

# Revista de Marketing y Publicidad

Revista semestral núm. 1 | Febrero 2019

ISSN: 2659-3904

## La identidad corporativa en los municipios españoles

Esmeralda López y Begoña Moreno

## Big data: aplicaciones en las etapas del funnel de conversión

Raquel Arganza y Miriam Arroyo

## Publicidad, marketing y videojuegos

Susana Blanco, Judith Velasco y Carmen González

## La gestión de la experiencia digital del cliente

Silvia Prieto Preboste

## El «efecto manada» en el consumo de ocio: cuando pasarlo bien es obligación

Sergio A. Berumen





# Másteres y Cursos

Conviértete en el profesional que demandan las empresas formándote con nuestros Másteres y Cursos de las áreas de Marketing y Publicidad:

- Máster en Big Data y Transformación Digital de la Empresa
- Curso de Neuromarketing
- Curso Superior de Compra Programática y Data Management
- Curso Superior en Big Data para la Dirección de Empresas
- Curso Superior de Especialista en Marketing
- Curso de Analítica Web y Redes Sociales
- Curso de Marketing Digital y Redes Sociales
- Curso sobre Técnicas de Venta
- Curso de Excel para Profesionales y Directivos



¡MATRÍCULA  
ABIERTA!

MADRID  
BARCELONA  
VALENCIA

Presencial y online

Consulta nuestra oferta formativa completa en [www.cef.es](http://www.cef.es)

# Revista de Marketing y Publicidad

Núm. 1 | Febrero 2019

## Director editorial

Arturo de las Heras García. Presidente del Grupo CEF.- UDIMA

## Coordinador

Santiago Hernández Hernández. Coordinador del Área de Marketing y Dirección de Empresas del CEF.-

## Consejo asesor

Enrique Antón de las Heras. Profesor. Universidad Carlos III de Madrid

Ángel Bartolomé Muñoz de Luna. Profesor. Universidad CEU San Pablo

Oscar Herencia Rodrigo. General manager. MetLife Spain & Portugal

David Sastre Segovia. Chief customer officer. SEUR

Luis Torres Acebrón. Consultor-formador

## Edición

Centro de Estudios Financieros

P.º Gral. Martínez Campos, 5, 28010 Madrid • Tel. 914 444 920 • [editorial@cef.es](mailto:editorial@cef.es)

# Revista de Marketing y Publicidad

## Redacción, administración y suscripciones

P.º Gral. Martínez Campos, 5, 28010 MADRID  
Tel. 914 444 920  
Correo electrónico: [info@cef.es](mailto:info@cef.es)

Suscripción anual (2019) (2 números): 50 €

Solicitud de números sueltos (cada volumen):

Suscriptores 20 €

No suscriptores 25 €

## Edita

Centro de Estudios Financieros, SL  
Correo electrónico: [revistacef@cef.es](mailto:revistacef@cef.es)  
Edición digital: [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)  
Depósito legal: M-3251-2019  
ISSN: 2659-3904

## Imprime

Artes Gráficas Coyve, SA  
c/ Destreza, 7  
Polígono industrial Los Olivos  
28906 Getafe (Madrid)

© 2019 CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

# Revista de Marketing y Publicidad

ISSN: 2659-3904

## Sumario

<b>Editorial</b>	5-6
Arturo de las Heras García	
<b>Aproximación a la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles</b>	7-38
<i>Approximation to the management of the corporate identity in the Spanish municipalities</i>	
Esmeralda López Alonso y Begoña Moreno López	
<b>Big data: aplicaciones de la gestión del dato en las distintas etapas del funnel de conversión</b>	39-68
<i>Big data: Applications of the data management in the different stages of the conversion funnel</i>	
Raquel Arganza Salcedo y Miriam Arroyo López	
<b>Publicidad, marketing y videojuegos: inclusividad, diversidad y estereotipos</b>	69-99
<i>Advertising, marketing and video-games: inclusiveness, diversity and stereotypes</i>	
Susana Blanco Fernández, Judith Velasco Rodríguez y Carmen González Pais	
<b>Modelo de diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente</b>	101-137
<i>Diagnostic model of the maturity level of digital customer experience management</i>	
Silvia Prieto Preboste	
<b>El «efecto manada» en el consumo de ocio: <i>dolce far niente</i> o cuando pasarlo bien se convierte en obligación</b>	139-170
<i>The 'herd effect' in the consumption of leisure time: 'dolce far niente' or when 'having a good time' becomes an obligation</i>	
Sergio A. Berumen	

## Reseñas bibliográficas

Gamificación. Mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional José Luis Ramírez Cogollor	171-172
B2S. Business to Social. Marketing digital para empresas y personas Varios autores	173-174
Normas de publicación	175-176

*Las opiniones vertidas por los autores son responsabilidad única y exclusiva de los mismos. CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS, sin necesariamente identificarse con las mismas, no altera dichas opiniones y responde únicamente a la garantía de calidad exigible en artículos científicos.*



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## Editorial

**Arturo de las Heras García**

*Presidente del Grupo CEF.- UDIMA*

El marketing y la publicidad son la gasolina que alimenta el motor de las organizaciones. En pleno proceso de digitalización de la sociedad, nos encontramos ante un mercado cada vez más competitivo y global, donde la diferenciación y la aportación de valor de las propuestas comerciales son imprescindibles para el desarrollo de cualquier negocio o proyecto.

En el Grupo CEF.- UDIMA trabajamos desde 1977 para formar profesionales en aquellas áreas que son especialmente demandadas por el mercado laboral. Nuestro carácter académico y, a la vez, nuestra intención de acercar la formación práctica al mundo de la empresa nos han llevado a impulsar la difusión del conocimiento científico en las áreas más relevantes, como en este caso lo son el marketing y la publicidad.

Científicos, investigadores y profesionales se dan cita en esta nueva *Revista de Marketing y Publicidad* de la Editorial CEF.-, que en este primer número publica los artículos ganadores del Premio Estudios Financieros 2018 de Publicidad y Marketing. Estos estudios abordan de forma rigurosa y actual la identidad corporativa de los municipios; la aplicación del *big data* a la conversión; el impacto de la publicidad y los videojuegos en la construcción de estereotipos y la representación de la diversidad; la gestión de la experiencia digital de los clientes, y el neuromarketing aplicado al comportamiento de las nuevas generaciones.

Ya no es suficiente con tener un buen producto; ni siquiera lo es si lo ofrecemos en el mercado a través de un buen servicio. Gracias al entorno digital actual, el cliente vive constantemente en un mundo repleto de accesos a información. El cliente nos compara, recibe impactos publicitarios de nuestra competencia, vive sometido a continuas influencias de las opiniones en redes sociales, etc., con lo que el marketing asume nuevos retos para lograr que nuestra marca, nuestro producto y nuestro servicio sean los elegidos.

Ante esta situación, las mejores prácticas en el terreno del marketing y la publicidad deben ser continuamente mejoradas y renovadas, y ahí es donde cobra especial relevancia la aportación científica y académica, que se dedica a estudiarlas y divulgar los resultados obtenidos.

En sus orígenes, el marketing y la publicidad trabajaban simplemente para obtener creatividades llamativas e inspiradoras; ahora nos hemos adentrado en un mercado en el que la estética, importante aún, ha pasado a tener menor importancia que los resultados y en el que, dentro de las audiencias, no son tan relevantes las cantidades como





las calidades. En este contexto, queremos segmentar nuestra audiencia y afinar para lograr impactar sobre nuestro *target*, ese perfil de clientes o potenciales clientes que tienen mayor propensión a comprarnos y que, por tanto, se convierten en el objetivo principal de nuestras campañas.

Por todo ello, es conveniente reflexionar, investigar y aprender de aquellos que se dedican a la producción científica basada en estudios y resultados reales. En el caso del marketing y la publicidad, se trata de una aportación obligatoriamente práctica, puesto que el marketing no se entiende sin resultados y la publicidad es inconcebible sin generación de nuevas oportunidades de venta.

Animamos a investigadores y estudiosos del marketing y la publicidad tanto a presentarse a los Premios Estudios Financieros de la especialidad como a enviarnos artículos para su publicación.



# Aproximación a la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles

**Esmeralda López Alonso**

*Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Europea y consultora en Walker & Flâneur*

[esmeralda.lopez@universidadeuropea.es](mailto:esmeralda.lopez@universidadeuropea.es)

**Begoña Moreno López**

*Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Europea y directora creativa en Maldita Studio*

[begona.moreno@universidadeuropea.es](mailto:begona.moreno@universidadeuropea.es)

Este trabajo ha obtenido el Premio Estudios Financieros 2018 en la modalidad de Publicidad y Marketing.

El jurado ha estado compuesto por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

En un momento en el que el contexto municipal y político sufre una grave crisis de credibilidad y confianza por parte de los ciudadanos; en el que cada vez se persigue más la participación ciudadana y se busca la transparencia; en el que la migración de la población y la falta de recursos económicos y humanos en los municipios más pequeños es cada vez más acuciante, la creación y consolidación de la marca ciudad y la comunicación municipal se presentan como herramientas fundamentales para paliar estas dificultades. Tanto una como otra forman parte de la identidad corporativa municipal, por lo que conocer la situación de los distintos municipios del Estado español y establecer las dificultades, los recursos y las ventajas con los que se encuentran para implementarlas es de vital importancia.

Sin embargo, los estudios y análisis científicos abordan el tema, bien desde la óptica del marketing con la construcción de la marca ciudad (obviando así el resto de municipios), bien desde la óptica exclusiva de la comunicación. El presente estudio realiza una aproximación de cómo se está abordando la gestión de la identidad corporativa en los ayuntamientos del territorio español, aunando así la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación, con el deseo de poder detectar posibles carencias y ofrecer un modelo básico de gestión que facilite el trabajo a las corporaciones municipales.

**Palabras clave:** comunicación del sector público; comunicación estratégica; dirección de comunicación; comunicación municipal; relaciones públicas; gestión de la identidad corporativa.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 25-10-2018

**Cómo citar:** López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). Aproximación a la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 7-38.





# Approximation to the management of the corporate identity in the Spanish municipalities

Esmeralda López Alonso

Begoña Moreno López

## Abstract

At a time when the municipal and political context suffers a serious crisis of credibility and confidence on the part of the citizens; Where citizen participation is increasingly pursued and transparency is sought; In which the migration of the population and the lack of economic and human resources in the smaller municipalities is becoming more and more pressing, the creation and consolidation of the City brand and the municipal communication are presented as fundamental tools to palliate These difficulties. Both are part of the municipal corporate identity, so to know the situation of the different municipalities of the Spanish State and to establish the difficulties, resources and advantages with which they are to implement them is vital importance. However, scientific studies and analyses address the issue, either from the perspective of marketing with the construction of the city brand (obviating the rest of municipalities), either from the exclusive optics of communication. The present study makes an approximation of how the management of the corporate identity is being addressed in the city councils of the Spanish territory, thus combining the corporative culture, the visual identity and the communication, with the desire to be able to detect possible Shortcomings and provide a basic management model that facilitates the work of municipal corporations.

**Keywords:** public sector communication; strategic communication; communication management; municipal communication; public relations; corporate identity management.

**Citation:** López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). Approximation to the management of the corporate identity in the Spanish municipalities. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 7-38.



## Sumario

1. Introducción
  2. Marco teórico
    - 2.1. La identidad corporativa, un valor intangible diferenciador
    - 2.2. Gestión de la identidad
      - 2.2.1. Cultura corporativa y comportamiento corporativo
      - 2.2.2. Identidad visual corporativa
      - 2.2.3. Comunicación corporativa
    - 2.3. Modelo de gestión
    - 2.4. Responsables de la gestión
  3. Metodología
  4. Resultados
  5. Conclusiones
  6. Limitaciones, reflexiones y propuestas
  7. Futuras investigaciones y propuestas
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

La eclosión de internet en la sociedad ha provocado una globalización cultural y económica, constantes avances científicos e importantes cambios sociales. Esta metamorfosis ha generado modificaciones en la forma de articulación de las corporaciones, en la dirección de la comunicación con los distintos públicos y en la administración de la información. La gestión de las ciudades no escapa de estos efectos y hemos podido constatar que, hoy en día, se contemplan como productos formados por conglomerados de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.) e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, marca, cultura, etc.) que los ciudadanos valoran y a través de los cuales obtienen un determinado nivel de satisfacción. Estas características intrínsecas de cada municipio sirven para diferenciarse y competir con otros (Sáez, Mediano y Elizagarate, 2011) y crean una marca que aporta beneficios tanto económicos como turísticos, sociales y culturales y un vínculo de identificación con los públicos.

---

Son muy pocos los autores que han estudiado la identidad como elemento clave para la creación de marca y su comunicación en todo tipo de municipios

---

La presente investigación viene determinada por que, a pesar de que existen bastantes publicaciones y estudios sobre la marca ciudad, son muy pocos los autores que han estudiado la identidad como elemento clave para la creación de marca y su comunicación en todo tipo de municipios.

En el siglo XXI, las ciudades de referencia son las que poseen esta marca definida y reconocida (Puig, 2009). Por los estudios consultados, una mayoría de las grandes ciudades españolas está trabajando en sus marcas pero no existen evidencias sobre lo que está haciendo el resto de municipios de menor tamaño<sup>1</sup>, que cuentan con recursos humanos y económicos más limitados y, en muchos casos, con problemas de despoblación por el éxodo rural y el envejecimiento de los censos.

Las corporaciones municipales, independientemente de su tamaño, necesitan disponer de una identidad corporativa distintiva, coherente y firme y comunicarla a sus diferentes

---

<sup>1</sup> En España, según Eurostat, el 62 % de los municipios tiene menos de 1.000 habitantes y, en estos, apenas vive el 3,15 % de los españoles.

públicos internos y externos. En este sentido, hay que destacar que no todas las organizaciones disponen del mismo grado comunicativo ni existe un modelo que pueda ser aplicado a cualquier tipo de municipio (Díez, 2004). No podemos omitir que en España hay ayuntamientos que aún no han incorporado profesionales para gestionar la comunicación y que muchos gabinetes están todavía en el camino de la profesionalización debido a la falta de estructuración interna o la falta de planificación estratégica (Bruno y Paricio, 2013).

Consideramos, por tanto, que los municipios necesitan un binomio de identidades corporativas bien definidas, junto con estrategias de comunicación claras y coherentes. Establecido este estado de la cuestión, la presente investigación parte de determinadas dudas sobre la gestión de la identidad y la comunicación en las corporaciones locales que, dada su importancia, han justificado este trabajo como:

---

*Las corporaciones municipales, independientemente de su tamaño, necesitan disponer de una identidad corporativa distintiva, coherente y firme y comunicarla a sus diferentes públicos internos y externos*

---

- En la actualidad, ¿las corporaciones municipales han definido su identidad? ¿Cómo y quién gestiona la identidad visual corporativa?
- ¿Los ayuntamientos disponen de un plan estratégico de comunicación?
- ¿Qué importancia le dan a la comunicación con los diferentes públicos? ¿Quién gestiona la comunicación? ¿Qué herramientas utilizan? ¿A qué públicos se dirigen?

En este sentido, el objeto de estudio son los ayuntamientos de los municipios que conforman el territorio español y los objetivos planteados son:

- Observar la importancia que están dando a la gestión de la identidad.
- Conocer cómo están implementando la identidad visual corporativa.
- Analizar cómo es la gestión de comunicación: responsables, públicos y herramientas.
- Facilitar un modelo metodológico sobre los pasos necesarios para una implementación adecuada de la identidad.

La hipótesis de la que partimos es que los ayuntamientos de los municipios con más de 10.000 habitantes dan mayor valor a la gestión de la identidad y, por ende, a la comunicación, que los municipios con menor número de habitantes.

## 2. Marco teórico

### 2.1. La identidad corporativa, un valor intangible diferenciador

Son muchos los especialistas que han tratado de definir este término desde diferentes perspectivas individuales y colectivas. En el contexto del *branding* corporativo, a mediados del siglo XX y hasta los años noventa, estuvo ligado al diseño gráfico y a los aspectos visuales (logotipo, colores, tipografías, etc.). Como ejemplo, podemos destacar la definición que hace Dowling (1994) sobre la identidad corporativa como un conjunto de símbolos que una organización emplea para identificarse ante diferentes grupos de personas.

Podríamos citar a más autores que van en esta línea y multitud de obras de referencia que estudian la identidad corporativa, limitándose exclusivamente al logotipo y a la expresión visual de la empresa. Esta situación, además de la traducción de bibliografía internacional, ha provocado un caos terminológico que se ha mantenido durante años e incluso en la actualidad, aunque muchos académicos hayan profundizado sobre la materia.

El término ha ido modificándose hacia una concepción mucho más amplia, entendiendo la identidad como la personalidad y la esencia de una organización. Se puede resumir como la suma de características, objetivos, valores, creencias y actitudes que definen a una institución y que la diferencian del resto, que aglutina aspectos comunicativos, culturales, ambientales y de comportamiento.

La identidad debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de actividad, pues el comportamiento de la entidad, cada acto de cada uno de los empleados, tiene un efecto en su imagen global. La identidad corporativa, ahora más que nunca, debe darse a conocer e inculcarse internamente en la organización para que tenga sentido.

Van Riel argumenta que es necesaria una buena definición y gestión de la identidad corporativa por los beneficios que conlleva, tanto interna como externamente. El autor explica que existe una mayor motivación entre los empleados, por el sentimiento de pertenencia que crea, y genera una mayor confianza entre los diferentes públicos, debido a la homogeneidad y coherencia en la transmisión de los mensajes (Van Riel, 1997).

Partiendo de la definición de la identidad, se deberían planificar las estrategias de comunicación de la organización, además de la identidad visual, con el fin de dar coherencia a todas las actuaciones en los diferentes ámbitos donde opera.

### 2.2. Gestión de la identidad

La gestión comunicacional debe marcar su punto de inicio a partir de la consideración de los componentes de la identidad corporativa como centro de

su misión y visión. [...] La imagen no puede ser manipulada literalmente, al menos no de forma directa. Mientras que la identidad sí. Por ello, es tan determinante tener claros los componentes de la identidad para poder planificarla, dirigirla, evaluarla y controlarla. Solo así la gestión comunicacional puede coadyuvar la estrategia corporativa. Una adecuada gestión de la comunicación garantiza un alto nivel de solidez de la identidad (Ramírez de Bermúdez, 2005, pp. 21-22).

A continuación explicaremos los componentes que han sido considerados básicos en la formación de la identidad.

### 2.2.1. Cultura corporativa y comportamiento corporativo

La cultura corporativa es la suma de las creencias, los valores y las pautas de conducta (Schein, 1985). Capriotti hace una definición más extensa:

Conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o por la gran mayoría de los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo (Capriotti, 2009, p. 24).

En este sentido, Marín (2008) incluye en la definición de cultura el término «responsabilidad» cuando defiende que está compuesta por los principios conceptuales, los valores de las personas que integran la organización y los valores sociales.

La cultura corporativa también se incluye en un programa en el que se recoge, a modo de normativa, el comportamiento que ha de mantener la organización. El comportamiento hace referencia a las distintas actuaciones que la entidad desarrolla, tanto de directivos como de empleados. Para marcar las directrices de cómo debe ser ese comportamiento, basado en la cultura propia de la organización, se suele emplear un código de conducta. «Es un documento que recoge el compromiso de carácter voluntario por parte de la empresa, y consecuentemente, de los empleados que la integran, con una serie de comportamientos y conductas que asumen como parte de su cultura» (Caldas, Carrión y Lacalle, 2012, p. 46). Los códigos de conducta, también denominados códigos éticos, son realizados por la organización y se adoptan de forma voluntaria para regular los comportamientos de todos los empleados.

### 2.2.2. Identidad visual corporativa

Una buena identidad visual es aquella que traduce simbólicamente la identidad corporativa, que puede estar conformada por el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, los colores corporativos y la tipografía corporativa (Villafañe, 1999, 2013). Para Sanz y González (2005), además del símbolo, los edificios, ambientes, sonidos, aromas y texturas ayudan en la creación de un conjunto singular identificador.

Según Villafañe (1999), el objetivo de la identidad visual corporativa es proyectar la imagen intencional de la organización y reforzar el posicionamiento. Asimismo, determina cuatro funciones de la identidad:

1. Función de identificación para favorecer que la organización sea reconocida por el público.
2. Función de diferenciación que le permite ser singular frente a la competencia.
3. Función de memoria para estar en el recuerdo del público.
4. Función asociativa que refuerce el vínculo entre la identidad visual y la organización.

Una gestión adecuada de la identidad visual corporativa concede a la corporación coherencia, simbolismo y posicionamiento (Schmitt y Simonson, 1998), lo que favorece la diferenciación del resto de organizaciones a través de su símbolo y de su marca. Estos elementos suelen ser los más reconocibles por el público.

Para ajustar la identidad visual a la identidad corporativa, es necesario realizar un plan o programa de identidad visual. Sanz de la Tajada señala que este programa debe pasar por una serie de etapas: investigación, estrategia, creación de elementos base, diseño constructivo y redacción de normativa e implantación (Sanz de la Tajada, 1994). De este plan emana el manual de normas de identidad visual y el libro de estilo que servirán para marcar las directrices en el interior de la organización.

El manual de identidad visual suele constar de dos partes: la primera es la construcción de la identidad visual y la segunda aborda la implantación de esa identidad en las distintas aplicaciones como: papelería, señalética, inmuebles, vehículos, etc. Por otra parte, en el manual de estilo se define el tono comunicativo, el estilo de redacción, el formato y el diseño de los textos. Son documentos que se tienen que ir adaptando de manera continua.

También es importante destacar que los manuales de marca proporcionan una guía para el uso de la identidad visual de los productos y servicios, además de un capítulo sobre los valores de la marca, su posicionamiento y una descripción de cómo los empleados pueden ayudar a dar vida a esos valores (Van Riel, 2012).

### 2.2.3. Comunicación corporativa

El modelo de comunicación tradicional<sup>2</sup> de emisor a receptor, basado en una comunicación unidireccional que no busca intencionadamente una respuesta, se ha quedado obsoleto. Con la llegada de la web 2.0<sup>3</sup>, las entidades ya no tienen el control del flujo informativo y es el modelo simétrico de doble sentido o doble flujo (Grunig y Hunt, 1984) el que mejor refleja los cambios que se están produciendo. En la actualidad, tanto la organización como sus públicos pueden ser persuadidos para variar su comportamiento y la iniciativa comunicativa puede ser de ambos. Así lo vislumbraba el Manifiesto Cluetrain<sup>4</sup> cuando expuso que la comunicación se transformaría en un modelo bidireccional, centrado en conversaciones y tomando como base el diálogo, la transparencia y la colaboración.

Esta corriente comunicativa parece que también ha llegado a las corporaciones municipales. La instauración de la democracia en España exigió a los ayuntamientos la creación de unos servicios comunicativos con el fin de tener una conexión permanente con el ciudadano (Cárdenas, 1999, 2000). El modelo clásico-burocrático, con una comunicación unidireccional, es el que ha predominado para informar mayoritariamente sobre los servicios públicos. Hoy en día, con las crisis de confianza y credibilidad que tienen los ciudadanos acerca de las instituciones públicas y los gobernantes (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2018; Edelman, 2018), y los nuevos patrones de gobierno público, este modelo ha dejado de tener sentido y se está sustituyendo por uno más participativo y relacional (Campillo, 2011), que busca una perspectiva más global de comunicación en la organización.

La gestión de las organizaciones ha evolucionado y, por consiguiente, su comunicación. Podemos encontrar múltiple bibliografía en este ámbito, aunque es cierto que no siempre bajo la misma denominación. Algunos autores la han designado también como comunicación organizacional, empresarial, institucional, global o integral, entre otras.

Tras la revisión bibliográfica, localizamos dos vertientes: por un lado, los que entienden la comunicación como el conjunto de técnicas y herramientas para relacionarse con los públicos; por otro, destacan aquellos autores que manifiestan que no solo comunican la publicidad o las campañas de relaciones públicas, sino todo lo que la empresa dice y hace.

La dirección de comunicación, en el siglo XXI, se ha convertido en un área clave de inteligencia en gran parte de las entidades, tanto por los recursos utilizados como por la especialización de los profesionales (Wood y Somerville, 2008).

<sup>2</sup> También denominado modelo de agente de prensa o modelo de información asimétrica.

<sup>3</sup> También denominada web social. Es un concepto acuñado por Tim O'Reilly. Gracias a distintas aplicaciones tecnológicas, los usuarios pueden participar y crear contenidos.

<sup>4</sup> En 1999, Levine, Locke, Searls y Weinberger publicaron el *Manifiesto Cluetrain*; 95 tesis centradas en el impacto de internet y las tecnologías de la información sobre los mercados, las organizaciones y sus modelos de negocio. La versión original del manifiesto está disponible en <<http://www.cluetrain.com>>.

