mantener en el corto, medio y largo plazo.

Otra conclusión de este trabajo está relacionada con la importancia de "volver a la esencia" en la gestión de los servicios. Más allá de las herramientas de CRM, más allá de la separación y/o combinación entre el mundo online y el mundo offline, más allá de las herramientas y las estrategias, la clave del éxito en la gestión de un servicio está en ponerse en el papel del usuario y diseñar una propuesta de valor completa que cubra sus necesidades y deseos. Una verdadera preocupación por el usuario es la vía para lograr relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo para ese usuario y la organización.

Finalmente, en el último apartado de este artículo hemos expuesto el caso de la comercialización de un programa universitario como una manera de ilustrar qué es un servicio, y cómo se puede gestionar el proceso de prestación del mismo desde una perspectiva de marketing. En las fases previas es muy relevante asegurar que el candidato acceda de forma fácil y clara a la información relativa a los programas de información, cuidando tanto los canales online como offline que se ponen a disposición. Sin olvidar la importancia de personalizar la comunicación tanto como sea posible facilitando la interacción continua del centro con los candidatos. No sólo la información académica es relevante como servicio esencial, es fundamental transmitir también aquellos servicios suplementarios facilitadores que lo complementan. Durante la prestación del servicio propiamente dicho la gestión de la experiencia del participante ha de ser integral, procurando generar valor en todos los momentos de interacción. Una vez el estudiante finaliza el programa docente mantener el contacto es fundamental, siendo los graduados/postgraduados un activo indiscutible de cara al futuro.

6. **Bibliografía**

ARIAS, M.A. (2013): *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales*. Createspace Independent Pub.

BERRY L.L.; SEIDERS, K. y GREWAL, D. (2002): "Understanding service convenience", *Journal of Marketing*, Julio, Nº 66, pp. 1-17.

BOOMS, H. y BITNER, M. J. (1981): "Marketing strategies and organization structures for service firms", en *Marketing of services,* de J.H. Donelly y W.R. Georg (eds.), American Marketing Association, pp. 47-51.

BOVÉE, C. L. y THILL, J.V. (2015): *Business communication today*. 13ª ed. Prentice Hall, New Jersey.

BUTTLE, F. (1984): "Merchandising", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, Nº 6/7, pp. 104-123.

CÁMARA, D. (1996): "Del marketing de transacciones al marketing de relaciones", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, Nº. 157, pp. 5-14.

CÁMARA, D. y EIZAGUIRRE, A. (2000): "Cómo convertir a sus clientes en socios", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LV, Nº. 171, pp. 427-441.

CANZIANI, B. F. (1997): "Leveraging customer competency in service firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Nº. 1, pp. 5-25.

CURRAN, J.M. y MEUTER, M.L. (2005): "Self-service technology adoption: comparing three technologies", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Nº 2, pp. 103-113.

EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1977): "Services as systems: marketing implications", en *Marketing consumer services: new insights,* de P. Eiglier, C. Langeard, C. Lovelock, J.E.G. Bateson y R.F. Youngs (eds.), Marketing Science Institute, Cambridge, pp. 83-103.

FILL, C. (2005): *Marketing communications, engagement, strategies and practice*. 4ª ed. Prentice Hall, Essex.

GARCÍA-FEIJOO, M. y EIZAGUIRRE, A. (2010): "La gestión de las variables ambientales en el entorno de compra virtual", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXV, Nº. 199, pp. 155-173.

GRANDE, I. (2005): *Marketing de servicios*. 5ª ed. Esic, Madrid.

GREENLAND, S. J. y MCGOLDRICK, P. J. (1994): "Atmospherics, attitudes and behaviour: modelling the impact of designed space", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Enero, Vol. 4, Nº 1, pp. 1-16.

HALLIGAN, B. y SHAH, D. (2009): *Inbound Marketing: get found using google, social media and blogs*. Wiley, New Jersey.

—(2014) *Inbound Marketing, revised and updated: attract, engage and delight consumers online*. Wiley, New Jersey.

KOTLER, P. (1973-1974): "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of Retailing*, Invierno, Vol. 49, Nº 4, pp. 48-64.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2016): *Principles of Marketing*. 16ª ed. Prentice Hall, New Jersey.

LANGEARD, E.; BATESON, J. E.; LOVELOCK, C. y EIGLIER, P. (1981): *Services Marketing: new insights from consumer and managers*. Marketing Science Institute, Cambridge.

LOVELOCK, C. (1983): "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Verano, Vol. 47, Nº 3, pp. 9-20.

—(1992): "Cultivating the flower of service: new ways of looking at core and supplementary services", en *Marketing operations and human resources; insights into services*, de P. Eiglier y C. Langeard (eds.), IAE Universite d´Aix-Marseille, Aix-en-Provence, pp. 296-316.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J., y CHEW, P. (2008): *Essentials of services marketing*. Prentice Hall, New Jersey.

LOVELOCK, C. y WIRTZ, J. (2011): *Services Marketing. People, technology, strategy*, 7ª ed. Prentice Hall, New Jersey.

MCCARTHY, J. E. (1960): *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Richard D. Irwin. Homewood.

MCGOLDRICK, P. (2002): *Retail marketing*. McGraw-Hill, London.

NAPIER, H. A.; JUDD, P. J.; RIVERS, O. N. y WAGNER, S. W. (2001): *Creating a winning e-business*. Thomson Learning.

NORMANN, R. (1991): *Service management: strategy and leadership in service businesses*. 2ª ed. John Wiley & Sons, Chichester.

PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. (2002): "Measuring and Improving Service Quality: A Literature Review and Research Agenda", en *Handbook of Marketing*, de Bart Weitz (ed.), Sage Publications, Londres.

PESSEMIER, E. A. (1980): "Store image and positioning", *Journal of Retailing*, Primavera, Vol. 56, pp. 94-106.

SALEN, H. (1994): *Los secretos del merchandising activo*. Díaz de Santos, Madrid.

SCHLESINGER, L. y HESKETT, J.L. (1991): "Breaking the cycle of failure", *Sloan Management Review*, Nº 32 pp. 17-28.

SHOSTACK, L. (1985): "Planning the service encounter", en *The service encounter*, de J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant (eds.), Lexington Books, pp. 243-254.

SMITH, G. E. y NAGLE, T. T. (2002): "How much are customers willing to pay?", *Marketing Research*, Invierno, pp. 20-25.

WARD, P.; BITNER, M. J. y BARNES, J. (1992): "Measuring the prototypicality and meaning of retail environments", *Journal of Retailing*, Verano, Vol. 68, Nº 2, pp. 194-220.

WIRTZ, J.; CHEW, P. y LOVELOCK C. (2013): *Essentials of Services Marketing*. 2ª ed. Prentice Hall, New Jersey.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Otoño, Vol. 49, pp. 41-50.

ZEITHAML, V.; BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1993): "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, Nº 1, pp. 1-12.

ZEITHAML, V. y BITNER M.J. (2009): *Services Marketing*. 5ª ed. Mc-Graw Hill.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. y GREMLER, D. (2013): *Services Marketing. Integrating customer focus across the firm*. 6ª ed. Mc Graw Hill.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 311-325)

EL CONSUMIDOR UBICUO – COMPORTAMIENTOS ¿CONTRAPUESTOS? QUE AFECTAN A SU RELACIÓN CON LOS ESPACIOS DIGITALES

UBIQUITOUS CONSUMER ¿OPPOSED BEHAVIOURS? AFFECTING DIGITAL SPACES RELATIONSHIP

Patricia Gutiérrez Zotes
Profesora Master Universitario Marketing Avanzado

RESUMEN

La evolución de los ecosistemas digitales, la madurez de los consumidores ante ellos y la continua aparición de nuevos dispositivos orientados al acceso a Internet provocan cambios en la conducta de compra y relación de los consumidores. Cambios en la relación entre los propios consumidores, y entre estos y las marcas. Entre otros, estos cambios de comportamiento afectan a la forma de adquirir productos, a cómo se recibe la información de las marcas o de conocidos, a los momentos e intensidad de conexión y a la forma en la que el consumidor se enfrenta a la generación y manera de compartir contenido en redes sociales. Se trata de tendencias que evolucionan y confluyen en el tiempo. Resulta necesario identificarlas y conocerlas de cara a establecer estrategias de negocio y de comunicación efectivas para las marcas.

Palabras clave: Internet, dispositivos móviles, redes sociales, comportamiento consumidor, tendencias.

SUMMARY

The evolution of digital ecosystems, the maturity of consumers confronting them and the continuous emergence of new devices oriented to access the internet cause changes in buying behavior and consumer relationship. Changes in the relationship between consumers themselves and the brands. Among others, these changes in behavior affect the way of purchasing products, how the information is given by the market brands or even receiving information from friends, etc. It's also important to notice that the connection time and intensity, the way in which the consumer is faced with the generation and so is received to share content on social networks. These are trends that evolve and converge over time. It is necessary to identify them and know them in order to establish business strategies and effective communication for brands.

Keywords: Internet, mobile devices, social media, consumer behaviour, trends.

Afirmar que Internet y los espacios digitales se encuentran totalmente integrados en el día a día de la sociedad no conforma ninguna novedad,

tal y como lo demuestran los últimos datos de acceso y penetración que arroja el Estudio General de Medios (EGM). Según la última oleada del informe "Audiencia de Internet" el 73,3% de los usuarios han accedido a Internet en el último mes, de los cuales, el 89,2% realizaron su última conexión el día anterior. Si se tiene en cuenta el perfil de edad de acceso, Internet está presente en todas las franjas de edad, concentrando un 44,5% entre la franja de 25 a 34 años. Aunque también está presente en grupos de edad más elevada, un 10,8% de los usuarios de Internet están comprendidos entre los 55 a 64 años. En este sentido, la distribución de internautas se asemeja al perfil de la sociedad, todas las franjas de edad están presentes y cada vez menos Internet responde a la imagen de un medio que es utilizado exclusivamente por las personas más jóvenes. Por último, en cuanto al lugar de acceso, el mayoritario sigue siendo el acceso desde el hogar (96,6%). Resulta interesante destacar la rápida evolución que está sufriendo el acceso en la calle, que ya supone un 48,4%. (EGM, 2015). A la luz de estos datos, cabe concluir no sólo que Internet está presente en todas las franjas de edad la sociedad, sino que su uso es constante, de hecho, el último dato aportado, refuerza la importancia de los dispositivos Mobile y cómo el comportamiento de los consumidores cambia, adaptándose a las nuevas realidades.

En este sentido se puede afirmar que el acceso a la red a través de dispositivos móviles (Smarphone y Tablet) ha superado el acceso a través del ordenador. Según un estudio sobre dispositivos móviles de la Internet Advertising Bureau (IAB) el 87% de la población dispone de Smartphone. (IAB, 2014). Tal y como se ha apuntado, se trata de un consumidor ubicuo, que, lógicamente, no solo consume contenido sino que adquiere productos. Los usuarios quieren respuestas rápidas a sus momentos de "querer hacer", "querer ir", "querer saber" y "querer comprar". De hecho, las búsquedas en Google a través de dispositivos móviles ya han superado a las búsquedas a través del ordenador en más de 10 países, entre los que se encuentran Estados Unidos y Japón. (GOOGLE, 2015). El consumidor quiere acceder a los contenidos en cualquier momento y en cualquier lugar.

La evolución de la tecnología ha propiciado que el usuario disponga de multitud de dispositivos o *devices* a través de los cuales acceder a la red, lo cual provoca cambios en la forma de navegar del consumidor. De hecho, una de las grandes revoluciones en el ámbito digital la están planteando las "cosas", los objetos conectados a Internet. Es el conocido "Internet de las cosas". La declinación más conocida y más extendida de

esta tendencia es la domótica. Actualmente, debido al grado de desarrollo y de evolución de la tecnología se digitalizan experiencias cotidianas y se añade inteligencia a acciones como: abrir un frigorífico, calentar la comida o apagar las luces. Las posibilidades de estos desarrollos son ilimitadas, al igual que sus aplicaciones, que se pueden desarrollar en diferentes campos.

En este sentido el avance del Internet de las cosas ha conquistado un nuevo espacio, los *wearables*, los accesorios y elementos que los consumidores llevan puestos. Un ejemplo claro lo constituyen las pulseras que miden la actividad física que realiza una persona a lo largo del día, la calidad del sueño, el sedentarismo, etc. Dispositivos que elevan la experiencia de uso y de disfrute de determinadas acciones y generan datos e información de utilidad para el usuario. Gracias a la conectividad y a la inteligencia de determinados dispositivos, realizar actividad física o practicar determinados deportes se ha convertido en algo más que hacer deporte. Productos como Nike+ FuelBand, una pulsera que mide la actividad del usuario, permite socializar el deporte, transformándolo en un juego. Gracias a elementos como la interacción, la comunidad y los retos, el usuario puede acceder a un espacio que supera el ámbito individual y se socializa. Los usuarios disponen de los resultados de su actividad para uso personal pero también la pueden hacer pública de cara a participar en la comunidad. De manera que, gracias a técnicas basadas en el advergaming, los participantes se lanzan retos y se consiguen diferentes grados de status que ofrece posibilidad de conseguir recompensas e incentivos.

El mercado de los *wearables* no va a dejar de evolucionar, tal y como demuestra el último lanzamiento de Apple, el Apple Watch un reloj inteligente (*smart watch*) que mide la actividad física, lanza alertas de acción, permite el acceso a las diferentes aplicaciones, al e-mail, etc. (Apple, 2015). Según MarketWatch las ventas del Apple Watch alcanzaron un millón de unidades en su primer fin de semana de lanzamiento (MarketWatch, 2015) cifra que esboza una tendencia sobre la capacidad de evolución de dichos dispositivos.

Los ámbitos digitales van conquistando, de forma paulatina, diferentes espacios de uso cotidiano, desde la casa, al coche pasando por el reloj. Y la evolución no se para ahí. El grado de penetración de Internet en el día a día de las personas no sólo se limita a los dispositivos, también a la ropa, y, en este sentido, la industria textil puede convertirse en una de las nuevas fronteras de evolución y conquista. El reciente anuncio

de Google, el Proyecto Jacquard (Google, 2015) así lo apuntala. Se trata de un proyecto en el que se ha desarrollado tejido inteligente gracias al planteamiento de un "hilo conductivo para recibir señales" (El País, 2015). La tecnología no se sitúa sobre el tejido, sino en el tejido. Lo que se pretende con esta innovación es una integración más natural con la interacción humana (El País, 2015). Google está colaborando con Levi's en este desarrollo, lo que posibilitará el lanzamiento a gran escala de este tipo de *wearables*.

Está claro que la irrupción de Internet y la evolución de los propios servicios digitales han cambiado las actitudes y la percepción de los consumidores. Cambio que afecta profundamente a la relación que establecen los consumidores con las marcas, los productos y los servicios. En este sentido se destacan diferentes actitudes que vienen provocadas y facilitadas por la irrupción de las nuevas tecnologías. Se trata de comportamientos que, en diferente grado, ya están asentados en los consumidores. Actitudes que, aunque a primera vista pueden parecer contrapuestas, no lo son.

Jomo & Fomo

En un mundo tan hiperconectado como el actual, en el que el tiempo medio de conexión por usuario en España a través del ordenador es de 4,40 horas y a través del móvil es de 1,9 horas (We are Social, 2015) se producen dos reacciones ante la abundancia de datos, de información y de conexión entre los consumidores. Reacciones que se han definido como "Fear of Missing Out" (Fomo) y su contrapuesta "Joy of Missing Out" (Jomo). Mientras que la primera responde al miedo y a la angustia de perderse algo de lo que sucede en el espacio digital, la segunda, responde justamente a su contrario, al gozo de desconectar, de "apagar" los diferentes dispositivos y desaparecer. Aunque ambos fenómenos son puramente digitales las consecuencias se producen y afectan al mundo real. (JWT, 2012)

Existe una "obsesión por la pantalla", de hecho una encuesta arrojaba la cifra de que se consulta la pantalla del teléfono móvil más de 1.500 veces por semana. (Fjord, 2014). En este sentido las marcas han identificado la tendencia y se ha visibilizado con campañas como la de Duracell Powermat, "Stay in charge", campaña de 2011, en la cual un doctor ficticio indicaba que el remedio para evitar el FOMO era permanecer constantemente conectado y que el *smartphone* no se quedase sin

batería, gracias a las baterías de Duracell, de manera que el consumidor no se perdiese nada en ese momento de no-conexión (JWT, 2012).

Las generaciones más jóvenes son las más proclives a sufrir este comportamiento y uno de los momentos en los que más se experimenta esta tendencia es cuando éstos se encuentran de viaje. Ese querer estar presente y querer contar se hace extensible a los diferentes momentos del viaje, a la preparación y al momento del disfrute, incluso también al momento en el que el viaje ha finalizado y se está compartiendo y rememorando la experiencia. De hecho, para ser referente para este público las compañías relacionadas con los viajes (vuelos, hoteles, etc.) deben generar experiencias novedosas que puedan ser compartidas a través de las redes sociales, de manera que se conviertan en experiencias significativas para el público. (Skift, 2014). De hecho, aquí radica una de las claves que potencia el Fomo, el compartir y el interactuar con el contenido que los consumidores comparten. Tal y como indica Jonah Peretti, CEO de BuzzFeed "We don't care what people click on. We care what people share"[1] (Skift, 2014).

Como contraposición a este comportamiento ha surgido el comportamiento contrario, una tendencia plasmada en una filosofía orientada a la "dieta digital". Orientada a que los usuarios desconecten, aunque sea de forma momentánea. Se fomenta el hecho de permanecer fuera de la red. Desde servicios como los ofrecidos por la compañía "*Digital Detox*" (http://www.digitaldetox.org) en los que el beneficio de la marca es el de "desconectar para reconectar" y ofrecen servicios como retiros o campamentos en los cuales está prohibido cualquier tipo de dispositivo digital y cualquier tipo de conexión. Hasta aplicaciones móviles que fomentan el alejarse, aunque sea de manera momentánea de las nuevas tecnologías. Como un app móvil desarrollada por unos estudiantes en Singapur y que ha resultado ganadora en un concurso de desarrolladores. La aplicación, denominada "*Apple Tree*" recompensa que no se consulte el móvil. Cuando dos o varias personas que tienen instalada la aplicación unen sus móviles, la aplicación se activa y empiezan a crecer manzanas en los árboles, en el momento en el que una persona coge el teléfono o mira la pantalla, las manzanas interrumpen su crecimiento. Esta aplicación se lanzará a lo largo de 2015. Existe otra app en el mercado llamada Forest (http://www.forestapp.cc) que tiene un comportamiento similar aunque

[1] Traducción del autor: "No nos importa en lo que la gente haga click. Nos importa lo que la gente comparte".

no se necesita un grupo de personas sino que funciona de manera individual. Van creciendo árboles en función del tiempo que el usuario está sin utilizar el teléfono. (THE INDEPENDENT, 2014). Ambas aplicaciones, además, juegan con recompensas y puntos en función del tiempo que el usuario permanece desconectado o sin utilizar sus dispositivos.

Como conclusión, existe una tensión clara entre ambos comportamientos, entre la atención al mundo digital y lo que ahí está sucediendo y la atención al entorno físico. Encontrar el equilibrio entre ambos espacios resulta vital de cara a establecer una relación continuada con el consumidor.

Predicción & Serendipia

La serendipia conforma un descubrimiento, un hallazgo inesperado que se produce cuando se está buscando otra cosa distinta – está relacionada con la causalidad. Gracias a las nuevas tecnologías y a la inteligencia que se genera en el análisis integral de los datos, las técnicas de Big Data, el usuario demanda personalización en los diferentes productos y servicios que consume. Las compañías proporcionan servicios y productos basados en ese análisis de forma predictiva, basado en los patrones de consumo y comportamiento de sus clientes. Gracias al aprendizaje del comportamiento y compra de los consumidores, las compañías pueden predecir qué nuevos libros les puede interesar (Amazon), qué nuevas películas, series o documentales van a querer ver (Netflix) y qué ropa o accesorios les van a gustar más y van a querer adquirir (Nordstrom).

En este sentido existen muchas compañías que basan su modelo de negocio en esta personalización y predicción. Los consumidores lo agradecen y demandan, porque les solucionan determinados problemas o situaciones de manera mucho más rápida, más eficaz y, en ocasiones, sin tener que tomar decisiones. Y, además, los productos que les recomiendan son acertados en relación a su perfil de consumidor.

Resulta llamativo el servicio *"Anticipatory Shippping"* de Amazon, un servicio que basado en el historial de compra del consumidor le remite los productos antes que el consumidor haya realizado un pedido. Amazon está muy bien valorado entre sus clientes por tres motivos, la facilidad de compra, el recuerdo del historial de compra de un cliente y la recomendación de productos basado en ese historial (junto con su grado de acierto). Con *"Anticipatory Shippping"* Amazon avanza un paso, no sólo recomienda productos basado en el histórico sino que

aprende del tiempo de consumo para enviárselos, incide en el qué y en el cuándo, con lo que eso supone en relación a la fidelización del cliente. El pedido cuenta con ventajas adicionales para el cliente y éste puede devolverlo si no le interesa. Tal y como ha declarado Amazon el ratio de devolución es relativamente bajo debido a lo bien que funciona el servicio. (FORBES, 2014).