## 2.3. Modelo de gestión

Aunque son varios los autores que han elaborado modelos sobre la gestión de la identidad, nos parece interesante destacar el del profesor Paul Capriotti. Él estima que no es posible gestionar directamente la imagen de una organización, entendida como un proceso de percepción por parte del público, pero sí se pueden modificar esas percepciones a través de una gestión adecuada de su identidad. Capriotti, tomando como referente los modelos de autores como Sanz de la Tajada (1994), Van Riel (1997) o Villafañe (1999), entre otros, ha desarrollado un plan estratégico para la gestión de la identidad denominado: el plan estratégico de la identidad corporativa<sup>5</sup>. Este modelo está compuesto por tres etapas:

1. Análisis estratégico de la situación. Esta etapa es clave para la definición de la estrategia que, mediante una investigación exhaustiva de la organización, de su entorno, los públicos y la imagen corporativa, se plasmará posteriormente en el plan estratégico.
2. Definición del perfil de la identidad corporativa. Se tomarán decisiones estratégicas que compondrán el perfil de la identidad para que permitan la identificación, la diferenciación y la preferencia.
3. Comunicación del perfil de la identidad corporativa. Se realizará el planteamiento del plan de comunicación con los diferentes públicos para transmitir la identidad e intentar influir en la imagen de los *stakeholders*<sup>6</sup>.

## 2.4. Responsables de la gestión

Una gestión adecuada de la identidad implica una gestión comunicacional para responder tanto al diseño como a la emisión, pero sobre todo a la identificación, y que una organización cuyo cliente interno tenga una alta identificación es una garantía del alto nivel de solidez de la identidad. Para que estas funciones sean cubiertas, la alta gerencia debe gestionar la comunicación (Ramírez de Bermúdez, 2005, pp. 19-20).

Las grandes compañías suelen gestionar la comunicación corporativa y su identidad a través de departamentos internos de comunicación y se apoyan en consultoras de comunicación para acciones más especializadas.

---

<sup>5</sup> Se puede estudiar con más detalle el modelo en su libro (véase Capriotti, 2009).

<sup>6</sup> También denominados públicos de interés. Gran parte de la literatura especializada considera que el término *stakeholder* fue acuñado por primera vez en 1963 por el Stanford Research Institute para identificar a aquellos grupos o personas que son de vital importancia para la organización. Existen distintas tipologías para su clasificación; el mayor grado de convergencia son los siguientes públicos: empleados, clientes, accionistas, Gobiernos, proveedores y comunidad local.

El máximo responsable del departamento interno de comunicación es el director de comunicación (dircom). La figura del dircom ha evolucionado; ha pasado de ser gestor de la comunicación a ser un estratega de la reputación (Casado, Méndiz y Peláez, 2013). En pleno siglo XXI, la empresa o institución que no cuente con un director de comunicación está al borde del caos o rinde un 75 % de lo que podría (Bel, 2004). Entre las responsabilidades del dircom no solo está la transmisión de información, sino el procesamiento de las informaciones, para favorecer las comunicaciones colaborativas en las que los públicos actúen como promotores de una imagen positiva de la entidad (García, 2009).

Acorde con esta coyuntura, parece evidente que el departamento de comunicación, de la mano del director de comunicación, sea el encargado de comunicar y gestionar los intangibles de la organización, tanto en el mundo analógico como en el virtual, y posicionar a esta correctamente en un espacio global.

Los medios sociales han facilitado que la comunicación se personalice y exista una continua interacción entre la entidad y sus públicos. Las organizaciones que han entendido los beneficios de estos nuevos medios han creado verdaderas comunidades virtuales, donde hacen partícipes a los públicos, internos y externos, tanto de nuevos proyectos como de la propia filosofía de la empresa, con el fin de aportar valor y diferenciación. Otras también han aprovechado el poder de prescripción de los influenciadores digitales, tuiteros, bloggers o *youtubers* para generar confianza, empatía y credibilidad en los públicos.

Por ende, la comunicación se ha convertido en una herramienta esencial que apoya los esfuerzos de marketing para fidelizar y consolidar la imagen de marca, tanto interna como externamente, y desempeña un papel cada vez más importante en la generación de confianza en los grupos de interés, en pos de alcanzar los objetivos empresariales y velar por la reputación corporativa (Van Riel, 2003). Pero no debemos olvidar que hoy las organizaciones se enfrentan

a desafíos comunicativos que antes no habían sufrido. Desde comienzos de este siglo, con la generalización de internet y posteriormente con la incorporación de los medios sociales, las relaciones con los diferentes públicos se han modificado; no se trata tanto de informar y controlar los mensajes como de comunicar y crear relaciones duraderas.

---

Las relaciones con los diferentes públicos se han modificado; no se trata tanto de informar y controlar los mensajes como de comunicar y crear relaciones duraderas

---

### 3. Metodología

Una vez que precisamos claramente el tema de estudio, los objetivos generales y la hipótesis de trabajo, en la primera parte de la investigación realizamos una revisión teórica

de las distintas aportaciones que otros académicos y profesionales han efectuado sobre la materia, así como de la información de estudios que guardan cierta relación. Tras esta revisión, comprobamos que en el ámbito académico no ha existido un gran interés sobre la gestión de la identidad y la comunicación municipal por las escasas tesis doctorales publicadas y los artículos académicos hallados (Campillo, 2011). Por tanto, estimamos conveniente consultar fuentes primarias para obtener datos de una mayor riqueza informativa.

En función de los objetivos, el método cuantitativo es el que estimamos más adecuado para analizar el objeto de estudio. Por las particularidades concretas de nuestra investigación, seleccionamos la técnica de la interrogación, concretamente la encuesta, por ser la más pertinente y coherente, puesto que permitía recoger actitudes, opiniones y valoraciones de los sujetos de estudio de modo rápido y eficaz. Además, ofrece la posibilidad de obtener información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

Dentro de las diferentes modalidades de encuestas, las más usuales son las presenciales, telefónicas o autoadministradas a través de internet. Esta última opción es la que escogimos para recabar la información del trabajo de campo por las ventajas que aporta: la gran rapidez, al reducirse considerablemente del trabajo de campo; un coste inferior porque se prescinde de los encuestadores, si la comparamos con los otros tipos; y una mejora en la respuesta por la introducción de elementos visuales (Díaz de Rada, 2012).

En esta fase preliminar de planificación ha sido determinante recoger toda la documentación relevante según nuestro objeto de estudio, analizar los recursos disponibles, tanto de tiempo como de trabajo, y definir la estrategia de muestreo y la selección de participantes de la población diana. Todos estos aspectos han sido decisivos para delimitar el número de preguntas de los cuestionarios, el lenguaje y el formato de respuesta, entre otras características.

Hay que resaltar que en el diseño de los distintos cuestionarios hemos tenido en cuenta que la formulación de las preguntas siguiera un orden lógico respecto al tema, así como que el contenido fuera coherente con los objetivos del estudio. También se ha cuidado que el lenguaje fuese claro, la presentación visual fuera agradable y el tiempo de respuesta no superase los 10 minutos, con el fin de que se cumplimentara la totalidad del cuestionario.

Aunque existen muchas aplicaciones web para realizar encuestas, diseñamos el cuestionario autoadministrado mediante la plataforma Google Drive<sup>7</sup> por tres razones: la facilidad de sus funciones, la sencillez a la hora de compartir los enlaces y la no limitación de respuestas. En el cuestionario usamos preguntas estructuradas y no estructuradas, cerradas de tipo dicotómico y de elección múltiple y abiertas con una doble intención: justificar respuestas a preguntas anteriores y también para enriquecer los resultados.

---

<sup>7</sup> Es un servicio de almacenamiento accesible a través del sitio web desde cualquier dispositivo, con aplicaciones para Android e iOS, que permite crear formularios, editar documentos y hojas de cálculo.

Tras el diseño inicial del cuestionario, con el fin de mejorarlo, realizamos una prueba piloto, también denominada prueba previa, en una muestra reducida de participantes en el Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación, celebrado en Segovia, en noviembre de 2017, donde se apreció que algunos conceptos relacionados con la identidad no estaban muy claros entre los alcaldes participantes y se solventaron en el diseño definitivo.

En el cuestionario, en la portada de presentación e instrucciones, se incluyó una aclaración sobre el término «identidad corporativa» para evitar confusiones, y al finalizar cada cuestionario, se introdujo un apartado de observaciones con el fin de que los entrevistados pudieran expresar lo que consideraran oportuno. El universo de estudio son los ayuntamientos de todos los municipios españoles, un total de 8.124. La tarea más ardua de la investigación fue la elaboración de la base de datos para contactar con los alcaldes o con sus gabinetes de comunicación, dado que la información que encontramos en la mayoría de las diputaciones no estaba actualizada y la Federación de Municipios Españoles no atendió nuestra solicitud de informar a sus asociados de este proyecto. En las páginas de las diputaciones encontramos correos electrónicos obsoletos, webs que no pertenecen a los ayuntamientos, sino que han sido creadas por organismos ajenos e, incluso, particulares, y teléfonos municipales erróneos. Asimismo, muchas webs de los municipios también dificultan este contacto porque no poseen datos de contacto digitales, las sedes electrónicas no funcionan adecuadamente o no se atiende a los formularios. En muchos casos, además, los buzones están llenos y devuelven las comunicaciones; los usuarios han cesado y las DNS no redireccionan al correo electrónico original; y algunos municipios no emplean los *emails* oficiales y trabajan con Gmail/Hotmail, que no aparece publicado en ningún soporte, entre otras muchas dificultades.

Ante la complejidad de nuestro universo y una vez realizada toda la base de datos, estimamos conveniente enviar el cuestionario a todo el universo, excepto a 98 ayuntamientos, de los que no disponíamos de su correo electrónico corporativo ni de su teléfono. Un total de 8.026 corporaciones municipales. Una vez seleccionada la muestra y proyectado el diseño del cuestionario, para recabar toda la información y desarrollar el trabajo de campo de la investigación, preparamos un mensaje estándar, en castellano como lengua oficial y en las tres lenguas cooficiales (catalán, euskera y gallego) con un texto de presentación, donde solicitábamos la participación e indicábamos el enlace que daba acceso al cuestionario correspondiente. Estos mensajes los distribuimos por correo electrónico durante los meses de febrero y marzo de 2018 y se recibieron 484 cuestionarios válidos.

A pesar de que el índice de respuesta no es muy elevado, un 5,7 %, la muestra obtenida es representativa con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 4,33 %.

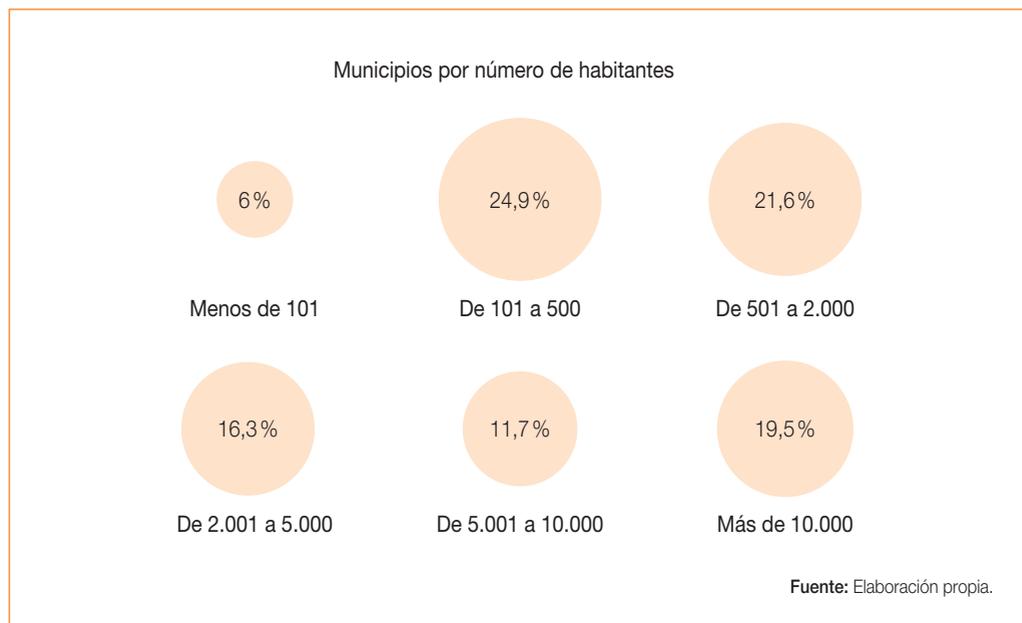
## 4. Resultados

Como podemos observar en la figura 1, se encuentran igualmente representados todos los tamaños de municipios, lo que nos permite aproximarnos a la realidad del estado en

todos los tipos de ayuntamientos. Destaca, excepcionalmente, la participación en municipios de entre 100 y 500 habitantes. Si bien es cierto que la participación de municipios de menos de 101 habitantes es muy inferior al resto, probablemente sean datos extrapolables al resto de ayuntamientos de su misma categoría, pues esto se debe a varias cuestiones:

- Por un lado, la imposibilidad de acceder a esa muestra. Esto tiene que ver con una cuestión digital, dado que muchos de estos municipios carecen de portal web propio o referencia en portales web de asociaciones municipales, diputaciones y otros organismos turísticos que los recojan, con un acceso a través de correo electrónico. Asimismo, tiene que ver con la dificultad de contactar con ellos telefónicamente debido a que muchos carecen de sede municipal abierta los cinco días de la semana y los horarios de secretaría ni siquiera son estables.
- Por otro lado, destaca la particularidad de los cargos políticos en este tipo de municipios, así como la situación de las secretarías. Y las dificultades inherentes a los mismos, que deberían ser objeto de una investigación futura en profundidad.

Figura 1. Tamaño poblacional de los municipios encuestados



La recogida de información fue estructurada en dos áreas relevantes de conocimiento en torno a la marca. Por un lado, la que hace referencia a la misión, la visión y los valores de una compañía, que posteriormente se refrendará en los valores de marca que se deseen

transmitir. A esto se le añadió el análisis de la identidad visual corporativa, que constituye la esencia gráfica y plástica de la marca, la que conforma el *branding*. Por otro, se llevó a cabo un análisis de la gestión de la comunicación desarrollada por parte de los ayuntamientos, incidiendo en los públicos y las herramientas empleadas a tal efecto.

### A) La misión, la visión y los valores municipales (comportamiento corporativo)

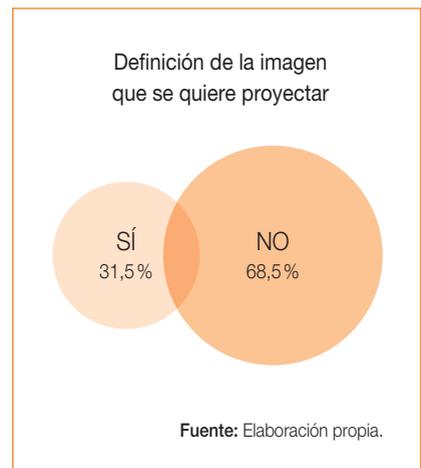
Ante la relevante pregunta de si la imagen que quiere proyectar el ayuntamiento está clara y definida, observamos que en un 68,5 % de los casos la respuesta es negativa. Lo que denota, claramente, que existe un grave problema de marca en la mayor parte de los municipios españoles en cuanto a su consideración como uno de los elementos esenciales de la gestión de un ayuntamiento.

Parece obvio que el 31,5 % que responde afirmativamente corresponde a municipios de mayor tamaño que cuentan con personal suficiente y con la formación adecuada para poder trabajar la marca municipal. Además, ya han incorporado la filosofía de la comunicación y construcción de marca en su gestión municipal.

Sin embargo, como vemos en la figura 3, en realidad el reparto está muy bien parcelado. Destaca que, efectivamente, los municipios de menos de 101 habitantes tienen mayores dificultades para poder definir esa imagen que quiere proyectar a cada uno de sus públicos. Merece la pena destacar que, de ese 31,5 % que sí ha definido en junta la imagen que quiere proyectar de su municipio, solo un 27,5 % lo ha plasmado en un plan estratégico global que sirva como directriz y guía para la correcta comunicación con los públicos y la creación de la pertinente identidad corporativa. Por lo que este es un aspecto que debe tenerse en cuenta en relación con los procedimientos para mejorar la actual situación de gestión de la identidad.

Existe un grave problema de marca en la mayor parte de los municipios españoles en cuanto a su consideración como uno de los elementos esenciales de la gestión de un ayuntamiento

Figura 2. Definición de la imagen intencionada



Los municipios de menos de 101 habitantes tienen mayores dificultades para poder definir esa imagen que quiere proyectar a cada uno de sus públicos

## B) La identidad visual corporativa municipal

Analizamos, asimismo, si los ayuntamientos disponían de un manual de identidad visual corporativa, con el fin de poder establecer si la gestión de la identidad corporativa da el primer paso hacia la plasmación de marca en el caso de los municipios del territorio español.

Figura 3. Municipios que sí han definido su imagen por tamaño poblacional

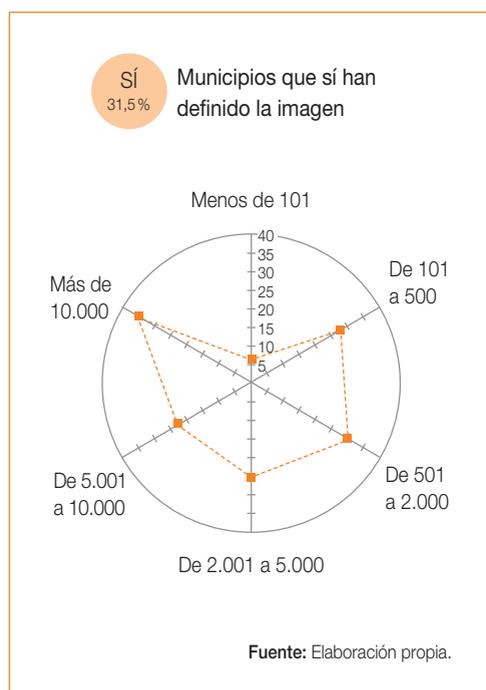
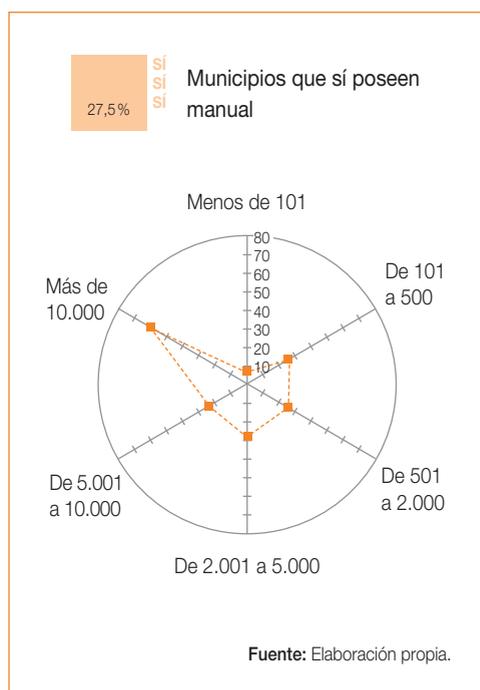


Figura 4. Municipios que sí poseen manual de identidad corporativa por tamaño poblacional



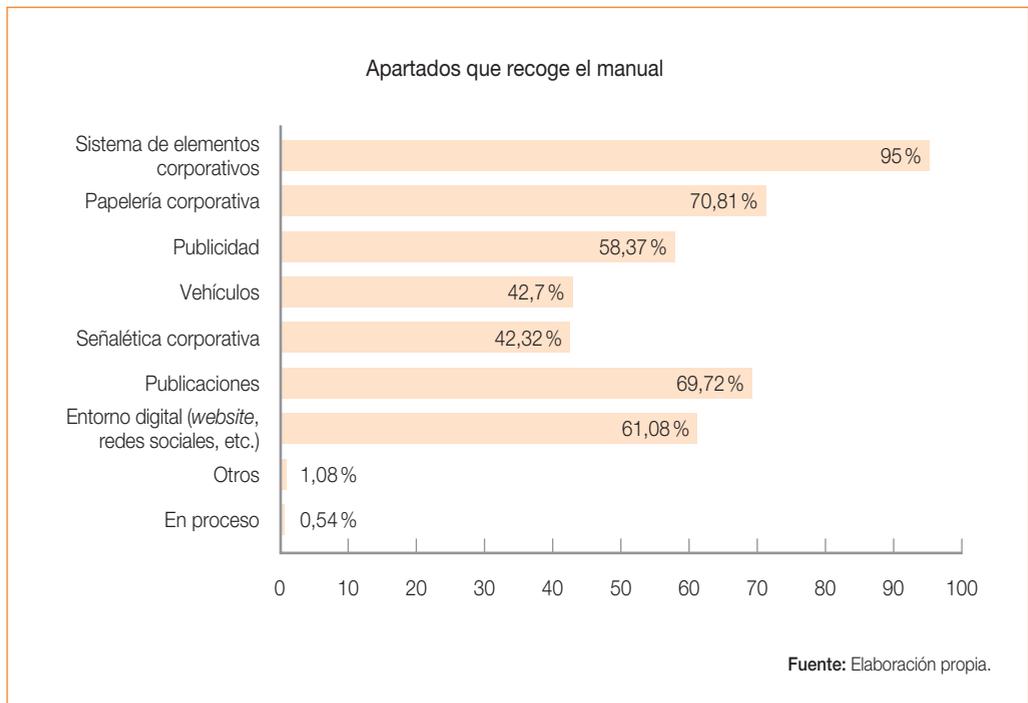
Podemos observar la existencia de este en los ayuntamientos, que coincide casi con exactitud con la existencia de una definición de la imagen de marca que el ayuntamiento quiere ofrecer a sus públicos (véase figura 2), pues un 27,5% afirma que sí posee ese manual, frente al 72,5% que no lo tiene. En la mayor parte de los casos, este manual puede ser consultado por el público en general, pues se encuentra como recurso en las páginas web de muchos ayuntamientos.

No obstante, en este caso, que precisa una mayor especialidad técnica y mayores recursos, las respuestas mayoritarias corresponden en un 36% a los municipios de más de

10.000 habitantes; aunque no podemos concluir tampoco de una forma fehaciente que la falta de un manual de identidad corporativa corresponda de manera taxativa a una escasez de recursos tanto económicos como humanos, salvo, de nuevo, en el caso de los municipios de menos de 101 habitantes.

Como puede observarse en la figura 5, los manuales suelen ser bastante completos. Todos incluyen los elementos esenciales y la mayor parte, además, la visualización recomendada para la aplicación gráfica en publicaciones en papel y en el entorno *online*.

Figura 5. Apartados que recoge el manual de identidad corporativa

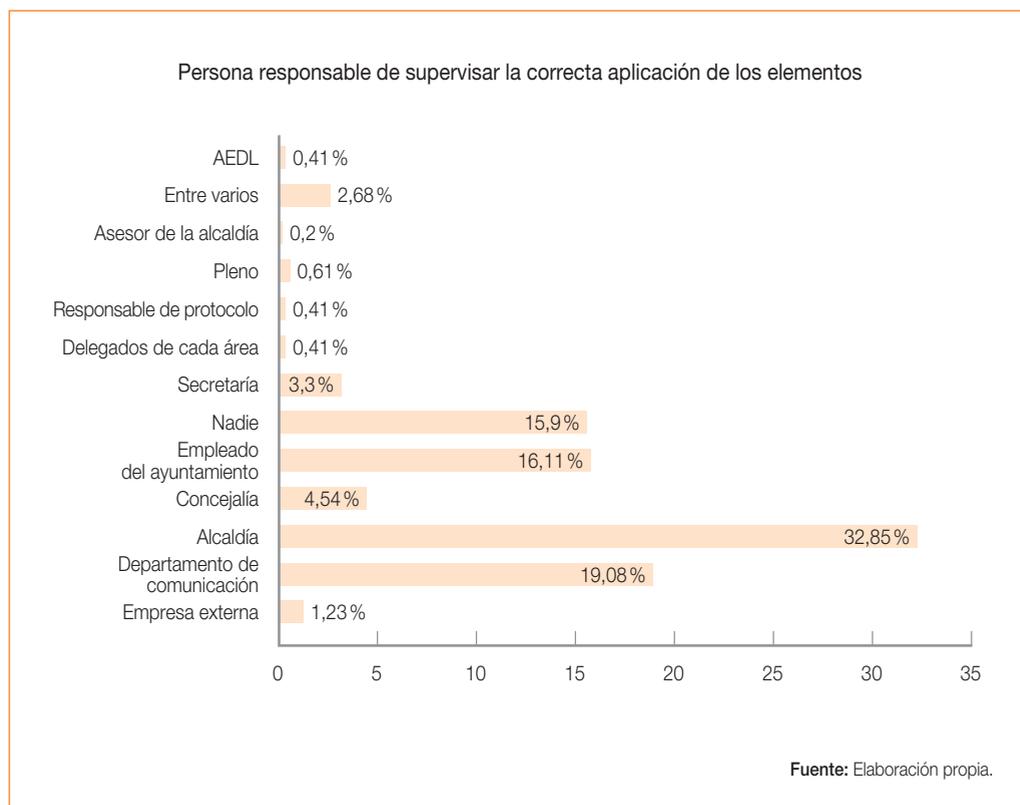


En todos los casos, los manuales más completos corresponden a municipios con mayor número de habitantes y mayores recursos económicos.