Frente a este tipo de servicios basados en la predicción, se está situando el foco en la relevancia de ofrecer servicios basados en realizar descubrimientos de forma casual. De hecho, la navegación a través de la red se sustenta en esta base – ir haciendo click, navegando, en diferentes enlaces y descubrir nuevas páginas, blogs, etc. Tal y como afirma Matt Rhodes, Director de la consultora Fresh Minds "*If you're only presenting people with suggestions based on their past behaviors, that becomes a narrowing field, […] There has to be serendipitous discovery*"[2] (JWT, 2014). La serendipia resulta especialmente importante en los procesos de innovación debido a que en dichos escenarios se requiere abrir espacio a nuevas ideas y caminos, se requiere descubrir nuevos caminos a los cuales no se puede acceder si se transita por los caminos de siempre, por los espacios de comfort ya conocidos. (MAURER, 2014).

Están empezando a aparecer diferentes servicios y modelos de negocio que inyectan cierta casualidad a la predicción. *Random* es una app que presenta al usuario una selección de noticias y contenidos basado en su comportamiento pero que dejan la puerta abierta a la serendipia al integrar contenido que se le presenta de manera aleatoria y que puede interesar, o no, al consumidor. Dicha app cuenta con el respaldo de Janus Friis, el co-fundador de Skype, que afirma que el mundo digital necesita una "inyección de inesperado" (TECHCRUNCH, 2014). Otro ejemplo de modelo de negocio que trabaja bajo una mezcla de serendipia y predicción de cara a sus clientes es "NOT ANOTHER BILL" (https://notanotherbill.com) una compañía en la que el cliente recibe mensualmente un regalo sorpresa. Existe una fase de personalización previa en la que el usuario puede seleccionar los ámbitos que más se acercan a sus gustos (cocina, joyas, papelería, etc.) pero no elige ni los regalos ni qué va a recibir. Se trata de un servicio que prima ese descubrimiento y que fomenta la sorpresa en su relación con su cliente.

---

[2] Traducción del autor: "Si sólo presentas a las personas sugerencias basadas en su comportamiento pasado el campo de actuación se va haciendo más pequeño. Tiene que haber descubrimientos basados en la serendipia".

Otra vuelta a esta tendencia la protagoniza la aplicación Serendipity de Spotify (https://www.spotify.com/es/arts/serendipity/), una pieza audiovisual en la que se visualiza, en un mapa del mundo, el momento en el que dos personas están escuchando la misma canción al mismo tiempo. Está desarrollada por el artista digital Kyle McDonald. Aunque no recoge los datos en tiempo real, sí muestra ese momento casual en el que se reproduce a la vez una canción. Serendipity no tiene un objetivo comercial, la belleza de la pieza, las conexiones establecidas y mostrar cómo Spotify está presente de forma global, conforman su base. (THE VERGE, 2014).

De nuevo, al igual que sucede entre JOMO y FOMO, existe una tensión entre la conveniencia y la oportunidad. Lo interesante es analizar cómo ambos comportamientos pueden utilizarse en estrategias de venta, de comunicación, etc. Debe reconocerse la creciente importancia de la casualidad, la oportunidad y la sorpresa para que se vayan incorporando a los diferentes estadios de negocio. (JWT, 2014)

La capacidad de aprender del consumidor y poder atender al consumidor anticipando sus necesidades es una de las grandes ventajas del medio digital, dicha automatización e inteligencia es valorada por los clientes. Dichos usuarios también están alcanzando un grado de madurez en relación a ella y, de forma paulatina se reconoce el valor de la sorpresa, de los hallazgos. Las compañías que combinen de forma eficaz ambos espacios tendrán éxito en el espacio digital.

Webrooming & Showrooming

Cuando comenzó a consolidarse Internet como espacio de compra y transacción, una de las amenazas que percibieron las tiendas y las compañías tradicionales fue que la compra de productos por parte de los clientes podía derivarse a digital. El hecho que los usuarios fueran a realizar sus compras exclusivamente a través de Internet. Estas predicciones no tenían en cuenta los espacios de relación entre el mundo físico y el mundo digital y cómo de estas relaciones surgen comportamientos mixtos. Comportamientos propiciados, precisamente, porque, cada vez más, los consumidores no diferencian en su experiencia con una marca entre el mundo digital y el mundo real. Para ellos la experiencia es única y le exigen lo mismo en un ecosistema que en otro. Esto también se hace extensivo a la adquisición de productos.

Showrooming se produce cuando una persona acude a los establecimientos físicos a ver, probar, experimentar con los productos y después adquiere estos productos a través de Internet. El *Webrooming* conforma el comportamiento contrario, cuando una persona investiga a través de Internet y los canales digitales y adquiere los productos en los espacios físicos. En función de los productos y de los servicios puede primar un comportamiento por encima de otro. En este sentido si un consumidor está valorando la posibilidad de adquirir un vehículo seguramente su comportamiento sea el de investigar, buscar opiniones y recomendaciones, a través de Internet pero su compra, presumiblemente la termine realizando en un establecimiento físico. (DANS, 2013). Este comportamiento puede variar si lo que está valorando adquirir un consumidor es un producto tecnológico.

A priori, la tendencia dominante podría parecer que es el Showrooming, la de experimentar y probar los productos y adquirirlos posteriormente a través de Internet, presumiblemente, a un precio más económico. Esto no siempre es así, ya se ha comentado cómo en el caso de determinados productos el comportamiento es el contrario y, si se sitúa el foco en determinadas franjas de edad de consumidores, el *showrooming* no resulta un comportamiento determinante.

Llama la atención los comportamientos en relación al e-commerce y a la compra en espacios físicos de la Gen-Z – Generación Z, adolescentes de edad comprendida entre los 12 y 19 años. Conformando una generación totalmente digital, el 68% afirma que se siente igual de cómo adquiriendo productos a través de espacios online o en las tiendas físicas. El 67% indican que prefieren comprar en las tiendas físicas y el 53% se sienten cómodos en sus compras a través del teléfono móvil. (JWT, 2015). Estos datos no significa que estén dejando de comprar a través del canal digital o de informarse para sus compras a través de Internet, lo que alumbran es una tendencia hacia un comportamiento mixto, en el que ambos mundos se combinan. Quizá los drivers de decisión no estén tan unidos al donde se realiza la compra sino a las ventajas (precio, comodidad, etc.) y a la fiabilidad que les aporte la marca.

De nuevo, la relación entre ambos comportamientos se ha planteado en clave confrontación entre los establecimientos y los espacios digitales, incluso, entre aquellas marcas que cuentan con establecimientos físicos y establecimientos en digital. Las tiendas físicas han intentado realizar acciones para neutralizar este tipo de comportamientos, "*Celiac Supply*" una tienda de comida sin gluten australiana comenzó a cobrar

una entrada a aquellas personas que querían acceder a su establecimiento para que los consumidores no entrasen "sólo a mirar" (DANS, 2014). La evolución del medio y la evolución de los usuarios hace que, cada vez más, sean más necesarias estrategias *omnichanel* en las que el cliente pueda realizar la compra a través del espacio que desee (BRAINSINS, 2015).

Espacios Sociales Abiertos & Espacios Sociales Cerrados

Puede que esta sea una de las tendencias más llamativas. Es cierto que la evolución de las redes sociales en cuanto a número de usuarios no deja de aumentar mes tras mes, aunque se percibe cierta estabilización en los datos. Según las conclusiones del VI Estudio de Redes Sociales de la IAB aunque Facebook se mantiene en el Top 3 de redes utilizadas por adolescentes, su dominio es menor, lo cual, podría indicar una posible tendencia para el futuro (IAB, 2015). El mismo estudio indica que la red favorita de los adolescentes es Facebook, pero un 50% menos que entre los públicos más mayores (IAB, 2015). Las redes sociales siguen siendo uno de los destinos estrella de Internet pero parece que su crecimiento está sufriendo una cierta desaceleración y los usuarios más jóvenes no están haciendo un uso tan intensivo.

Actualmente la sociedad se encuentra inmersa en el "*Ego-system*" , las nuevas tecnologías y, especialmente, las redes sociales sirven como escaparate para contar y mostrar el día a día, la realidad, de los consumidores. En este sentido resulta sintomático que la palabra "*Selfie"* (autofoto) fuese elegida la palabra del año en 2013 (BBC, 2013) y que unos de los productos estrella de esta temporada esté siendo el "*Selfie-Stick*" o "palo de *Selfie*" un elemento que facilita los *selfies*. El "palo de *Selfie*" ha sido considerado, por la revista Times, uno de los inventos del 2014 (TIME, 2014).

Uno de los roles principales de las redes sociales en cualquier estrategia de comunicación es el de convertirse en un espacio a través del cual generar una relación, una conexión con los consumidores. Conexión y relación que se tangibiliza a través de los ratios de *engagement* logrados a través de los diferentes espacios sociales. El *engagement* intenta medir la interacción de los consumidores, interacción que se puede mostrar a través de diferentes acciones (me gusta, compartir, comentar, etc.). En este sentido uno de los objetivos principales en la relación marca –consumidor a través de las redes sociales sería generar y consolidar la rela-

ción entre la comunidad de esa marca. En función de la red en la que se participe el tipo y el grado de exposición difiere, de los 140 caracteres de Twitter a los post con imágenes, vídeo y texto de Facebook.

Precisamente ahí radica la clave del éxito de las redes sociales, en compartir, en relacionarse. Y precisamente, también ahí radica uno de sus principales frenos, el nivel de exposición y el poco control que el usuario puede ejercer sobre los contenidos. A pesar de las posibilidades de controlar la privacidad, el usuario siente que no tiene el control último de sus contenidos. Esta falta de control, unida a la presencia de las marcas y la publicidad en las redes, es lo que está provocando que los usuarios busquen otros espacios.

La madurez de los usuarios en cuanto a las redes sociales hace que, cada vez más, los espacios sociales cerrados vayan aumentando su número de usuarios. Resulta sintomático el espectacular aumento del número de usuarios de servicios de mensajería instantánea, servicios como Whatsapp, Line, etc. Gracias a la capacidad de estos servicios el usuario no sólo los percibe como servicios de intercambio de mensajes, sino que se han trasladado muchas de las acciones que anteriormente se realizaban en Facebook a este tipo de servicios –intercambio de archivos– tanto imágenes como vídeo, diálogo con grupos de amigos, etc. En este sentido, al controlar el entorno y las personas destinatarias de los contenidos, el usuario se siente más seguro y confiado. Además de no tener que ver la publicidad de las marcas. Tal y como afirma James Whatley "*The Tumblrs, Whatsapps, and Snapchats of this world (anonymous expression of self, closed social networks, and ephemeral content respectively) work for the still-developing personalities more/better than others.*"[3] (SOCIAL@OGILVY, 2014). Estas tendencias, se acentúan más en los targets más jóvenes.

Unido a este transvase de usuarios de las redes sociales "tradicionales" a espacios "cerrados" de conversación están surgiendo espacios sociales que no son de libre acceso, se trata de redes sociales a las que sólo se puede acceder si se recibe una invitación. Serían, redes sociales cerradas, a pesar de las contradicciones que contiene esta frase. Estos espacios no solo limitan el acceso a los usuarios, también a la publicidad. En principio, son espacios que o no disponen de publicidad y de presen-

[3] Traducción del Autor: "Los Tumblrs, whatsapps y Snapchats de este mundo (expresiones anónimas, propias de redes cerradas y contenido efímero, respectivamente) trabajan más y mejor que las otras (redes sociales abiertas) para las personalidades que todavía se encuentran en un momento de desarrollo.

cia de las marcas o la presencia de éstas es muy limitada. Un ejemplo de este tipo de redes sociales lo constituye ELLO (http://www.ello.co) de hecho, el *claim* de esta red es "*Social Revolution*" revolución que apela al propio entendimiento de los espacios sociales digitales, tal y como apuntan en su manifiesto (ELLO, 2015) en el que reivindican que las redes sociales están dirigidas por la publicidad y que cualquier actividad que se realice en ella es medida, convertida en datos y estos son vendidos para los anunciantes. Desde ELLO se reclama que las personas no son productos. Esta red se encuentra en fase beta, de pruebas y, como tal está teniendo bastantes críticas en relación a su funcionamiento, además de múltiples dudas en cuanto a la monetización de su modelo de negocio.

Independientemente de si ELLO puede resolver sus problemas en cuanto a viabilidad y uso por parte de los consumidores, queda claro, por un lado que los usuarios quieren compartir, quieren contar, quieren relacionarse con las marcas pero en un entorno de respeto y de madurez. En este sentido las grandes redes abiertas no van a desaparecer pero, seguramente, los modelos de relación entre usuarios y marcas evolucionarán. Una evolución basada en los contenidos de valor y en el respeto hacia las relaciones.

Conclusiones

Se han revisado una serie de tendencias y comportamientos que, aunque a primera vista, puedan parecer excluyentes, no lo son. El consumidor experimenta la sensación de estar perdiendo algo en un momento y quizá al día siguiente desea desconectar. Si tiene que realizar una compra puede decantarse por el Showrooming o por el Webrooming en función del producto o del momento. Valora las recomendaciones de las compañías con las que está en contacto pero también se siente reconfortado con los descubrimientos que va haciendo a lo largo de su navegación. Y en cuanto a la generación de contenido el comportamiento es similar, puede que ante una experiencia concreta desee compartirla con su círculo más cercano, a través de un grupo de Whatsapp o la dinamice a toda su comunidad de amigos en Facebook. Estos comportamientos que se plantean en tensión, no lo son y, tal y como se ha venido apuntando, las compañías que así lo comprendan y establezcan estrategias que den respuesta a estos cambios que se han producido (o potenciado) en el consumidor gracias a las nuevas tecnologías, serán quienes resulten exitosas y memorables para el consumidor.

Lógicamente, éstas no son las únicas tendencias que están provocando cambios en el consumidor, pero quizá sí que se trata de las más llamativas en cuanto al contenido tan contrapuesto que generan. Existen otra serie de comportamientos que hay que cruzar con éstos de cara a tener una imagen global del consumidor actual, comportamientos como la multipantalla, las estructuras narrativas transmedia, la generación de contenidos por parte del consumidor, etc. Comportamientos que, conforme vayan evolucionando las nuevas tecnologías, irán cambiando e incidiendo en la forma en la que las personas se enfrentan a los contenidos, a los servicios y a los productos.

Por último, destacar el papel predominante que van a adquirir los dispositivos móviles – *tablets* y *smartphones* - en el día a día del consumidor. Ya se ha apuntado la importancia de dichos dispositivos y su creciente evolución. En algunos de los comportamientos analizados, los dispositivos móviles son los dispositivos principales que los propician. El consumidor puede consultar los precios en Internet de un producto que ha probado en una tienda o apagar el teléfono móvil para continuar con su "*dieta digital*". Tal y como apunta Lucie Green, Worldwide Director de JWT Intelligence, el *smartphone* puede ser considerado como uno de los principales agentes de cambio, es la puerta de acceso al mundo digital que llevamos en el bolsillo y, gracias a los dispositivos relacionados con el "Internet de las cosas", se ha convertido en una especie de "mando a distancia" de la vida de los consumidores (JWT, 2015). La ubicuidad que proporcionan los dispositivos móviles los convierten en uno de los puntos de contacto más relevantes y decisivos en la relación con los consumidores. Punto de contacto que habrá que ir tratando de manera diferente en función de lo que se pretenda con la estrategia: fidelización, conversación, compra, etc. Por lo tanto, igual que uno de los puntos de éxito en relación a las tendencias analizadas lo va a conformar la combinación y la generación de sinergias entre ellas, otro de los puntos clave va a ser el saber definir estrategias eficaces para los dispositivos móviles. Estrategias que incidan y profundicen en la relación con los consumidores.

Bibliografía

APPLE (2015): "Apple Watch", (https://www.apple.com/watch/)

BBC (2013): "'Selfie' named by Oxford Dictionaries as word of 2013", http://www.bbc.com/news/uk-24992393

BRAINSINS (2014): "Tendencias eCommerce 2015 - #eComm2015", (P. 136), http://www.brainsins.com/es/blog/tendencias-ecommerce-2015/111509

DANS, E. (2013): "El showrooming y el webrooming planteados como la guerra de los mundos", http://www.enriquedans.com/2013/05/el-showrooming-y-el-webrooming-planteados-como-la-guerra-de-los-mundos.html

ELLO (2015): "Manifiesto", http://www.ello.com

EL PAÍS (2015): "Project Jacquard, la ropa inteligente de Google", http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2015/05/30/actualidad/1432940004_501801.html

ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS (EGM) (2015): "Audiencia de Internet", Febrero/Marzo, http://www.aimc.es/-Audiencia-de-Internet-en-el-EGM-.html

FJORD (2014): "Trends 2015 – Trends impacting design & Innovation".

FORBES (2014): "Why Amazon's Anticipatory Shipping Is Pure Genius", http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/01/28/why-amazons-anticipatory-shipping-is-pure-genius/

GOOGLE (2015): "Building for the next moment", (http://adwords.blogspot.com.es/2015/05/building-for-next-moment.html)

—(2015): "Project Jacquard", https://www.google.com/atap/project-jacquard

IAB (2014): The Cocktail Analysis. "VI Estudio Anual Mobile Marketing".

—(2015): "VI Estudio de Redes Sociales de IAB Spain", (p. 90).

JWT (2012): "Fear of Missing Out (FOMO)", (p. 14).

—(2014): "The future 100: Trends and change to watch in 2015", (p. 104 y p.3).

—(2015): *"Data Point: Generation Z and retail"*, http://www.jwtintelligence.com/2015/06/data-point-generation-z-retail/#axzz3cHd39hol

MARKETWATCH (2015): "Apple to sell 1 million Apple Watch units in first weekend", http://www.marketwatch.com/story/apple-to-sell-1-million-apple-watch-units-in-first-weekend-2015-04-01

MAURER (2014): "Serendipity and the 'Aha' Moment – Unexpected Insights in the Innovation Process", (http://www.uschamberfoundation.org/blog/post/serendipity-and-aha-moment-unexpected-insights-innovation-process/34418)

SKIFT (2014): "The Rise of the Millennial Traveler – Skift Report #9", (P.30; 31).

SOCIAL@OGILVY (2015): "Key Trends in Social Media for 2015", (P. 39).

TECHCRUNCH (2104): "Futureful, The Janus Friis-Backed AI Predictive Discovery Engine, Rebrands As Random", http://techcrunch.com/2014/04/04/futureful-becomes-random

THE INDEPENDENT (2014): "App that keeps people from 'phone snubbing' by holding apple trees to ransom wins thousands of dollars for students", http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/app-that-keeps-people-from-phone-snubbing-by-holding-apple-trees-to-ransom-wins-thousands-of-dollars-for-students-9869770.html"

THE VERGE (2014): "Spotify's 'Serendipity' map shows when two people played the same song at the exact same time", http://www.theverge.com/2014/8/21/6050893/spotify-serendipity-map-shows-when-two-people-play-the-same-song-at-the-same-time

TIME (2014): "The 25 Best Inventions of 2014", http://time.com/3594971/the-25-best-inventions-of-2014/item/the-selfie-streamliners/

WE ARE SOCIAL (2015): "Digital, social & Mobile in 2015 – We are social's compendium of global digital statistics", (p. 18).

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 327-345)

LOS 7 PECADOS DIGITALES

THE 7 DIGITAL SINS

Marta Iraola Tejedor
Gerente de DonosTIK. - Universidad de Deusto

RESUMEN

Durante muchos años, las Empresas hemos dedicado tiempo y energía para comunicar quiénes somos y qué hacemos. Ahora se está trasladando el mensaje a entornos digitales. ¿Pero cómo lo estamos haciendo? ¿Somos realmente conscientes las empresas de esta revolución digital? ¿Qué errores se están cometiendo? ¿Estamos dedicando recursos suficientes para que en Internet se refleje la esencia de la marca? Establecer la estrategia digital alineada con las políticas de comunicación existentes, realizar una buena implantación de marca y cuidar los detalles del mensaje e imagen que queremos transmitir, son acciones fundamentales que debemos acometer antes de empezar a trabajar en este nuevo entorno.

Palabras Clave: Marketing Digital, Web 2.0, Redes Sociales, Comunicación on-line, Publicidad en Internet.

SUMMARY

For many years, companies have devoted a lot of time and energy to communicate their image, who they were and what was their activity. Now they are moving the message to digital environments. But how are we doing? Are we aware of this digital revolution? What kind of mistakes are we incurring? Are we devoting enought resources to reflect the Brand essence? Set a digital strategy aligned with the existing communication policies, make a good brand implementation and look after the details of the message and image we want to convey, are essential actions we must undertake before starting any activity in this new environment.

Keyword: On-line Marketing, Web 2.0 , Social Networking, On line Communication, Social Media.

Podemos saber poco del futuro pero lo suficiente para darnos cuenta de que hay mucho por hacer [1]

Alan Mathison Turing

Por un instante, retrocedamos al año 1989 y recordemos cuando sólo veíamos dos canales de televisión en blanco y negro, cuando necesitába-

[1] UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID (2012).

mos horas y horas para recopilar información de la Enciclopedia Espasa, las cabinas de teléfono, los vinilos, el bolígrafo Bic, las vacaciones desconectados, los horarios …

Hoy, año 2015, un dispositivo que pesa menos de 100 gramos es capaz de mostrarnos cualquier información en milésimas de segundo, abrirnos las puertas a las grandes bibliotecas del mundo, realizar llamadas, enviar mensajes, tomarnos el pulso, hacer fotos de gran calidad, escuchar todas las cadenas de radio del planeta, ver la televisión, leer periódicos, acceder y editar todo tipo de archivos, comprar, vender, hacer transferencias … y todo esto 24 horas al día, los 7 días de la semana.

Todo empezó con la World Wide Web (www) en 1989[2]. Tan sólo han pasado 26 años. ¡Sólo 26 años! La aventura digital no es más que un bebé recién nacido. Con unos pocos días de vida. Sin experiencia. Y, a pesar de ello, el fenómeno ha llegado como un huracán.

Nicholas Carr en su libro *Superficiales ¿Qué está haciendo internet en nuestras mentes?*[3] presenta un estudio en el que se analiza cómo la web lo ha cambiado todo. Ha cambiado nuestra forma de leer (de una lectura reflexiva, lenta, concentrada, a una lectura en diagonal, rápida, sin profundizar), ha cambiado nuestra forma de analizar, de reflexionar, de comunicarnos, e incluso, de pensar.

Con los nuevos entornos digitales surgen nuevas tendencias y herramientas de comunicación. Se cierra el círculo de la comunicación que "*se soporta en un modelo integral que entiende la empresa como un sistema vivo, dinámico y cambiante, relacionado con el entorno, que busca la participación coordinada de las diferentes audiencias a las que se dirige la organización, con el objetivo de mantener un diálogo constante y permanente en el medio". El usuario cobra un papel protagonista*. Surge así el marketing 360º que "trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación organizacional o corporativa, como son: la imagen corporativa, las relaciones públicas, las campañas publicitarias, la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirven para comunicar a los públicos"[4].

El gran invento de la web ha calado tanto en nuestra vida profesional como personal. Pero, en la mayoría de los casos, no hemos recibido la formación suficiente para movernos en este nuevo entorno. Tenemos una

---

[2] ¿Qué es la World Wide Web? http://bit.ly/World_Wide_Web

[3] Carr, N. (2010).

[4] Sánchez Herrera, J. (2010).

potente herramienta de comunicación en nuestra mano pero sin libro de instrucciones. Chris Anderson identificó el fenómeno como la mutación que estaban sufriendo Internet como consecuencia del despertar de las empresas líderes del sector de la Sociedad de la Información para expandir los ciclos de vida de sus productos, mejorar sus márgenes de rentabilidad y abrir nuevos mercados para el consumo[5].

Cuando analizamos el uso que las empresas están haciendo de Internet nos damos cuenta de la falta de estrategia, de objetivos, de luz en el camino. Hasta hace poco, las pymes y micropymes no tenían recursos suficientes para promocionar la marca, productos o servicios ya que los medios masivos suponían un costo difícilmente asumible. Sin embargo, en Internet tienen las mismas oportunidades. Comunicar los valores de la marca de forma ilimitada, promocionar un producto a nivel internacional o segmentar el público objetivo ahora están al alcance de todo tipo de organizaciones. Sin embargo, empresas internacionales, locales, de servicios, industriales, grandes y pequeñas están cayendo en los mismos errores. No se está aplicando el modelo de negocio ni la estrategia a entornos digitales. Las mismas acciones llevadas a cabo por la organización en el mundo off line deberían aplicarse al entorno on line adaptándose al medio.

No se está involucrando a todos los departamentos para conseguir adaptar el modelo de negocio, la Estrategia de marca, de producto, precio, servicio. Donde debería transmitirse coherencia y confianza se está transmitiendo todo lo contrario: incoherencia entre la imagen transmitida en el mundo online y offline, falta de profesionalidad en la comunicación digital, improvisación, impaciencia por conseguir resultados, falta de planificación de contenidos, mensajes obsoletos, … Estos serían los errores más frecuentes que en el uso de entornos digitales cometen las organizaciones:

1. *Incoherencia:* Empresas que en internet transmiten una imagen que no tiene nada que ver con la realidad. Marcas grandes que parecen muy pequeñas. Marcas pequeñas que consiguen parecer grandes.

No sólo hay que ser una gran empresa, sino parecerlo. Si la Marca no realiza un trabajo previo de autoevaluación, no conseguirá transmitir sus virtudes y comunicar su propuesta de valor, clara y contundentemente.

---

[5] González Pascual, A.; Rodriguez Prieto, R. (2015).

El primer objetivo de la empresa antes de empezar a trabajar en Internet debería ser definir objetivos, marcar la meta y encontrar las palabras fuerza, así como la imagen que mejor refleje su esencia dentro de una estrategia digital global.

Si, por ejemplo, tenemos un nuevo producto que dar a conocer, deberíamos analizar la propuesta de valor, el perfil de cliente al que va destinado, identificar los espacios en los que habitualmente se comunica este perfil de cliente,… para poder así transmitir el mensaje de forma coherente off line y on line. Si no se trabaja la comunicación off line y on line de manera paralela, el usuario percibirá esa incoherencia.

Tener claramente identificado el Modelo de Negocio antes de dar el paso de comunicarlo digitalmente es la clave para transmitir un mensaje claro, al usuario correcto, en el momento y modo más adecuado.

El modelo de negocio Canvas[6] creado por Alexander Osterwalder nos ayuda a dar respuesta a las preguntas claves que debe plantearse cualquier empresa a la hora de acometer una estrategia digital (ver Figura 1).

Figura 1

Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro

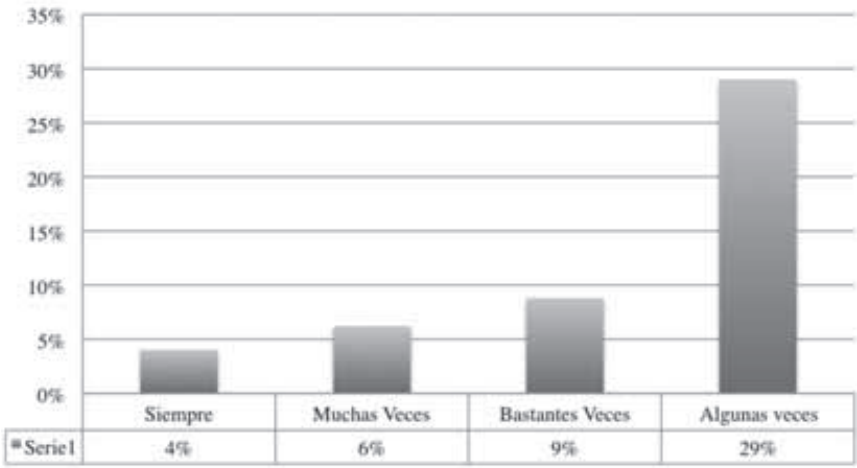
Fuente: Serrano Ortega, M.; Blazquez Ceballos, P.

[6] Serrano Ortega, M.; Blázquez Ceballos, P. (2015).

2. *Dejadez*: Empresas que delegan la imagen digital de su marca en manos de terceros, o de personas no especializadas, o que no cuidan el contenido, o que no se preocupan por transmitir la cultura de la organización a la red, o que no dan prácticamente información del producto-servicio que ofrecen.

Un estudio llevado a cabo por la Fundación Telefónica preguntó a 253 organizaciones quién se ocupaba de las redes sociales en su empresa. El 76% contestó que Personal no especializado[7] (ver Figura 2).

Figura 2



Fuente: Fundación Telefónica.

Otro estudio llevado a cabo en la Universidad Católica de Murcia[8] concluía que el 79,5% de las empresas analizadas no tenían ni Departamento de Comunicación propio, ni Director de Comunicación (ver Figura 3).

[7] Fundación Telefónica (2014).

[8] Parra-Meroño, M. C.; Peña-Acuña, B. & Wandosell-Fernández-De-Bobadilla, G. (2014).

Figura 3

La función de comunicación en la empresa	No	Sí
¿Hay un departamento de comunicación?	79,5	20,5
¿Hay un director de comunicación?	76,3	23,7
¿Alguien en la empresa lleva la comunicación?	31,2	68,8
¿Se fomenta la cultura de comunicación?	35,9	64,1
¿Se cuida la imagen corporativa?	25,0	75,0

Fuente: ARRA-MEROÑO, M. C.; PEÑA-ACUÑA, B. & WANDOSELL-FERNÁNDEZ-DE-BOBADILLA, G. (2014).

Todo empieza cuando la Empresa subcontrata el desarrollo de una nueva página web y a expertos en Marketing Digital para que lleven a cabo la implantación de la organización en Internet. Es importante tener una web rica en contenido, clara, intuitiva, con un diseño actual y accesible desde cualquier dispositivo, con un blog en el que la empresa pueda publicar contenido de calidad que aporte valor pero, si sólo la conoce el desarrollador, entonces el resultado a corto plazo será el fracaso.

La empresa tendrá una web actual, social y preparada para estar bien posicionada, pero que necesita que se cuide día a día como si de una huerta se tratara.

La web tiene que ser la columna vertebral de la empresa. El espacio donde el usuario tiene que encontrar lo que busca. No puede encontrarse con un contenido confuso, descuidado, complicado. Por hacer un símil con el entorno off line, es como si abriéramos las puertas de nuestra empresa al mundo, el usuario viajará hasta nuestras instalaciones, cruzará la puerta y se encontrará con una empresa vacía, oscura y sucia. Inconcebible ¿Verdad?

Si la empresa no ha interiorizado que trabajar su marca en internet es hoy día vital, dejará de cuidarla en poco tiempo.

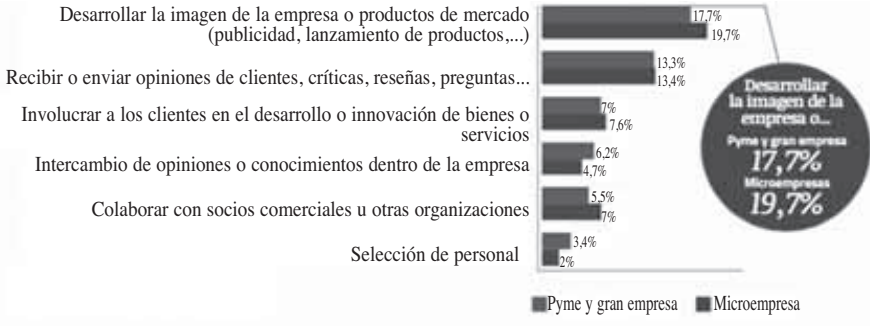
Para empezar, tendríamos que estudiar qué pasos dar para reflejar en Internet la estrategia digital diseñada en el Canvas (u otro modelo de empresa elegido). Tenemos que ser capaces de trasladar al usuario los puntos fuertes que hemos definido. La imagen digital debería ser la continuación de la imagen, cultura y esencia de la organización.

¿Para qué quiero la nueva web? ¿Para qué quiero tener presencia en redes sociales? El objetivo claro y rotundo que definamos en este

momento será clave para poder determinar cómo comunicar, qué contenido transmitir, qué llamada a la acción queremos realizar, a quién nos vamos a dirigir, cómo, dónde. El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información nos muestra (ver Figura 4) las respuestas que dieron las Empresas del Sector Industrial encuestadas a la pregunta sobre los motivos por los que decidieron utilizar Redes Sociales:[9]

Figura 4

Informe ePyme 2013



Fuente: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y Fundetec (2013).

El Informe de la Fundación Telefónica citado previamente preguntó con qué red o redes sociales cuenta su empresa y para qué[10] (ver Figura 5).

Una vez tomada la decisión de qué queremos conseguir tendremos que escuchar al usuario, analizar los resultados de los objetivos que nos hayamos marcado y actuar en función de los resultados obtenidos.

No podemos dejar de escuchar qué necesidad tiene el usuario. Bruno Pavlovsky de la conocida firma Chanel[11] acaba de anunciar que van a abrir la tienda on-line ya que saben que "*algunos de los clientes desean ir mas rápido, por lo que debemos ser capaces de responder mejor a las*

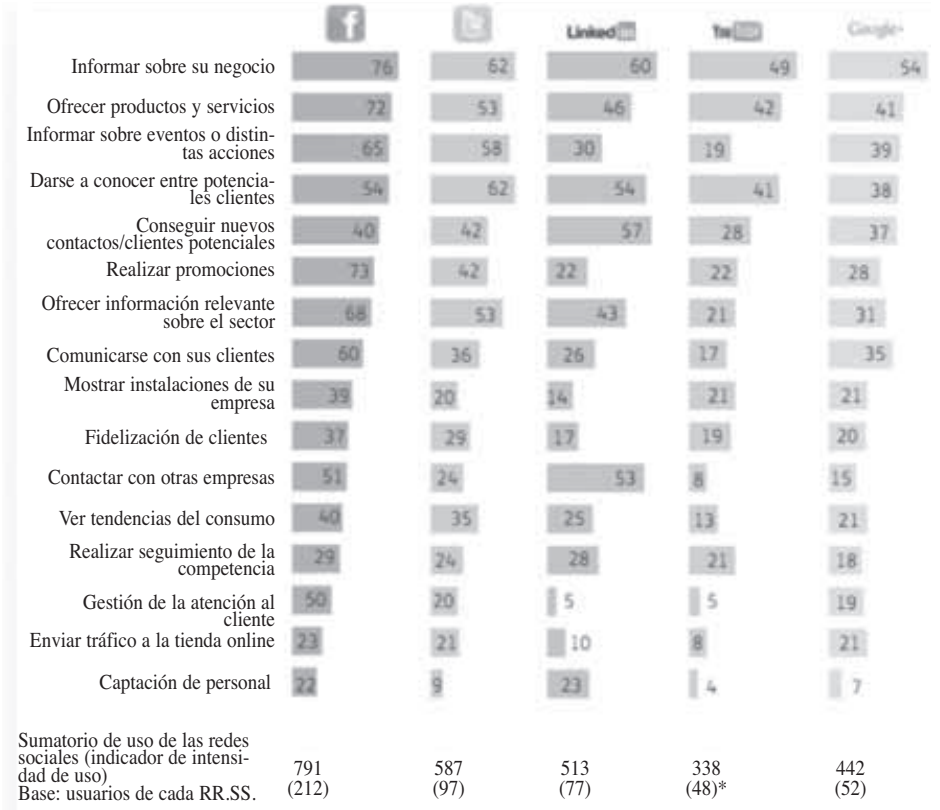
[9] Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y Fundetec (2013).

[10] Fundación Telefónica (2014).

[11] Mueller, M. (2015).

solicitudes de los clientes". Han escuchado al usuario y van a realizar un cambio muy importante para cubrir su necesidad.

Figura 5



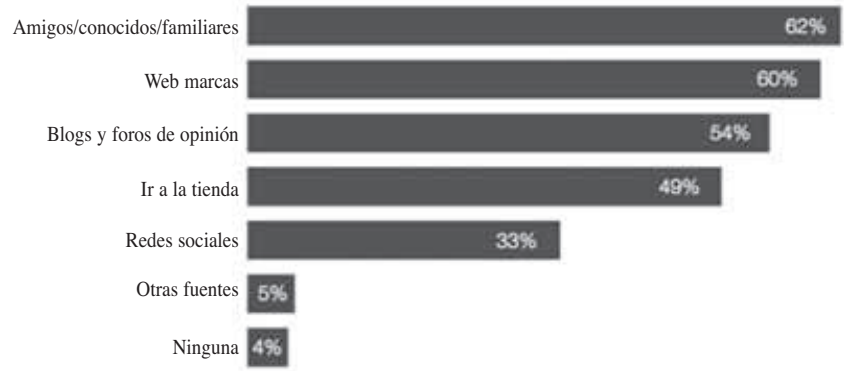
Fuente: FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2014).

3. *Autoengaño:* Marcas que transmiten un mensaje de lo que no son, que intentan adornar exageradamente la marca, o disfrazar su producto o servicio para atraer al usuario.

La mentira nunca ha tenido buena publicidad, pero hoy en día mucho menos ya que el usuario busca coherencia en la web antes de tomar una decisión. En la figura 6 vemos qué respuestas da el usuario a la pregunta sobre qué fuentes de información tiene en cuenta antes de comprar un

producto o servicio. Podemos ver que el consumidor pregunta la opinión sobre un producto o servicio a amigos y familiares pero busca cada vez más información en Internet.[12]

Figura 6



Fuente: CETELEM-NIELSEN (2014).

Las empresas tienen que ser conscientes de que existen herramientas, plataformas y redes sociales que aportan opiniones de otros usuarios sobre la marca y que cada vez son más consultadas.

La opinión de un amigo en Facebook, un artículo en el blog de un profesional del sector, recomendaciones en Twitter, fotos reales en Instagram, la valoración de los usuarios en TripAdvisor son las fuentes que utiliza el usuario para confirmar si el mensaje de la marca es real o no.

Ganarse la confianza del usuario es la clave del éxito. La decisión de compra se tomará teniendo en cuenta uno o varios de los contenidos que encuentre en Internet.

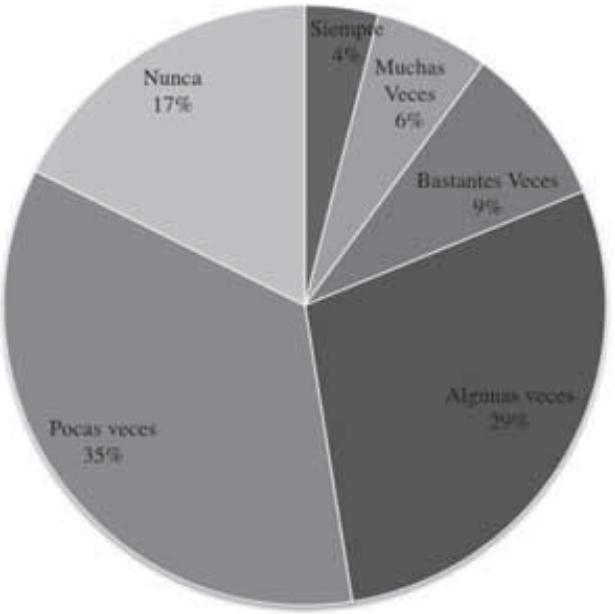
En el II Estudio de Medios de Comunicación Online llevado a cabo por IAB Estudio Medios[13] podemos ver que el 46,9% de los usuarios que ve publicidad en internet responde que amplía esta información (ver Figura 7).

---

[12] CETELEM-NIELSEN (2014).

[13] iab SPAIN RESEARCH (2015).

Figura 7



Fuente: Realizado a partir de los datos obtenidos en iab SPAIN RESEARCH (2015).

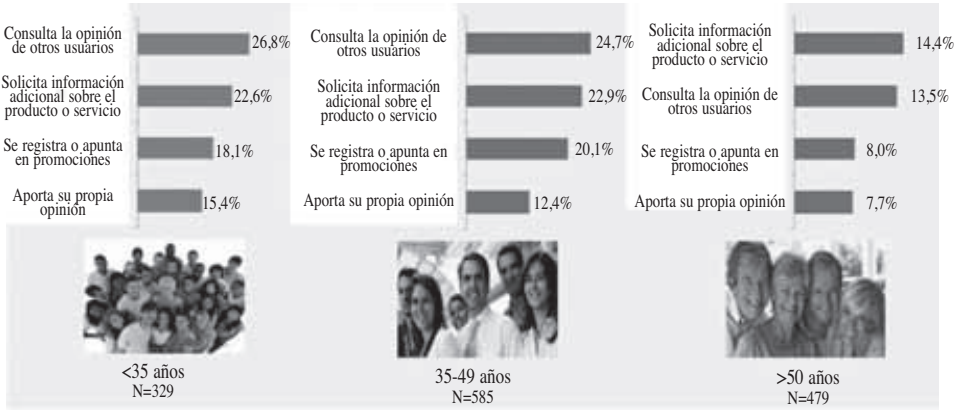
Y añade que los usuarios que más consultan otras opiniones en la red son los jóvenes y adultos, mientras que los mayores amplían información sobre producto (ver Figura 8).

Las Empresas deberían estar ahí, donde está el usuario hablando e informándose, para escuchar qué se dice de ellos, de su marca, de su producto, de su equipo. Una cosa es cómo quieres que te perciban y otra muy distinta, cómo te perciben realmente.

4. *Egocentrismo:* Marcas que sólo hablan de si mismas, de su producto, de lo buenos que son. El consumidor actual huye de este discurso caduco.

La empresa que sólo está orientada a producto, que sólo es capaz de hablar de si misma, que no escucha a su cliente y sigue comunicando en sus "dominios" de forma unidireccional se quedará sola. No podrá crear el vínculo que se necesita para establecer relaciones de confianza.

Figura 8



Fuente: iab Spain Research (2015): *II Estudio de Medios online*.

Josep Alet[14] en su libro *Visión Cliente* analiza la expresión de Ted Levitt "La miopía del Marketing" refiriéndose a que todavía muchas empresas no empatizan con el cliente. El modelo de publicidad monólogo al que el usuario ha estado acostumbrado hasta hace poco tiempo ha caducado dando paso al dialogo, a la conversación.

Conocer en detalle qué necesita el usuario, escucharle, preguntarle, responder a sus dudas. Así percibirá que la empresa mira por él.