Solo el 58,37 % de los manuales recoge los aspectos relativos a la publicidad; tales como su aplicación y funciones en OOH (carteles, vallas, banderolas, *mupis*, buses, etc.), radio, televisión, etc. En cambio, la parte de publicaciones (folletos, dípticos, trípticos, revistas, etc.) si aumenta hasta un 69,72 %; muy cerca del 70,81 % de los manuales que poseen el desglose de la papelería corporativa.

Merece la pena destacar varias cuestiones. Por un lado, que el entorno *online*, aunque sí es muy contemplado, sigue estando por detrás de la papelería corporativa y las publicaciones; aunque sí es cierto que pueden observarse varios municipios que combinan el sistema básico, las publicaciones y el entorno digital, dejando fuera del manual los restantes puntos. Y, por otro lado, destacan varios municipios que únicamente tienen contemplados en sus manuales de identidad visual las publicaciones y el *merchandising*.

Figura 6. Persona responsable de supervisar la correcta aplicación de la identidad visual corporativa



Al analizar sobre quién recae la responsabilidad de gestionar la aplicación de la identidad visual corporativa, hay dos datos que destacar.

Por un lado, observamos una respuesta mayoritaria (un 34,5 %) que la centra en la alcaldía; un 16,7 %, en un empleado del ayuntamiento, y en menores porcentajes, en concejalías y secretarías. Se destaca que, en algunos municipios, esta responsabilidad no recae en nadie en concreto y es cada persona en su área la encargada de implementarla correcta-

mente, o lo asume un delegado de la AEDL (Agencia de Empleo y Desarrollo Local), que no deja de ser un servicio gratuito que ofrecen los ayuntamientos con el fin de impulsar el desarrollo socioeconómico del municipio y la promoción de empleo. Aunque asumen muchísimas competencias, entre sus funciones principales no están la dirección de comunicación y la supervisión de la aplicación de la imagen de marca; tradicionalmente, estos puestos, en el área de la empresa, han sido asumidos por los directores de marketing y comunicación. Por otro lado, un 16,7% de la muestra afirma que no hay nadie que ostente esta responsabilidad en su municipio.

Figura 7. Nadie ostenta la responsabilidad de supervisión

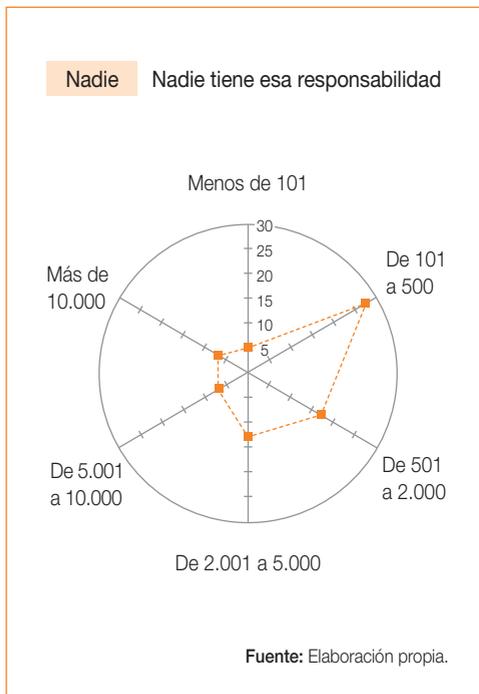
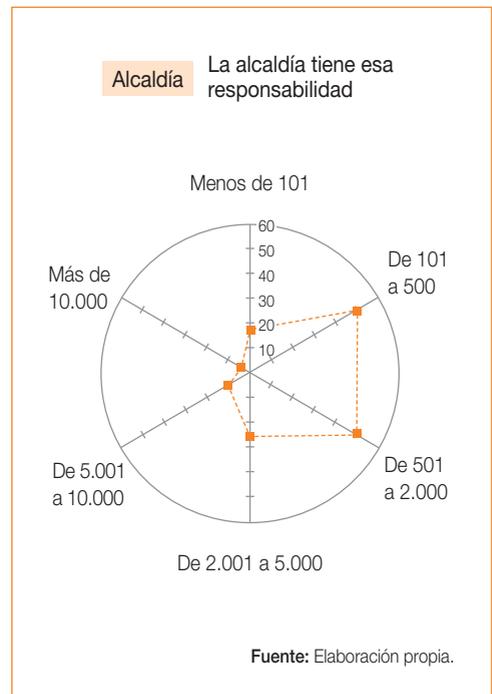


Figura 8. La alcaldía tiene la responsabilidad



Entendemos que esto se debe a los siguientes hechos: en el caso de la respuesta «Nadie ostenta esa responsabilidad», se trata de municipios pequeños de menos de 5.000 habitantes (como puede verse en la figura 7), que no tienen definida la imagen del municipio ni recursos humanos ni económicos para llevarlo a cabo; en el caso de «La alcaldía», no solo muchos de los casos son municipios pequeños, sino que a la alcaldía se le presume la mayor responsabilidad dentro de un ayuntamiento, por lo que, habiendo manual de identidad visual corporativa o no, se considera que es el encargado de supervisar la aparición

del escudo municipal y las decisiones sobre la forma gráfica de comunicación a través de los distintos canales. Aun así, podemos observar que esta respuesta («La alcaldía») es mayoritaria en municipios de menos de 2.001 habitantes (véase figura 8).

Aunque es cierto que en un 19,6% recae en el departamento de comunicación, prensa o protocolo de muchos ayuntamientos, hemos de tener en cuenta que esto solo sucede habitualmente en municipios de más de 10.000 habitantes. Eso sí, merece la pena destacar que en un 16,7% de los casos esto recae sobre un miembro del ayuntamiento destinado a tal efecto o un responsable de la AEDL.

La importancia de la correcta gestión de la imagen de marca es tan relevante que nos aproximamos a la formación que poseen los responsables de gestionarla en los ayuntamientos. Y observamos que un 58,7% considera que sí posee la formación académica necesaria para realizar esta gestión, frente a un 41,3% que la considera insuficiente.

Figura 9. ¿Quién diseña el material corporativo?



Se preguntó respecto al diseño del material corporativo del ayuntamiento porque es una de las partes más relevantes de la implementación gráfica de la marca. Y en bastantes ocasiones, no se le otorga la importancia que requiere.

Los datos revelan que en un 33,1 % el peso recae directamente en una empresa externa, y en un 12,3 %, sobre el departamento de comunicación. En un 7,6 %, los encuestados respondieron que, dependiendo de los materiales, la responsabilidad recaía bien en una empresa externa, bien en el departamento de comunicación, o bien en concejales y empleados del ayuntamiento. Un 5,9 %, correspondiente a «Otros», engloba circunstancias tales como colaboradores externos puntuales, vecinos voluntarios, técnicos en turismo y responsables de la AEDL o decisiones tomadas de manera colectiva. Además, cabe resaltar que en un 10,6 % de los casos nadie diseña el material corporativo.

### C) La gestión de la comunicación municipal

Con el fin de analizar el estado de la comunicación en los distintos ayuntamientos de la muestra, se realizaron cinco preguntas para establecer en quién recae la responsabilidad de la gestión, cuál es la relevancia de la comunicación con los públicos y cómo se establece y qué herramientas se emplean para comunicar.

A tenor de la cuestión formulada (véase figura 10), podemos observar que el porcentaje de ayuntamientos en los que la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en personas cuya especialización no tiene por qué ser en comunicación es bastante amplio. Destaca sobre todo la alcaldía (en un 42 %), que, además, en un 3 % de los casos comparte esta responsabilidad con todo el equipo de gobierno; seguida de un 1 % en la secretaría y un 7 % en empleados del ayuntamiento (que pueden poseer o no la formación académica pertinente). Mención aparte supone un 7 % de los casos en los que nadie es responsable de la gestión de la comunicación, lo que demuestra que, en lo tocante a la gestión de la comunicación, en la mayor parte de los casos no se le está otorgando la importancia que requiere.

---

El porcentaje de ayuntamientos en los que la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en personas cuya especialización no tiene por qué ser en comunicación es bastante amplio

---

En un 6 % de los casos, la respuesta corresponde a «Otros». Aquí se engloban situaciones que abarcan desde carga compartida entre equipos internos y externos hasta técnicos de cultura o responsables de la AEDL, asociaciones culturales y vecinos colaboradores, entre otros; pasando, por supuesto, por la figura del jefe de prensa o periodista interno que, si bien son especialistas en medios de comunicación, no lo son en comunicación global.

Únicamente un 24 % de los encuestados posee un gabinete de comunicación interno especializado y destinado a tal efecto; algo que destaca con respecto a la cuestión de «¿Quién supervisa los elementos de identidad corporativa?», pues en ese punto solo en un 19,7 % de los casos la responsabilidad recae sobre dicho gabinete.

Figura 10. Persona responsable de gestionar la comunicación en el ayuntamiento

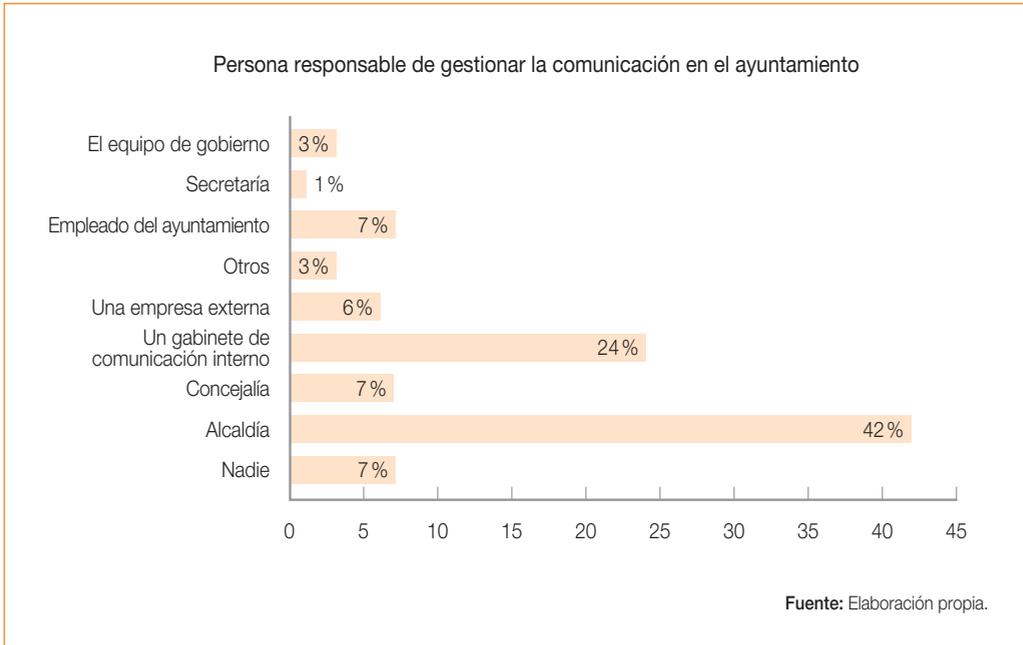
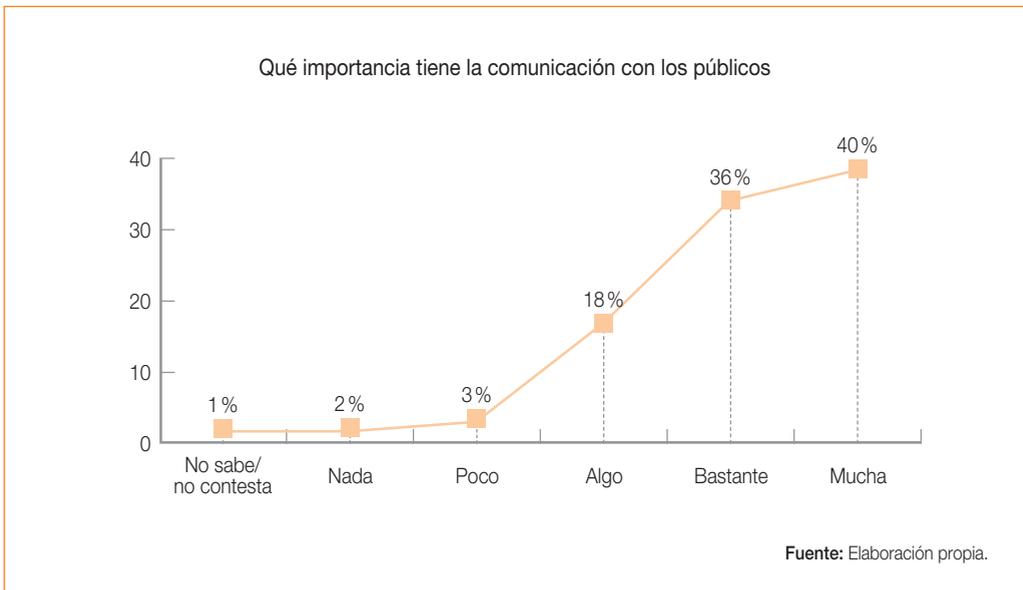


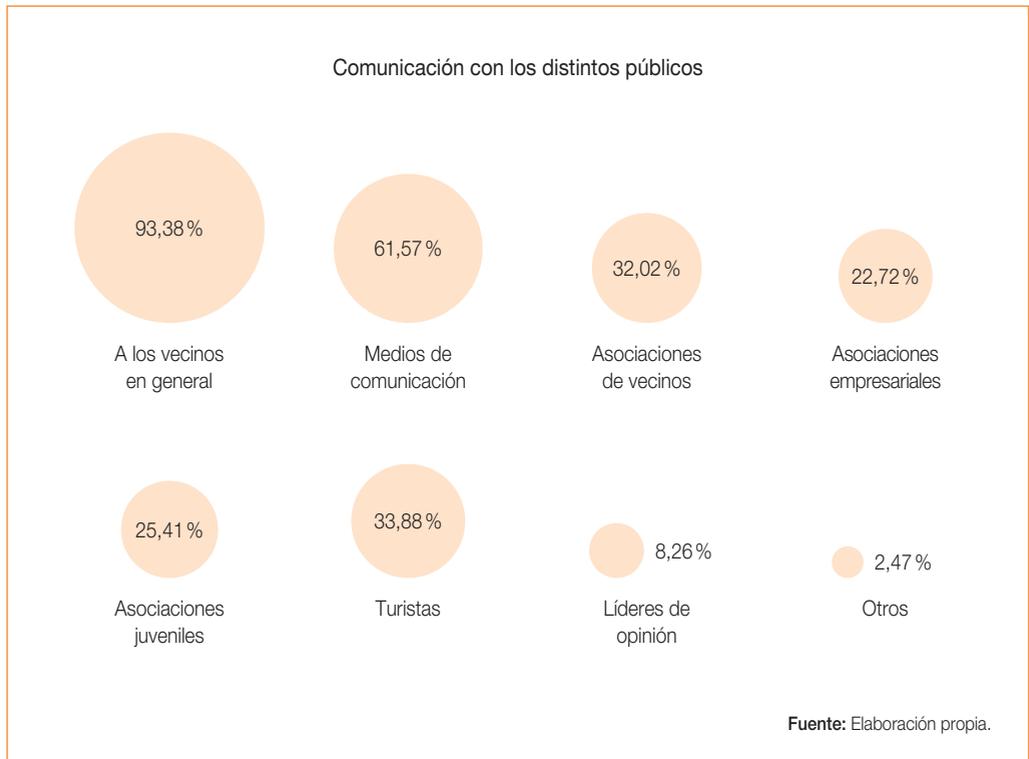
Figura 11. La importancia de la comunicación con los públicos



Como podemos observar, un 40 % considera «Mucha» la importancia de la comunicación con los públicos. Seguido de un 36 % que la considera «Bastante». Queda un 23 % restante que afirma que esa comunicación tiene algo, poca o ninguna importancia. Algo que es cotejable y comparable con los datos obtenidos en preguntas anteriores al respecto de la misión, visión, valores e identidad visual corporativa.

Como se observa en la figura 12, los vecinos en general reciben comunicación en un 93,38 % de los casos. Y en un 61,57 %, los municipios encuestados llevan a cabo la comunicación con los medios de comunicación. En proporciones similares, los municipios se dirigen a asociaciones de vecinos, juveniles y empresariales (oscilan entre un 22,72 % de estas últimas y el 32,02 % de las primeras).

Figura 12. Públicos a los que se dirigen



Hay dos cuestiones de este punto en las que debemos detenernos: por un lado, la comunicación al turismo y, por otro, a los líderes de opinión. En el primero de los casos, la comunicación turística por parte de los municipios se da solo en un 33,88 %. Algo que

llama la atención si consideramos que, según Europa Press, España es la segunda potencia turística mundial por detrás de Francia y el turismo ha contribuido en 2017 a la economía española en un 11,5 % (Europa Press, 2018).

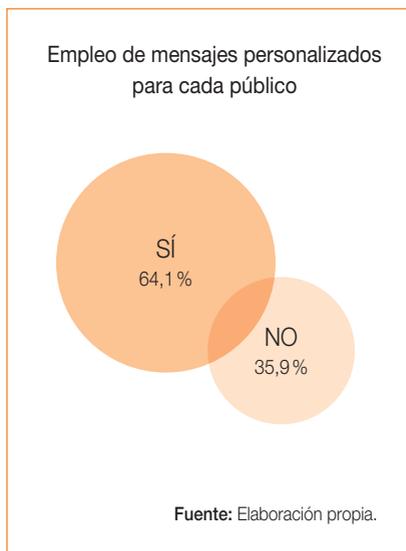
En el segundo caso, el de los líderes de opinión, es mencionable que solo un 8,26 % de los ayuntamientos contempla la comunicación con los mismos. Teniendo en cuenta que vivimos en un momento de comunicación multidireccional, lo que otros dicen o comparten (en diferentes soportes y mediante herramientas diversas) sobre la marca o compañía determina en gran medida la reputación. La capacidad y la credibilidad que tienen estos líderes de opinión de transmitir los mensajes son mucho mayores que la que, en muchos casos, pueda tener el emisor.

Como curiosidad, cabe destacar que hay dos municipios que indican que solo comunican a turistas; otro, que solo comunica a medios de comunicación y un municipio que afirma que no emite ningún tipo de comunicación (algo que no deja de ser una gestión pasiva de la comunicación, pues lo que no se dice es tan relevante como lo que sí).

Teniendo en cuenta que la segmentación de los públicos y la creación de mensajes personalizados para las distintas comunicaciones es una herramienta esencial en la gestión de la comunicación y su importancia sobre la reputación, podemos ver que un 35,9 % no la está gestionando pertinentemente (véase figura 13). Si comparamos esto con el tamaño poblacional de los municipios, podemos observar que, en este caso sí, los municipios de menos de 2.000 habitantes son aquellos que mayoritariamente no llevan a cabo esa personalización (un 65 % frente al 35 % de los municipios de más de 2.000 habitantes).

Se observa que las herramientas que con mayor porcentaje se emplean para la comunicación con los públicos son la página web (en un 80,37 %), seguida por el tradicional tablón de anuncios (en un 78,09 %), las redes sociales (un 76,65 %) y la comunicación directa (un 72,52 %). En

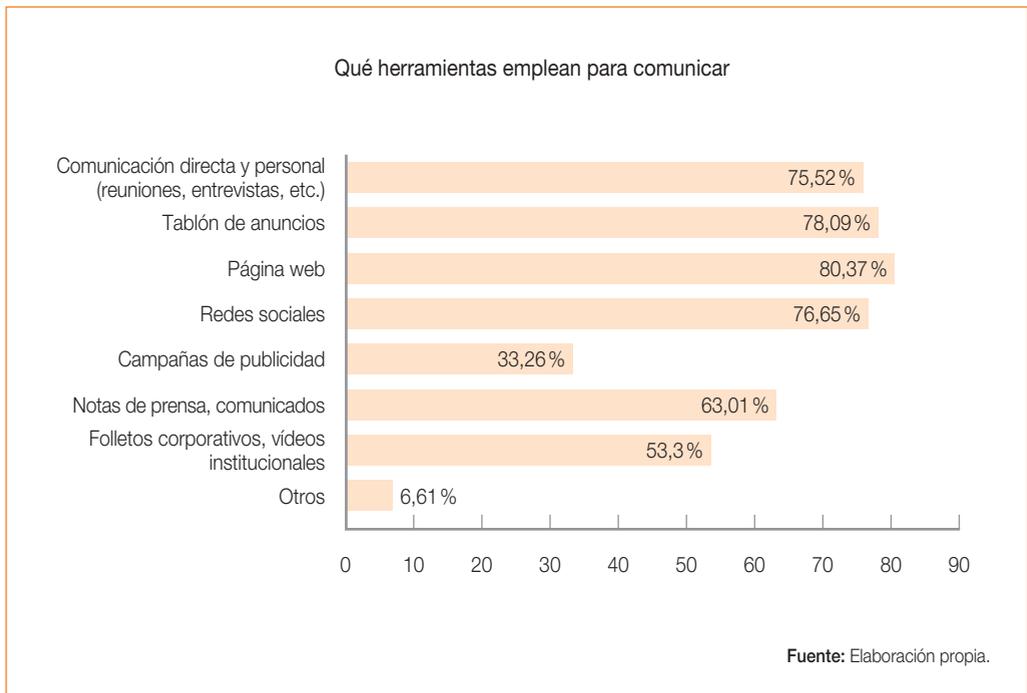
Figura 13. Empleo de mensajes personalizados



Se observa que las herramientas que con mayor porcentaje se emplean para la comunicación con los públicos son la página web (en un 80,37 %), seguida por el tradicional tablón de anuncios (en un 78,09 %), las redes sociales (un 76,65 %) y la comunicación directa (un 72,52 %)

porcentajes menores se encuentran las notas de prensa y los comunicados (un 63,01 %), los folletos corporativos y vídeos institucionales (un 53,30 %) y las campañas de publicidad (un 33,26 %). El 6,61 % restante corresponde a otras herramientas y soportes de comunicación como aplicaciones, correo postal y electrónico, sede electrónica y portal de transparencia, bandos, WhatsApp, revistas, publicaciones, televisión y radio municipales o congresos y premios.

Figura 14. Herramientas empleadas



## 5. Conclusiones

Con los resultados obtenidos a través del cuestionario llegamos a distintas conclusiones que consideramos de gran relevancia. Estas nos sirven para realizar una propuesta de modelo de gestión de la identidad de marca municipal y abrir futuras líneas de investigación.

La conclusión fundamental, en la que podemos detallar varios puntos, es la siguiente: la gestión de la marca municipal no es la óptima

La gestión de la marca municipal no es la óptima en el ámbito estatal

en el ámbito estatal. Se entiende dentro de esa gestión el comportamiento (conducta, valores, misión, visión, etc.), la identidad visual corporativa y la comunicación segmentada con los diferentes públicos.

- El comportamiento corporativo no está definido ni estructurado. Observamos que un 68 % de los encuestados no ha definido la imagen que quiere proyectar. Del 31,5 % que sí la ha definido, un 72,5 % no lo ha plasmado en un plan estratégico de comunicación. Por lo que no hay profundización en el trabajo de la gestión de marca y de la identidad corporativa.
- La identidad visual corporativa solo está trabajada en parte. Ni siquiera la mitad de los municipios encuestados posee un manual de identidad visual corporativa que recoja la aplicación gráfica de todos los valores que se desean transmitir. Aunque la mayor parte de los manuales recoge el sistema de elementos corporativos, en un entorno en el que la comunicación digital va *in crescendo*, solo un 61,08 % incluye entre los elementos que se deben tener en cuenta los relacionados con la aplicación *online* (como webs, sedes electrónicas, firmas de *email*, creación de *newsletters*, redes sociales, etc.). Por lo que parece que la comunicación *online* no se está implementando adecuadamente.
- No existe, en líneas generales, un departamento de comunicación responsable de la supervisión de la marca municipal. Aunque cada vez son más los municipios que lo incorporan, este solo alcanza un 19,5 % de la totalidad de la muestra. Y es necesario que sea ajeno al partido de gobierno, sobre todo en un entorno en el que la alcaldía y el equipo de gobierno pueden cambiar cada cuatro años.
- La gestión de la comunicación no está implementada pertinentemente. En primer lugar, porque el porcentaje de ayuntamientos en los que la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en personas cuya especialización no tiene por qué ser en comunicación alcanza el 50 %. En muchos casos, la responsabilidad de la gestión de la comunicación es compartida con otras tareas.