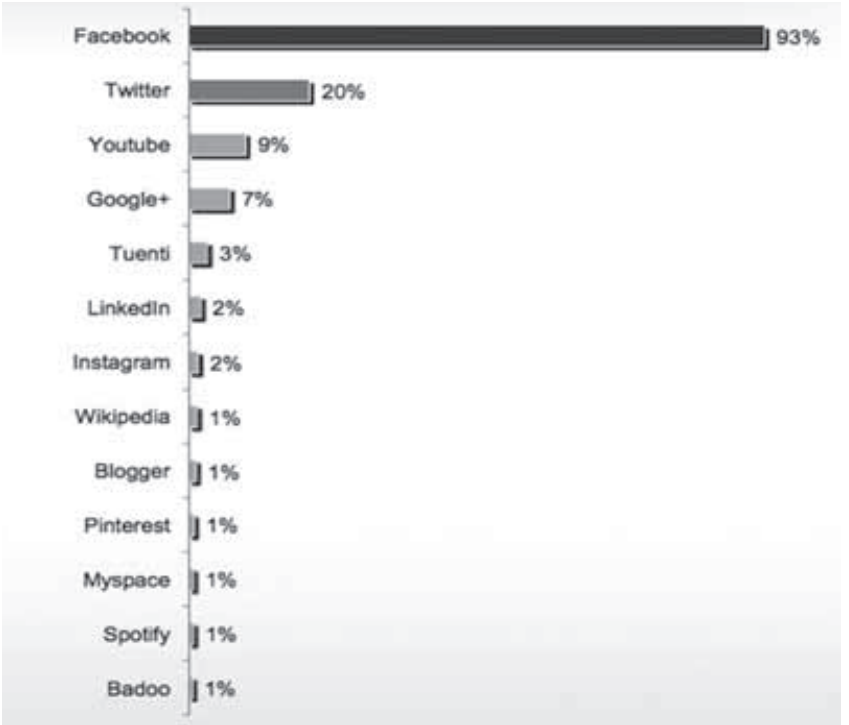
En la Figura 9 podemos ver en qué redes el usuario sigue a las marcas siendo en Facebook donde más se relaciona el usuario con ellas.

¿Quién es el usuario al que quieres dirigirte? ¿Cómo se comunica? ¿Dónde está este usuario? ¿Facebook, Twitter, WhatsApp, Linkedin, Google …? Ahí tendrá que ir la marca. La empresa tiene que saber que la actitud pasiva en internet ha de transformarse en actitud pro activa.

Si sabes en qué plataformas está el usuario, qué busca de tu producto y en cuáles se siente cómodo comunicándose con la marca, es el momento de "salir de nuestra zona de confort", trasladarnos al lugar donde están hablando de nosotros, nuestros productos o servicios, y comenzar la conversación con el usuario.

[14] Alet, J. (2015).

Figura 9



Fuente: iab Spain Research (2015).

El escenario digital perfecto hoy día para casi cualquier empresa pasa por tener :

Una Web *corporativa*, un espacio en internet que refleje lo que somos.

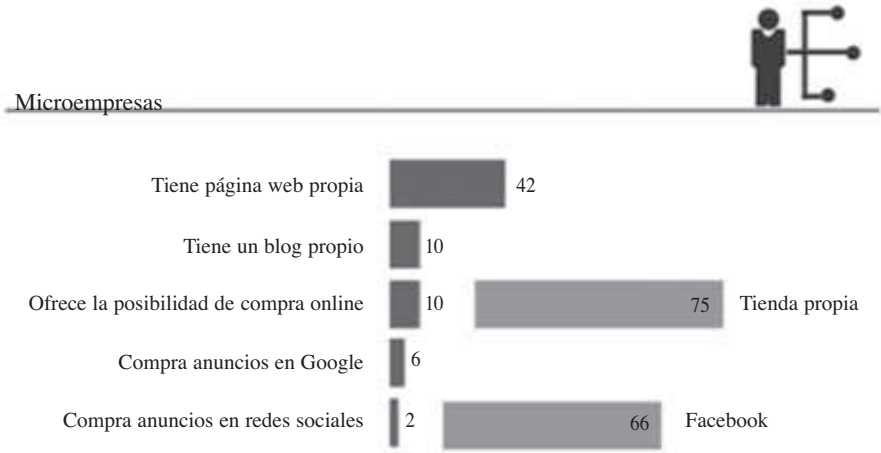
Un Blog en el que la marca presente su parte más *abierta y generosa*, un espacio donde se aporta valor al usuario.

Perfiles sociales: donde se vea la parte más *humana*. Donde la marca conversa con el usuario, donde responde a preguntas y debate.

Sin embargo, no siempre se dan las situaciones perfectas. En la Figura 10 podemos ver el porcentaje de empresas que utilizan alguno de los siguientes recursos digitales[15].

[15] Fundación Telefónica (2014).

Figura 10



Base: muestra total (600).

Fuente: FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2014).

5. *Incredulidad:* Marcas que empiezan la aventura digital sin fe. No creen en el potencial de internet y se adentran sin convicción.

El estudio citado de Fundación Telefónica revela los motivos por los que, por ejemplo, las empresas industriales deciden no estar en Redes Sociales[16] (Ver Figura 11).

Motivos muy comunes por los que las empresas deciden dar el paso al mundo on line suelen ser: porque está la competencia, porque alguien les ha dicho que funciona, porque "hay que estar", porque es un mal necesario.

En estos casos en los que la empresa se presenta en internet "a la fuerza", las decisiones más importantes para poder tener una buena presencia de marca se suelen tomar erróneamente.

Es verdad que es un entorno nuevo y que no se puede prever, conocer y dominar el medio a priori, pero hay unos mínimos que habría que cumplir antes de lanzarse a una aventura tan importante y no dañar la imagen de marca.

[16] FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2014).

Figura 11

Base: microempresas sin presencia gestionada en redes sociales (347).

Fuente: Fundación Telefónica (2014).

Cada empresa debería dar el paso en el momento oportuno, cuando crea y entienda el entorno, cuando se sienta cómoda, cuando haya analizado dónde posicionarse, con quién comunicare, en qué plataformas, con qué frecuencia, en qué idiomas, en qué tono, qué contenidos.

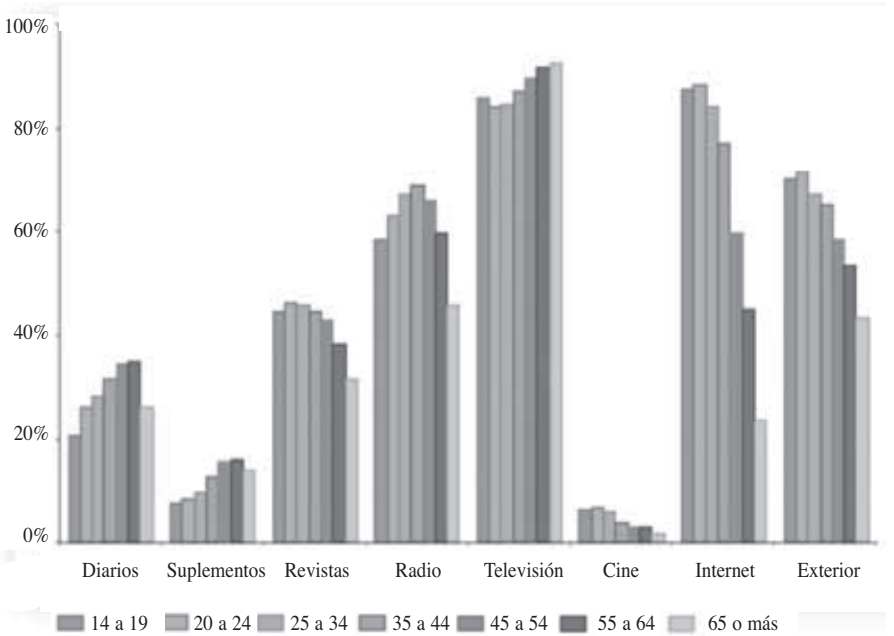
Sólo entonces será capaz de dedicar el tiempo y recursos que requiere un Proyecto de migración a entornos digitales : crear la estrategia digital, hacer una buena implantación de la marca en internet, definir quiénes son los responsables de gestionarlo internamente, definir qué datos son

importantes medir, empezar a crear comunidad entorno a la marca, decidir con qué frecuencia generar contenido.

6. *Impaciencia:* Empresas que creen que los resultados en internet tienen que darse de inmediato a un coste cero.

Hasta hace poco para algunas empresas era impensable lanzar campañas publicitarias. Los precios de un anuncio en Televisión, el lanzamiento de un nuevo producto en prensa o estrategias para fortalecer la marca estaban fuera del alcance de muchas empresas. Ahora cobran importancia los niveles de audiencia de Internet. En la Figura 12 podemos observar (por rangos de edad) que Internet está muy cerca de la televisión.[17]

Figura 12



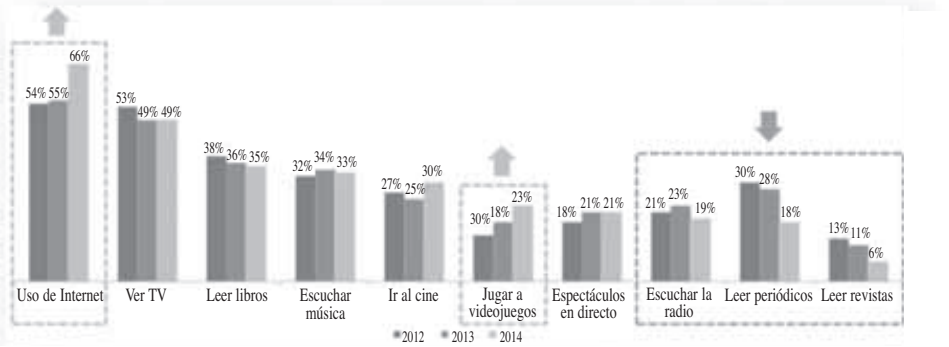
Fuente: Aimc Asociación Para La Investigación De Medios De Comunicación (2014).

[17] Aimc Asociación Para La Investigación De Medios De Comunicación (2014).

Por primera vez tenemos las mismas oportunidades de hacer una buena estrategia de marketing digital las empresas unipersonales, pequeñas, medianas y grandes, ya que la publicidad en medios online es significativamente más económica. Cada año crece la valoración del consumidor de los medios de Comunicación.[18] (Ver Figura 13).

Figura 13

Evolución en la valoración de los Medios de Comunicación favoritos por el consumidor español



Fuente: DELOITTE ADVISORY (2014).

Las recomendaciones personales y la televisión son los medios que más influyen en la decisión de compra; sin embargo, Internet sigue subiendo como medio preferido por el usuario[19] (ver Figura 14).

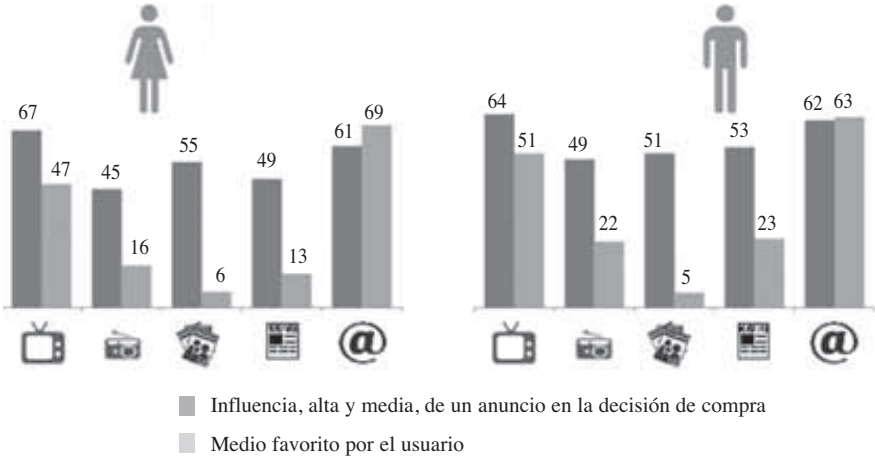
Pero no podemos pensar que el entorno digital es llegar y besar el santo. Conseguir resultados dedicando cero recursos económicos, sin formación, sin la ayuda de profesionales del mundo digital y sin dedicar tiempo es prácticamente imposible.

Si la Empresa ha definido los objetivos, ha hecho una buena implantación en los espacios donde está el usuario, si ha trabajado el mensaje, el contenido, ha escuchado la respuesta del usuario, están en el camino del éxito.

---

[18] DELOITTE ADVISORY (2014).
[19] DELOITTE ADVISORY (2014).

Figura 14



Fuente: DELOITTE ADVISORY (2014).

7. *Inconstancia:* Empresas que empiezan a potenciar su marca en Internet con mucha fuerza y ánimo, pero que abandonan su actividad porque los resultados no son los que esperaban y no llegan a la velocidad que pretendían.

Nos encontramos con webs que no tienen contenido actualizado en la sección de noticias o blog, con publicaciones en redes sociales antiguas, con preguntas sin respuesta. De esta manera, la empresa, no sólo no aprovecha el gran potencial de internet, sino que provoca una mala experiencia al usuario.

Si no se define una Estrategia digital, un calendario de actuación, una línea de contenido ¿Cómo es posible saber qué resultados estamos obteniendo? Si medimos las acciones, podremos reaccionar más rápido. Con herramientas gratuitas como Google Analytics la empresa puede ver el número de visitas que ha recibido cada una de las páginas de la web, de qué país provienen las visitas, de qué ciudad, de qué dispositivo, de qué red social, con qué palabras clave de búsqueda.

Nunca es tarde. Podemos reconducir la situación. Estos errores se repiten sin embargo, se les puede dar solución. Con formación, ganas,

mente abierta e ilusión, podemos conseguir dar un buen uso a la tecnología en beneficio propio, de nuestras empresas y de la sociedad.

Todo ha cambiado - Enrique Dans[20].

Bibliografia

AIMC ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (2014): *Marco General de los Medios en España*, BtoB Print Management Outsourcing, Madrid, p. 18.

ALET, J. (2015): *Visión Cliente*, Profit Editorial, Barcelona.

CARR, N. (2010): *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains,* W W Norton & Co., Reino Unido, p. 340.

CETELEM-NIELSEN (2014): "El Comercio Electrónico en España, ¿qué compramos y cómo?", *El Observatorio Cetelem e-Commerce 2014*.

DANS, E. (2010): *Todo va a Cambiar: tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer*; Deusto Grupo planeta, Madrid, pg. 277.

DELOITTE ADVISORY (2014): *Los contenidos diferenciales soportan los dispositivos tradicionales*, Media & Entretainment, p. 5.

—(2014): op. cip. p. 15.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2014): *Desarrollo empresarial y Redes Sociales, El caso de las microempresas españolas*, Editorial Ariel, Madrid, p. 33.

—(2014): op. cip., p. 28.

—(2014): op. cip., p. 32.

—(2014): op. cip., p. 126.

GONZÁLEZ PASCUAL, A.; RODRIGUEZ PRIETO, R. (2015): *Caos digital y medios comunes. Transformaciones de la comunicación social en el siglo XXI*. Librería – Editorial Dykinson, Madrid, p. 360.

iab SPAIN RESEARCH (2015): *II Estudio de Medios online*, pp. 14-15.

MUELLER, M. (2015): "Chanel venderá online a partir del próximo año", *ABC.es* Loff.it, 6 de abril 2015.

OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y FUNDETEC (2013): "Análisis de implantación de las TIC en la pyme Española", *Informe ePyme 2013,* p. 38.

PARRA-MEROÑO, M. C.; PEÑA-ACUÑA, B. & WANDOSELL-FERNÁNDEZ-DE-BOBADILLA, G. (2014): "Análisis teórico y empírico acerca de la dirección de comunicación en la empresa", *Historia y Comunicación Social*, Murcia, vol. 18, pg. 445-453.

SÁNCHEZ HERRERA, J.; PINTADO BLANCO, T. (2010): *Nuevas tendencias en Comunicación,* ESIC Editorial, Madrid, p. 17-18.

[20] Dans, E. (2010).

SERRANO ORTEGA, M.; BLÁZQUEZ CEBALLOS, P. (2015): *Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*, ESIC Editorial, Madrid, p. 98.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID (2012): "Turing y su legado a los 100 años", http://bit.ly/AlanMathisonTuring.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 347-368)

CANTAR EL CONSUMO. ANÁLISIS DEL DISCURSO SUBYACENTE ALAS LÍRICAS SOBRE CONSUMO

SINGING CONSUMPTION: DISCOURSE ANALYSIS AND CONSUMPTION DRIVEN VALUES THAT UNDERLIES LYRICS

Carlos Balllesteros
Mª Olga Bocigas
Ana Montoya
Universidad Pontificia Comillas –ICADE

RESUMEN

La música es un modo de transmitir los sentimientos y temores de un artista pero también puede ser considerada como una expresión cultural, una interesante manera de expresar la ética y los valores colectivos de una determinada sociedad. Aunque existen algunas referencias académicas sobre este tema, bajo perspectivas étnicas, de género o educativas, no se han encontrado sin embargo referencias sobre el uso de canciones en el campo de la teoría de la cultura del consumo. Como resultado de haber recolectado más de 50 canciones de diferentes países y períodos, cuyas letras incluyen referencias al consumo, se ha realizado un análisis de los valores subyacentes al discurso y por ende al tipo de sociedad que responden. Así, usando el programa NVIVO como principal software, se han encontrado canciones que tratan la idea de que comprar y consumir es una forma de escapar de una vida aburrida; otras comunican la idea de que eres lo que tienes; hay asimismo un grupo de canciones muy críticas con la sociedad de consumo y sus valores.

Palabras clave: Cultura del Consumo, Sociedad de consumo, identidad del consumidor, canciones y consumo, análisis del discurso.

SUMMARY

Songs are, undoubtedly, a mode to transmit an artist's feelings and fears, but also could be considered, as cultural expressions, an interesting way to express collective values and ethics. Although academics have research on this topic from ethnic, gender or educational perspectives, among others, limited references have been found about the use of songs in the Consumer Culture Theory field. As a result of having collected more than 50 songs from different countries and periods, which lyrics include consumption, we have studied which type of values and discourses underling them. This paper, using NVIVO as main software, have discovered that sometimes the idea transmited by songs is that shopping and consuming is a way to escape from a common and a bore life; other songs communicate the idea that you are what you have; finally there are a group of songs very critic with consumption society and its values.

Key words: Consumer Culture Theory, Discourse analysis, Lyrics, self-Identity building, cultural dimensions.

1. **Introducción**

Este trabajo pretende acercarse a la música popular como elemento transmisor de valores y, más en concreto, a las canciones que hablan sobre el consumo.

La construcción y expresión de una cultura se ve claramente reflejada en sus expresiones artísticas. Si el arte románico expresaba con sus sobrias tallas, pinturas y construcciones la austeridad medieval, o el recargado barroco simbolizaba la prosperidad y el desenfreno de la cultura ilustrada, la sociedad de consumo de finales del s.XX y principios del s.XXI tiene que ver reflejada en sus expresiones artísticas los valores e inquietudes que, a su vez y en un camino de ida y vuelta, no solo expresan sino que ayudan a crear. Muchas son las expresiones que en el arte reflejan estos valores consumistas. Quizás las más conocidas sean las del pop-art que, a través de su expresión plástica (pintura sobre todo,) reproducen y amplifican los iconos e imágenes de un mundo dominado por marcas y anuncios publicitarios. Otras manifestaciones artísticas como el cine o la literatura también se han dedicado a explorar, criticar o simplemente describir la actual sociedad de consumo. Sin embargo, y a pesar de su importancia como mercado y como expresión artística, pocos estudios se han encontrado que exploren el valor de la música, en tanto en cuanto que transmisora de creencias y valores, en este caso de mercado.

A través del análisis sistemático de las letras de más de 50 canciones que hablan del consumo, este trabajo pretende acercarse, de manera inicial, a un asunto trascendente para entender la sociedad de consumo, sus valores y creencias, a pesar de la poca atención que ha recibido por parte de los académicos.

2. **Marco teórico**

2.1. *La cultura del Consumo*

La sociedad de consumo en la que vivimos puede ser entendida y explicada como un conjunto determinado de valores, creencias, ritos, lenguajes, símbolos, instituciones y forma de relacionarnos las personas unas con otras. En definitiva como una forma característica de vida de un grupo de personas, que es a lo que los sociólogos dan el nombre de cultura. El consumo sería por lo tanto una cultura, una forma de ver y

entender el mundo y una manera de dirigir el comportamiento de las personas. Efectivamente. Estamos organizados alrededor de unos ritos *(ir de compras*), unas instituciones donde expresarnos (*centros comerciales, televisión*), un lenguaje (*el publicitario*), una forma de relacionarlos con los demás (*comprar y vender, comparar lo que tienen los otros*), unos valores (*propiedad privada, tanto tienes tanto vales…)* unos símbolos (€, $, £). Estamos inmersos en un sistema que invade cada vez más ámbitos de la existencia de las personas, y trata de regir y dar sentido a la vida y comportamientos de las mismas.

El marco conceptual y teórico para esta investigación se enmarcaría así dentro la llamada *Teoría de la Cultura del Consumo* (*Consumer Culture Theory- CCT* en sus siglas en ingles), que es una corriente dentro del estudio del comportamiento del consumidor en particular y del consumo como fenómeno en general, que tiene su origen hace unas tres décadas (Arnould y Thompson, 2005). La CCT proporciona una visión del consumo desde aspectos socioculturales, experienciales e ideológicos con especial atención al consumo simbólico. Más que considerar la cultura como un conjunto homogéneo de creencias, valores y estilos de vida comunes, la CCT considera y explora la heterogeneidad y el solapamiento de los diferentes grupos culturales que existen en un amplio espectro espacio temporal y que de alguna manera son causa y consecuencia a la vez del fenómeno conocido como globalización.

Si el consumo es cultura y la cultura se construye desde discursos y expresiones simbólicas, la música, el lenguaje musical, en tanto en cuanto discurso que es, puede construir cultura, transmitir valores, en definitiva educar. Es precisamente este postulado el que se trata de alguna manera de demostrar en este artículo: que las canciones que hacen referencia al consumo educan (critican) y construyen sentido. Y que además esa construcción de valores está en consonancia con el contexto sociocultural y económico en que se enmarca la canción (aunque quizás este último análisis deba ser objeto de un artículo aparte, para poder ser tratado con mayor profusión). En palabras de González Lucini (1980).

> *Si queremos vivir un proceso de acercamiento real y profundo a la cultura, la situación y a la problemática de los pueblos y de los hombres y mujeres que en ellos habitan, ningún camino mejor que escuchar y sumergirnos en la voz de ese pueblo. La auténtica canción popular nos hace participar de esa voz; con ella podemos penetrar a niveles sensitivos y profundos en ese ser y sentir de los pueblos.*

2.2. *Un breve repaso a las diferentes posturas teóricas sobre el consumo*

Es necesario retroceder hasta Thorstein Veblen (1899) que en su "teoría de la clase ociosa" dio una explicación económica y cultural sobre el significado del consumo: Consumir, según él, no es solo el hecho de comprar sino que la compra de determinados bienes y servicios se hace para evadirse de una situación y aspirar a otra mejor. Como se verá más adelante, un gran número de canciones, sobre todo de la década de los 60/70 y de origen anglosajón, hablan de esta emulación, de esta aspiración a una subida de peldaños en la escala social a través del consumo y las compras. (*Diamonds are girls best friends*-Marilyn Monroe).

Bastantes años después, Katona (1968) volvería a señalar que el consumo representa el deseo por mejorar el estándar de vida, pero que éste sigue estando determinado por el mercado laboral y por factores psicológicos que se remiten a la motivación, al proyecto de vida y a la cultura del individuo. La motivación del consumo de los objetos -signos según Baudrillard (1969)-se explicaría entonces por comparación: según Veblen, por medio de la emulación a las clases altas, y según Duesenberry (1967) con grupos que están relacionados, es decir, la evaluación comparativa se realiza entre personas cercanas en la escala social y cultural.

Hay que señalar que, a partir de la década de los 70, no sólo se efectúan trabajos analíticos sobre el comportamiento y el entorno social que genera el consumo, sino que también se realizaron trabajos críticos sobre esta nueva construcción de realidad y varias de las canciones de la época (sobre todo las españolas) reflejan esa postura: la llamada "canción protesta" se oponía a regímenes autoritarios, guerras en Vietnam, etc.; mayo del 68 y la eclosión de un movimiento – el hippie- que une pacifismo, ecología y anti materialismo tiene su reflejo en canciones de cantautores (Rosa León, 1983, Peter Seeger, 1962 entre otros) que critican la sociedad de consumo, de manera similar a como Baudrillard (1969) criticaba en esa misma época el valor y el significado del objeto consumido, Marcuse sostenía que la sociedad trasformaba al objeto en necesidad o Pierre Bourdieu llegaba a afirmar que el objeto de consumo construía simbólicamente al individuo y le daba entidad y significado.

Ya en el s. XXI Bauman se ha alejado de estas posturas tan negativas pues aunque también considera al consumo como una práctica que construye sentido, se enfoca más en estudiar los cambios que establece en las relaciones sociales actuales, ya que el consumo genera una cultura, una

práctica más totalmente interiorizada en la sociedad. Así, resulta curioso que las referencias que relacionan música y consumo en la literatura académica más reciente se refieran o bien a la influencia de la música ambiental (en centros comerciales por ejemplo) en las conductas de consumo (Sierra, Alier y Falcies, 2000) (Areni y Kim, 1993) y en la configuración de lo que se ha venido a llamar "experiencia de compra" (Jain, Bagdare, 2011); o al consumo de música entre diversos tipos de público como los adolescentes (Hayes, 2006) o los afroamericanos (Dixon, Zhang, y Conrad, 2009) o su configuración, junto al alcohol, como elemento de socialización (Steglich, Snijders y West, 2006); o bien al acto de compra y consumo de música (O'Hara y Brown eds. 2006) incluida la influencia de las nuevas tecnologías y aspectos como la piratería (Montoro-Pons y Cuadrado-García, 2011) (Bounie, Bourrreau y Waelbroeck, 2009) (Molteni y Ordanini, 2003). De Noora en 1996, a través de entrevistas etnográficas a mujeres realizó un interesante estudio de cómo la música era un elemento fundamental en la construcción de la identidad, pues toda identidad es una construcción simbólica que se construye a partir de relatos (en este caso musicales) que una vez interiorizados forman parte de nosotros mismos y nos ayudan a definirnos.

2.3. *Música y consumo*

Uno de los primeros investigadores que estudió las funciones de la música en la sociedad fue Merriam (Merriam 1964, citado por Flores 2010). Entre las diez funciones que asocia a la música (expresión emocional, goce estético, entretenimiento, comunicación, representación simbólica, respuesta física, refuerzo de la conformidad, refuerzo de las instituciones y rituales, contribución a la continuidad y estabilidad de una cultura, contribución a la integración en una sociedad) varias de ellas se pueden considerar educativas, en el sentido de transmisión y construcción de valores. Algunos autores han reagrupado posteriormente estas funciones en emocionales, cognitivas y sociales (Hargreaves y North 1999) o en individuales, grupales y sociales (Hallam, 2006) pero en ningún caso ponen en duda esa contribución, cuando no la realzan. Sin embargo, se han encontrado escasas referencias que podrían acercarse al tema central concreto de este artículo: la construcción de un discurso consumista a través de la música. Tan solo se conocen los escritos de John Shepherd (1986), que escribió sobre la construcción de la identidad cultural a través de la música y, ya en 2010, una investigación de

Askegaard que estudió el consumo hedónico y los rituales del consumo a través de expresiones musicales. Por su parte, un interesantísimo estudio de Brett y Mack Craken (2001) realiza un estudio comparativo de videos musicales en UK y Nueva Zelanda para ver si lo que ellos llaman *Marketing imaginery* (marcas, símbolos, expresiones de consumo) están más presentes en uno u otro país.

3. **Metodología**

Para la realización de este trabajo ha sido fundamental contar con una base suficientemente representativa de canciones que trataran el tema. Así:

- En primer lugar se preguntó en un grupo de Facebook denominado *Consumer Culture Theory* y que recoge entre sus miembros a académicos e investigadores en esta corriente, de todas partes del mundo. Se obtuvieron cerca de 40 respuestas con comentarios.
- En segundo lugar, con motivo de la XIII Semana de Ciencia de la Comunidad de Madrid, se realizó un taller abierto al público donde se presentaron algunos resultados preliminares, de carácter divulgativo, y se recogieron sugerencias de nuevas canciones.

Posteriormente se realizaron varias búsquedas sistemáticas, en Google y en Youtube, de canciones y videos que incluyeran, o bien en sus títulos o bien en sus letras, las palabras consumo, consumismo, consumidor, comprador, compra, tanto en español como en inglés (*consumption, consumerism, consumer, shopper, shopping*).

Hay que destacar que, por comodidad y por seguir un mismo criterio, se ha identificado la canción con el intérprete (no con el compositor). En caso de que una misma canción fuera cantada por varios intérpretes siempre se ha usado la versión más antigua, por entender que sería la más cercana al compositor que, en muchas ocasiones, crea una canción para un cantante en concreto y suelen tener por tanto cierta afinidad. No obstante se es consciente de que para futuros trabajos, este es un aspecto a explorar y mejorar, pues puede aportar nuevas perspectivas en el análisis. Otro aspecto a tener en cuenta es que, en el caso de disponer de varias versiones de una misma canción, siempre se ha usado aquella versión más larga.

Una vez que se dispuso de una suficiente masa crítica (cerca de 65 canciones), para este trabajo solo se han tenido en cuenta 51 canciones de las que se tenía toda la información, se había podido conseguir la letra y/o, en su caso, era fácilmente obtenible una traducción. Así por ejemplo se ha descartado una canción en idioma turco de la cual no se ha podido encontrar una traducción fiable al inglés, ver figura 1.

Figura 1

Lista de las canciones analizadas (en orden cronológico)

1953	Diamonds are a girls best friend-Marilyn Monroe	Eng
1953	Santa Baby-Eartha Kitt	Eng
1962	Just an old fashion girl-Eartha Kitt	Eng
1962	Little boxes of tikytaky-pete Seeger	Sp
1964	Silver and gold- Rudolf	Eng
1971	Diamonds are forever-Shirley Bassey	Eng
1971	If I were a Richman-Zero Mostel	Eng
1972	Money-Lizza Minelli	Eng
1973	Cancion Consumo-Aute	Sp
1977	Rich girl-Hall&Oates	Eng
1978	Five pound box of money-Pearl Bailey	Eng
1979	Coat of many colours-Dolly Parton	Eng
1980	Once in a lifetime-The Talking heads	Eng
1980	Enamorado de la moda juvenil-Radio Futura	Sp
1980	Horror en el supermercado-Alaska y los pegamoides	Sp
1983	No tengo dinero-Rigeira	Sp
1984	Money Changes Everything-Cyndi Lauper	Eng
1984	Busco algo barato-Mecano	Sp
1985	How to be a millionaire- ABC	Eng
1985	Material girl-Madonna	Eng
1986	My addidas -Run dmc	Eng
1987	Rent-Pet Shop Boys	Eng
1988	Champagne wishes-Book of love	Eng
1989	I wanna be rich--Calloway	Eng
1989	HeMan & Barbie-Un pingüino en mi ascensor	Sp
1990	Been caught stealing-Jane's addiction	Eng
1991	Piel de consumo-Ricardo Arjona	Sp
1993	La foulle sentimentaile-Alain Souchon	Fr
1997	Barbie girl-Aqua	Eng
2001	La lista de la compra-La cabra mecánica	Sp
2002	Consumo gusto-SkaP	Sp
2002	MCDollar-SkaP	Sp
2004	Buscate un hombre que te quiera-El arrebato	Sp
2004	Si tu quisieras-Pedro Guerra	Sp
2005	My humps-Black eyed peas	Eng
2005	Centro comercial-Lendakaris muertos	Sp
2005	Pobre Cristina-Joaquin Sabina	Sp
2006	The 3Rs - Jack Johnson	Eng
2007	Logo-Kevin Johansen	Eng
2007	Que levante el dedo-Peret	Sp

2008	Thanks for your time-Gotye	Eng
2010	Price tag-Jessie J	Eng
2011	Latinoamerica-Calle13	Sp
2012	Cheque al portamor-Melendi	Eng
2012	Ill Manors- PlanB	Eng

Una vez depurada esta base inicial finalmente quedó reducida a 45 canciones, pues a medida que se avanzaba en el análisis se ha eliminado alguna de ellas ya que, una vez iniciado el proceso de codificación no se ha llegado por ejemplo a un acuerdo por los codificadores (3 personas) de como asignar nodos; o bien porque aun cuando cumplieran con el criterio de búsqueda, la aparición de las palabras clave en el titulo o la letra lo fuera de manera testimonial o hiciera referencia a temas que no entraban dentro del objeto de estudio (ej. Consumo de drogas).

El siguiente paso ha sido traducir todas las letras a un idioma común, en este caso inglés, para unificar el idioma de análisis y dado que se han utilizado herramientas informáticas (NVIVO) que hacen muy difícil usar varios idiomas. La posible pérdida de riqueza en matices idiomáticos, que quizás merezca un análisis posterior, se ve compensada por la posibilidad de analizar un número de canciones suficientemente interesante.

Respecto a la codificación y al trabajo de análisis propiamente dicho, se ha contado con tres codificadores/jueces: A la hora de asignar una expresión a una categoría (Nodo) se ha seguido el criterio de que al menos dos de ellos debían estar de acuerdo. Los estribillos siempre han sido codificados cada vez que aparecen en la letra de la canción, con independencia de que se repitan, pues se entiende que en ellos se resume la principal idea fuerza. Por el contrario no se ha codificado el título de la canción.

La codificación se ha realizado individualmente por cada uno de los codificadores, en un primer paso y luego se han puesto en común las asignaciones a nodos. Los nodos que se han venido usando son:

– *Consumcult* que recoge todos aquellos aspectos que hacen referencia a la existencia de una cultura del consumo y/o a los valores que en ella se contemplan.
– *Critic* que como su propio nombre indica se refiere a todas las posturas críticas con el consumo. A menudo, este nodo se ha usado junto con otro al que se refiere; por ejemplo unos mismos versos se han podido codificar bajo *consumcult* y *critic*, con lo que indicamos que está tratando la cultura de consumo desde un punto de vista crítico.

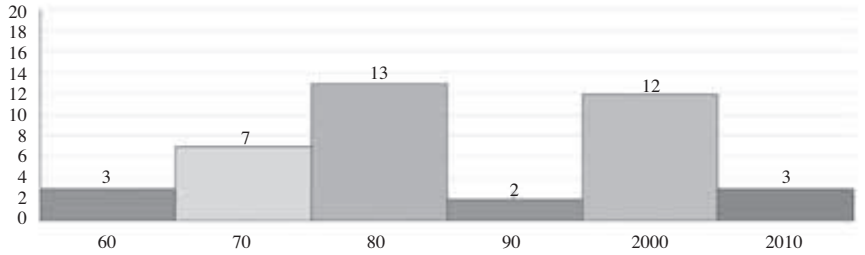
– *PersonaObjeto* bajo este nodo quedan recogidas todas las objetivaciones de las personas y de las relaciones humanas. Codifica todas las referencias a que todo el mundo tiene un precio, de manera que las personas pierden su condición humana para convertirse en productos que quedan a disposición de aquel que pueda ofrecer algo a cambio.
– *Gold Diggers* a diferencia del anterior, este nodo sólo se refiere a las famosas mujeres conocidas por este nombre, que buscan un hombre que las pueda mantener. Se refiere a la simplificación de las relaciones sentimentales al punto de convertirlas en una mera transacción. Se ha codificado bajo este nodo todos los versos en los que se habla de que una mujer por el mero hecho de serlo merece un cierto nivel de vida (que a menudo incluye diamantes y otros lujos) proporcionado por su pareja.
– *Poor* recoge expresiones referidas a la desigualdad que el consumo puede crear y a cómo los que tienen menos realmente merecen menos y son menos, mientras que los más ricos son los que más cosas merecen.
– *Consumming&Spending* en el que quedan codificadas todas aquellas citas a compras concretas de objetos en particular. También recoge todas las expresiones y versos que incitan directamente a la compra y al consumo.
– *Share* se trata de un valor que hemos encontrado en algunas de las canciones y que se refiere al hecho de compartir lo que tenemos con los que nos rodean.
– *Dinero=Felicidad* engloba todas las referencias a que siendo rico y teniendo dinero podemos alcanzar la felicidad.
– *El dinero es necesario* bajo este nodo quedan incluidos todos los versos en los que se defiende que, aunque el dinero no lo es todo, es necesario para poder vivir o ser feliz. A diferencia del anterior, en este caso, el tener suficiente dinero es la "base" de la felicidad mientras que en el caso anterior el dinero es la fuente de la felicidad.
– *Inmaterial* aglutina todas aquellas expresiones referidas a que la felicidad no se encuentra en tener más cosas o en el dinero gastado sino en entes abstractos e inmateriales y en la carga sentimental asociada a lo que tenemos.

Como ya se ha dicho anteriormente se han investigado 51 canciones de las que se han tenido en cuenta finalmente 45 para su análisis: 19 de

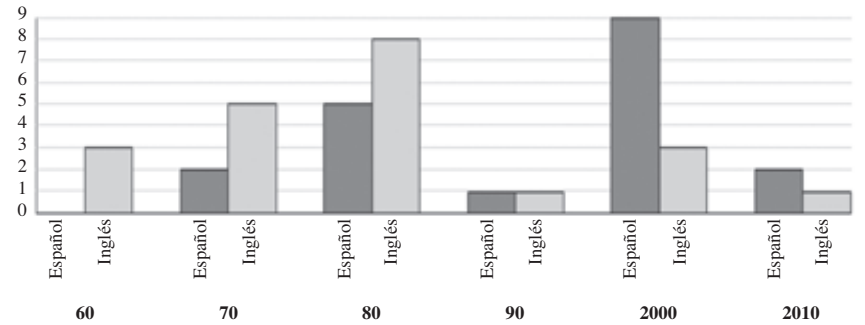
origen español o latinoamericano, 25 cantadas en ingles directamente y 1 francesa. La lista de las canciones, con sus cantantes, puede ser consultada en el anexo. La figura 2 muestra la distribución por décadas:

Figura 2

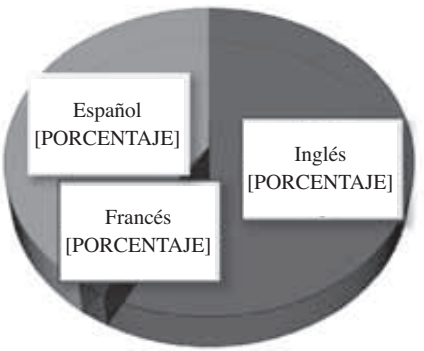
Canciones según décadas



Canciones según décadas y lengua



Canciones según lengua original



4. **Principales resultados**

Para obtener una imagen más visual del contenido de estas canciones, se han realizado unas nubes de palabras en las que quedan reflejadas las palabras más frecuentes que encontramos en las letras de las canciones analizadas.

En un primer momento se ha realizado la nube con las 500 palabras más frecuentes en el total de las canciones analizadas incluyendo palabras con la misma raíz. Como resultado del conteo vemos que las palabras más frecuentes son *money* seguida por *love*. Dinero y amor (junto con salud) son los anhelos típicos de la sociedad de consumo y consecuentemente, al menos dos de ellos, son los que más se reflejan también en las líricas (ver figura 3).

Figura 3

Nube de palabras 500 palabras más frecuentes

Esta misma búsqueda se ha realizado para las 250 palabras más frecuentes en las canciones que estaban originalmente en inglés y para las que estaban originalmente en español. De esta forma se puede observar cómo en las inglesas la palabra más frecuente sigue siendo *money* mien-

tras que en las que estaban originalmente en español, esta palabra es *looking,* indicio de que el pueblo español no va tanto por el dinero sino por el "mira a tu alrededor", lo que hoy llamaríamos postureo. De las 135 veces que aparece la palabra Money, 116 (un 85%) lo es en canciones originalmente cantadas en lengua inglesa (ver figura 4).

Figura 4

250 palabras más frecuentes (canciones originalmente en español vs . canciones originalmente en inglés)

Español

Inglés

Los Nodos que aparecen con más frecuencia por orden de mayor a menor son *Consumcul*t (117 referencias), *Critic* (75 referencias), *Gold Diggers* (63 referencias), *Consumming&Spending* (54 referencias) *Inmaterial* (27 referencias) y *Dinero=Felicidad* (26 referencias). A continuación se va a hacer un análisis general de la presencia de los diferentes Nodos en las 45 canciones, sin distinguir entre las que originalmente estaban en inglés y las que su letra originaria estaba en español.

4.1. *La cultura del consumo (nodos* Consumcult y Consumming & Spending)

El Nodo más presente, y con una diferencia notable frente a los restantes es *Consumcult*, presente en 36 de las 45 canciones analizadas, es decir, en el 80% de la muestra considerada. De las 36 en las que se observa dicho Nodo, las letras de 3 son un culto al consumo en sí mismas y, además, son de las originalmente inglesas. En otras 3 canciones distintas, el culto al consumo está presente entre los dos tercios y el 80% de la

letra. Entre estas, se encuentra una de las canciones españolas en la que casi dos tercios de su letra representan un culto al consumo. Curiosamente, en otra de las canciones españolas algo más del 50% de la letra se refiere al *Consumcult*. Un registro entre más del 40% y menos del 50% del *Consumcult* en las letras se vuelve a encontrar de nuevo en 3 canciones. Las que cuentan con mayor presencia del Nodo son inglesas y la que menor es española. Entre más del 25% y menos del 40% del culto al consumo se observa en ocho canciones, 4 con letra original en español y 4 inglesas. En una de las canciones precisamente española, su presencia se cifra en torno al 25%. En las 7 restantes abarca entre cerca del 30% y el 40%. Entre estas últimas, la letra de 4 es inglesa, mientras que la de las otras 3 es originalmente española. En definitiva, una cuarta parte de las canciones en las que aparecen referencias a este Nodo, lo hace en más de la mitad de la letra siendo 11 originalmente inglesas y 7 españolas en su origen. Por otra parte, en la mitad de ellas el culto al consumo sólo supone un porcentaje menor del 25% de la letra. Por tanto, el culto al consumo es un tema muy arraigado, muy destacable y muy presente y está bastante concentrado en varias de las canciones analizadas aunque en muchas de ellas es tan solo parte de una historia mayor (ver figura 5).