---

No existe, en líneas generales, un departamento de comunicación responsable de la supervisión de la marca municipal

---

En segundo lugar, en lo referente a la comunicación con los públicos, porque hay un alto porcentaje de municipios que se dirigen a la ciudadanía, pero no tantos que lo hagan al resto de los públicos relevantes para un municipio. Si atendemos a la gestión de la identidad, se deberían calcular bien los esfuerzos comunicativos y rentabilizar las inversiones (entendidas en términos monetarios y temporales). Refuerza este punto el hecho de que únicamente un 64,1 % de los municipios emplea

mensajes personalizados y adaptados para cada público. Especialmente merece la pena incidir en el caso de la comunicación turística, que sobrepasa apenas el tercio de la muestra, y cuya responsabilidad recae en otras entidades, asociaciones y colectivos. Y, por supuesto, el hecho relevante de que la mayor parte de los municipios no ha detectado a los líderes de opinión y no emite hacia ellos las comunicaciones pertinentes.

- Aunque pudiera parecer que solo los municipios más grandes con mayores recursos son los que están trabajando en imagen de marca, esto no es así. Se encuentra bastante parcelada y equilibrada la cantidad de municipios que han desarrollado esa proyección de marca. Esto nos lleva a pensar que no se trata tanto de una cuestión de recursos y posibilidades como de darle a la comunicación el valor que precisa.

## 6. Limitaciones, reflexiones y propuestas

La gestión de la marca municipal en el territorio español se encuentra en estado embrionario. Por un lado, no se contempla producción científica en torno al concepto marca municipal; todo gira alrededor de la marca ciudad. Y esta se hace desde la óptica del marketing y no de la identidad, de manera que se obvian los valores, la cultura y la tradición de un municipio. Por otro, en los municipios que forman parte de la muestra, los datos son relevantes y denotan que, si bien hay intención, no hay orden ni estructura.

Uno de los elementos esenciales en la gestión es el dircom, responsable de supervisar e implementar la marca municipal. En el caso que nos ocupa, son muy pocos los municipios que incorporan un departamento de comunicación interno. Y no en todos los casos esta cuestión tiene que ver con el tamaño del municipio y los recursos económicos que posee. Si atendemos a Campillo (2011), el departamento de comunicación de un municipio debería ser independiente del partido de gobierno y mantenerse estable en cada legislatura con el fin de salvaguardar la identidad municipal. Es importante que la formación del equipo integrante del mismo sea en comunicación global y no únicamente en prensa; a lo que se deben añadir conocimientos sobre *social media*, segmentación de públicos y comunicación en gestión de crisis.

---

La gestión de la marca municipal en el territorio español se encuentra en estado embrionario

---

---

El departamento de comunicación de un municipio debería ser independiente del partido de gobierno y mantenerse estable en cada legislatura con el fin de salvaguardar la identidad municipal

---

En el caso de municipios más pequeños, en los que no se sustenta el gasto económico de un sueldo en comunicación, se recomienda que bien las diputaciones, bien las federaciones de municipios, u otros organismos similares, como mancomunidades y comarcas, puedan ofrecer un servicio de apoyo y formación en comunicación.

En la actualidad, la figura, porcentualmente, con mayor responsabilidad en la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles es la alcaldía. Cumple funciones desde decidir la imagen (corporativa y visual), implementarla y supervisar su implementación, hasta gestionar la comunicación con los públicos; por lo que parece necesario que toda la junta de gobierno reciba la formación pertinente en gestión de la identidad (comunicación global con publicidad y relaciones públicas, relaciones con los medios, redes sociales y marketing digital, entre otras).

El ecosistema comunicativo no es nada favorecedor; existe una fragmentación de las audiencias y una falta de confianza de los ciudadanos hacia las empresas e instituciones. La transparencia y el diálogo son valores cada vez más demandados por los ciudadanos. Por eso, coincidiendo con Capriotti (2009), Villafañe (2013) y Costa y Gutiérrez (2016), creemos que resulta vital que los municipios se adapten a este nuevo contexto a través de una identidad bien definida, coherente y relevante para sus grupos de interés, que les permita sentirse identificados, compartir sus creencias y generar valor para mantenerse e, incluso, crecer.

En síntesis, ante un marco comunicativo complejo y cambiante, creemos que los municipios necesitan:

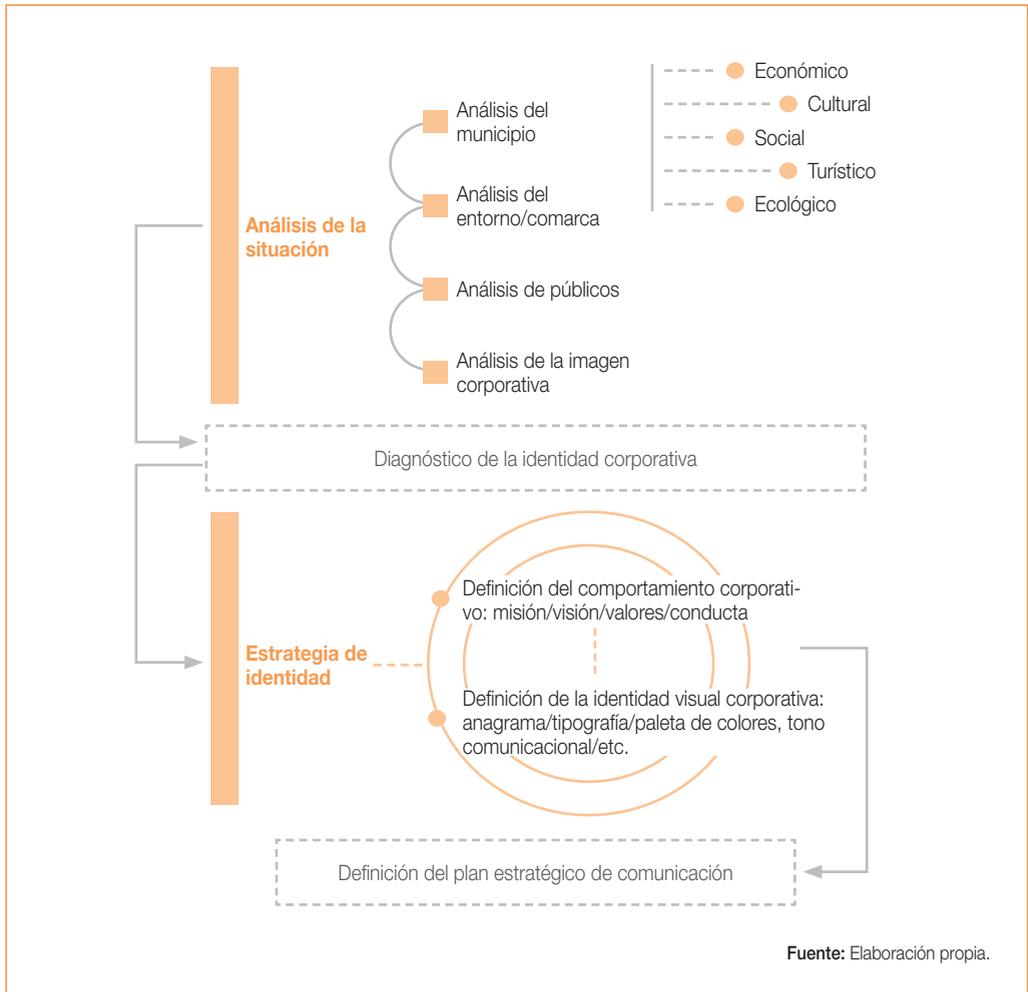
- Disponer de una identidad corporativa coherente en el mundo analógico y digital que los diferencie claramente ante sus públicos y que así repercuta en una eficiencia comunicativa.
- Profesionales con formación holística, capaces de gestionar la identidad corporativa y el resto de activos intangibles dependientes en todos los procesos comunicativos de forma transversal.
- Una metodología de gestión comunicativa clara y coordinada que aúne todos los espacios comunicativos. Para ello, tomando como referencia el modelo de Capriotti (2009), ofrecemos el siguiente modelo general de gestión de la identidad, aplicable a todos los municipios independientemente de su tamaño poblacional.

---

En el caso de municipios más pequeños, en los que no se sustenta el gasto económico de un sueldo en comunicación, se recomienda que bien las diputaciones, bien las federaciones de municipios, u otros organismos similares, como mancomunidades y comarcas, puedan ofrecer un servicio de apoyo y formación en comunicación

---

Figura 15. Modelo de gestión de identidad de marca municipal



## 7. Futuras investigaciones y propuestas

Merece una investigación aparte y en profundidad observar cómo están funcionando las comunicaciones entre las diputaciones y otros organismos similares con los municipios correspondientes. Si la comunicación se lleva a cabo mayoritariamente en el entorno *online* (como sería de recibo en los tiempos que corren por su inmediatez y su economía), parece evidente que son muchos los municipios a los que no les llega la información adecuadamente a tenor de lo observado en este estudio.

Es necesario detectar cuáles son los motivos o problemas reales con los que se encuentran los municipios para no trabajar la cuestión de la imagen de marca apropiadamente para que desde organismos superiores (incluyendo partidos políticos, diputaciones, federaciones de municipios, entre otros) pueda intentar paliarse o minimizarse esta problemática que acaba afectando tanto a las alcaldías como a los ciudadanos. Puesto que, como hemos visto, no son únicamente los municipios más pequeños los que están denotando problemas en la gestión de la identidad de la marca municipal.

Observamos que un 41,3 % de los encuestados considera que carece de la formación académica necesaria para llevar a cabo esta gestión. Por lo que es preciso analizar si las personas que consideran que sí tienen una formación necesaria realmente están formadas en el corpus teórico de un director de comunicación. Si descontamos las que pertenecen al departamento de comunicación, al que de por sí se le presuponen estos conocimientos, hablamos de que un 20,8 % de los encuestados (ya pertenezcan a la alcaldía, concejalía, secretaría o sean empleados del ayuntamiento) considera que maneja conocimientos en profundidad acerca del entorno jurídico de la comunicación, estrategia corporativa, gestión de la reputación *on* y *offline*, gestión de crisis, *lobbies* y grupos de presión, identificación de públicos y comunicación con ellos, *press-room* virtual y e-comunicación, *social media*, *cool-hunting* y tendencias, entre otros. Esto permitiría detectar posibles carencias en este grupo y establecer las bases para tratar de solventarlas.

Con respecto a las herramientas que se emplean para la comunicación, podemos observar que la página web aparece en un 80,37 % de las respuestas. De lo que colegimos que sería precisa una investigación en profundidad acerca del estado de las páginas web municipales, su gestión, usabilidad y diseño, pues, en la génesis de la base de datos primaria, ya observamos, en muchos casos, deficiencias y complicaciones que podrían dificultar la comunicación adecuada.

Igualmente, se hace necesaria una investigación más precisa acerca de las redes sociales y la comunicación municipal para poder analizar si se está llevando a cabo una gestión de la comunicación como corresponde.

## Referencias bibliográficas

Bel Mallén, J. I. (coord.) (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Fundación COSO y EUNSA.

Bruno Carlos, T. y Paricio Esteban, P. (2013). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación municipales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 149-170. Recu-

- perado de <<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/179>> (consulta: 19 de septiembre de 2017).
- Campillo Alhama, C. (2011). Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (117E), 1.035-1.048. Recuperado de <<http://vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/107>> (consulta: 17 de septiembre de 2017).
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Cárdenas Rica, M.<sup>a</sup> L. (1999). Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales. *Revista Latina de Comunicación Social*, (15), 172-183. Recuperado de <[https://www.researchgate.net/publication/26527456\\_Profesionalizacion\\_de\\_los\\_gabinetes\\_de\\_prensa\\_municipales](https://www.researchgate.net/publication/26527456_Profesionalizacion_de_los_gabinetes_de_prensa_municipales)> (consulta: 19 de septiembre de 2017).
- Cárdenas Rica, M.<sup>a</sup> L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla: la información como servicio local*. Sevilla: Diputación de Sevilla.
- Casado Molina, A. M.<sup>a</sup>, Méndiz Noguero, A. y Peláez Sánchez, J. I. (2013). The Evolution of Dircom: from Communication Manager to Reputation Strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66. Recuperado de <<http://dadun.unav.edu/handle/10171/35431>> (consulta: 15 de octubre de 2017).
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2018). *Barómetro de febrero 2018. Estudio n.º 3.025*. Recuperado de <[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200\\_3219/3205/es3205mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200_3219/3205/es3205mar.pdf)><[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200\\_3219/3205/es3205mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200_3219/3205/es3205mar.pdf)> (consulta: 3 de marzo de 2018).
- Costa, J. y Gutiérrez, M. (2016). *Estrategia y globalidad: la comunicación del s. XXI*. Recuperado de <[http://www.reddircom.org/pdfs/Estrategia\\_Globalidad\\_Joan%20Costa\\_Institute\\_Marzo\\_2016.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/Estrategia_Globalidad_Joan%20Costa_Institute_Marzo_2016.pdf)> (consulta: 16 de julio de 2016).
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet. *Papers. Revista de Sociología*, 97(1), 193-223. Recuperado de <<https://papers.uab.cat/article/view/v97-n1-diaz>> (consulta: 13 de octubre de 2017).
- Díez Lobo, J. (2004). La información en las entidades locales. En J. I. Bel Mallén (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 259-271). Navarra: Fundación COSO y EUNSA.
- Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Edelman (2018). *Edelman Trust Barometer 2018*. Recuperado de <<https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>> (consulta: 2 de febrero de 2017).
- Europa Press (1 de marzo de 2018). Los ingresos por turismo en España superan los 60.000 millones en un 2017 histórico. Recuperado de <<http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-ingresos-turismo-espana-superan-60000-millones-2017-historico-20180301190724.html>> (consulta: 3 de marzo de 2018).
- García Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- Caldas Blanco, M.<sup>a</sup> E., Carrión Herráez, R. y Lacalle García, G. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.

- Marín Calahorra, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Puig Picart, T. (2009). *Marca ciudad: como rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis, Revista Científica de Ciencias Humanas*, 1(1), 13-22. Recuperado de <<http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/1/1art2.pdf>> (consulta: 16 de octubre de 2017).
- Sáez Vegas, L., Mediano Serrano, L. y Elizagarate Gutiérrez, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (18), 125-156. Recuperado de <<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11302/10424>> (consulta: 2 de noviembre de 2017).
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Sanz González, M. Á. y González Lobo, M.ª Á. (2005). *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: John Wiley & Sons.
- Schmitt, B. y Simonson, A. (1998). *Marketing y estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao: Deusto.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, (34). Recuperado de <<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/cvanriel.html>> (consulta: 2 de noviembre de 2017).
- Van Riel, C. B. M. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial.
- Villafañe, J. (1999). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Wood, E. y Somerville, I. (2008). Public Relations and Corporate Communication. En A. Theaker (coord.), *The Public Relations Handbook* (3.ª ed.). Nueva York: Routledge.



# Big data: aplicaciones de la gestión del dato en las distintas etapas del *funnel* de conversión

**Raquel Arganza Salcedo**

*Profesional del sector de marketing digital,  
especialidad en user acquisition*

[raquelarganzasalcedo@gmail.com](mailto:raquelarganzasalcedo@gmail.com)

**Miriam Arroyo López**

*Profesional del sector de marketing y publicidad,  
especialidad en marketing digital*

[miriam.arroyolopez@gmail.com](mailto:miriam.arroyolopez@gmail.com)

Este trabajo ha obtenido el accésit del Premio Estudios Financieros 2018 en la modalidad de Publicidad y Marketing.

El jurado ha estado compuesto por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

Dentro de sus múltiples aplicaciones, el *big data* ha cobrado gran importancia en el área del marketing ya que permite, a través de la recolección y el análisis de datos, que las empresas sean capaces de tomar mejores decisiones estratégicas que rentabilicen sus recursos.

En este trabajo de investigación se analiza la evolución de este concepto desde sus orígenes hasta sus prácticas más modernas. El estudio se divide en dos partes: la primera parte está compuesta por una conceptualización teórica sobre *big data*, sus características, tipos y fuentes de datos, analítica y nuevos roles. En la segunda parte se expondrán las aplicaciones de la gestión del dato basadas en las tecnologías de *big data* e inteligencia artificial en cada una de las distintas etapas del *funnel* de conversión.

**Palabras clave:** *big data*; marketing; analítica de datos; bases de datos; *funnel* de conversión.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 23-10-2018

**Cómo citar:** Arganza Salcedo, R. y Arroyo López, M. (2019). Big data: Aplicaciones de la gestión del dato en las distintas etapas del *funnel* de conversión. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 39-68.





# Big Data: Applications of the data management in the different stages of the conversion funnel

**Raquel Arganza Salcedo**

**Miriam Arroyo López**

## Abstract

Within its multiple applications, the Big Data has gained importance in marketing, allowing companies to make better strategic decisions which make resources profitable through data recollection and analysis.

This research paper analyses the evolution of the concept from its origins to its more recent practices. The study is divided in two parts: the first one is composed by a theoretical conceptualization of Big Data; its characteristics, different types and data sources, analysis, and new roles. The second part exposes the application of the data based on the Big Date technologies, and Artificial Intelligence in each stage of the conversion funnel.

**Keywords:** big data; marketing; data analysis; data bases; conversion funnel.

**Citation:** Arganza Salcedo, R. y Arroyo López, M. (2019). Big data: Applications of the data management in the different stages of the conversion funnel. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 39-68.



## Sumario

1. Introducción
  2. *Big data*
    - 2.1. Qué es *big data*
    - 2.2. Las cinco uves (5 V) del *big data*
    - 2.3. Tipos y fuentes de datos
    - 2.4. Analítica de datos
      - 2.4.1. Analítica descriptiva
      - 2.4.2. Analítica predictiva
      - 2.4.3. Analítica prescriptiva
    - 2.5. Roles en *big data*
  3. *Funnel* de conversión
    - 3.1. Concepto de *funnel* de conversión y etapas
    - 3.2. Integración del dato en las distintas etapas del *funnel*
      - 3.2.1. Etapa 1. Descubrimiento
      - 3.2.2. Etapa 2. Consideración
      - 3.2.3. Etapa 3. Decisión
      - 3.2.4. Etapa 4. Recomendación
  4. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

*Big data* es un concepto que está de moda. Esta popularidad conlleva su referencia frecuentemente desde los últimos años y un gran número de empresas asegura utilizarlo en su actividad. Sin embargo, no todo lo que se menciona sobre *big data* es cierto. Se afirma que el 65% de los proyectos de *big data* que se empiezan en España fracasan. Esta situación se debe a que las organizaciones no están preparadas, a la existencia de un gran desconocimiento, además de a una escasa formación.

---

El 65% de los proyectos de *big data* que se empiezan en España fracasan

---

Pero ¿cuándo empezó realmente el *big data*?, ¿es una nueva tendencia o ya existía?, ¿tiene las horas contadas o será un concepto que ganará más importancia en el futuro a corto plazo?

A pesar de que el *big data* es una tendencia muy reciente gracias al desarrollo tecnológico de los últimos años, los cimientos de los conceptos que soportan este término de almacenamiento y tratamiento de datos llevan establecidos desde hace un largo periodo de tiempo.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución histórica del concepto de almacenamiento de datos y el surgimiento del actual *big data*.

Cuadro 1. Evolución histórica del concepto de almacenamiento de datos y *big data*

Etapa	Avances
Historia antigua de los datos	18000 a. C.: Se registran datos de la actividad comercial e inventarios por primera vez a través de palillos.
	2400 a. C.: Se crea el ábaco y surgen las primeras bibliotecas en Babilonia.
	300-48 a. C.: La biblioteca de Alejandría se convierte en el mayor centro de almacenamiento de datos.
	100-200 d. C.: Se desarrolla el mecanismo de Anticitera, el primer ordenador mecánico.



Etapa	Avances
Aparición de la estadística	1663: John Graunt lleva a cabo los primeros experimentos estadísticos para frenar la peste en Europa. 1865: Richard Millar utiliza por primera vez el término «inteligencia de negocios». 1881: Herman Hollerith fabrica la máquina de tabulación Hollerith para reducir la carga del censo de Estados Unidos.
Primeras bases de almacenamiento de datos modernas	1926: Nikola Tesla predice que en el futuro se podrán consultar grandes volúmenes de datos desde dispositivos tan pequeños que cabrán en un bolsillo. 1928: Fritz Pfeleumer crea un método de almacenamiento de datos magnético, que será base del sistema de almacenamiento de datos digital moderno.
Inicio de la inteligencia de negocios	1958: Hans Peter Luhn define la inteligencia de los negocios como «la capacidad de aprender las interrelaciones de los hechos presentados, de tal forma que permiten orientar la acción hacia una meta deseada».
Primeros grandes centros de datos	1965: Se plantea en Estados Unidos un centro de datos capaz de almacenar 745 millones de declaraciones de impuestos y 175 millones de huellas digitales. 1970: Edgar F. Codd desarrolla para IBM el modelo de base de datos relacional y el sistema de archivos jerárquico que permite acceder a los registros mediante un sistema de índice simple. Esto posibilita el uso de bases de datos para cualquiera. 1976: La informática y el almacenamiento de datos se utilizan a diario. 1989: Erik Larson usa el término <i>big data</i> por primera vez en una revista de ficción.
Surgimiento de internet	1991: El nacimiento de internet facilita que cualquier persona pueda subir sus propios datos y analizar los del resto. 1996: El almacenamiento digital es más barato que en papel. 1997: Google lanza su motor de búsqueda y Michael Lesk valora que el universo digital está aumentando 10 veces su tamaño por año.
Primeras nociones de <i>big data</i>	1999: Se usa el término <i>big data</i> por primera vez en un trabajado académico: «Visually Exploring Gigabyte Datasets in Realtime» (ACM), y el término IoT ( <i>Internet of Things</i> ), en una presentación de Kevin Ashton para Procter and Gamble. 2001: Doug Laney define las tres uves (3 V) del <i>big data</i> : volumen, velocidad y variedad.

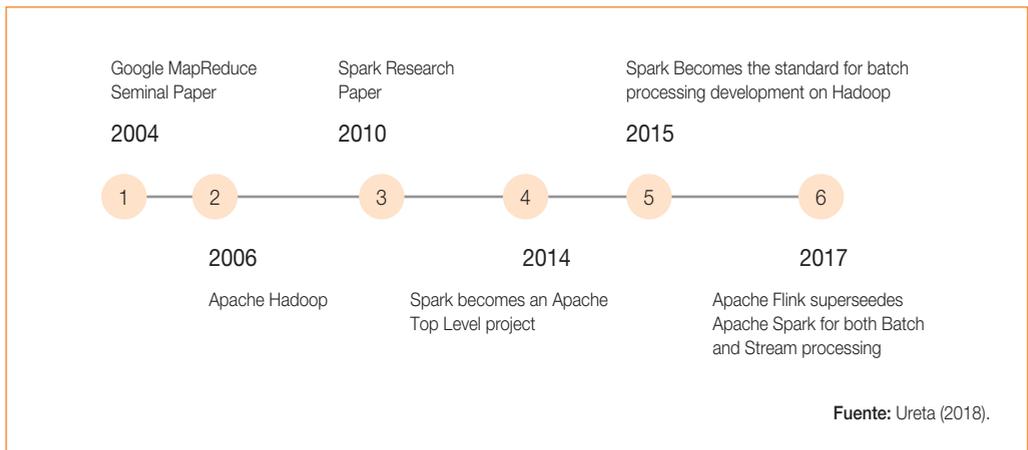
Etapa	Avances
<p>▶</p> <p>Origen de <i>big data</i></p>	<p>2003-2004: Doug Cutting crea Apache Hadoop junto con Mike Cafarella a partir de los <i>papers</i> de Google Labs (Google publica un <i>paper</i> sobre Google File System en octubre de 2003 y otro sobre MapReduce en diciembre de 2004). Hadoop es un <i>software</i> que soporta aplicaciones de licencia libre y permite escalar desde un único servidor a miles de máquinas, cada una de las cuales ofrece un cómputo y almacenamiento local.</p>
<p>Aumento del volumen de datos</p>	<p>2005: Se aumenta el volumen de datos gracias a la web 2.0.</p>
<p>Concepto actual de <i>big data</i></p>	<p>2007: Emerge el concepto actual de <i>big data</i>.</p> <p>2008: Se procesan 9,57 zetabytes de información por las CPU del mundo y se estiman 14,7 exabytes de nueva creación para ese año.</p> <p>2009: McKinsey Global Institute realiza el informe sobre big data «The Next Frontier for Innovation, Competition and Productivity», en el que valora el promedio de 200 terabytes de datos alojados en compañías estadounidenses con más de 100 empleados.</p> <p>2010: Se crea Spark Research Paper y Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google, afirma que se crean más datos en dos días que desde el comienzo de la civilización humana hasta 2003.</p> <p>2011: El informe de McKinsey predice para el año 2018 que Estados Unidos se enfrentará a un déficit entre 140.000 y 190.000 científicos profesionales de datos y plantea problemas sobre la privacidad, seguridad y propiedad de los datos.</p> <p>2014: Spark se convierte en un proyecto Apache de alto nivel. Además, el uso de internet móvil supera por primera vez al de los ordenadores.</p> <p>2015: Spark se convierte en el estándar para el desarrollo de procesamiento por lotes en Hadoop.</p> <p>2016: El <i>big data</i> se convierte en un término de moda. Se generaliza la contratación de profesionales expertos en la materia, el <i>machine learning</i> llega a las fábricas y se extiende el uso del IoT.</p> <p>2017: Apache Flink sustituye a Apache Spark para el procesamiento por lotes y de flujo. Los datos llegan en masa y se está dispuesto a usarlos. Las compañías utilizan analítica de datos en todas sus áreas y la población controla hasta sus patrones de descanso o gestiona sus finanzas con aplicaciones móviles.</p> <p>▶</p>

Etapa	Avances
<p>▶</p> <p>Actualidad</p>	<p>2018: El Reglamento general de protección de datos –RGPD– (Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016) obliga a las empresas a obtener de cero el consentimiento expreso de los consumidores y se extienden tendencias como los <i>chatbots</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Marr (2016).