Figura 5

Nube de palabras para el nodo Consumercult. 25 palabras más frecuentes

En las letras analizadas están muy presentes aquellos aspectos que hacen referencia a la cultura del consumo y a los valores que conlleva, siendo las palabras más repetidas las que se pueden encontrar en la figura 4 y de entre las que destacan “money” “world” y “round” reflejando esa

vieja idea de que es el dinero el que mueve el mundo (*Money makes the world go round*. Cabaret Lizza Minnelli). Hay incluso ejemplos de canciones que desde un primer momento establecen que *Producto, consumo, este es el tonto tema de esta canción* (Canción del Consumo l.E. Aute). O canciones como "Little boxes of tikytaky"-Pete Seeger, "Thanks for your time"-Gotye o "My addidas" -Run DmC, que, con independencia de que puedan repetir también altas puntuaciones en otros nodos, son las más representativas de una sociedad que pone el acento en tener, en tener más que el vecino, *having the amount of things that makes you want something else (…) it makes us believe that happiness is owning, having our cabinets full*[1] (La foulle sentimentaile-Alain Souchon) o en que el consumo es algo que estructura nuestras relaciones sociales, económicas, afectivas, políticas y es la única ideología posible: *¡Izquierdas! Tú no eres de izquierdas/¡Derechas! Tampoco de derechas/De Centro! Tú eres de centro/ del Centro Comercial* (…) *tus principios están en las rebajas/vives lamiendo tapas caducadas de yogur/ te ha tocado un viaje a Soria a visitar el karrefur* (Centro comercial- lehendakaris muertos).

Quizás sea sin embargo la canción[2] de Peter Seeger la que mejor representa esta descripción de la sociedad

> *Little boxes on the hillside/ Little boxes made of ticky tacky/ Little boxes on the hillside/Little boxes all the same*
> *There's a pink one and a green one/ and a blue one and a yellow one/and they're all made out of ticky tacky/and they all look just the same*
> *And the people in the houses/all went to the university/where they were put in boxes/and they came out all the same*
> *And there's doctors and lawyers/and business executives/and they're all made out of ticky tacky/and they all look just the same*
> *And they all play on the golf course/and drink their martinis dry/and they all have pretty children/and the children go to school*

[1] Dada la cantidad de cosas que te hacen desear más y más cosas (…) esto nos lleva a pensar que la felicidad está en poseer, en tener los armarios repletos.

[2] En versión de Victor Jara de esta misma canción, las estrofas finales se sustituyen y se convierten en una crítica al momento sociopolítico que vivía Chile en los años 1970. Las casitas del barrio alto con rejas y antejardín, una preciosa entrada de autos, esperando un Peugeot. Hay rosadas, verdecitas, blanquitas y celestitas, las casitas del barrio alto todas hechas con recipol. Y las gentes de las casitas se sonríen y se visitan. Van juntitos al supermarket y todos tienen un televisor. Hay dentistas, comerciantes, latifundistas y traficantes, abogados y rentistas y todos visten polycron. Juegan bridge, toman martini-dry y los niños son rubiecitos y con otros rubiecitos van juntitos al colegio high. Y el hijito de su papi luego va a la universidad comenzando su problemática y la intríngulis social. Fuma pitillos en Austin mini juega con bombas y con política, asesina a generales, y es un gánster de la sedición.

And the children go to summer camp/and then to the university/where they are put in boxes/and they come out all the same
And the boys go into business/and marry and raise a family/in boxes made of ticky tacky/and they all look just the same

En cuanto al Nodo *Consumming&Spending,* aparece en 22 canciones, es decir, casi en el 50% de la muestra. Sólo en la letra de una de esas canciones alcanza su máximo, el 71% aproximadamente, siendo española en su origen. En las restantes, la presencia en su letra se queda por debajo del 60%. Este nodo no entra a valorar si consumir es bueno o es malo. Tan sólo describe el tipo de cultura en la que se vive, en la que vivimos todos y que necesita comprar y vender para vivir. Como dice la canción del mismo título de Peret

Y aquel que dice que no vende nada/ que levante, (que levante el dedo)/ Y el que chamulle que no vende nada /que levante, (que levante el dedo) El que vende dinero/El que vende su perro/Aquel que no vende nada/Y el que vende y vende/Y el de las grandes rebajas/(que levante el dedo)

Una idea por cierto muy parecida a la de Alfaya en su "Canción para animar al Habitante de las Grandes superficies" (*Usted no es de este mundo, créame/pero le encontraremos su lugar/Porque algo le tendremos que vender/O algo nos tendrá usted que comprar*). La canción Logo (K. Johansen) incluso va mas allá al decirnos que todo tiene un logotipo y que si no lo tiene lo tendrá: *Generation Logo/ Logo/ Everything has Logo/ Veneration Logo /If it does not have a logo yet, it's almost there*.

Otras canciones de este nodo nos enseñan a comprar bien (Busco algo barato-Mecano) o en eventos/momentos especiales como las Navidades (Santa Baby- Eartha Kitt): también hablan de la compra de algunos productos en concreto (Heman&Barbie – Un Pingüino en mi Ascensor; Diamonds are a girl's Best Friend.- Marilyn Monroe) o de los escenarios dónde se produce el acto de comprar (Terror en el Hipermercado- Alaska y los Pegamoides)

4.2. *Las críticas al consumo (nodos* Critic, Poor, PersonaObjeto e Inmaterial)

El siguiente Nodo con mayor presencia es *Critic*, aunque respecto al de *Consumcult* simplemente supone algo más de dos tercios. No obstante, aparece en 21 canciones. Es decir, el Nodo relativo a la crítica al con-

sumo se encuentra en algo menos de la mitad de las canciones de la muestra. Sin embargo es de destacar que, cuando lo que se intenta es criticar, la canción entera está dedicada a ello, no como en otros nodos que la referencia puede ser parte de una historia más amplia y hacer referencia al consumo incluso de manera anecdótica (ver figura 6).

Figura 6

Nube de palabras para el nodo Critics. 25 palabras más frecuentes

Así por ejemplo toda la canción de Consumo Gusto (SKAP) es una feroz invectiva al dinero y a la sociedad de consumo[3].

> *Comprar, cosas que no valen pá na/comprar, para olvidarlas en el desván/comprar, es un placer excepcional/comprar, como me gusta despilfarrar (…)Puto dinero, puto dinero [x2]/la sociedad de consumo me ha convertido en un servidor/puto dinero, puto dinero [x2]/siempre con el agua al cuello, esta es la vida de un consumidor/Esclavo de la puta publicidad/esclavo soy/ esclavo de la sociedad del bienestar que no es para todos por igual*.

El consumo, según las canciones recogidas en este apartado, daña el medioambiente y destruye al planeta (The 3Rs - Jack Johnson); convier-

[3] Aunque algunas personas puedan encontrar ofensivas, groseras o soeces algunas expresiones, hemos decido mantenerlas ya que, precisamente, son el objeto de análisis y si las matizáramos o escondiéramos se perdería el sentido y el significado de las canciones podría cambiar sustancialmente.

te al amor y a las personas en meros objetos de compraventa (Cheque al portamor-Melendi) que incluso pasan de mano en mano (Coat of many colours-Dolly Parton); destruye sociedades y genera desigualdad (Latinoamerica-Calle13) o incluso adormece las conciencias y hace evadirse de los problemas *En el mismo folio/ la lista de la compra y una canción/como un cupón de los ciegos/rima la soledad con el atún en aceite vegetal (*La lista de la compra-La cabra mecánica).

Como ya se ha comentado, las referencias críticas al consumo se recoge en 22 de las 45 canciones analizadas, es decir, en prácticamente el 50% del total: De estas 22, la letra de una de ellas es casi en su conjunto una crítica al consumo y es originalmente inglesa. En la letra de otras 3 esta crítica está presente entre un 49% y un 53%, siendo 2 españolas en origen y una genuinamente inglesa. En otras 6 se encuentra presente en sus letras entre el 30% y el 40%. La idea de este nodo está pues presente con fuerza (más de la mitad de su contenido) en la mitad de las canciones analizadas donde además curiosamente, el idioma original de las letras está absolutamente equilibrado: mitad inglesas y mitad españolas.

Otras canciones que recogen de alguna manera críticas al consumo son aquellas englobadas en los nodos *Poor, PersonaObjeto e Inmaterial*.

- El primero recoge expresiones relativas a la desigualdad que el consumo puede crear y a cómo los que tienen menos realmente merecen menos y son menos, mientras que los más ricos son los que más cosas merecen. Está presente en 8 de las canciones analizadas (7 son de letra española), es decir, casi en el 18% de la muestra.
- El segundo recoge las letras que se refieren a que todo el mundo tiene un precio, de manera que las personas pierden su condición humana para convertirse en productos que puedan quedar a disposición de aquel que pueda ofrecer algo a cambio. Sólo se encuentra en 3 de las 45 canciones, de la nuestra pero, a pesar de ello, cabe destacar que en la letra de una de ellas está presente casi al 100%, siendo dicha canción originariamente española.
- Por lo que respecta al Nodo Inmaterial se engloban en él las expresiones que hacen referencia a que la felicidad se encuentra más bien en entes abstractos e inmateriales y en la carga sentimental asociada a nuestras posesiones. Cabe indicar que sólo se halla en 9 canciones del total de las analizadas, es decir, en el 20%. Su intensidad máxima sólo la alcanza en una canción, con un 51% de registro. Prácticamente todas las canciones de este apartado son originalmente inglesas.

4.3. *Porque tú lo vales*

El tercer grupo de canciones hace referencia de alguna manera a las personas (y más en concreto a las mujeres) como sujetos y objetos de consumo en sí mismos. En el encontramos canciones bajo el nodo *Gold Diggers*, un nodo relativamente importante, ya que aparece aproximadamente en algo menos de un tercio de las canciones de la muestra (30%) y también bajo la etiqueta *Dinero=Felicidad* (20% de la muestra).

El primero hace referencia a la consideración de las mujeres que buscan un hombre que las pueda mantener. En 10 de las 16 canciones etiquetadas la presencia de este nodo en sus letras es significativa: entre un 60% y un 40%. Canciones como la ya citada "Diamonds are a girl's Best Friend" (Marilyn Monroe) es un buen exponente del discurso subyacente a este apartado *I prefer a man who lives/And gives expensive jewels/A kiss on the hand/May be quite continental/But diamonds are a girl's best friend*[4]. Otra cancion buen exponente de este nodo, que incluso recoge ya en su título la idea, puede ser Buscate un hombre que te quiera-El Arrebato en cuyo estribillo se repite varias veces la idea de *Buscaté un hombre que te quiera/que te tenga llenita la nevera*. Otras canciones que abundan en esta idea son Material Girl, de Madonna (*Some boys kiss me, some boys hug me/ I think they're O.K. If they don't give me proper credit*[5]) o Money Changes Everything-Cyndi Lauper (*We swore each other everlasting love/She said well yeah I know but when we did/ there was one thing we weren't really thinking of/ and that's money*[6]*)*.

En cuanto al Nodo Dinero=Felicidad, cabe comentar que está presente en 7 canciones, es decir, en algo más del 15% de las canciones analizadas. Solo en la letra de una aparece con una intensidad de casi el 65%. En las restantes su presencia se queda por debajo del 41%. En el caso de este Nodo, casi todas las canciones son absolutamente inglesas. De forma similar a lo que ocurría con el Nodo anteriormente analizado, este también es respetable por su peculiar significado, "siendo ricos y teniendo dinero podemos alcanzar la felicidad". Quizás el mejor exponente sea la conocida canción de la banda sonora de la película "El violinista en el

---

[4] Prefiero un hombre vivo y que me regale joyas caras: Un beso en la mano puede ser muy europeo (elegante y sofisticado), pero lo que las chicas realmente quieren son diamantes como regalo.

[5] Algunos chicos me besan y me abrazan. Pienso que están bien, siempre que me mantengan.

[6] Nos juramos amor eterno/ si lo sé/ pero cuando lo hicimos no habíamos pensado en una cosa/dinero.

tejado" (Norman Jewison 1971) If I were a rich man, cantada por el actor Chaim Topol en la cinta original. Otras canciones aquí recogidas son Diamonds are forever-Shirley Bassey; Five pound box of money-Pearl Bailey; How to be a millionaire- ABC; I wanna be rich-Calloway; Money-Lizza Minelli y Once in a lifetime-The Talking heads.

4.4. *Otros*

Finalmente, cabe hacer referencia a los restantes Nodos hasta ahora no mencionados. Así, *El dinero es necesario* es otro Nodo que se ha contemplado, sólo aparece en 2 de las canciones analizadas y, anecdóticamente, una de ellas es la célebre canción "Money", cantada por Liza Minelli en *Cabaret*. Si bien este nodo puede recordar al anterior, la diferencia estriba en que en éste el dinero se contempla como medio mientras que en el anterior es más bien visto como un fin. Finalmente, *Share,* el Nodo que se refiere al hecho de compartir lo que tenemos con todos los que nos rodean, sólo aparece en 2 canciones y su cobertura en la letra es mínima. Curiosamente cabe decir que una canción es de letra española y la otra lo es de inglesa.

5. **Conclusiones, limitaciones y futuras líneas**

En este artículo se ha podido observar, en una primera aproximación, cómo la música es, más allá de una expresión artística y un motivo de solaz y entretenimiento, un instrumento de traslación de valores, de construcción de identidad social y de expresión de los valores en los que cree una sociedad. Al igual que los juglares medievales cantaban las hazañas de los caballeros y servían de elemento de transmisión oral de la Historia, las canciones de la última mitad del siglo XX y primeras décadas del XXI son en sí mismas parte de una cultura de consumo en la que se ven inmersas y que por lo tanto deben reflejar en sus letras.

Efectivamente, en esta aproximación primera se ha visto cómo los nodos relativos al culto al consumo y a la crítica del mismo son los más frecuentes y aparecen en un número más que considerable de las canciones analizadas. El siguiente en importancia, el referente al que considera a las mujeres que buscan un hombre que las pueda mantener ya que el dinero da la felicidad por si misma, no es sino consecuencia directa y práctica del anterior. Por tanto, se puede concluir que los valores principalmente transmitidos a través de estas canciones, aunque no sean los

únicos, son el culto al consumo y todo lo que conlleva en positivo y en negativo y la postura crítica hacia el consumo.

En este trabajo sólo hemos analizado las letras de las diferentes canciones, pero no hemos tratado el lenguaje musical en su conjunto. Sólo hemos estudiado el material escrito, que permite una comparación homogénea entre los diferentes elementos (canciones), pero que pierde muchas otras dimensiones que pueden enriquecer el análisis. Así por ejemplo, un estudio que utilizara no sólo la letra sino también los diferentes estilos musicales podría ayudarnos a entender cuál de ellos es más apropiado para un determinado mensaje (es decir, la música pop para el culto al consumo, mientras que el hard rock o el punk para los críticos). Para ello sería muy interesante realizar un segundo análisis de las canciones recopiladas con la ayuda de expertos en musicología. También, los resultados presentados aquí no se contextualizan: El estudio de los diferentes acontecimientos sociales e históricos que estaban ocurriendo cuando se realizó la canción permitiría mejorar el análisis. Se podría así estudiar si, por ejemplo, durante una crisis socioeconómica las canciones son más críticas o por el contrario alientan el consumo. Otro paso en este proyecto que puede considerarse es entender el mensaje desde la perspectiva del receptor y el principal objetivo que el autor tenía en mente cuando la canción fue escrita. Por último, también podemos mejorar nuestra muestra de varias maneras: añadiendo nuevas canciones (aunque estamos bastante seguros de que hemos hecho una búsqueda exhaustiva); identificar y trabajar con compositores y su historia personal, en lugar de los cantantes, tratando de entender las razones últimas de cómo y para qué se crea una canción.

6. **Bibliografia**

ARENI, C. and KIM, D. (1993): "The influence of background music on shopping behaviour: classical versus top-forty music in a wine store", *Advances in Consumer Research,* Volume 20, eds. Leigh McAlister and Michael L. Rothschild, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 336-340.

ARNOULD, E. and THOMPSON, C. (2005): "Consumer culture theory (CCT): Twenty Years of Research", *Journal of Consumer Research,* 31 (4): 868–882.

ASKEGAARD, S. (2010): "Experience economy in the making: Hedonism, play and cool hunting in automotive song lyrics", *Consumption Markets & Culture,* Volume 13, Issue 4.

BAUDRILLARD, J.P. (1969): *El sistema de los objetos*, México, Siglo XXI.

BAUMAN, Z. (2007): *Consuming Life,* Cambridge, Polity Press.

BELK, R.W. y RICHARD, W. POLLAY (1985): "Images of ourselves: the good life in twentieth century advertising", *Journal of Consumer Research*, 11 (march), pp. 887-897.

BRETT, A.S. M. and MCCRACKEN, C. (2001): "Music marketing: music consumption imagery in the UK and New Zealand", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Iss: 5, 426 – 436.

CUADRADO-GARCÍA, M.; MONTORO-PONS, J. D. (2011): "Live and prerecorded popular music consumption", *Journal of Cultural Economics*, vol. 35, no. 1, p. 19-48.

DOLFSMA, W. (1999): "The Consumption of Music and the Expression of Values. A Social Economic Explanation for the Advent of Pop Music", *American Journal of Economics and Sociology*, Volume 58, Issue 4, pages 1019–1046, October.

DUESENBERRY, J. (1967): *Income, Saving and the Theory of Consumer Behavior*, Cambridge, Harvard University Press.

FLORES, S. (2010): *Sociedad, Cultura y Educación Musical*, en GIRALDEZ, A. (coord.) *Música. Complementos de formación disciplinar*, Madrid, Grao.

GONZALEZ LUCINI, F. (1980): *Música Canción y Pedagogía*, Madrid, Edebe.

HALLAM, S. (2006): *Music Psychology in Education*. Institute of Education, University of London.

HAYES, D. (2006): "Take Those Old Records off the Shelf: Youth and Music Consumption in the Postmodern Age", *Popular Music and Society*, vol 29. Issue 1, pp. 51-68.

JAIN, R. and BAGDARE, S. (2011): "Music and consumption experience: a review", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 39, Iss: 4, pp.289 – 302.

KATONA, G. (1968): *Consumer Response to Income Increases*, Washington, The Brookings Institution.

MARCUSE, H. (1964): *El hombre unidimensional*. Madrid. Ariel.

MERRIAM, A. (1964): *The Anthropology of Music*, Chicago, Northwestern University Press.

MOLTENI, L.; ORDANINI, A. (2003): "Consumption patterns, digital technology and music downloading", *Long Range Planning*, vol. 36, no. 4, p. 389-406.

NORA, T. DE (1996): *Music as a technology of the self*. London. Elsevier.

NORTH, A. C. and HARGREAVES, D. J. (1999): "Music and Adolescent Identity", *Music Education Research,* 1 (1): 75-92.

O'HARA and BROWN EDS. (2006): *Consuming Music Together: Introduction and Overview*, Amsterdam, Springer.

SIERRA, B.; ALIER, E. and FALCIES, C. (2000): Los efectos de las variables ambientales sobre la conducta del consumidor, *Distribucion y consumo,* nº 54, oct.-nov. 28-39.

STEGLICH, C.; SNIJDERS, T. and WEST, P. (2006): "Applying SIENA: An Illustrative Analysis of the Coevolution of Adolescents' Friendship Networks, Taste in Music, and Alcohol Consumption", *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences,* Vol. 2(1), 48-56.

VEBLEN, T. (1899): *Teoría de la clase ociosa* (ed. 1975), Madrid, Taurus.

ZHANG, Y.; DIXON, T. and CONRAD, K. (2009): "Rap Music Videos and African American Women's Body Image: The Moderating Role of Ethnic Identity", *Journal of Communication,* Volume 59, Issue 2, 262–278, June.

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXX - N.º 215 - Agosto 2015
(Páginas 369-383)

EN BUSCA DEL *HOMO CONSCIENTIA*: UN ANÁLISIS DE LAS VARIABLES PSICOCULTURALES Y SU INFLUENCIA RELATIVA EN LA ACTITUD HACIA UN CONSUMO RESPONSABLE EN MÉXICO

SEARCHING THE *HOMO CONSCIENS*: AN ANALYSIS OF THE PSYCHO-CULTURAL FACTORS AND THEIR INFLUENCE ON THE ATTITUDE TOWARDS RESPONSIBLE CONSUMPTION IN MEXICO

Marta Tena León
IQS School of Management, Universitat Ramon Llull
Liliana Hernández Luquín
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

RESUMEN

El siglo XX trajo nuevos paradigmas como la globalización, la integración de las economías locales a escala mundial, provocando el empoderamiento de las empresas trasnacionales, y la aparición de una sociedad de consumo, que se caracteriza por el consumo masivo de bienes y servicios disponibles. Nuestros nuevos modelos de producción y consumo han impactado en la naturaleza, en la salud de las personas y en la calidad de vida de pequeños productores. Ante esta realidad, ha evolucionado un tipo de consumidor, el *homo conscientia*, el cual se caracteriza por buscar formas distintas de comprar, usar y desechar, manteniendo una relación sustentable entre la ecología, la salud y el bienestar social, es decir, hacia un consumo responsable. Entender la caja negra de este nuevo consumidor ha sido el "vellosino de oro" para quienes intentan predecir su conducta de compra y diseñar estrategias de negocio más favorables para todos.

Palabras clave: Consumidor ético, consumo responsable, perfil de consumidor.