De forma visual, la evolución del ecosistema de Apache Hadoop se muestra en la siguiente figura:

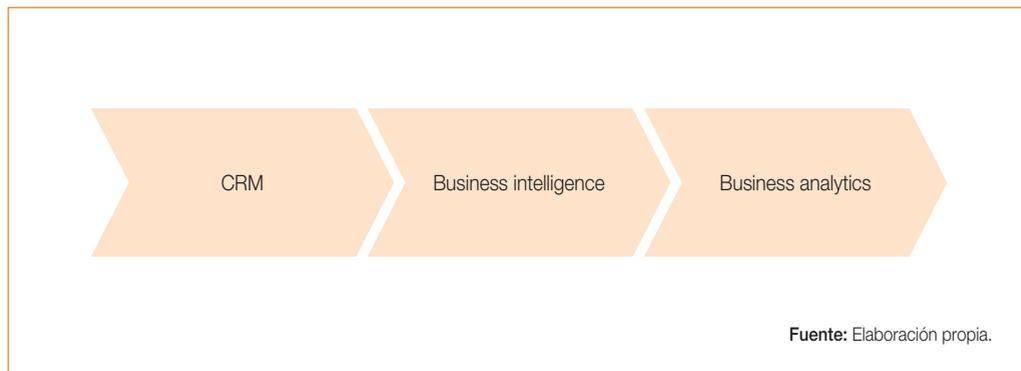
Figura 1. Evolución del ecosistema Apache Hadoop



Por tanto, el almacenamiento de datos para su posterior aprovechamiento siempre ha existido. Son las nuevas tecnologías y tendencias las que han propulsado el desarrollo del concepto de *big data*, que se plantea como uno de los avances más prósperos para las industrias de todos los sectores de cara al futuro.

Dentro del área de marketing, podríamos resumir su reciente aplicación en la siguiente figura:

Son las nuevas tecnologías y tendencias las que han propulsado el desarrollo del concepto de *big data*, que se plantea como uno de los avances más prósperos para las industrias de todos los sectores de cara al futuro

Figura 2. Desarrollo de aplicaciones de *big data* en marketing

Para concluir con la introducción al caso, las tendencias que se plantean para el año 2018 se resumen en los siguientes bloques:

- Extensión del *machine learning* y la analítica. Se espera que el uso de estas herramientas se extienda a todas las áreas de la empresa relacionadas con clientes y mercados tales como HR Analytics, mejoras en la cadena de producción, logística, tareas de aprovisionamiento, etc.
- Obligatoriedad de administraciones y organismos públicos para la libre disposición de bases de datos abiertas.

Esto permitirá a las empresas aprovecharse de información adicional para la formulación de sus estrategias.

- Verticalización de soluciones analíticas basadas en *big data* en sectores poco maduros.

Destacamos en esta tendencia el sector agrícola y la industria pesada que, gracias a los procesos de *big data*, podrán alimentar su cadena de valor.

- Vinculación total de la robótica y *machine automation* para la toma de decisiones y el estudio del comportamiento humano. Será decisivo para la previsión de *stock*, detección de anomalías, etc., lo que se traducirá en ahorro de costes y mayor eficiencia en los procesos productivos.
- *Chatbots*. Permitirán contestar las consultas de los consumidores y realizar pequeñas acciones automatizadas mediante un lenguaje natural.
- Desarrollo de sistemas distribuidos para la ingesta, procesamiento y análisis de señales o eventos de IoT en tiempo real.

## 2. *Big data*

### 2.1. Qué es *big data*

Es un término de actualidad y, por ello, podemos encontrar infinidad de definiciones del mismo que varían según el enfoque de diversos autores. A continuación exponemos las más notorias:

La primera presentación de este término se le atribuye al MGI (McKinsey Global Institute, 2011), que lo definió del siguiente modo: *big data* (datos masivos o datos a gran escala) se refiere a los conjuntos de datos cuyo tamaño está más allá de las capacidades de las herramientas del *software* de bases de datos típicas para capturar, almacenar, gestionar y analizar.

Por otro lado, una aproximación más completa al *big data* es la facilitada por Gartner (2012): «Son activos de información caracterizados por su alto volumen, velocidad y variedad, que demandan soluciones innovadoras y eficientes de procesamiento para la mejora del conocimiento y toma de decisiones en las organizaciones».

Marr (2016), por su parte, establece que el *big data* es un término que hace referencia al hecho de que actualmente podemos recoger y analizar los datos en modos que eran impensables hace unos años. Hay dos aspectos que están impulsando este movimiento: el hecho de tener más datos sobre cualquier cosa y nuestra capacidad mejorada para almacenar y analizar cualquier tipo de dato.

González (2017) determina que *big data* no es solo tecnología, sino que es una combinación de negocio y analítica de datos. Además, *big data* debe dar solución a problemas de:

- Gran volumen de información que hay que manejar → Volumen.
- Distintos tipos de información → Variedad.
- Procesamiento en tiempo real → Velocidad.

Debe ser capaz de adecuar de forma dinámica y escalable la infraestructura necesaria en cada momento, flexibilizando costes y teniendo la capacidad de poder analizar virtualmente cualquier tipo de negocio.

En último lugar, según Ureta (2018), del grupo Arena Consulting, el *big data* es un conjunto de nuevas tecnologías capaces de obtener valor de datos (convertirlos en información y conocimiento) que, por sus características, situación, volumen, variedad o velocidad antes no se aprovechaban.

## 2.2. Las cinco uves (5 V) del *big data*

En la actualidad, alrededor del 65 % de los proyectos que se inician basados en *big data* en España fracasan (Ureta, 2018). Esta coyuntura se da porque las empresas no están preparadas para afrontar su implementación, no disponen de personal formado y especializado y existe un gran desconocimiento de esta materia. Esta ignorancia operacional viene dada por la complejidad de los datos y por su principal desafío: las 5 V.

La gran generación de Volúmenes de datos que se producen a diario, sumado a la Velocidad con la que lo hacen, y la extensa Variedad de procedencia, hacen que el procesamiento y análisis se convierta en un proceso de selección complejo. Por esta razón, se añaden al proceso dos nuevas uves, Veracidad y Valor, imprescindibles a la hora tomar decisiones y maximizar la rentabilidad.

Podemos afirmar que el *big data* es un concepto que se equipara con la distribución en procesamiento, consistente en el almacenamiento y la analítica avanzada.

Cuadro 2. Las 5 V del *big data*

Característica	Explicación
Volumen	Alusión al gran tamaño de generación de datos diarios, ya sean generados por parte empresas o usuarios.
Velocidad	Hace referencia a la rapidez en la que fluyen los datos, así como al tiempo de procesamiento a tiempo real.
Variedad	Los datos provienen de diferentes fuentes, ya sean estructurados, no estructurados o semiestructurados. Esta variedad es la que afecta directamente a la complejidad de almacenaje y análisis de los mismos.
Veracidad	Dado el gran volumen de datos que se genera, es necesario analizarlos para garantizar así la autenticidad y fiabilidad para la posterior toma de decisiones.
Valor	Este contexto menciona la necesidad de seleccionar aquellos datos que sean útiles para poder rentabilizarlos y generar ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de las 5 V de Marr (2015).

## 2.3. Tipos y fuentes de datos

Atendiendo a la clasificación de datos de Joyanes (2013), se distinguen tres categorías de datos según su procedencia:

- Datos estructurados. Aquellos que se presentan en un formato o esquema bien definido y que poseen campos fijos. Son hojas de cálculo, archivos, bases de datos tradicionales provenientes de CRM, ERP, etc., que han sido recolectados por profesionales del marketing en algún momento.
- Datos semiestructurados. No tienen formato definido, pero sí contienen etiquetas u otros marcadores con el fin de clasificar los elementos de los mismos. En esta categoría encontramos textos con etiquetas XML y HTML.
- Datos no estructurados. Los más numerosos. Son datos de tipo indefinido, almacenados principalmente como documentos u objetos sin estructura fija ni bajo ningún patrón concreto. Pueden ser generados por máquinas y personas. Son archivos de audio, vídeo, fotografía y formatos de texto libre como *emails*, SMS, artículos, WhatsApp, etc.

Por otro lado, los datos, independientemente de su estructura, provienen de diversas fuentes. Estas pueden clasificarse en varias categorías. En este estudio referenciamos la clasificación aportada por Soares (2012), recogida en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Tipos de datos según su origen**

Fuentes	Descripción	Tipo de dato
<i>Web and social</i>	Engloba todo contenido proveniente de las páginas web e información obtenida de redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones en Facebook.</li> <li>• <i>Feeds</i> de Twitter.</li> <li>• Contenido de páginas web.</li> <li>• Publicaciones en blogs.</li> </ul>
<i>Machine-to-Machine (M2M)</i>	Hace referencia a la comunicación entre máquinas. Son aquellas tecnologías que habilitan la conectividad entre dispositivos a través de sensores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas RFID.</li> <li>• Señales GPS.</li> <li>• Temperatura.</li> <li>• Variables meteorológicas.</li> </ul>
<i>Big transaction data</i>	Datos de transacciones provenientes de centralitas de telefonía, atención al cliente, banca, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros detallados de llamadas (CDR).</li> <li>• Mensajería.</li> <li>• Registros de facturación.</li> </ul>
<i>Biometrics</i>	Esta información tiene gran relevancia en sectores como la seguridad, gobiernos, servicios de inteligencia, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento facial.</li> <li>• ADN.</li> <li>• Huellas digitales.</li> <li>• Escaneo ocular.</li> </ul>



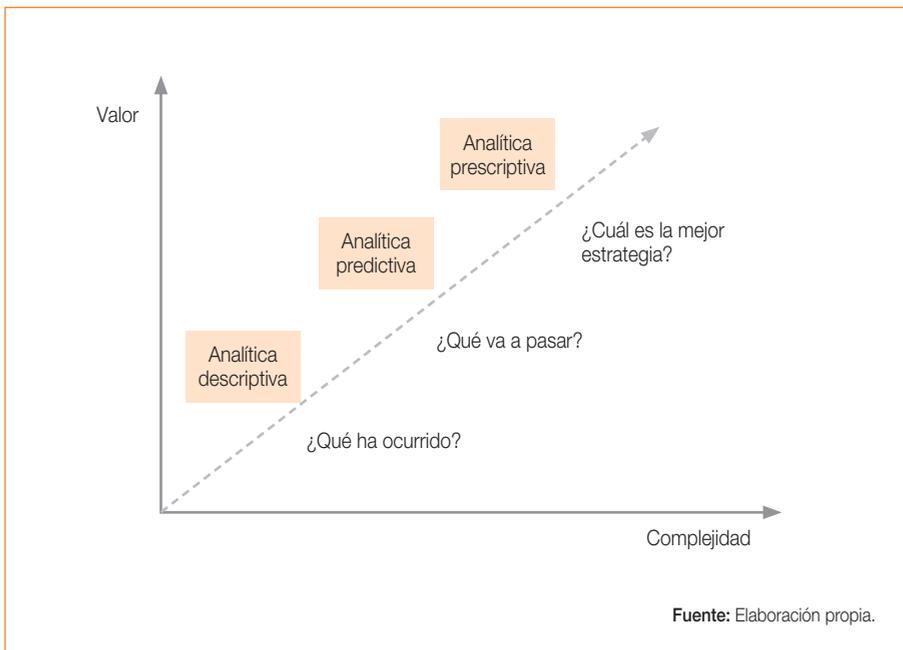
Fuentes	Descripción	Tipo de dato
▶  <i>Human generated</i>	Datos generados por las personas en su día a día.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Email.</i></li> <li>• Registros médicos.</li> <li>• Notas de voz.</li> <li>• Multas.</li> <li>• Documentos electrónicos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Soares (2012).

## 2.4. Analítica de datos

Es la capacidad de extraer información relevante con base en un análisis de datos a partir de técnicas estadísticas, nuevas tecnologías o inteligencia artificial, con objeto de resolver problemas empresariales y ayudar en la toma de decisiones estratégicas.

Figura 3. Tipos de analítica de datos



### 2.4.1. Analítica descriptiva

La analítica descriptiva es el tipo de analítica más simple, ya que se utiliza una serie de técnicas sencillas como medias, desviaciones típicas, gráficos, etc. Es una etapa preliminar de procesamiento de datos que trata de contestar a preguntas sobre hechos que ya se han producido.

Esta analítica permite a las empresas conocer qué ha sucedido en el pasado para conocer la situación actual en la que se encuentran, de manera que se identifican tendencias, patrones y excepciones.

Dentro de este apartado cabe mencionar el término *business intelligence*, dado que se puede acotar como un tipo de analítica de datos descriptivo. *Business intelligence* es, por tanto, «la habilidad de aprender las relaciones de hechos presentados de forma que guíen las acciones hacia una meta deseada» (Schmarzo, 2014).

De manera general, la información que se extrae de *business intelligence* se organiza siguiendo dos modelos (González, 2017):

- *Data warehouse*. Almacén de datos estructurados que proporciona servicio a toda la empresa y permite la integración de la información de los distintos departamentos o áreas de negocio.
- *Data mart*. Repositorio estructurado de datos que proporciona servicio generalmente a una sola área del negocio; por ejemplo, al área comercial.

### 2.4.2. Analítica predictiva

La analítica predictiva pretende predecir resultados basándose en tendencias, patrones y anomalías dentro del histórico de datos. Su núcleo se basa en la relación de variables explicativas y sucesos pasados, que permiten explotarlos para predecir un resultado futuro.

Este tipo de analítica está ligada al *data mining* y al *data science*. El *data mining* o minería de datos es el proceso automatizado para el descubrimiento de información relevante en cantidades de datos masivas. Por su parte, el *data science* es la extracción de conocimiento a partir de datos.

Otra de las herramientas que utilizan la analítica predictiva es el *machine learning*, que se basa en algoritmos que aprenden a partir de datos históricos y en algunos casos permiten crear modelos de propensión.



Por su parte, los modelos de propensión estiman la probabilidad de que suceda algo en el futuro a través del análisis de datos recogidos en el tiempo.

### 2.4.3. Analítica prescriptiva

La analítica prescriptiva trata de determinar las acciones que deben llevarse a cabo ante una situación concreta basándose en modelos predictivos. Este sistema analítico aporta recomendaciones óptimas sobre dichas acciones.

Puede decirse que es una combinación entre la analítica predictiva y los algoritmos de optimización. No solo se predice lo que puede suceder, sino también las causas, y se añaden recomendaciones respecto a las acciones que se aprovecharán de esas mismas predicciones.

Algunas de las metodologías más utilizadas dentro de estas categorías son: muestreo, calidad de los datos, preparación de los datos, modelización y evaluación.

## 2.5. Roles en *big data*

Con el auge del *big data* en los últimos años, ha acontecido el nacimiento de nuevos roles y profesiones. El futuro estará en aquellas personas capaces de analizar el gran volumen de datos y visualizar en ellos el valor añadido que estos pueden aportar a las organizaciones. Los nuevos perfiles que han surgido en torno al ecosistema del dato son:

- *Chief data officer* (CDO). Es el profesional con mayor rango dentro de la gestión de datos. Asume responsabilidad sobre el gobierno del dato, su calidad, normativa y regulación, y desarrolla estrategias para convertir la información en ingresos o activos.
- *Architect*. Es el encargado de seleccionar los módulos y las herramientas apropiados. Cuenta con conocimiento de administración de sistemas y desarrollo de *software*.
- *Data scientist*. Lleva a cabo el análisis y limpieza de datos, así como el prototipado de algoritmos. Además, domina las herramientas de *machine learning*.
- *Data engineer*. Se encarga de proporcionar la infraestructura de datos para su posterior análisis con la construcción de diferentes elementos como bases de datos.
- *DevOps*. Lleva a cabo la tarea de unificación del desarrollo *software* y la operación de *software*.

### 3. *Funnel* de conversión

#### 3.1. Concepto de *funnel* de conversión y etapas

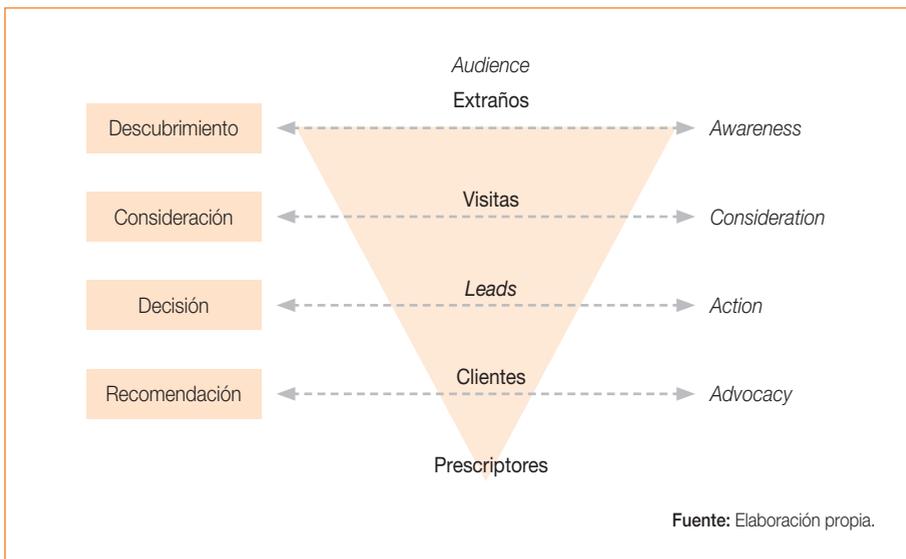
El embudo o *funnel* de conversión es un término que define cada uno de los pasos que atraviesa una persona desde que no conoce una empresa o marca hasta que se convierte en un consumidor fiel; es decir, la ruta que sigue el cliente durante todo el proceso de compra. Ayuda a entender el comportamiento de los consumidores en cada etapa.

---

El embudo o *funnel* de conversión es la ruta que sigue el cliente durante todo el proceso de compra

---

Figura 4. Etapas del *funnel* de conversión



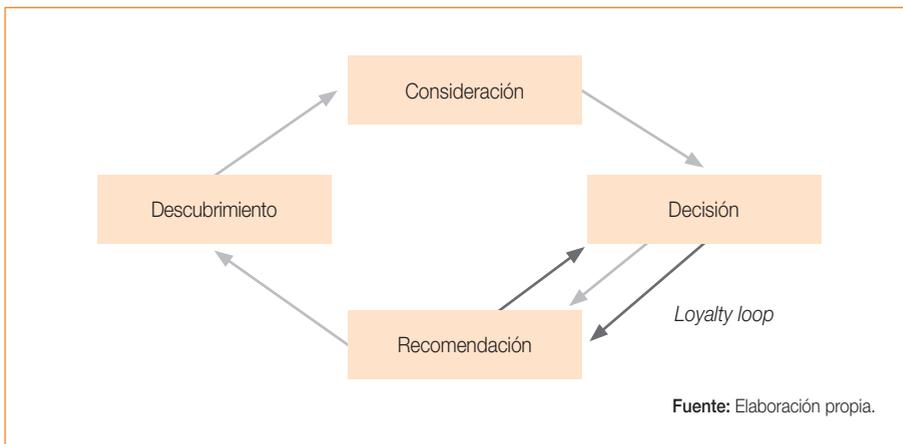
Las diferentes etapas que componen el *funnel* de conversión son:

1. Descubrimiento. La primera etapa del *funnel* de conversión se basa en cómo una empresa da a conocer una marca o producto a los usuarios. Es decir, cómo consigue que la conozcan.
2. Consideración. Consiste en una etapa de repetición del mensaje que se quiere transmitir al cliente con el objetivo de que quiera comprar. Existen diferentes tipos de insistencia y, según el perfil de cada usuario, se procederá a insistir de una manera u otra.

3. Decisión. El objetivo de esta etapa se basa en acotar las posibles dudas que el usuario experimenta al ser una opción de compra.
4. Recomendación. Esta etapa, también llamada fidelización, consiste en crear un *engagement* con el cliente para que se convierta en un cliente fidelizado. El proceso de venta no acaba con la compra, sino que hay que realizar una serie de acciones con el objetivo de que este vuelva a comprar sin necesidad de conocer a la empresa y considerarla nuevamente. Fidelizar a un cliente es 10 veces más barato que captar uno nuevo.

En este tramo acontece lo que conocemos como *loyalty loop*, que se define como la evolución dinámica de la lógica lineal del *funnel* de conversión. Es decir, una vez que los consumidores llegan a la fase de recomendación, no repetirán las fases de consideración, sino que directamente vuelven a la fase de compra saltándose las etapas anteriores. Se crea un estrecho vínculo hacia la marca y se refuerzan las preferencias de consumo.

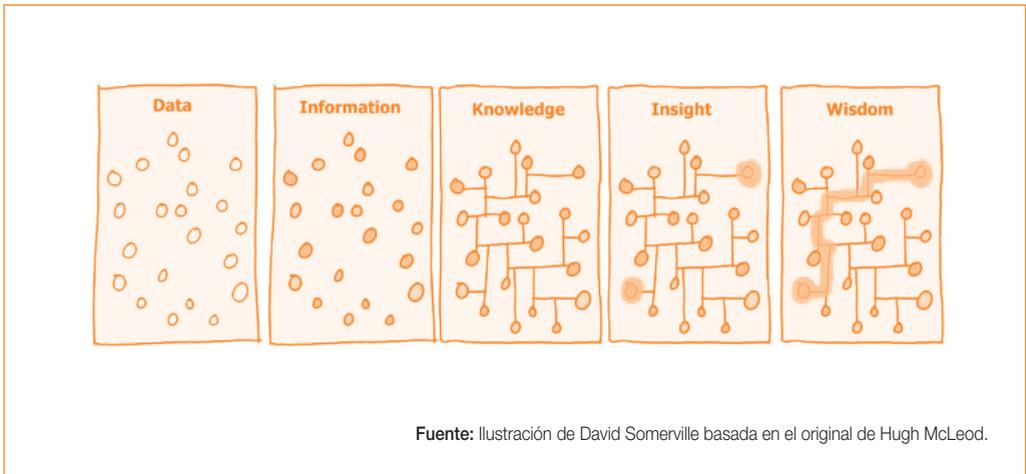
Figura 5. El *loyalty loop* en la etapa de recomendación del *funnel* de conversión



### 3.2. Integración del dato en las distintas etapas del *funnel*

Como observamos en la figura 6, actualmente nos encontramos ante un inmenso océano de datos provenientes de muchas fuentes. La clave en el proceso de su aprovechamiento será identificar qué información es relevante para la marca y aprender de aquella para crear conocimiento y tener una visión que aporte sabiduría. Es decir, con los datos disponibles, se tratarán aquellos que sean relevantes para la actividad con el fin de conocer el comportamiento de los consumidores, ser capaces de entender su punto de vista y, con este conocimiento, poder tomar decisiones estratégicas.

Figura 6. Aprovechamiento del dato hacia la sabiduría



Según IAB Spain (2016), en el tratamiento de datos masivos podemos encontrar tres tipos de datos de forma combinada:

- *First party data*. Datos que han sido recolectados de fuentes propias del anunciante. Por ejemplo, datos procedentes de su sitio web, CRM, datos sociales, *emailing*, etc.
- *Second party data*. Datos que provienen de acuerdos de compra y venta con diversos *partners* de procedencia conocida. Proporcionan menos información. Son los *first party data* de otras empresas que se pueden adquirir. Además, es frecuente el uso de DMP (*Data Management Platform*) en este tipo de acuerdos.
- *Third party data*. Datos de terceros cuya procedencia se desconoce; normalmente, proporcionados por los *data providers* para realizar una mejor segmentación. Algunos ejemplos son: edad, género, localización geográfica, etc.