SUMMARY

The 20th century brought with it new paradigms, such as globalization, the integration of local economies on a global scale, leading to the empowerment of transnational companies and the rise of a consumer society characterized by the mass consumption of available goods and services. We all know that our models of production and consumption have had an impact on nature, people's health and the quality of life of small producers. This situation has led to the evolution of a type of consumer, *homo consciens*, who is characterized by seeking different forms of purchase, use and disposal, while maintaining a sustainable relationship between the environment, health and social welfare, i.e., responsible consumption. Understanding the black box of this new consumer has become the "holy grail" for those trying to predict the purchasing behavior of this consumer and to develop business strategies that are more beneficial to everyone.

Key words: Ethical consumer, responsible consumption, consumer profile.

Introducción

En los últimos cincuenta años, hemos contribuido en gran medida, a la modificación del semblante de la tierra con mucha más intensidad que todas las generaciones anteriores. Uno de los principales factores para tal alteración, es la manera en que consumimos y la forma en que fabricamos los satisfactores para cubrir la demanda. La interacción humana con el medio ambiente ha dejado huella, alrededor del 60% de los ecosistemas del planeta se han reducido en los últimos 50 años, y este proceso no parece detenerse. Instituciones como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) pronostican que la degradación continuará en un futuro inmediato debido principalmente al crecimiento demográfico, los cambios en la utilización del suelo, la expansión económica y el cambio climático.

Problemas relacionados con la manera de consumir se identifican tambien en temas de salud pública. De acuerdo a la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) existen ciertas enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación como la obesidad, arteriosclerosis, enfermedad coronaria, hipertensión o presión arterial elevada (que puede llevar a un accidente cerebrovascular), ciertos tipos de cáncer, osteoporosis, caries dentales y pérdida de los dientes, algunas enfermedades hepáticas y renales, diabetes mellitus, alcoholismo y otras. La mayoría de estas enfermedades tienen factores dietéticos o nutricionales conocidos en su etiología o en su tratamiento, o en ambos (FAO, 2002).

Asi mismo, una de las dinámicas entre la oferta y la demanda ha sido la concentración de la distribución de distintas categorías de productos en gran medida por las grandes cadenas de supermercados y los grandes corporativos para la transformación y comercialización de los mismos, en su mayoría trasnacionales, lo cual ha favorecido el fortalecimiento de su posición en el mercado, dejando poco espacio de acción a los pequeños productores y establecimientos de corte tradicional como mercados públicos, ferias, mercadillos, los cuales luchan por mantener la identidad y los valores culturales (Hernández, 2006). Aunque este tipo de corporativos manejan altos estándares de productividad y eficiencia, es a costa, en la mayoría de los casos, de la explotación de la mano de obra, de empleos mal remunerados, de la exclusión del primer eslabón de la cadena productora, de la distorsión de precios y de la pérdida de la calidad nutricional y del desgaste del medio ambiente en la lucha por bajar precios.

Tal como identifican diversos autores entre los que destacan Carrigan y Attalla (2001), Crane y Matten (2004) y Connolly y Shaw (2006), el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, problemas en el abastecimiento de agua dulce, los impactos del deterioro del medio ambiente sobre la salud de las personas, el desabasto de alimentos y en consecuencia la dependencia alimentaria, son factores que han llevado a algunas personas y empresas, a buscar una nueva relación entre la economía, la ecología, la salud y el bienestar social, por consiguiente, la manera de producir y lo que consumimos.

¿Qué es consumo responsable?

Existe una tendencia hacia una producción verde y orgánica, es decir, minimizando lo más posible el uso irresponsable de insumos químicos, y hacia un consumo más crítico, informado y racional, los cuales prefieren productos que no dañen a la salud, a la naturaleza y que sean producidos con principios de equidad y justicia para todos los que intervienen en el proceso del intercambio comercial, es decir, productos éticos o responsables. A este tipo de consumo se le conoce como consumo responsable o ético (Cooper-Martin y Holbrook, 1993; Davis *et al*., 1995; Lindeman y Vänänen, 2000; Crane, 2001; Tallontire *et al*., 2001; Makatouni, 2002; Adams y Rainsborough, 2008; Michaelidou y Hassan, 2008). El concepto de consumo responsable puede englobar varios temas, como el cuidado y conservación del medio ambiente, sustentabilidad, derechos de los trabajadores y productores, producción y consumo local, bienestar de los animales, comercio justo, por mencionar algunos. Freestone y McGoldrick, (2008) consideran que el consumo verde pudiera ser la categoría más amplia del consumo responsable, sin embargo, la amplia gama de temas relacionados con el concepto, hace más compleja la toma de decisiones de los consumidores afines.

Se puede observar una tendencia de crecimiento en la compra y consumo ético, basta con ver las tasas de crecimiento que aporta la Fairtrade Labelling Organitations International (organización que coordina a nivel internacional la certificación de productos de Comercio Justo). En los últimos 25 años, el Comercio Justo - Fairtrade ha aumentado de manera impactante, ha alcanzado importantes cuotas de mercado en 70 países. Las ventas de productos certificados de Comercio Justo - Fairtrade en el año 2013 alcanzaron los 913 millones de euros (Fair Trade, 2013). De acuerdo a Carrington et *al*., (2010), esta tendencia del mercado se ha ido

incrementando y haciendo más popular, a tal grado que las empresas han visto el potencial y se han interesado en cubrir las expectativas del segmento de mercado ético, por ejemplo, la manufactura de ropa con algodón orgànico, fibras bamboo y soja, automoviles híbridos, distintas tecnologías domesticas ahorradoras de energía, por mencionar algunos (D'Astous y Legendre, 2008), lo mismo ha ocurrido con los alimentos orgánicos (González, 2001).

Tal como recogen Newholm y Shaw (2007), en la última década, diversos estudios han tratado de explicar el comportamiento de consumo responsable o ético, apareciendo básicamente dos perspectivas o corrientes de investigación las cuales contrastan entre sí.

La primera corriente, busca predecir el comportamiento de consumo ético o responsable a través de la identificación de las intenciones de compra y uso, sin embargo, refiere las limitaciones de los enfoques metodológicos que comúnmente se utilizan para evaluar la intención de compra ética y el comportamiento subsecuente del consumidor. De acuerdo a Auger y Devinney (2007) y a Carrigan y Attalla (2001), un hallazgo recurrente en las investigaciones sobre el consumo ético es que existe una aparente inconsistencia entre lo que los consumidores manifiestan que van a consumir y lo que realmente compran, lo que nos debe de llevar a comprender este fenómeno como de causas múltiples. En lo que se refiere a actitudes e intenciones de compra y uso de productos responsables, las personas responden de acuerdo a lo que consideran que es socialmente aceptable, exagerando la relevancia del aspecto ético en sus decisiones de compra (Auger y Devinney, 2007; Boulstridge y Carrigan, 2000; De Pelsmacker *et al*., 2005; Follows y Jobber, 2000; Ulrich y Sarasin, 1995).

Existe evidencia empírica sobre cómo los consumidores cuando son informados y persuadidos por los valores del concepto de consumo responsable, manifiestan empatía e incluso lo consideran como una nueva forma de comprar y consumir, pero el cambio de sus hábitos de compra y consumo hacia productos responsables está muy lejano de tal intención aparente, es decir, se observa que la intención de realizar una compra de un producto responsable no determina la compra real (Carrington *et al*., 2010; Auger y Devinney, 2007; Connolly y Shaw, 2006; Belk *et al*., 2005; De Pelsmacker *et al*., 2005; Carrigan y Attalla, 2001; Follows y Jobber, 2000). La razón por la cual aparece esta diferencia, según estudios realizados por Auger y Devinney (2007) y Carrigan y Attalla (2001), se debe a que la intención de compra ética o responsable refleja

un discurso socialmente conveniente, y los consumidores suelen distorsionarla o exagerarla. Sin embargo, hay otras personas que intentan consumir productos denominados como éticos, pero las condiciones del mercado no son favorables para conducirles a la compra real (Carrington et *al*., 2010). Es decir, se argumenta que las personas intentan llevar a la acción su intención de ser consumidores éticos pero ésta se ve obstaculizada por diversas limitaciones y preferencias personales antes de llegar a la caja registradora, por ejemplo la conveniencia en cuanto a la ubicación, disponibilidad del producto, su imagen y presentación, el precio y la calidad, entre otros (Carrington *et al*., 2010).

En estas primeras aproximaciones de las investigaciones realizadas por Arvola et *al*. (2008), Shaw y Shui (2002) y Vermeir y Verbeke (2008) se defiende que la intención de compra responsable es impulsada por los valores personales de la persona y las normas morales y sociales.

La segunda corriente, se enfoca a identificar los factores que influyen directa o indirectamente en la actitud de las personas que manifiestan una intención de compra ética y que su comportamiento de compra real es hacia un consumo ético o responsable (Areni y Black, 2008; De Pelsmacker y Janssens, 2007; Shaw y Shui, 2002; Vermeir y Verbeke, 2008). Esta corriente identifica al consumidor responsable como una persona que siente responsabilidad sobre el medio ambiente y la sociedad, y busca expresar esta preocupación a través de la compra y consumo de productos producidos bajo principios éticos. En ocasiones, este tipo de personas suelen mostrar una conducta de boicot de bajo perfil, por decirlo de alguna manera, como por ejemplo, no comprando un determinado producto por un día, o a través de manifestaciones abiertas, ya sean públicas o por internet, contra aquellas empresas que siguen prácticas no éticas (De Pelsmacker *et al*., 2005; Shaw y Shui, 2002). Las investigaciones realizadas por esta corriente sobre los consumidores responsables o éticos, consideran que las intenciones per se son malos predictores de la conducta de compra y consumo, por lo que consideran que la obtención de los significados o códigos cognitivos y afectivos de los consumidores éticos son de suma importancia para entender, interpretar, predecir e influir en el comportamiento de consumo (Bagozzi, 1993), por lo tanto es importante ser cautelosos en la determinación de un modelo que explique las intenciones de los consumidores éticos.

Dentro del campo de las teorías desarrolladas en ambas corrientes sobre el proceso de decisión y disposición hacia un consumo responsable, Fukukawa (2003) reconoce que aún no ha habido alguna determi-

nante, es decir, el tema se encuentra todavía en una etapa temprana de desarrollo. La mayoría de estos modelos explican tal conducta sobre una base cognitiva: a) Las creencias de las personas determinan las actitudes, b) Las actitudes conducen a intenciones, y c) Las intenciones inciden en el comportamiento, además de las normas sociales y los diversos elementos controladores o moderadores de las intenciones y la conducta (De Pelsmacker y Janssens, 2007). Desde estas investigaciones, básicamente, lo que se pretende encontrar, es la relación o disparidad entre la actitud del consumidor - intención de compra - la conducta de consumo actual. Estas teorías suponen que las intenciones individuales determinan directamente el comportamiento actual de la persona, sin embargo, es una postura muy simplista ante la complejidad del trayecto que conlleva de las intenciones a la acción (Bagozzi, 2000; Morwitz *et al*., 2007 en Carrington, 2010).

Existe otro componente que influye en el comportamiento y en el grado de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar para llevar a cabo una acción: el factor emocional y afectivo (Ajzen, 1991). Es en este componente donde las experiencias y los recuerdos toman un papel importante en la generación de códigos y significados en la persona.

El consumidor responsable en México

Lo que las personas dicen o hacen es el reflejo de cómo interpretan su mundo social. De acuerdo a Blumer (1969) esta interpretación parte de darle un significado, y estos significados son productos sociales elaborados a través de la interacción que efectúan las personas en sus actividades. Recogiendo las aportaciones de Stake (1995), la investigación cualitativa estudia las complejas interrelaciones que se dan en la realidad en su contexto natural e interpreta los fenómenos de acuerdo a los significados que tienen las personas implicadas en sus múltiples realidades. En nuestro estudio cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad como método de recolección de datos, con una guía de tópicos basada en *preguntas circulares*, las cuales son una herramienta utilizada en terapia basada en la Teoría General de Sistemas. De acuerdo a esta teoría, la familia es uno de los ejes fundamentales que mantienen y refuerzan las creencias de las personas. Para Tomm (1985), entender un sistema, es entender la coherencia en su organización circular de ideas, sentimientos, acciones, personas, relaciones, grupos, acontecimientos, tradiciones, etc.

Se aplicaron 96 entrevistas de manera proporcional a consumidores responsables (personas que estuvieran comprando productos responsables en puntos de venta especializados) y consumidores no responsables (personas que nunca han comprado productos responsables). La población de estudio fueron hombres y mujeres de las generaciones Baby Boomers, X y Y, de nivel socioeconómico medio alto, medio y medio bajo de la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México.

Al indagar sobre los constructos psicosociales que caracterizan a una persona por su actitud y conducta de compra y consumo de los productos responsables, específicamente en la categoría de productos de alimentación se encontraron cuatro perfiles de consumo los cuales fueron definidos en relación al grado de conocimiento y nivel de involucramiento en la compra y consumo de alimentos alrededor de tres ejes principales que engloban la definición de consumo responsable; Naturaleza, Salud y Bienestar social en el proceso de producción y comercialización (Crane, 2001; Adams y Rainsborough, 2008; Kavaliauske y Ubartaite, 2014).

Los perfiles resultantes fueron nombrados de acuerdo a su característica principal respecto su grado de implicación o involucramiento, denominado patrón de consumo responsable.

Ilustración 1

Perfiles de consumidores en Guadalajara en relación al grado de implicación en la decisión de compra de alimentos bajo el concepto de consumo responsable

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de nuestro trabajo de investigación, se indagó sobre la información o conocimientos que las personas tienen sobre los tres ejes que definen al consumo responsable, así como las creencias y percepciones alrededor de éstos y la alimentación. Los distintos perfiles de consumidores muestran en algunos tópicos similitudes en sus intereses y visiones sin importar género o edad, y en otros, diferencias en sus percepciones, las cuales responden en algunas ocasiones, al contexto social que vive su propia generación.

A continuación se presenta de manera general los rasgos más representativos de los distintos perfiles de consumidores:

El "desinformado"

Este perfil se corresponde con personas que cuentan con información limitada sobre temas de salud y el medio ambiente, y sus decisiones de compra se fundamentan básicamente en sus creencias. Desconocen los conceptos de comercio justo, productos orgánicos, productos ecológicos, es decir, ignoran que exista una forma de producción, comercialización y consumo que no dañe al medio ambiente, a la salud de las personas y que se tomen en cuenta aspectos del desarrollo social de los productores, por lo que sus hábitos de compra están ajenos a cualquier influencia de estos conceptos más por desconocimiento que por incredulidad.

Como se mencionó, en su mundo construido no figura una posible interrelación entre la manera de consumir y el impacto en la salud, el medio ambiente y el desarrollo social, ninguno de estos ejes atraviesa su proceso de decisión de compra. Los atributos que dan más fuerza a su compra y consumo es la satisfacción del "gusto" por el sabor en sí del alimento. La relación entre la alimentación y la salud responde a lo que aprendió en el seno materno, es decir, "lo que me daba mi madre es lo sano", y en muchos casos lo es, el punto es que esta creencia responde solo a lo aprendido y no a la búsqueda de información para verificarlo.

Se observa que la salud es el concepto que más se asocia con la alimentación, sin embargo, el medio ambiente y con mayor distancia el desarrollo social, son conceptos no tomados en cuenta por este segmento.

El "mal informado"

Son personas que tienen un concepto vago y muchas veces erróneo del concepto de comercio justo, productos orgánicos y productos ecoló-

gicos, por lo que las características de este tipo de producto no generan valor en la mente de este consumidor y en consecuencia no son tomados en cuenta en la decisión de compra. Suelen ser incrédulos e incluso pueden mostrar actitudes negativas hacia los productos elaborados por pequeños productores de la localidad, orgánicos o ecológicos, ya que perciben que son productos de "mala calidad" o "son un fraude".

Su percepción de los alimentos orgánicos, en especial, frutas y verduras, en comparación con las que se venden en los supermercados, se observa en dos sentidos. La primera visión, es que las orgánicas suelen ser de distintos tamaños, con manchas o imperfecciones, con distintas formas y tonos de color, es decir, desiguales, aspecto tal que perciben como "no bueno". En cambio, las segundas, suelen ser del mismo tamaño, mismo color y forma, es decir, estandarizadas. Para este segmento, la creencia de "buena" calidad en frutas y verduras, está más relacionada con lo visto en el punto de venta habitual, o sea los supermercados. La segunda visión, es que las personas ven físicamente a una fruta o verdura orgánica y comercial prácticamente iguales, solo que la orgánica es entre un 20% y 40% más caro, por lo que no le encuentra sentido al coste más elevado de los orgánicos, tienen información limitada y no entienden las razones por las cuáles este tipo de productos podrían beneficiar a su salud. Lo mismo ocurre con los productos ecológicos al no notar diferencias tangibles ni el impacto que éstos causan en el medio ambiente. Respecto a los productos de comercio justo, además de que desconocen el término, no le encuentran sentido al sobre precio y dudan de la procedencia de los productos los cuales supuestamente se basan en ciertos principios éticos, desconfían de la calidad y manejo de los alimentos en cuanto a higiene y caducidad de los pequeños productores.

El "interesado cómodo"

Este perfil se categoriza como parte de los consumidores responsables de bajo perfil y principalmente solo de retórica. Por denominarlas de alguna manera, es gente *común y corriente* que muestra un interés por proteger el medio ambiente y preocupación por el cuidado de su salud, es decir, estos constructos están presentes en su sistema de creencias, y por tanto le dan valor, sin embargo rara vez estos factores se ven materializados en una compra real de productos responsables.

Cuentan con mayor información acerca de los alimentos orgánicos y ecológicos, sin embargo, la búsqueda de este tipo de productos, que

satisfagan tal interés y preocupación, se limita únicamente al establecimiento comercial que comúnmente frecuenta; los supermercados, por esa razón esporádicamente compran algunos productos orgánicos o ecológicos ya que están supeditados a la oferta de los establecimientos comerciales.

Tienen con poca información sobre el movimiento del comercio justo o desconocen el término en sí, pero tienen idea de los principios en los que se basa este movimiento y concuerdan con éstos, perciben al comercio justo como un "ganar – ganar", no tienen claridad sobre los actores y sus condiciones de trabajo, pero perciben al movimiento como positivo.

Estos consumidores no asisten a las tiendas especializadas de comercio justo, ecológicas o de alimentos orgánicos, ya sea porque desconocen donde se encuentran o porque la ubicación no les es conveniente respecto a su hogar o las zonas que transita, y su nivel de involucramiento no les impulsa a trasladarse a estos establecimientos.

El "ético de corazón"

Son consumidores que muestran interés en la conservación del medio ambiente, preocupación por su salud y en las condiciones de cómo han sido producidos los alimentos. En su sistema de creencias hay una serie de constructos los cuales no solo los llevan a tener interés sino que muestran una gama de emociones que atraviesan la preocupación e indignación. Derivado de ésto, su compra no solo es por el beneficio percibido de las características de estos productos, sino por la solidaridad con los pequeños productores y fabricantes locales, por su preocupación por su salud y su compromiso con las futuras generaciones respecto al tema ecológico. Estos aspectos forman parte de su estilo de vida, por lo que buscan que todo lo que gira alrededor de su consumo sea congruente con sus creencias. Suelen ser activistas en menor o mayor grado en pro de los derechos humanos, del medio ambiente, de las injusticias sociales y políticas, por mencionar algunos tópicos.

El nivel de involucramiento es alto respecto a los tres ejes que engloban al consumo responsable, sin embargo, se observa que hay nichos de este perfil que muestran preferencias o inclinaciones por alguno de los ejes en particular, el cual se convierte en el principal motivador que impulsa la búsqueda de productos ya sean ecológicos, saludables o de comercio justo. Estimulados por el grado de compromiso, se ven moti-

vados a buscar establecimientos y espacios especializados donde adquirir productos que respondan a sus intereses, aun cuando éstos no respondan a la conveniencia de la ubicación, es decir, son capaces de trasladarse hacia puntos de venta lejos del área que suelen transitar. Sin embargo, se observa que *en el día a día*, las circunstancias superan su idealismo, no suelen comprar con tanta frecuencia como quisieran productos orgánicos, ecológicos y/o de comercio justo ya que no hay establecimientos cerca de su casa o por los lugares que comúnmente transitan. La falta de conveniencia respecto a la ubicación no es el único factor que inhibe la compra, la inconsistencia y poca variedad de productos, y los precios elevados son factores que juegan en contra de la frecuencia y cantidad de compra.

Los "éticos de corazón", prefieren realizar la compra de sus alimentos en establecimientos de corte tradicional como mercadillos, mercados públicos, carnicerías, verdulerías, fruterías, panaderías, tiendas de abarrotes, aunque reconocen que hay algunas características de éstos que no resultan ni cómodas ni prácticas, sin embargo, valoran la proximidad con el comerciante o tendero y la confianza que le tienen respecto al manejo y origen de los alimentos.

Es importante mencionar que algunos "éticos de corazón" han tenido dudas si son realmente alimentos orgánicos, por lo que su adquisición es una cuestión literal de fe. Al adquirir productos responsables, se fijan en primer lugar en el estado del alimento, y en segundo lugar en su origen, y finalmente en el precio, aun cuando manifiesten que están dispuestos a pagar un sobre precio (Blend y Van Ravenswaay, 1999; Loureiro *et al*., 2002; D'Astous y Legendre, 2008).

La mayoría mencionó que no es relevante que los alimentos cuenten con algún sello o certificado de productos orgánicos y/o comercio justo, sin embargo, suelen revisar las etiquetas para percatarse de que el producto que adquieren es congruente con sus creencias. Los envases son un factor que consideran al adquirir un producto, pueden cancelar una compra si éste es altamente contaminante.