El objetivo de toda empresa será incrementar y enriquecer sus bases de datos constantemente proveyéndose de una gestión automatizada. Para dicha gestión, se puede hacer uso de lo siguiente:

### A) *Marketing automation*

Hace referencia a la utilización de *software* con objeto de automatizar las acciones de marketing derivadas de estrategias digitales. Utilizado de forma eficiente, el *marketing automa-*

tion permite llevar a cabo procesos de marketing complejos, reduciendo los costes y los tiempos del personal, y consiguiendo un mayor control y seguimiento de las acciones de forma más detallada. Las tres áreas principales son:

- *Engagement* con el producto. Gestiona el interés que provoca una oferta comercial en los clientes actuales o *leads* a partir de dos técnicas, mediante el envío de correos electrónicos (*emailing*) y *re-engagement*, para captar nuevamente la atención del usuario tras un tiempo de inactividad.
- Automatización de los procesos reiterativos de marketing. Tales como cambios de propiedades de los usuarios, interacción instantánea con los usuarios y segmentación automática de los contactos.
- Educación automática de la base de datos:
  - *Lead nurturing*. Es el diseño de procesos de educación y maduración de bases de datos. Consiste en contactar automáticamente con el usuario vía *email* para hacerle avanzar por el *funnel*.
  - *Lead scoring*. Es la detección de forma automática de los perfiles que están más receptivos para recibir un impacto comercial. Está relacionado con el grado de aproximación del *lead* al *buyer* persona (cliente ideal) definido, así como con la etapa del *funnel* en la que se encuentra. Una vez determinado, se define qué acción de comunicación es la más adecuada para ese usuario y la manera, momento y lugar adecuados para ello.

---

El *marketing automation* permite llevar a cabo procesos de marketing complejos, reduciendo los costes y los tiempos del personal, y consiguiendo un mayor control y seguimiento de las acciones de forma más detallada

---

## B) *Social CRM* y *big data*

La analítica de *big data* ya está teniendo un gran impacto en la forma de gestionar las relaciones de las empresas con los clientes. Se puede afirmar que, para tener éxito en *big data*, es condición necesaria su integración con *social CRM*.

---

La analítica de *big data* ya está teniendo un gran impacto en la forma de gestionar las relaciones de las empresas con los clientes

---

Greenberg define *social CRM* del siguiente modo:

Es una filosofía y una estrategia de negocio, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñada para co-

nectar con los clientes a través de una conversación colaborativa de cara a generar un beneficio mutuo en un entorno de confianza y transparencia para los negocios. Es la respuesta de las compañías al actual control de la conversación por parte del cliente (Greenberg, 2008, p. 34).

Las principales aplicaciones que proporciona se resumen en:

- Integración de información de datos en perfiles de clientes en la aplicación *social CRM*. Facilita la tarea de determinar qué productos se deben ofrecer, a quién y el modo y momento adecuado para hacerlo.
- Identificación de segmentos de nuevos mercados. Brinda la oportunidad de conocer segmentos ocultos que son *leads* potenciales desconocidos hasta ese momento.
- Orientación sobre la optimización de campañas. Para determinar qué canales son más efectivos y qué es lo que más funciona.
- Elección de las mejores temáticas en redes sociales. A fin de generar mayor participación por parte de los usuarios e incremento del *engagement*.

### C) DMP (*Data Management Platform*)

Como hemos comentado anteriormente, los datos en bruto no tienen valor si no se aplican las tecnologías oportunas para darles sentido.

Según el libro blanco de la IAB:

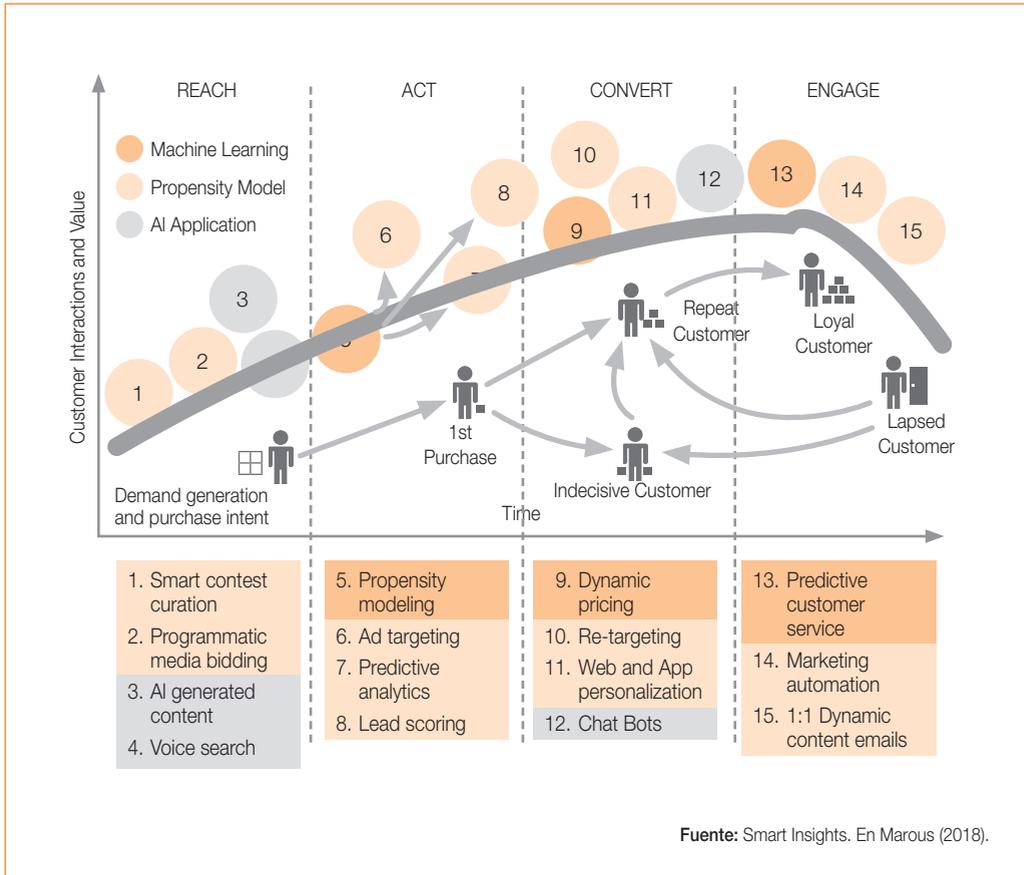
Los DMPs (*Data Management Platform*) son plataformas tecnológicas en las que se recolectan, se integran y se gestionan grandes cantidades de datos estructurados y no estructurados. Tienen la capacidad de recopilar datos de audiencia procedentes de cualquier fuente (IAB Spain, 2014, p. 19).

Gracias a ellos, se posibilita el procesamiento de cuantiosos volúmenes de datos a gran velocidad, lo que permite seleccionar aquellos que son relevantes y dinámicos y capaces de transmitir información útil.

Los DMP cobran sentido dentro de la compra programática, que es la compra pujada de espacios publicitarios a tiempo real con aprovechamiento del dato. Estas plataformas dan acceso a los datos de las audiencias y permiten que la publicidad sea personalizada e impacte a la persona adecuada, en el momento adecuado y de la forma adecuada.

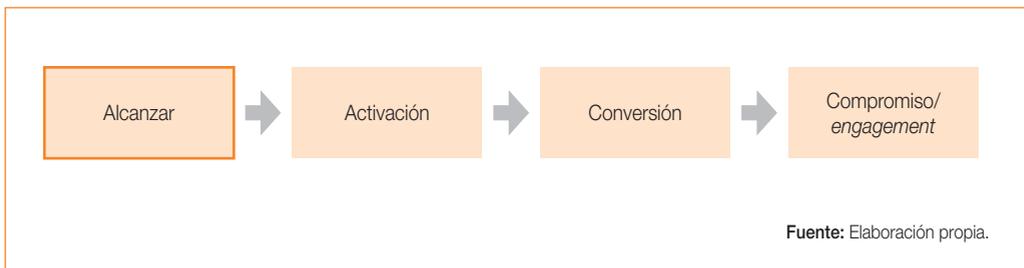
A continuación, tal y como se refleja en la figura 7, procederemos a un análisis detallado de las aplicaciones de *big data* e inteligencia artificial basadas en la utilización de datos en cada una de las distintas etapas del *funnel* de conversión.

Figura 7. Aplicaciones de *big data* e inteligencia artificial en el *funnel* de conversión



### 3.2.1. Etapa 1. Descubrimiento

Figura 8. Objetivo de la etapa 1. Descubrimiento del *funnel* de conversión



Como mencionamos previamente, la primera etapa del *funnel* de conversión, descubrimiento, sirve para dar a conocer la marca o producto y alcanzar el *target*. Sin embargo, no se trata de impactar de manera generalizada a toda la audiencia, sino de crear una segmentación de cliente que sea atractiva, rentable e interesante. Es, en sí, conseguir impactar a un *lead* potencial que sea más propenso a generar conversiones que otro.

Conocer a los clientes en el mundo digital se convierte en una tarea compleja, pues no existe el contacto físico, por lo que es necesario conocerlos a través de otros medios. Esto se consigue a través del estudio de los datos estructurados y desestructurados que la empresa posee en su base de datos enriquecida (como comentamos al inicio de este epígrafe), de manera que se obtenga una visión detallada del consumidor y se sea capaz de detectar y entender sus comportamientos.

*Big data* consiste precisamente en eso: conocer al cliente, saber qué y en qué momento ofrecerle, así como la forma de hacerlo. Los datos nos proporcionan los *insights* de los consumidores y los traducen en ventajas competitivas. Asimismo, cuando se perfila a un consumidor potencial, es posible identificar comportamientos similares y establecer patrones de forma instantánea. La creación de públicos similares con Facebook Lookalike Audiences es una de las funciones con mayor potencial de la plataforma. Es una técnica de segmentación avanzada que permite amplificar el público objetivo creando audiencias similares basadas en intereses, comportamiento, etc.

---

Conocer a los clientes en el mundo digital se convierte en una tarea compleja, pues no existe el contacto físico, por lo que es necesario conocerlos a través de otros medios

---

En esta etapa, podremos llevar a cabo:

- *Smart content curation* (curación inteligente de contenidos). La inteligencia artificial permite seleccionar y ofrecer el contenido más relevante a cada usuario en función de lo que otros compradores potenciales han comprado en el pasado. Esta técnica se utiliza como motor de recomendación, incluyendo productos, ofertas y contenidos. El contenido inteligente es aquel que está más personalizado y genera mayor *engagement*, acelerando de una forma eficiente el salto de las etapas del *funnel*, con lo que se consigue un aumento de la tasa de conversión y una reducción de la tasa de rebote. Netflix utiliza eficientemente estas metodologías con su sistema de recomendación para sugerir de una manera totalmente personalizada el contenido que le pueda interesar a cada persona.
- *Programmatic buying* (compra programática). Aprovecha los datos que se disponen sobre las audiencias para automatizar la compra de inventario a tiempo real de una manera más eficiente. Estos datos son de gran relevancia porque permiten identificar, entender y alcanzar a las audiencias. Tiene una estrecha relación con el uso de modelos de propensión generados por algoritmos de aprendizaje

automático, para orientar los anuncios de la manera más efectiva a los usuarios más relevantes. La inteligencia artificial puede ayudar a identificar los mejores y peores sitios donde se pueden publicar anuncios.

- *Artificial intelligence generated content* (generación de contenido a través de inteligencia artificial). Actualmente, más del 50 % del contenido que se publica en internet ha sido generado por ordenadores, con unas previsiones de alcanzar un 90 % en los próximos años. Estos contenidos se han generado automáticamente recurriendo a los datos estructurados a pesar de que existe escasa información estructurada. Dicha situación limita las posibilidades de las tecnologías NLG (*Natural Language Generation*), industria que presenta un potencial crecimiento. Los programas de escritura de contenido son útiles para comunicar sobre informes regulares enfocados en datos, por ejemplo, informes de beneficios trimestrales, datos del mercado, partidos deportivos, etc. Por lo que, en algunos sectores, el contenido generado por inteligencia artificial puede ser un componente interesante dentro de la estrategia de marketing de contenidos.
- *Voice search* (búsqueda por voz). Es una tecnología de inteligencia artificial basada en la experiencia de las empresas GAFA (Google, Apple, Microsoft y Amazon) para incrementar el tráfico orgánico utilizando asistentes personales. Se presenta como una de las aplicaciones más relevantes de la inteligencia artificial para las empresas. La búsqueda por voz modificará las estrategias de SEO introduciendo un nuevo concepto de SEO por voz. Estas búsquedas de voz benefician el *long tail* y los asistentes de voz, ya que juegan un papel primordial.

La combinación de las búsquedas predictivas con los datos que se posean de los usuarios servirá para anticiparse a las necesidades de los usuarios. De hecho, Google está desarrollando mecanismos para mejorar la identificación de los sonidos a partir de espectrogramas para convertir datos visuales en sonidos.

---

La combinación de las búsquedas predictivas con los datos que se posean de los usuarios servirá para anticiparse a las necesidades de los usuarios

---

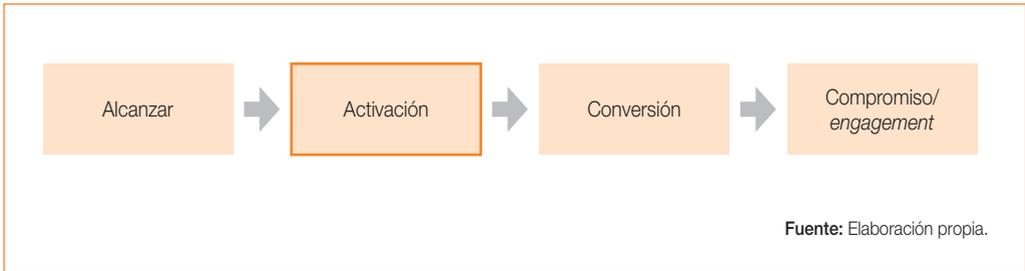
### 3.2.2. Etapa 2. Consideración

Una vez que el consumidor ha visto la marca o producto, en la etapa de consideración el propósito será activar al *lead* potencial. Es importante en este momento tener en cuenta el perfilado de cliente y su comportamiento de la etapa anterior, ya que, dependiendo de los diferentes perfiles de consumidor, se insistirá de un modo distinto.

*Big data*, a través de la gestión de datos, será capaz de hacer diversas recomendaciones para cada tipo. Encontramos distintos tipos de reacciones ante la insistencia en sujetos

más sensibles que otros. Por tanto, se repetirá el mensaje tantas veces como sea necesario para que se produzca la compra, pero teniendo en cuenta cómo aparecer y de qué manera hacerlo, determinando la frecuencia y el momento oportunos.

Figura 9. Objetivo de la etapa 2. Consideración del *funnel* de conversión



Algunas de las técnicas que se emplearán en este trayecto del *funnel* serán:

- *Propensity modeling* (modelos de propensión). Se crean a partir de los algoritmos de *machine learning* que utilizan una gran cantidad de datos históricos con la finalidad de realizar predicciones acertadas sobre lo que sucederá.

Dentro de la etapa de consideración, se usan modelos que estiman la probabilidad de que se produzcan conductas para cada cliente del tipo compra (*cross-sell* y *up-sell*), fuga (*churn rate*), riesgo de impago y sensibilidad al precio. Se basan en la idea de que, dentro de la experiencia humana, el futuro próximo es semejante al pasado reciente.

- *Predictive analytics* (análisis predictivo). El uso del análisis predictivo permite a las empresas ser más proactivas, ya que pueden anticipar resultados y comportamientos gracias a la minería de datos. Puede ayudar a determinar la probabilidad de conversión de un cliente en concreto, prediciendo qué precio es más probable que lo convierta o qué clientes tienen más probabilidades de realizar compras repetidas. La clave principal del análisis predictivo se basa en tener datos precisos y valiosos.
- *Lead scoring* (calificación de *leads*). Técnica que consiste en calificar los *leads* con base en su grado de proximidad con el *buyer* persona (cliente ideal), su interacción con la empresa y la fase del *funnel* en la que se encuentra, con el objetivo de determinar cuáles son más propensos a generar una conducta u otra. De este modo, se puede priorizar recursos y prestar más atención a aquellos segmentos que se consideran más probables de generar conversiones.

Es particularmente importante en las empresas B2B con procesos de venta consultiva, donde cada venta lleva una cantidad considerable de tiempo por parte

del equipo de ventas. Al contactar con los clientes potenciales más relevantes, el equipo de ventas prioriza sus acciones en ellos para conseguir resultados más efectivos. También se puede utilizar para determinar qué clientes necesitan un empujón para incentivar la compra, es decir, ofrecer promociones y descuentos para realizar la conversión.

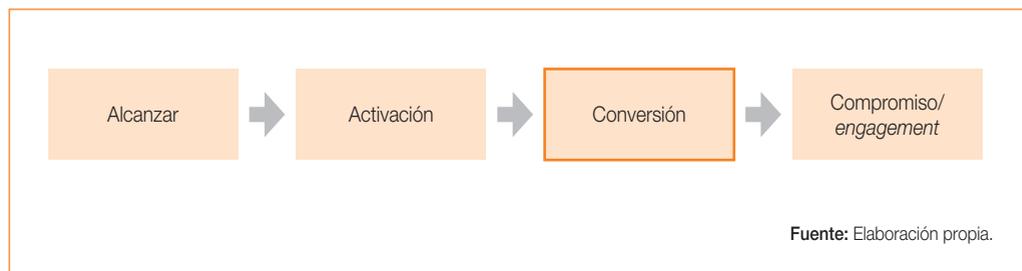
- *Ad targeting* (targetización de anuncios). Utiliza datos históricos para determinar qué anuncios funcionan mejor con un determinado perfil de usuario y, en etapas específicas del proceso de compra, para gestionar anuncios de la misma tipología con usuarios similares.

Las técnicas que se llevan a la práctica son:

- Árboles de decisión. Procedimiento consistente en la clasificación de los individuos en grupos de comportamiento diferente discriminando por las variables de entrada.
- Redes neuronales. Se fundamenta en el entrenamiento de una red neuronal para que aprenda a combinar los atributos con la estructura y pesos más adecuados.
- Regresión logística. Técnica de modelización paramétrica que supone que la relación entre la variable *target* y la variable explicativa es lineal. La variable independiente no tiene limitaciones y la dependiente se define como la ocurrencia o no de un suceso, expresada en términos de probabilidad.

### 3.2.3. Etapa 3. Decisión

Figura 10. Objetivo de la etapa 3. Decisión del *funnel* de conversión



La finalidad de la etapa de decisión dentro del *funnel* es la de generar la conversión. Para ello, se trata de acotar las dudas que puede experimentar el usuario al tener en cuenta la marca como opción de compra.

Este tramo se centra en acotar las dudas del cliente e impulsarlo a tomar la decisión. Para ello, habrá que evaluar los miedos que este experimenta, que están estrechamente relacionados con el riesgo de la propia compra. Es decir, hay que generar un entorno de confianza en el que se transmita que el riesgo es mínimo y que no ocurre nada si se compra. Entran en este momento en juego las técnicas sobre modalidades de pago, flexibilidad de devoluciones, etc.

Se llevarán a cabo acciones de:

- *Retargeting*. El aprendizaje automático se puede utilizar para establecer qué contenidos son más probables que hagan que los clientes regresen al proceso de compra en función de los datos históricos. Se pueden optimizar los anuncios de reorientación para que sean lo más efectivos posible y disminuyendo costes en el proceso. El *retargeting* se puede utilizar en otras etapas del *funnel*, pero es en la etapa de decisión donde cobra mayor importancia, por incentivar la conversión.

Su uso es frecuente en *e-commerce*. Gracias a todo el conocimiento de los datos de sus consumidores, estas empresas son capaces de realizar acciones de *retargeting* basadas en compras anteriores, productos más vendidos o productos potenciales que se han consultado o que no se hayan comprado después de incorporar artículos en el carrito de la compra. Estas acciones son una fuerte motivación para completar la compra.

- *Dynamic pricing* (precios dinámicos). Utilizan el aprendizaje automático para construir un modelo de propensión que permita ajustar oferta y demanda en tiempo real, modificando automáticamente los precios basándose en una serie de características. Pueden orientar ofertas especiales para incentivar la conversión únicamente a los usuarios que lo necesiten. Esta técnica permite aumentar las ventas sin reducir significativamente los márgenes y maximizar así los beneficios.

Amazon es conocida por utilizar esta estrategia digital de precios dinámicos aplicando precios inteligentes (*price intelligence*). Analiza la competencia y la información propia de sus clientes mediante la minería de datos (*data mining*) para establecer estrategias de *repricing*, lo que maximiza cada operación.

- *Web & App personalisation* (personalización de la web y aplicación). Utilización de modelos de propensión para personalizar y adaptar una página web o aplicación mostrando el contenido más relevante en función de dónde se sitúa el consumidor en las etapas del *funnel*. Es una metodología muy potente.

Si un usuario ha visitado varias veces el sitio, está claramente interesado en el producto, por lo que un contenido más profundo sobre los beneficios del producto tendrá mayor utilidad. Sin embargo, si es un usuario nuevo, el contenido que le informa, guía y le mantiene interesado será más efectivo.

- *Chatbots* que aprenden de los propios usuarios: *machine learning artificial intelligence*. Un *chatbot* es un *software* capaz de mantener una conversación vía audio o texto, imitando la inteligencia humana al interpretar de manera automatizada las consultas de atención al cliente. En cada fase del *funnel* se necesita un tipo de información y de interacción con la empresa para incentivar la compra final y generar mayor *engagement* hacia la marca.

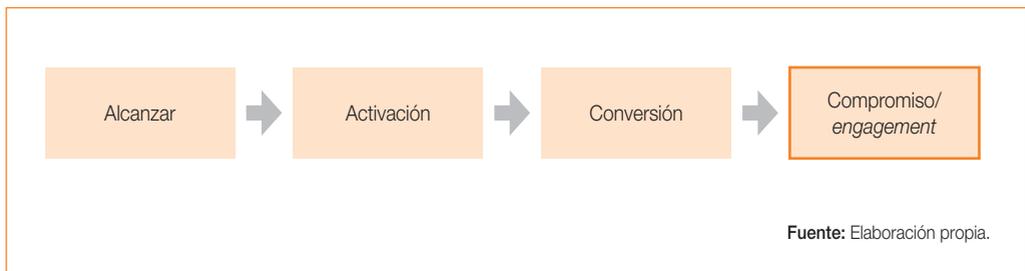
Según Elósegui (2016), los *chatbots* se pueden utilizar en todas las etapas del *funnel* y tienen una finalidad determinada para cada una de ellas:

- En la etapa de descubrimiento, para resolver dudas sencillas sobre la marca o producto.
- En la de consideración, para dar información detallada sobre el funcionamiento del producto.
- En la de decisión, para ayudar a cerrar la venta o conversión.
- En la de recomendación, para llevar a cabo la atención al cliente.

Actualmente, implementar un *chatbot* es bastante sencillo, económico y aplicable a cualquier tipo de empresa. Facebook facilita el desarrollo de *chatbots* para las marcas mediante su aplicación Messenger.

### 3.2.4. Etapa 4. Recomendación

Figura 11. Objetivo de la etapa 4. Recomendación del *funnel* de conversión



En último lugar, una vez que el *lead* ha comprado y se ha convertido en cliente, la meta principal será crear en él un *engagement* con la marca. Se querrá establecer un compromiso mutuo por ambas partes que genere la entrada en el *loyalty loop* evitando pasar por el principio del *funnel* de nuevo. En esencia, que ese cliente prefiera la marca sobre otras y no

necesite reflexionar sobre todo el proceso de compra. Igualmente, otra finalidad es que la recomiende, ya que las recomendaciones procedentes de otros consumidores transmiten más confianza y veracidad que ninguna otra.

Todo esto se conseguirá a través de:

- *Predictive customer service* (servicio de atención al cliente predictivo). Dado que es mucho más fácil realizar ventas repetidas con base en los clientes actuales que captar nuevos, mantener a dichos clientes contentos es la clave para reducir esfuerzos.

El análisis predictivo del servicio de atención al cliente, gracias al aprendizaje automático, permite determinar comportamientos como qué clientes son más propensos a quedarse o a abandonar. Gracias a esta información, se es capaz de comunicar de una forma más personalizada a esos clientes con ofertas o servicios que eviten su descontento.

Las aplicaciones prácticas de este servicio pueden ser desde crear un listado de clientes en riesgo de fuga para reaccionar ante la misma, como crear alarmas y profundizar en aquellos grupos que son más propensos a abandonar cuando se detectan ciertas conductas.

- *Marketing automation* (marketing automatizado). El aprendizaje automático y el análisis predictivo utilizan una serie de reglas para determinar las interacciones de iniciativa con los clientes. Por ejemplo, para averiguar cuáles son los momentos más oportunos para establecer contacto con los clientes, qué mensajes son los más adecuados para ellos, etc.

Es el caso de un visitante que se convierte en *lead* mediante la descarga gratuita de un *ebook* en una *landing page* y tres semanas más tarde sigue a la empresa en sus perfiles de redes sociales de LinkedIn y Twitter. Se pueden automatizar acciones comerciales dirigidas a esos clientes potenciales que han contactado con la empresa en múltiples plataformas. Incluso, las empresas pueden segmentar los *leads* según las preferencias de contenidos.

- *1:1 dynamic content emails* (*emails* de contenidos dinámicos). El *emailing* es la forma más económica y efectiva de comunicación. Ha sabido adaptarse a las nuevas tendencias y hoy en día se caracteriza por permitir comunicar con los clientes de manera personalizada.

Gracias a los análisis de los suscriptores, se puede establecer la propensión a comprar en ciertas categorías, tamaños, colores y mostrar qué productos y servicios son más oportunos para promocionar. Además, se asegura que el *stock* del producto, las ofertas y su precio son los correspondientes en el momento de apertura del *email*.

## 4. Conclusiones

En este último epígrafe se exponen las conclusiones que se han obtenido tras la realización de este estudio, reflexionando sobre su implicación y contenido de relevancia.

Una eficaz gestión e integración de los datos, combinada con las aplicaciones de *big data* e inteligencia artificial durante cada etapa del *funnel* de conversión, presenta la oportunidad de ofrecer personalización gracias a la recopilación de datos sobre comportamientos e interacciones.

Usando los *insights* basados en datos, las empresas pueden personalizar y adaptar sus acciones de marketing en tres sentidos: optimizando sus acciones comerciales, con experimentos estructurados como test A/B o test multivariantes aplicables a públicos más amplios y públicos similares; segmentando la audiencia, decidiendo qué contenido personalizado se le muestra a cada clúster para aumentar la relevancia y las conversiones y, en último lugar, con la personalización 1:1, que, gracias a la inteligencia artificial, es capaz de brindar experiencias individualizadas a cada cliente.

*Big data* ayuda a conocer al cliente, saber qué ofrecerle en cada momento, así como la forma de hacerlo. Todo aquello que no se mide, no se puede mejorar; de ahí la relevancia de la analítica de datos.

En conclusión, hoy día, dada la gran cantidad de datos y la complejidad de los mismos que existen para modelar al cliente, los múltiples medios de difusión y los innumerables tipos de dispositivos de visualización, es absolutamente impensable hacer marketing sin utilizar *big data*.

---

Usando los *insights* basados en datos, las empresas pueden personalizar y adaptar sus acciones de marketing

---

---

*Big data* ayuda a conocer al cliente, saber qué ofrecerle en cada momento, así como la forma de hacerlo

---

## Referencias bibliográficas

- Elósegui, T. (17 de octubre de 2016). ¿Qué es un chatbot y cómo aplicarlo a una estrategia de marketing? [mensaje en un blog]. Recuperado de <<https://tristanelosegui.com/2016/10/17/que-es-un-chatbot-y-como-aplicarlo-a-una-estrategia-de-marketing/>> (consulta: 25 de abril de 2018).
- Gartner (2012). Big Data. *IT Glossary*. Recuperado de <<https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>> (consulta: 5 de abril de 2018).
- González Díaz, I. (2017). *Big data para CEOs y directores de marketing*. Independently Published.
- Greenberg, P. (2008). *CRM at the Speed of Light* (4.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- IAB Spain (2014). *Libro Blanco de la compra programática*. Recuperado de <<http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Libro-blanco-de-Compra-Program%C3%A1tica-y-RTB.pdf>> (consulta: 23 de abril de 2018).
- IAB Spain (11 de noviembre de 2016). First Party Data. *IABpedia*. Recuperado de <<https://iabspain.es/iabpedia/first-party-data/>> (consulta: 8 de abril de 2018).
- IAB Spain (11 de noviembre de 2016). Second Party Data. *IABpedia*. Recuperado de <<https://iabspain.es/iabpedia/second-party-data/>> (consulta: 8 de abril de 2018).
- IAB Spain (11 de noviembre de 2016). Third Party Data. *IABpedia*. Recuperado de <<https://iabspain.es/iabpedia/third-party-data/>> (consulta: 8 de abril de 2018).
- Joyanes Aguilar, L. (2013). *Big data: análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*. México D. F.: Alfaomega.
- Marous, J. (19 de marzo de 2018). 15 Applications of AI and Machine Learning in Financial Marketing. *The Financial Brand*. Recuperado de: <<https://thefinancialbrand.com/71350/ai-machine-learning-analytics-marketing-banking-trends/>> (consulta: 11 de abril de 2018).
- Marr, B. (19 de marzo de 2015). Why Only One of the 5 Vs of Big Data Really Matters [mensaje en un blog]. IBM Big Data & Analytics Hub. Recuperado de <<http://www.ibm-bigdatahub.com/blog/why-only-one-5-vs-big-data-really-matters/>> (consulta: 9 de abril de 2018).
- Marr, B. (2016). *Big data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley.
- McKinsey Global Institute (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition and Productivity*. Recuperado de <[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Big%20data%20The%20next%20frontier%20for%20innovation/MGI\\_big\\_data\\_exec\\_summary.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Big%20data%20The%20next%20frontier%20for%20innovation/MGI_big_data_exec_summary.ashx)> (consulta: 5 de abril de 2018).
- Schmarzo, B. (9 de enero de 2014). Business Analytics: Moving From Descriptive to Predictive Analytics [mensaje en un blog]. Dell EMC. Recuperado de <[https://infocus.dellemc.com/william\\_schmarzo/business-analytics-moving-from-descriptive-to-predictive-analytics/](https://infocus.dellemc.com/william_schmarzo/business-analytics-moving-from-descriptive-to-predictive-analytics/)> (consulta: 12 de abril de 2018).
- Soares, S. (3 de junio de 2012). Not Your Type? Big Data Matchmaker on Five Data Types You Need to Explore Today [mensaje en un blog]. Dataversity. Recuperado de <<http://www.dataversity.net/not-your-type-big-data-matchmaker-on-five-data-types-you-need-to-explore-today/>> (consulta: 9 de abril de 2018).



Somerville, D. (2016). *Aprovechamiento del dato hacia la sabiduría* [ilustración basada en el original Hugh McLeod]. Recuperado de <<http://effectivelearninginstructionaldesign.com/blog/idt/learning-from-information-to-knowledge/>> (consulta: 3 de abril de 2018).

Ureta, J. A. (abril de 2018). Big data: procesamiento y analítica avanzada de datos. En *Seminario MACAM y MACAF*. Conferencias y seminarios de la Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo de los programas de máster y doctorado de la Universidad de Alcalá de Henares.



# Publicidad, marketing y videojuegos: inclusividad, diversidad y estereotipos

**Susana Blanco Fernández**

*Doctora en Psicología. Gabinete de Psicología Recursos*  
susanablancofernandez@hotmail.com

**Judith Velasco Rodríguez**

*Investigadora del Departamento de Psicología de la Universidad de Córdoba*  
judith.velasco@outlook.es

**Carmen González Pais**

*Psicóloga forense. Gabinete de Psicología Recursos*  
carmengonzalezpais@hotmail.com

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

En los últimos años se están desarrollando políticas sociales y normativas dirigidas a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres y al reconocimiento de la diversidad en sentido amplio. Aunque se han alcanzado diversos logros en este ámbito, existen áreas (*v. gr.*, publicidad y cine) en las que las normativas vigentes suelen aplicarse de manera muy laxa y que se rigen primordialmente por principios economicistas. Con el objetivo de incrementar las ventas, los publicistas generan mundos idealizados fundamentados en estereotipos que, si bien no representan la realidad de los usuarios, generan un plano alternativo «al que aspirar» o «de éxito». En este contexto, la representación femenina es uno de los reclamos más frecuentes. La distorsión a la hora de representar a la mujer en la publicidad y en los medios conlleva la creación de sesgos perceptivos en la población, trasladando los estereotipos y prejuicios, que se extienden del plano publicitario a la realidad, con todas las implicaciones sociales que ello supone. Fenómeno similar sucede con la infrarrepresentación de diversos colectivos (*v. gr.*, tercera edad, diversidad racial o funcional) que sufren la invisibilización, limitando los esquemas mentales de la población y distorsionando la autopercepción de los grupos privados de referentes. En el presente trabajo proponemos un análisis desde el punto de vista psicológico de la representación sesgada de la realidad en los esquemas cognitivos de los consumidores y la necesidad de desarrollar prácticas que tomen conciencia de la responsabilidad social que subyace a los contenidos publicitarios y a los medios de comunicación como generadores de realidades.

**Palabras clave:** publicidad; videojuegos; género; diversidad; sesgos.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 18-10-2018

**Cómo citar:** Blanco Fernández, S., Velasco Rodríguez, J. y González Pais, C. (2019). Publicidad, marketing y videojuegos: inclusividad, diversidad y estereotipos. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 69-99.





## Advertising, marketing and video-games: Inclusiveness, diversity and stereotypes

Susana Blanco Fernández

Judith Velasco Rodríguez

Carmen González Pais

### Abstract

Over the last years, several social and legal policies have been developed with the aim of promoting equality and diversity. Despite the positive achievements, there are areas in which these regulations are not fully applied. Conversely, they are usually influenced by financial principles seeking for the greatest benefit. Two examples of this issue are marketing and the movie industry. With the aim of increasing sales, publicists generate idealised worlds based on stereotypes that do not accurately represent the reality of most of the users. On the contrary, they create an alternative reality we should aim for as an example of success. In this context, the representation of females in publicity and in media is one of the most frequent decoys. The distortion on the representation of women in publicity and in the media entails perceptible biases, transferring stereotypes and prejudices that transposes from publicity to reality. Similarly, certain groups (*v. gr.*, Elder people, racial and ethnicity, LGBTI, functional diversity) are under-represented in the media, which restricts the cognitive schemes of the general population and distorts the self-perception of the people conforming these groups due to the lack of referents. This study analyses the representation of reality in the cognitive schemes of consumers from the psychological perspective, as well as the necessity of advocating for good practices focused on the social responsibility underlying publicity and media.

**Keywords:** advertising; marketing; gender; diversity; media; bias.

**Citation:** Blanco Fernández, S., Velasco Rodríguez, J. y González Pais, C. (2019). Advertising, marketing and video-games: Inclusiveness, diversity and stereotypes. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 69-99.



## Sumario

1. Publicidad y marketing: el poder de crear realidad
    - 1.1. Mecanismos psicológicos implicados en la publicidad
      - 1.1.1. Endogrupo versus exogrupo: la división sexual
      - 1.1.2. Sesgos y estereotipos
      - 1.1.3. La invisibilización de la diversidad
    - 1.2. Publicidad dirigida al sector infantil
    - 1.3. Publicidad dirigida a la población adulta
  2. Publicidad, marketing y videojuegos
  3. Publicidad y responsabilidad social: *femvertising* y publicidad neutral
    - 3.1. Comunicación de género neutral
    - 3.2. *Femvertising*
  4. Legislación
  5. Estudio empírico
    - 5.1. Objetivos
    - 5.2. Método
      - 5.2.1. Procedimiento
  6. Resultados
  7. Conclusiones y discusión
- Referencias bibliográficas

## 1. Publicidad y marketing: el poder de crear realidad

La publicidad, en todas sus vertientes, es uno de los agentes de socialización más importantes, puesto que su omnipresencia a través de la radio, televisión, internet, folletos, vallas publicitarias, revistas, escaparates, etc., nos invade desde múltiples flancos. Toda esta información que recibimos no es neutra ni inocua, sino que, a través del aprendizaje vicario, la interiorizamos y llega a formar parte de nuestros modelos sociales (Bueno, 1996; Espín, Marín y Rodríguez, 2004).

---

La información que recibimos no es neutra ni inocua, sino que la interiorizamos y llega a formar parte de nuestros modelos sociales

---

### 1.1. Mecanismos psicológicos implicados en la publicidad

#### 1.1.1. Endogrupo versus exogrupo: la división sexual

La organización de nuestra sociedad parte de la necesidad psicológica de categorizar la realidad para dotarla de sentido. Aunque la clasificación de los elementos que componen nuestra vida permite percibir y comprender el entorno de un modo simplificado y, por tanto, menos exigente en el ámbito cognitivo, esta práctica puede entrañar el riesgo de reducir dicha realidad en exceso, limitándola a categorías demasiado generales (*i. e.*, estereotipos) que eclipsan la diversidad que caracteriza a la vida.

Una de las taxonomías más presentes en nuestra construcción de la realidad es la división de los seres vivos bajo la categoría sexo (Kacén, 2000). Esta diferenciación de la población con base en los dimorfismos sexuales ha llevado a dicotomizar prácticamente todas las esferas cotidianas y ha contribuido a la creación de diferencias más profundas, de carácter sociocultural y político, cuyo efecto tiene un impacto directo en la identidad de las personas y, por consiguiente, en todas las áreas vitales (*e. g.*, trabajo, gustos, roles, espacios, conducta). Las diferencias entre hombres y mujeres han sido concebidas como realidades absolutas apelando a razones biológicas y obviando el papel del contexto. No fue hasta el desarrollo y auge de los movimientos feministas cuando se comenzó a estudiar el sistema sexo-género en un intento por derrocar el determinismo biológico que relegaba a las mujeres a un segundo plano. A partir de estos estudios, la concepción del género como un constructo social y, por tanto, influido por el *Zeitgeist*, ha sido aceptada de manera generalizada. Según la American Psychological Association (2012), el género se define como

las actitudes, los sentimientos y los comportamientos que una determinada cultura asocia al sexo biológico de una persona. El comportamiento que es compatible con las expectativas culturales se denomina «género normativo»; los que se consideran incompatibles con dichas expectativas se describen como «género no conforme». Esta definición pone de manifiesto que el género no es un rasgo propio de hombres y mujeres en términos biológicos, sino que se deriva de las interacciones sociales que determinan lo que es aceptable socialmente, esto es, los estereotipos de género (Vinacke, 1957). No obstante, aunque se asuma que el género viene determinado por lo que una sociedad dada considera en un momento concreto que es lo adecuado para hombres y mujeres, lo cierto es que existen ciertas creencias que siguen equiparando los conceptos sexo y género y que parecen perpetuarse socialmente. La proyección del sistema sexo-género en cuestiones como, por ejemplo, los colores (rosa para las niñas y azul para los niños) influye en aspectos como los juguetes que se utilizarán, las actividades que se practicarán y la educación que se recibirá. Estos elementos no tienen correlato biológico, sino que se trata de una mera consecuencia de la sociedad en la que se desarrollan las personas, y entraña un complejo sistema de asunciones socioculturales de carácter determinista debido al significado de los conceptos masculino y femenino en el imaginario colectivo.

La división dicotomizada de la sociedad lleva a la creación de categorías ilusorias y excluyentes basadas en procesos psicológicos ampliamente estudiados desde la psicología social como la organización grupal en endogrupos y exogrupos. La pertenencia a un grupo implica la separación tajante del exogrupo, lo que se consigue a partir de la valoración diferencial negativa del mismo y los elementos que lo conforman.

Así, desde la infancia se establece un rechazo activo a todos los aspectos que representan al exogrupo que, en el caso del género, se fundamentan en estereotipos y generalidades: las niñas juegan a cuidar, los niños hacen deporte. De modo general, la masculinidad hegemónica o tradicional se ha asociado a conceptos relacionados con la capacidad productiva, situándose en la cúspide de la jerarquía social (e. g., fuerza, dominancia, inteligencia, éxito, liderazgo, buen nivel económico). De esta manera, el sistema patriarcal se fundamenta en valorar lo masculino por encima de lo femenino. Las mujeres, cuyo rol se asocia a lo reproductivo (e. g., atención del hogar, cuidado de los niños/as y ancianos/as), han sido relegadas a un segundo plano, especialmente en el marco de una sociedad capitalista en la que no tiene cabida lo que no genere un valor económico. Esta idea se ha puesto de manifiesto sistemáticamente a lo largo de la historia y es especialmente perceptible en los ámbitos más mercantilistas.

### 1.1.2. Sesgos y estereotipos

En el marco económico en el que se configura nuestra sociedad, donde todo es susceptible de convertirse en producto, los medios audiovisuales, entendidos en este estudio como el cine, la publicidad, los videojuegos y la televisión, permiten una aproximación a

realidades inaccesibles de otro modo para gran parte de la población. Esta cuestión, que asemeja ser una de sus mayores ventajas, también puede ser su mayor hándicap, en cuanto posibilita presentar la realidad de modo subjetivo, descontextualizado y dispuesto a diversas interpretaciones. De este modo, los medios cuentan con la capacidad de crear realidades subjetivadas que suelen ser concebidas como verdades universales (Ramos y Fernández, 2011). La constante proyección de imágenes estereotipadas y sesgadas ejerce una poderosa influencia sobre la cognición de las personas y puede llegar a instaurar como ciertas algunas ideas basadas en prejuicios. Esto es, la información que ofrecen tiene un efecto psicológico sobre quien la percibe, por ejemplo, modificando nuestros heurísticos, determinando en gran medida las creencias y las ideas de las personas, así como sus ideales y expectativas. Sirva para ilustrar esta cuestión la representación de determinados colectivos o grupos raciales en el cine. A través de la exposición reiterada de una misma idea (determinado grupo racial como pandillero, narcotraficante, etc.), nuestros heurísticos de disponibilidad y accesibilidad se modifican, es decir, se emiten juicios con base en la familiaridad con que se pueden evocar ejemplos en nuestra mente. La construcción de un esquema mental en el que la realidad se estructura en compartimentos estancos según su nivel de similaridad permite a las personas generar escenarios sobre prácticamente cualquier situación y, por ende, tener cierto control sobre su realidad. De este modo, todas las desviaciones de la norma son consideradas como amenazas a la homogeneidad de los esquemas, lo que produce reactancia.

---

Los medios cuentan con la capacidad de crear realidades subjetivadas que suelen ser concebidas como verdades universales

---

Todas las personas pertenecientes a un mismo contexto sociocultural se encuentran sometidas a las mismas influencias socioculturales, de manera que comparten estereotipos similares. Sirva como ejemplo el estudio de Clark y Clark (1950), en el que les daban a elegir a niñas negras de colegios públicos entre jugar con muñecas blancas o muñecas negras, y estas elegían constantemente las blancas porque las negras, las que eran como ellas, decían que eran feas. Estas ideas, instauradas en un contexto de segregación racial en el que se repetía incesantemente el mensaje de que lo blanco se situaba estéticamente por encima de lo negro, modificó la autopercepción de las niñas sobre su propio aspecto físico. La influencia del contexto sobre las ideas de las personas queda patente en este mismo momento histórico, dado que, una vez superado el periodo de segregación, surgiría el movimiento *Black is beautiful*, que empoderaría a las personas negras para erradicar las ideas preconcebidas sobre su raza.

En muchas temáticas, los comerciales aún carecen de una representación simétrica de la sociedad. Sin embargo, es importante tomar en consideración que, pese a que el análisis del género en la publicidad es relevante porque influye directamente en la realidad, es necesario analizar esta desde un enfoque global que tome en consideración las características económicas y políticas que subyacen a todos los aspectos sociales. En este sentido, además de una representación de la realidad reducida a categorías sociales

dicotómicas, con una sobrerrepresentación blanca, y dividida en cuanto al sexo, existen otros elementos que aparecen frecuentemente en los medios y que determinan el pensamiento de las personas. Ejemplo de ello es el denominado discurso eufórico (Gallego, 2013), a través del cual se representa una realidad distorsionada en la que solo hay cabida para el positivismo y la felicidad, lo que genera expectativas irreales sobre la vida cotidiana, al obviar los problemas y las preocupaciones. Un mundo en el que todas las personas tienen éxito y son felices genera expectativas distorsionadas sobre cómo debería ser la vida, promoviendo la frustración en los espectadores al realizar análisis comparativos entre lo ideal y lo real.

### 1.1.3. La invisibilización de la diversidad

A pesar de la heterogeneidad que caracteriza a los seres humanos, su representación en los medios aparece limitada a un modelo concreto que representa a varones blancos, jóvenes, heterosexuales y de clase media, pudiendo aceptarse la versión femenina de estos mismos atributos. Aunque cada vez se observa una mayor presencia de diversidad en los medios, todavía queda mucho trabajo por hacer. Según el informe de Gay and Lesbian Alliance Against Defamation –GLAAD– (2017) sobre representación de la diversidad afectivo sexual en los medios, de los 698 personajes de series analizados, solo 19 eran LGBT, y únicamente en el 3 % de las series emitidas aparecían en *prime time*. Atendiendo a las interseccionalidades, solo uno de ellos presentaba alguna discapacidad. En el caso de las películas, de 125 largometrajes proyectados en 2017, solo 23 contenían personajes LGBT, de los cuales, la mitad aparecía menos de 1 minuto en pantalla, y tan solo 6 eran personajes de una raza diferente a la blanca. En lo que respecta a la representación étnica y racial, destacan en los informes GLAAD las conclusiones de 2016, en las que hallaron que, de todas las películas analizadas, el 68,9 % de los personajes eran blancos; el 12,9 %, negros o afroamericanos; el 1,4 %, de origen latino; el 5,7 %, asiático, y el 11,41 % no eran humanos. A este respecto, una práctica habitual en el cine es el denominado *whitewashing*, por el que se sustituye la diversidad étnica y racial por personajes normativos de raza blanca, incluso cuando esto es incompatible con el guion. Sin embargo, se ha comprobado que los protagonistas no normativos generan el mismo –e incluso mayor– éxito que los normativos, tal y como demuestran películas como *Black Panther*, con el récord de recaudación en taquilla con 1.185 millones de dólares, que ha superado a *Titanic*; *Déjame salir*, dirigida y protagonizada por varones afroamericanos, ganadora del Óscar al mejor guion original en 2018, o *Moonlight*, ganadora del Óscar a la mejor película en 2017.

En la publicidad, el fenómeno de la limitación de la diversidad aparece de forma mayoritaria. Así, comprobamos la infrarrepresentación

---

El fenómeno de la limitación de la diversidad aparece de forma mayoritaria. No solo limita los esquemas de la población que sí se ve representada en los medios, sino que modifica la autopercepción de las personas infrarrepresentadas debido a la ausencia de referentes

---

de personas de diferentes razas o etnias, de grupos de edad o de personas con diversidad funcional, cuya presencia se circunscribe casi exclusivamente a la publicidad de carácter social (ONG). Esta cuestión es de gran perversidad, pues no solo limita los esquemas de la población que sí se ve representada en los medios, sino que modifica la autopercepción de las personas infrarrepresentadas debido a la ausencia de referentes.

En el caso de la publicidad, además de la infrarrepresentación, el colectivo femenino sufre fenómenos como la cosificación y la sexualización. Como hemos comentado, el impacto de la publicidad tiene un correlato directo con la realidad. Estudios previos han demostrado que la observación continuada de representaciones sexualizadas de la mujer, así como la identificación de esta con características negativas de personalidad (e. g., manipuladora, mentirosa, interesada), genera concepciones negativas y prejuicios que se relacionan con una mayor tolerancia a diversas formas de violencia (p. ej., acoso, abuso), e incluso se llega a culparlas de la violencia a la que se ven expuestas constantemente. Por otro lado, en línea con las argumentaciones anteriores, la interiorización de estos estereotipos e ideas influye también en la autopercepción de las mujeres, que ajustan su valor a lo que la sociedad estipula, aspirando a ideales de belleza imposibles que derivan en trastornos alimentarios (que presentan una afectación significativamente mayor en las mujeres, con una ratio 10:1 con respecto a los hombres) (American Psychiatric Association, 2014). En resumen, ver a mujeres cosificadas en los medios de comunicación influye en la percepción que se tiene de ellas en la vida real y determina cómo son tratadas y percibidas.

## 1.2. Publicidad dirigida al sector infantil

La división de los contenidos publicitarios comienza desde la infancia. Tomando como base la socialización diferencial previamente descrita, los productos dirigidos a niños y niñas difieren significativamente, tanto en contenido, con juguetes de cuidado para niñas y de aventura o de manipulación para niños, como en forma y presentación o aspectos periféricos tales como los colores o la música. Las niñas, educadas para adecuarse a los roles femeninos tradicionales de cuidado, suelen encontrar anuncios calmados, con colores pastel y música tranquila. A menudo incluyen reclamos publicitarios en los que se limita el público al que va dirigido (i. e., «los juguetes preferidos de las niñas»). En aquellos productos de naturaleza más activa y participativa, como los juguetes orientados a fomentar la creatividad, se siguen encontrando temáticas relacionadas con el ámbito femenino tradicional como el diseño de moda, de comida o el maquillaje. De modo similar, en el ámbito de los videojuegos, algunas compañías también han centrado el desarrollo de sus productos en las características más estereotipadas del público infantil, con juegos dirigidos al cuidado (v. gr., *Nintendogs*, *Cooking Mamma*, *Imagina ser diseñadora*). En el caso de los niños, sus anuncios se encuentran en un plano de diseño diametralmente opuesto, en el que se ensalzan los valores masculinos. Los anuncios son

más dinámicos, con música activa, luces que parpadean o velocidad. Los juguetes suelen encontrarse relacionados con la acción y la aventura (p. ej., armas, coches). En este contexto, la división entre niños y niñas se establece incluso en los catálogos de venta. En lugar de categorizar los productos con base en taxonomías generales (i. e., deporte, tecnología, cuidado), se establece una diferenciación por sexo (páginas rosa para niñas y azules para niños), al igual que sucede con los pasillos de las grandes superficies. Desde la primera infancia se diferencia el mundo de niños y niñas en dos esferas separadas. No obstante, cabe señalar que en la actualidad se están observando cambios en la industria dirigidos a alejarse de los estereotipos de género y representar una mayor diversidad. En los últimos años se han encontrado ejemplos de buenas prácticas en el marketing dirigido a los menores en los que se sustituyen los esquemas publicitarios tradicionales por representaciones generalistas en las que se ofertan productos sin marca de género o en los que se muestran indistintamente niños y niñas jugando con todos los productos (v. gr., Toy Planet).