Procuran comprar productos mexicanos o elaborados en la localidad, y dan preferencia a pequeños productores por un sentido de "apoyo". Aunque presentan un alto sentido por el consumo local, su contacto con distintos espacios de productos ecológicos, de comercio justo y de pequeños productores hace que estén abiertos y acostumbrados a adquirir productos de otras partes del país, e inclusive del mundo.

Conclusiones

¿Es el *homo conscientia* quien ha transformado su manera de consumir gracias al cambio de conducta y actitud hacia la conservación del medio ambiente, el cuidado de la salud y la preocupación por las condiciones de los productores? Se dice que una persona es consiente cuando se da cuenta de su propia existencia y su relación con el mundo. Somos testigos del desarrollo gradual en los hábitos de consumo orientados hacia la sustentabilidad alrededor del mundo. Sin embargo, ¿Qué es necesario para que el hombre actual dé el salto hacia un *homo conscientia*? Se sabe que este tipo de consumidor se auto regula de acuerdo a sus creencias y juicios éticos, en algunas personas son en relación a la conservación de la naturaleza, otros al cuidado de la salud, y otros respecto a las condiciones laborales de los productores. Sin embargo, la investigación cualitativa realizada sugiere que son las emociones de *preocupación* pero sobre todo la de *indignación*, la que mueve hacia una conducta de consumo responsable. Esta emoción se suele asociar con ira, irritación y enojo en relación a un acto que se considera no corresponde a las circunstancias.

Entonces, ¿Qué es lo que a algunas personas las lleva a sentir indignación por algunos de los ejes del consumo responsable y a otras no? En cuanto al factor del medio ambiente y en relación a las condiciones laborales y comerciales de los productores, uno de los hallazgos encontrados fue que el *homo conscientia* cuenta con fuertes creencias e improntas desde su sistema familiar, transmitido a una edad temprana, relacionadas con "amar" a la naturaleza, "se necesita estar enamorado de la naturaleza para conservarla y defenderla". Estas suelen ser más fuertes inclusive que la influencia de los medios de comunicación. Caso contrario en los otros perfiles de consumidor, los denominados "mal informado", "desinformado" e "interesado cómodo", donde éstos tienen una gran influencia en su conducta de consumo. En cuanto a la salud, el *homo conscientia* es más sensible a su cuerpo, ya sea por convicción, como no comer ninguna clase de animales (y en algunas personas hasta ni de sus derivados) bajo el principio de respeto a la vida, o por la creencia de que el consumo de estos daña a su cuerpo. Se observa que perfiles de consumidores con una apropiación tardía de la conducta del perfil denominado "ético de corazón", se debe a que una persona cercana a ellos emocionalmente sufrió o falleció por una enfermedad en la cual la alimentación jugó un papel fundamental.

Bibliografía

ADAMS, M. y RAISBOROUGH, J. (2008): "What can sociology say about FairTrade? Class, reflexivity and ethical consumption", *Sociology*, 42(6), pp. 1165-1182.

AIZEN, I. (1991): "The theory of planned behavior", *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), pp. 179-211.

ARENI, C. y BLACK, I. (2008*): Why Consumers don't do as They Say: Hyperbolic Discounting vs. Temporal Construal Theory*. Paper Presented at the International Centre for Anti-Consumption Research Symposium, Sydney, Australia.

ARVOLA, A.; VASSALLO, M.; DEAN, M.; LAMPILA, P.; SABA, A.; LÄHTEENMÄKI, L. y SHEPHERD, R. (2008): "Predicting intentions to purchase organic food: The role of affective and moral attitudes in the Theory of Planned Behavior", *Appetite*, 50(2), pp. 443-454.

AUGER, P. y DEVINNEY, T. M. (2007): "Do what consumers say matter? The misalignment of preferences with unconstrained ethical intentions", *Journal of Business Ethics*, Volume 76 – (4), pp. 361–383.

BAGOZZI, R. (1993): "On the Neglect of Volition in Consumer Research: A Critique and Proposal", *Psychology and Marketing*, 10(3), pp. 215–237.

—(2000): "On the concept of intentional social action in consumer behavior", *Journal of Consumer Research*, 27(3), pp. 388-396.

BELK, R. W.; DEVINNEY, T. y ECKHARDT, G. (2005): "Consumer ethics across cultures", *Consumption Markets & Culture*, 8(3), pp. 275-289.

BLEND, J. R. y VAN RAVENSWAAY, E. O. (1999): "Measuring consumer demand for ecolabeled apples", *American Journal of Agricultural Economics*, LXXI (5), pp. 1072-1077.

BLUMER, H. (1969): *Symbolic interactionism: Perspective and method,* Prentice-Hall, New Jersey. 11ª ed.

BOULSTRIDGE, E. y CARRIGAN, M. (2000): "Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behavior gap", *Journal of Communication Management,* 4(4), pp. 355-368.

CARRIGAN, M. y ATTALLA, A. (2001): "The myth of the ethical consumer-do ethics matter in purchase behavior?", *Journal of consumer marketing,* 18 (7), pp. 560-578.

CARRINGTON, M. J.; NEVILLE, B. A. y WHITWELL, G. J. (2010): "Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behavior of ethically minded consumers", *Journal of Business Ethics*, 97(1), pp.139-158.

CONNOLLY, J. & SHAW, D. (2006): "Identifying fair trade in consumption choice", *Journal of strategic marketing*, 14(4), pp. 353-368.

COOPER-MARTIN, E. y HOLBROOK, M. B. (1993): "Ethical consumption experiences and ethical space", *Advances in Consumer Research*, 20(1), pp. 113-118.

CRANE, A. (2001): "Unpacking the ethical product", *Journal of Business Ethics*, 30(4), pp. 361-374.

CRANE, A.; MATTEN, D. y MOON, J. (2004): "Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy", *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), pp.107-122.

D'ASTOUS, A. y LEGENDRE, A. (2009): "Understanding consumer ethical justifications: A scale for appraising consumers reasons for not behaving ethically", *Journal of Business Ethics*, 87(2), pp. 255-268.

DAVIES, A.; TITTERINGTON, A. J. y COCHRANE, C. (1995): "Who buys organic food? A profile of the purchasers of organic food in Northern Ireland", *British Food Journal*, 97(10), pp. 17-23.

DE PELSMACKER, P.; JANSSENS, W.; STERCKX, E. y MIELANTS, C. (2005): "Consumer preferences for the marketing of ethically labelled coffee", *International Marketing Review*, 22(5), pp. 512-530.

DE PELSMACKER, P. y JANSSENS, W. (2007): "A model for fair trade buying behavior: The role of perceived quantity and quality of information and of product-specific attitudes", *Journal of Business Ethics*, 75(4), pp. 361-380.

FAIR TRADE (2013): *Monitoring the scope and benefits of fairtrade*, 5ª edition, p. 42.

FAO (2002): "Nutrición humana en el mundo en desarrollo, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura". Colección FAO: Alimentación y nutrición, N° 29, Roma. Consultado el 25 de mayo de 2015 en: http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s00.htm

FOLLOWS, S. B. y JOBBER, D. (2000): "Environmentally responsible purchase behavior: a test of a consumer model", *European Journal of Marketing*, 34(5/6), pp. 723-746.

FREESTONE, O. M. y MCGOLDRICK, P. J. (2008): "Motivations of the ethical consumer", *Journal of Business Ethics*, 79(4), pp. 445-467.

FUKUKAWA, K. (2003): "A theoretical review of business and consumer ethics research: Normative and descriptive approaches", *The Marketing Review*, 3(4), pp. 381-401.

GÓNZALEZ, C. (2011): "Empresas socialmente responsables y mercado verde internacional", *Economía Informa*, (366), pp. 59-78.

HERNÁNDEZ, L. (2006): "Fortalezas y debilidades de los mercados públicos versus supermercados", *Mercados Municipales en Guadalajara*, 52. Consultado en noviembre de 2014 en: http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2006/mayo06/mar061.htm

KAVALIAUSKE, M. y UBARTAITE, S. (2014): "Ethical behavior: factors influencing intention to buy organic products in Lithuania", *Economics and Management*, 19(1), pp. 72-83.

LINDEMAN, M. y VÄNÄNEN, M. (2000): "Measurement of ethical food choice motives", *Appetite*, 34(1), pp. 55–59.

LOUREIRO, M. L.; MCCLUSKEY, J. J. y MITTELHAMMER, R. C. (2002): "Will consumers pay a premium for eco-labeled apples?", *Journal of Consumer Affairs*, 36(2), pp. 203-219.

MAKATOUNI, A. (2002): "What motivates consumers to buy organic food in the UK? Results from a qualitative study", *British Food Journal*, 104(3/4/5), pp. 345-352.

MICHAELIDOU, N. y HASSAN, L. M. (2008): "The role of health consciousness, food safety concern and ethical identity on attitudes and intentions towards organic food", *International Journal of Consumer Studies*, 32(2), pp. 163-170.

NEWHOLM, T. y SHAW, D. (2007): "Studying the ethical consumer: A review of research", *Journal of Consumer Behavior*, vol. VI, No. 5, October, pp. 253–270.

SHAW, D. y SHUI, E. (2002): "An Assessment of Ethical Obligation and Self-Identity in Ethical Consumer Decision-Making: A Structural Equation Modelling Approach", *International Journal of Consumer Studies*, 26 (4), pp. 286–293.

STAKE, R. (1995): *The Art of Case Studios Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks California, 1ª ed.

TOMM, K. (1985): "Circular interviewing: A multifaceted clinical tool". En CAMPBELL, D. y DRAPER, R. *Applications of systemic family therapy: The Milan method*, pp. 33-45. Norton. New York.

ULRICH, P, & SARASIN, C. (1995): *Facing Public Interest*. Springer Science & Business Media, German, 1ª ed., Vol.8.

VERMEIR, I. y VERBEKE, W. (2008): "Sustainable food consumption among young adults in Belgium: Theory of planned behavior and the role of confidence and values", *Ecological Economics*, 64(3), pp. 542-553.

Relación de títulos publicados en el

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

Fusiones y Adquisiciones (Parte I) (N.º 134, Agosto 1988).
Fusiones y Adquisiciones (Parte II) (N.º 135, Diciembre 1988).
El Liderazgo de la Empresa (N.º 136, Abril 1989).
El Sector Energético (N.º 137, Agosto 1989).
Planificación de la Economía (N.º 138, Diciembre 1989).
Reforma de la Legislación Mercantil (N.º 139, Abril 1990).
Nuevas herramientas de Gestión (N.º 140, Agosto 1990).
Nuevo Plan General de Contabilidad (N.º 141, Diciembre 1990).
El Sector del Seguro en España (N.º 142, Abril 1991).
Filosofía y Gestión de la Calidad (N.º 143, Agosto 1991).
Etica y Empresa (N.º 144, Diciembre 1991).
75.º Aniversario de la Universidad Comercial de Deusto (N.º 145, Abril 1992).
50.º Aniversario del Boletín de Estudios Económicos (N.º 146, Agosto 1992)
Los Nuevos Mercados Financieros (N.º 147, Diciembre 1992).
Revitalización Metropolitana (N.º 148, Abril 1993).
Desarrollo Industrial (N.º 149, Agosto 1993).
Medioambiente y Estrategia Empresarial (N.º 150, Diciembre 1993).
El nuevo marco laboral (N.º 151, Abril 1994).
Cuestiones Sobre estrategia (N.º 152, Agosto 1994)
La Ayuda Internacional Humanitaria: Su gestión (N.º 153, Diciembre 1994)
Titulización de Activos (N.º 154, Abril 1995)
Reflexiones sobre el Mercado de Trabajo (N.º 155, Agosto 1995)
III Foro de Finanzas (N.º 156, Diciembre 1995).
Aplicaciones del «Marketing» (N.º 157, Abril 1996).
Gestión en las ONG's (N.º 158, Agosto 1996).
Desarrollo Directivo en el Sector Salud (N.º 159, Diciembre 1996).
Investigaciones Financieras (N.º 160, Abril 1997).
La calidad total aplicada a la educación (N.º 161, Agosto 1997).
Gestión basada en el valor (N.º 162, Diciembre 1997).
Logística y Tecnología (N.º 163, Abril 1998).
Gestión de "Intangibles" (N.º 164, Agosto 1998).
Reflexiones en torno al Euro (N.º 165, Diciembre 1998).
Avances en la Teoría Financiera (N.º 166, Abril 1999).
Emprender (Parte I) (N.º 167, Agosto 1999).
Emprender (Parte II) (N.º 168, Diciembre 1999).
Estrategia y Empresa (N.º 169, Abril 2000).
Etica y Economia (N.º 170, Agosto 2000).
Nuevas tendencias en Marketing (N.º 171, Diciembre 2000).
Gestionar Recursos y Capacidades (N.º 172, Abril 2001).
Nueva Economia (N.º 173, Agosto 2001).
Personas y empresa (N.º 174, Diciembre 2001).
Panorama de la Macroeconomía (N.º 175, Abril 2002).
Reflexiones para la gestión empresarial (N.º 176, Agosto 2002).
Empresa Familiar (N.º 177, Diciembre 2002).
Información Contable y Globalización: la respuesta de la Unión Europea (N.º 178, Abril 2003).
Logística (N.º 179, Agosto 2003).
Conocimiento e intangibles en un entorno global (N.º 180, Diciembre 2003).

Relación de títulos publicados en el *(Continuación)*

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

Ampliación de la Unión Europea (N.º 181, Abril 2004).
El gobierno de la empresa (Nº. 182, Agosto 2004).
Dirección de personas en las organizaciones (N.º 183, Diciembre 2004).
Orientación al mercado y orientación al cliente (N.º 184, Abril 2005).
Apuntes sobre Internacionalización (N.º 185, Agosto 2005).
Innovación y nuevas oportunidades de negocio (N.º 186, Diciembre 2005).
El futuro de las pensiones (N.º 187, Abril 2006).
Consideraciones sobre el fenómeno migratorio (N.º 188, Agosto 2006).
Emprendedores (N.º 189, Diciembre 2006).
América Latina. Reflexiones sobre su realidad y retos de futuro (N.º 190, Abril 2007).
Economía industrial (N.º 191, Agosto 2007).
El reto de la globalización y su impacto en la econmía vasca (N.º 192, Diciembre 2007).
La internacionalización de la empresa (N.º 193, Abril 2008).
Algunas reflexiones sobre recientes normativas y su impacto en la actividad empresarial (N.º 194, Agosto 2008).
Compromiso empresarial con el desarrollo sostenible (N.º 195, Diciembre 2008).
Relaciones Laborales (N.º 196, Abril 2009).
Comunicación y transparencia: algunas posibilidades (N.º 197, Agosto 2009).
Reflexiones tras dos años de crísis económica y financiera (N.º 198, Diciembre 2009).
Algunas novedades en finanzas (N.º 199, Abril 2010).
Economía sostenible (N.º 200, Agosto 2010).
Política fiscal y concierto económico frente a la crisis (N.º 201, Diciembre 2010).
Gestión del riesgo (N.º 202, Abril 2011).
La gestión de personas (N.º 203, Agosto 2011).
Diferentes economías, diferentes problemas (N.º 204, Diciembre 2011).
Emprender (N.º 205, Abril 2012).
Finanzas éticas y alternativas (N.º 206, Agosto 2012).
Estrategias empresariales frente a la crisis (N.º 207, Diciembre 2012).
Novedades en la información contable (N.º 208, Abril 2013).
Reformas estructurales: una agenda abierta (N.º 209, Agosto 2013).
En torno a la crisis (N.º 210, Diciembre 2013).
Dirigir con ética (N.º 211, Abril 2014).
El reto de la financiación empresarial (N.º 212, Agosto 2014).
Competitividad e Innovación (N.º 213, Diciembre 2014).
Pymes y salida de la crisis (N.º 214, Abril 2015).

Precios de suscripción: España: 40,90 €. Extranjero: 46,60 €. *Números sueltos y atrasados:* 1.ª serie: Números 1 al 45: 17,60 €. 2.ª serie: Números 46 en adelante: 21,20 €. Tarifa de estudiante: 25% de descuento.

Dirija la correspondencia al:

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Deusto Business Alumni
Teléfono 94 445 63 45 - 94 445 22 12 - Fax 94 445 72 54
Apartado 20044 - 48080 **BILBAO** (España)
E-mail: boletin.dba@deusto.es

NORMAS PARA LA PUBLICACION DE ARTICULOS EN EL BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

–El objetivo del BEE (en adelante, la Revista) es la publicación de trabajos de economía y gestión empresarial, intentando siempre conseguir el equilibrio entre el rigor científico y la divulgación. La Revista asume los más elevados estándares éticos en su proceso de análisis y selección de trabajos y en su comportamiento con autores, evaluadores y la sociedad[1].

–Publica números monográficos sobre temas programados de antemano y por colaboradores invitados personalmente. Sin embargo, en cada número se reserva espacio para temas libres, distintos del tema monográfico. Los trabajos pueden estar escritos en castellano o en inglés.

–Los artículos enviados para su publicación en la Revista deben estar escritos a máquina a doble espacio, por duplicado, con una extensión aproximada de 15 a 20 páginas. El autor deberá acompañar un resumen del artículo de no más de 150 palabras, junto con una lista de palabras clave, en número no superior a cinco, ambos en español e inglés. También deberá enviar el título del artículo en inglés y adjuntar el soporte informático donde esté contenido el trabajo.

–Las notas aclaratorias van a pie de página y se hará referencia a ellas mediante superíndices, en numeración sucesiva. Los libros y artículos de revistas tendrán una sola cita completa al final del artículo por orden alfabético de autores. La referencia a los mismos se hace por medio del apellido del autor seguido entre paréntesis del año de publicación de la obra citada. Así: E. Chacón (1966), que remite a la obra de Chacón, Enrique (1966): "La formación de equipos de IO en la empresa". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XII, número 68, mayo-agosto, pp. 279-296. El enunciado completo de la obra se menciona sólo al final del artículo.

–Las figuras que eventualmente deban aparecer en el artículo deben presentarse de forma que sean aptas para su reproducción directa, y en tamaño suficientemente grande, lo mismo que las letras que las acompañan, para que admitan la reducción necesaria. Todas las figuras y tablas irán numeradas, y para referirse a ellas en el texto, habrán de citarse con su número.

–Deben evitarse las notas matemáticas a pie de página, es preferible el uso de apéndices matemáticos.

–En la notación matemática se recomienda el uso de aquéllas fórmulas que, sin perder la claridad necesaria, puedan escribirse en una sola línea. Por ejemplo a/b en vez de $\frac{a}{b}$ o f_{xy} en vez de la expresión que utiliza los signos explícitos de derivada parcial.

–El Comité de Dirección estudiará la posibilidad de publicación de los originales que le sean remitidos, en atención a la línea editorial de la Revista y las directrices emanadas de su Consejo de Redacción, y, en base a los informes y valoraciones preparados por los evaluadores nombrados al efecto. Tal evaluación será anónima, ciega y habrá más de un evaluador para cada trabajo. Actúan como pares, los miembros del Comité de Redacción del BEE, expertos externos del mundo académico y empresarial, así como los miembros del claustro de profesores de la Universidad de Deusto en quienes, por su mera condición de tales, concurre la condición de expertos en la materia y un pleno conocimiento de los deberes y responsabilidades que asumen como revisores. En base a dicha revisión, el trabajo podrá ser aceptado, revisado o rechazado.

–Los originales deberán ser inéditos y no estar pendientes de publicación o evaluación en ninguna otra revista.

–Los trabajos recibidos para evaluación serán tratados como material confidencial y ninguna información contenida en los mismos será revelada o discutida, salvo consentimiento del autor, con personas distintas del propio autor, de los editores o de los revisores.

–Los autores serán responsables de sus trabajos, que habrán de realizar de forma ética y responsable. Presentarán sus trabajos con honestidad, absteniéndose de manipular u omitir la cita de trabajos de terceros, así como de citar aquellos que no hayan leído.

–El Boletín de Estudios Económicos no se hace responsable de los datos utilizados, criterios, opiniones o conclusiones expresadas en los artículos publicados, que corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan la posición de la revista ni de sus editores. Las erratas de edición detectadas, que sean relevantes, se rectificarán en un Boletín posterior.

---

[1] Siguiendo las recomendaciones de Elsevier y COPE´s Best Practice Guidelines.

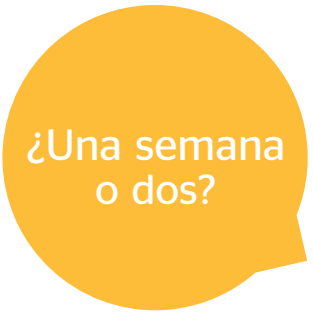
kutxabank
banka
pertsonala
banca
personal

Viajes

Banca Personal Kutxabank

Consulta nuestro catálogo de viajes en el apartado de Banca Personal de nuestra web.

BBVA



Tarjetas de crédito BBVA

Este verano no dejes escapar ningún plan

Aplaza el pago de tus compras eligiendo la cuota mensual que te venga bien*.

Y recuerda que puedes hacerlo también desde tu móvil con **BBVA Wallet.**

adelante.

* Límite de crédito sujeto a autorización de BBVA. La modalidad de reembolso pago aplazado implica el pago de intereses. Reembolso mínimo del 1% del saldo pendiente más intereses y comisión.