Otro ejemplo lo encontramos en la cada vez más frecuente erotización de la infancia. Así, existe propaganda que ofrece bikinis para niñas de nueve años con relleno en el sujetador, zapatos de tacón para menores, maquillaje y trajes no adecuados a las edades a las que van destinados, etc. Despojar a la infancia de la inocencia, la ilusión, la imaginación y la curiosidad que la ha caracterizado durante años, para sumergir

---

Despojar a la infancia de la inocencia, la ilusión, la imaginación y la curiosidad que la ha caracterizado es una práctica peligrosa, ya que no conocemos el alcance que esto pueda generar

---

a los niños directamente en un mundo de adultos, es una práctica peligrosa que cada vez preocupa más a la sociedad, ya que no conocemos el alcance que esto pueda generar. Los menores, y en especial las niñas, que son las más perjudicadas, observan como los cánones de belleza que los rodean no se adaptan a la realidad y, cada vez más, comienzan a tener preocupaciones de esta índole a edades tempranas. Esto conlleva el olvido de actividades intrínsecas a la infancia como el juego, con todos los riesgos que ello comporta. En nuestro trabajo como forenses, hemos llegado a presenciar como una niña de nueve años de edad, en un contexto de negligencia por parte de los progenitores, al preguntarle qué pediría si se le concediera un deseo, contestó «pues sudar menos para estar más guapa».

### 1.3. Publicidad dirigida a la población adulta

En la publicidad dirigida a la población adulta que, por otro lado, es percibida igualmente por los menores, los estereotipos, sesgos e invisibilización de la diversidad se siguen reproduciendo de igual modo, así como un elevado nivel de sexismo. Siguiendo los indicadores del Observatorio de la Imagen de las Mujeres (2017), el contenido audiovisual es sexista cuando cumple alguna de las siguientes características:

- Frivoliza o justifica, de cualquier manera, comportamientos o actitudes que impliquen alguna forma de violencia contra las mujeres.
- Sitúa a las mujeres en posiciones de subordinación o inferioridad, con menores capacidades o no aptas para asumir responsabilidades.
- Menosprecia o ridiculiza las actividades o valores atribuidos a las mujeres o contraponen la superioridad de los masculinos o femeninos.
- Ridiculiza, infravalora o presenta de forma vejatoria a las mujeres en cualquier clase de actividad profesional.
- Utiliza a la mujer y su cuerpo reducido exclusivamente a un mero objeto sexual, pasivo y al servicio de la sexualidad y los deseos del hombre.
- Exhibe imágenes del cuerpo femenino o partes del mismo como un recurso para captar la atención o como un adorno o reclamo, ajeno al contenido del anuncio y lo anunciado.
- Fomenta un modelo de belleza femenino basado en la juventud, delgadez o perfección corporal, de acuerdo a cánones poco reales, y que pueden proponer comportamientos lesivos para la salud de las mujeres o asociarse a su éxito personal y social.
- Asigna a las mujeres, de manera clara y diferenciada, la responsabilidad exclusiva o principal de los cuidados a terceros y del ámbito doméstico, excluyendo o asignando un plano secundario a los hombres en dicha responsabilidad.
- Atribuye capacidades según el sexo para el ejercicio de diferentes profesiones o categorías profesionales, de forma que se sugiera la falta de aptitud de las mujeres o los hombres para el ejercicio de alguna de ellas.
- Establece diferencias con respecto a las distintas opciones o actividades sociales que son adecuadas para hombres o para mujeres. Se ha de prestar especial atención a la infancia y la publicidad de juguetes.
- Recurre a un lenguaje que de forma clara invisibiliza o excluye a las mujeres como, por ejemplo, cuando hay contradicción, en el género aludido, entre la imagen y el texto.

Un estudio llevado a cabo por Espín, Marín y Rodríguez (2004) concluye que el 52,4 % de los anuncios de televisión analizados son sexistas. De ellos, el 83,8 % presentaba el sexismo mediante las imágenes; el 52 %, en el audio; el 8 %, en el texto, y un 3,7 % eran ambiguos. También señalan que las categorías de automoción y accesorios y limpieza corporal, perfumería y cosmética son las que presentan mayor proporción de anuncios sexistas. En tanto que el ocio, el turismo y cultura muestran menor discriminación. Destaca en este ámbito el sector de la perfumería. Habitualmente, las mujeres aparecen en estos spots publicitarios como un objeto decorativo que mejora la representación del producto, y en

los que se destaca el aspecto estético-sexual, a través del cual, a menudo, las imágenes no se relacionan con lo que se publicita, y se resaltan las formas femeninas como reclamo. Esta práctica se basa en el concepto de intercambiabilidad, por el que cualquier elemento de similares características puede adoptar el mismo papel. En este sentido, la cosificación se pone de manifiesto, por ejemplo, mediante la representación aislada de determinadas partes de la anatomía femenina, dirigiendo la atención del espectador a partes sexualizadas como los pechos, sin mostrar el rostro, de manera que el personaje, despojado de su humanidad, pasa a ser un mero escaparate para aquello que se quiere publicitar. Además de los aspectos que rodean la exposición del bien anunciado, la publicidad hace uso de claves contextuales y aspectos no verbales. Estudios previos han mostrado cómo el uso de determinados planos como los picados o los contrapicados se asocia con mayor frecuencia a hombres y mujeres, respectivamente, mostrando una relación diferente con el poder en cada caso. De igual modo, teóricos de la publicidad han mostrado diferencias en la interacción con el producto según el sexo de la persona protagonista del anuncio. Goffman (1987) acuñó el concepto «toque femenino», que describía la tendencia en la publicidad de mostrar a las mujeres tocando o acariciando el producto en lugar de sostenerlo o agarrarlo. Este tipo de acción genera un significado añadido al objeto publicitado, al mostrarlo delicado y digno de acariciar, mientras que, en los anuncios protagonizados por varones, generalmente se los presenta agarrando con fuerza el producto que se quiere anunciar, lo que muestra autoridad, determinación y fuerza. Las conductas no verbales que se presentan en los medios con respecto a la relación entre hombres y mujeres tienen un valor fundamental en la representación cognitiva de la relación entre ambos, incluso más allá de la pantalla, ya que refuerzan la idea sesgada de las diferencias entre los sexos.

Con el cambio social que ha producido la incorporación de la mujer al mercado laboral, y junto al surgimiento de las críticas feministas por las desigualdades padecidas, la publicidad, rápidamente, se ha adaptado y ha desarrollado un nuevo estereotipo, el de la «mujer que todo lo puede/supermujer». Este personaje se caracteriza por trabajar fuera de casa, al tiempo que se hace cargo de las tareas del hogar, de sus hijos e hijas, de la pareja, atender a sus amistades, y, todo ello, sin perder la compostura (Sánchez, García, Grandío y Berganza, 2002). Asimismo, en muchos anuncios el ideal de belleza predominante en la sociedad sigue vigente a través de los titulares de los portales de internet donde aparecen a menudo cuestiones como «¿Qué famosa x tiene mejor figura tras dar a luz?» o, tal como aparecía reflejado en los trípticos del Open de Madrid, «La belleza y la elegancia de las tenistas» versus «Las mejores raquetas» de los chicos. Son titulares que, aun contrarios a la legalidad vigente, se siguen perpetuando en muchos medios. Finalmente, nos encontramos también la tergiversación del uso «del rol profesional». En una gran parte de los anuncios de aspiradoras, lavavajillas etc., lo masculino va asociado a lo experto (*v. gr.*, bata blanca, traje), mientras que son las mujeres las que aparecen, en general, utilizando o aconsejando el producto (Mateos, 2007). En este sentido, se observan fenómenos que comparten el mismo sustrato, esto es, se pone de manifiesto a través de aspectos tan peculiares como la elección del nombre de una calle. Así, en una noticia publicada en *El País* (2017) se recogía lo siguiente:

Ellos son doctores, ellas vírgenes y santas

Las principales ciudades españolas reflejan en los nombres de sus calles una sociedad eminentemente desigual. De las más de 9.000 calles de Madrid, solo el 21 % de las dedicadas a personas tienen nombre de mujer. Las dedicadas a hombres son el triple. El porcentaje de mujeres es similar en Barcelona, 19 %, y aún peor en Valencia, 10 %. La desigualdad no es solo de número. El 83 % de las mujeres que aparecen son santas, vírgenes o nuestras señoras.

La invisibilización de una parte de la sociedad puede evidenciarse de múltiples maneras. En ocasiones, los anuncios van acompañados de un pequeño titular o eslogan que caracteriza a uno u otro género o directamente lo excluye. Podemos ver un ejemplo en ciertos canales que se publicitan como «El canal masculino por excelencia» o «El canal femenino líder». En otros casos, simple y sistemáticamente no aparece un determinado sector de la sociedad. A este respecto, los anuncios de vehículos, no hace muchos años, solían presentar el coche asociado a la imagen de una mujer que cumpliera los cánones de belleza que se le inculcan a la sociedad. Actualmente, este método es mucho menos frecuente y ha mutado para dar lugar a comerciales protagonizados por hombres o, en todo caso, estos son los que conducen casi de modo exclusivo. Aunque no son las mujeres las únicas que parecen carecer de permiso de conducir, ya que las personas mayores tampoco aparecen representadas. Es verdad que cada vez más anuncios de vehículos abogan por las energías limpias, pero pocos hacen referencia a la posibilidad de adaptación a diversidades funcionales. Bien es cierto que los hombres también están relegados al olvido en la mayoría de los anuncios de productos de belleza, y no solo cosméticos, sino también champús, etc. Es decir, en muchas temáticas, los anuncios publicitarios aún siguen sin ofrecer una representación simétrica de la sociedad.

## 2. Publicidad, marketing y videojuegos

La historia de los videojuegos cuenta con una tradición marcadamente sexista. Una posible explicación es la elevada representación masculina entre los jugadores, si bien estas cifras están cambiando y cada vez hay un mayor número de jugadoras –un 44 % en Estados Unidos, según estudios recientes (Entertainment Software Association, 2015)–. Sin embargo, la mayoría de las mujeres utiliza plataformas casuales o dispositivos móviles, lo que significa que no representan el nicho de mercado de las grandes desarrolladoras responsables de los videojuegos con mayor número de jugadores. Tomando en consideración esta circunstancia, es lógico pensar, en términos de desarrollo de productos, que la representación de la realidad que se expone en los videojuegos está orientada a satisfacer las preferencias del grupo de consumidores más relevante, en este caso, los varones. En este sentido, adquiere un papel fundamental el nivel de identificación del jugador con la historia y los personajes, de manera que las grandes compañías asumen las características gene-

rales de la población que hace uso de sus productos para desarrollar los videojuegos. Un ejemplo de la adecuación del producto al usuario se encuentra en el videojuego *Dinosaur Planet*, diseñado en 1999 por RARE. Este juego, inicialmente, permitía al jugador escoger entre dos personajes (chico o chica). Sin embargo, la primera versión del juego nunca salió al mercado, sino que se optó por rediseñarlo por completo. En la versión que vio la luz, se eliminaba la posibilidad de escoger personaje; por defecto, el protagonista era un varón que debía rescatar a una princesa, la cual se pasaba la mayor parte del tiempo atrapada en una prisión de cristal. Lo más relevante de esta historia es que la princesa que había que rescatar era el personaje que, en la versión inicial, era un personaje jugable. De este modo, la protagonista pasó a adquirir el rol de damisela en apuros que ha guiado la mayor parte de la historia de los videojuegos, al menos en su primera parte, y que ha desempoderado sistemáticamente a los personajes femeninos. Uno de los ejemplos paradigmáticos de este estereotipo se encuentra en la saga de Mario, en la que debe rescatar a la princesa Peach, quien, siguiendo los datos de *Feminist Frequency* (2013), aparece secuestrada en 13 de los 14 videojuegos de la franquicia.

Durante mucho tiempo, este estereotipo se ha convertido en el estándar de la industria; ya que se trata de un modo sencillo de iniciar el argumento y de motivar al jugador para recuperar lo que le ha sido arrebatado. En ocasiones, se ha tratado de revertir este estereotipo, dándole cierto poder al personaje en alguna parte de la trama. Sin embargo, siempre llega un momento en el que ocurre algo que vuelve a situar al personaje femenino como alguien débil que debe ser rescatado (*i. e.*, *Zelda*). Es decir, a menudo, las mujeres en este arquetipo son cosificadas, bien por ser el objeto que incentiva las acciones del héroe o bien como el trofeo que se consigue al acabar una fase. En contraposición, los protagonistas masculinos (es decir, la mayoría) son caracterizados como hombres fuertes, hábiles, heterosexuales y, en general, violentos. Además, perpetúan los roles tradicionales de género y dejan a la mujer en un segundo plano, atribuyéndole características de sumisión y pasividad (Díez, 2009; Martín, Etura y Ballesteros, 2016; Martín, Ballesteros y Etura, 2016).

Progresivamente, se ha tratado de superar el estereotipo de la damisela en apuros para pasar al estereotipo de la *femme fatale* o mujer de acción, caracterizado por un físico adscrito a los cánones de belleza ideales más extremos, y experta en lucha. Este tipo de personaje a menudo es representado como altamente sexualizado, con el único objetivo de satisfacer visualmente al jugador (*e. g.*, *Mortal Kombat*, *Dead or Alive*). Con todo, esta tradición no ha frenado los esfuerzos de los desarrolladores y desarrolladoras para tratar de superar estos estereotipos de género, tratando de evolucionar las representaciones femeninas y crear heroínas completas que huyen de los roles descritos. En la actualidad, existen mujeres protagonistas de videojuegos con historias plenas y un trasfondo propio, sin necesidad de ser rescatadas ni complementadas por un personaje masculino. Personajes como Ellie de *The Last of Us*, Clementine de *The Walking Dead*, Max de *Life is Strange* o Elizabeth de *BioShock* representan personajes femeninos complejos, heroínas de su propia historia. Merece una mención especial el personaje de Lara Croft, tradicionalmente criticado por su hipersexualización, que rara vez ha sido analizado

en su complejidad. Desde los primeros videojuegos a mediados de los noventa, Lara Croft siempre ha sido un personaje aventurero, valiente e inteligente, si bien su representación sexualizada ha ocultado su fuerza. En las últimas ediciones de este videojuego, se ha rediseñado el personaje, mostrando un modelado más humano, despojado de los exagerados atributos que mostraba su predecesora, y más centrado en la supervivencia, de manera que la importancia en estas versiones ha radicado en el carácter y las habilidades del personaje.

La importancia de concebir representaciones femeninas cercanas a la realidad es fundamental, en cuanto que la generación de personajes estereotipados contribuye a crear, en el imaginario popular, ideas preconcebidas que caracterizan a las mujeres sin más relevancia que contribuir a la historia del varón. Adicionalmente, crear personajes con los que las mujeres puedan identificarse permite que las jugadoras se acerquen al mundo de los videojuegos y desarrolla el empoderamiento femenino y la creación de referentes.

### 3. Publicidad y responsabilidad social: *femvertising* y publicidad neutral

Los medios deberían ser un reflejo de la diversidad del mundo en el que vivimos; por tanto, es importante que tengan en cuenta los cambios sociales y culturales. Estamos siendo testigos de un cambio en la percepción de la población con respecto al significado y las normas asociados al constructo de género. Las grandes compañías son conscientes de esta realidad y están adecuando, paulatinamente, el modo en el que presentan los productos según las características de las nuevas generaciones. Siguiendo a Sultana y Shahriar (2017), esta cuestión se observa en el ámbito de la moda, en el que las marcas han adaptado sus estrategias de marketing a una percepción del género fundamentada en espectros en lugar de configuraciones binarias, bien mediante el *rebranding*<sup>1</sup> o mediante el desafío de los estereotipos de género fomentando la moda de la ropa unisex. De igual modo, las marcas están modificando el modo en el que presentan los estereotipos de género en la comunicación a través de la modificación de sus eslóganes y la deconstrucción de las clasificaciones de los productos en relación con el sexo del comprador. Así, algunas marcas han abogado por la eliminación de las barreras del género y presentan a personas como protagonistas de productos tradicionalmente dirigidos al sexo opuesto. Esta cuestión se pone de manifiesto en la tendencia de contratar estrellas de las redes sociales expertas en maquillaje, quienes, en muchas ocasiones, son varones, como imágenes de

---

<sup>1</sup> Estrategia de marketing consistente en un cambio de marca o rediseño de identidad por el que se crea un nuevo nombre, término, símbolo o diseño para una marca establecida con la intención de desarrollar una nueva identidad diferenciada en la mente de los consumidores. Por ejemplo, cambios radicales en el logotipo, nombre público y legal, imagen, etc.

los productos dirigidos a públicos femeninos, puesto que estos *influencers* son más valiosos como reclamo publicitario que mantener los cánones publicitarios tradicionales. Con todo, algunos publicistas han señalado que los productos con una clara marca de género son más eficientes en términos de ventas que los productos neutros (Lieven, Grohmann, Herrmann, Lanwehr y Tilburg, 2014), puesto que permiten a los consumidores catalogar los productos en categorías conocidas y facilitan la toma de decisiones en relación con la conducta de compra (Sandhu, 2018).

Aunque se dirigen notables esfuerzos económicos a estudiar los métodos que permitan a las compañías maximizar el impacto sobre los consumidores, las nuevas generaciones parecen ser reacias a aceptar los roles tradicionales. En el marco de la sociedad posmoderna, en el que la identidad de género ha adquirido nuevos matices, contrapuestos en forma y manifestación a los roles tradicionales, se antoja necesario un cambio de perspectiva. De esta manera, los medios requieren una reconstrucción de sus estrategias de venta; para ello, se han identificado dos posibles soluciones: la comunicación neutral de género y el *femvertising*.

### 3.1. Comunicación de género neutral

En una sociedad de compradores compuesta por la generación *millennial*, los constructos tradicionales como el género o el sexo, categorizados en estrictas clasificaciones, han dado paso a conceptos más difusos anclados en un continuo. El eje vertebrador de la aproximación a la comunicación neutral de género es el esfuerzo por evitar distinciones basadas en los roles y estereotipos de género. De este modo, las compañías están comenzando a desarrollar estrategias de comunicación ligadas a aspectos funcionales, la comodidad o la moda sin asignar etiquetas de género. Actualmente, existen diversos ejemplos en marcas conocidas como Zara por desarrollar líneas de ropa sin género y unisex.

Sin embargo, aunque esta tendencia parece una solución válida para hacer de la comunicación y la publicidad elementos más accesibles, diversos y adecuados para representar la realidad, el efecto de la comunicación neutral de género en las ventas ha sido escasamente explorado. Por tanto, hasta que se desarrolle un cuerpo teórico más sólido, esta perspectiva debe ser entendida como una herramienta de utilidad para diseñar la identidad de las marcas, máxime tomando en consideración el pensamiento de las generaciones más jóvenes, para quienes las etiquetas basadas en roles tradicionales se antojan exiguas, limitadas e ineficientes para categorizar la complejidad de sus realidades. Debido al cambio de paradigma en lo que se refiere a la forma de entender el género de los nuevos consumidores, las grandes marcas deben recalibrar sus estrategias y adecuarlas a las nuevas y cambiantes necesidades del mercado.

Algunas buenas prácticas para desarrollar estrategias de comunicación neutral son las siguientes (Massmart y Walmart, 2015):

- Restringir la aplicación de descriptores de género (e. g., sustituir sección de mujer y de hombre por sección de deporte, casual, etc.).
- En la publicidad de juguetes y productos dirigidos a niños y niñas, optimizar el uso de descriptores relativos a la edad en lugar de los relativos al género siempre que sea posible.
- Eliminar los descriptores de género, especialmente aquellos que limitan el producto como, por ejemplo, «juguetes de niños» o «juguetes de niñas».
- Evitar el uso de elementos asociados a géneros binarios en el envoltorio de los productos (p. ej., color rosa, personas de un sexo concreto jugando con el producto).

### 3.2. Femvertising

La publicidad de carácter neutral es una herramienta útil en el desarrollo de propuestas publicitarias. Sin embargo, tal y como mencionábamos previamente, se desconoce el impacto de no dirigirse a un público concreto sobre el volumen de ventas de los productos. Una aproximación cercana, pero con un punto de vista diferente, es la publicidad feminista o *femvertising* (*feminist + advertising*). Este concepto surgió a partir de un estudio desarrollado por la plataforma She Knows, en el que encontraron que el 94 % de las personas entrevistadas consideraba perjudicial presentar a las mujeres de manera sexualizada en la publicidad, el 52 % afirmaba haber comprado un producto porque les agradaba el modo en que la marca retrataba a las mujeres, el 45 % decía haber compartido anuncios que presentaban mensajes positivos a favor de las mujeres y el 51 % consideraba que la publicidad tenía la capacidad de romper las barreras de género. Estos resultados mostraron un impacto directo sobre las ventas de las marcas. Por ejemplo, la marca Dove incrementó sus ventas, estimadas en 2.500 millones de dólares, a 4.000 tras la campaña «Mujeres reales».

El concepto *femvertising* se define como el tipo de publicidad que ensalza el talento femenino a través de mensajes e imagería que promueve el empoderamiento de las niñas y las mujeres. Esta práctica presenta diferentes beneficios. En primer lugar, que las marcas adopten una óptica feminista permite avanzar hacia una sociedad libre de estereotipos (e. g., movimiento *body positive*, importancia de las interseccionalidades), más justa, diversa y ajustada a la complejidad de la realidad cotidiana, lo que tiene un impacto directo en la percepción de honestidad de las marcas. En segundo lugar, el *femvertising* supone un impulso para que las marcas satisfagan los principios de la responsabilidad social corporativa a través de la defensa de la igualdad y de los derechos de las mujeres y las personas de género no conforme. En tercer y último lugar, y desde una perspectiva economicista, la publicidad desde la perspectiva de género tiene un impacto en el volumen de ventas. Por un lado, porque no abandona la marca de género asociada a la identidad corporativa de ciertas marcas, cuya seña se asocia a valores de género como la feminidad y la masculini-

dad, pero lejos de las restricciones de los enfoques tradicionalistas. Por otro lado, la percepción del público en relación con las marcas como más honestas y confiables se asocia a un mayor nivel de consumo por parte de los usuarios, tal y como se reflejó en los datos de ventas de la campaña Dove.

## 4. Legislación

A tenor de lo dicho anteriormente, resulta incuestionable que, en la sociedad actual, los medios de comunicación, junto con la familia y la escuela, tienen un papel fundamental como agentes de socialización. La publicidad influye, sin duda, en la generación o consolidación de modelos sociales positivos o negativos, de ahí que pueda contribuir a la difusión de estereotipos o sesgos pero, al mismo tiempo, puede convertirse en agente de cambio social, en la medida que promueva valores y mensajes integradores que favorezcan la igualdad a todos los niveles. Por ello, se necesita una publicidad responsable, en la que no tengan cabida los contenidos que reproduzcan o generen modelos inadecuados, susceptibles de ser percibidos como normales o deseables, sobre todo por los sectores más vulnerables de la población.

Si bien se han ido desarrollando normativas, de carácter comunitario, nacional o autonómico, para regular la publicidad, de forma directa o indirecta, el marco legislativo en este campo se caracteriza por la dispersión y la fragmentación, lo que dificulta la adecuada protección y defensa de los derechos de los ciudadanos. En el caso de España, concretamente, el ejercicio de las libertades de expresión y de información solo se ve restringido cuando se trata de proteger otros bienes y derechos fundamentales, como el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, a la imagen, los derechos del menor, la preservación del pluralismo y la no discriminación.

No obstante, los avances legislativos, entre otros, han ayudado a eliminar de la publicidad aquellos mensajes que atentan de una forma más evidente contra los principios, valores y derechos constitucionales. Así, el principal referente en materia de publicidad, la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, general de publicidad, establece en el artículo 3 a) que será ilícita «la publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos reconocidos, especialmente en lo que se refiere a la infancia, la juventud y la mujer». En la misma línea, la Ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual, prohíbe en el artículo 18.1 «toda comunicación comercial que vulnere la dignidad humana o fomente la discriminación por razón de sexo, raza u origen étnico, nacionalidad, religión o creencia, discapacidad, edad u orientación sexual», al igual que la publicidad que utilice la imagen de la mujer con carácter vejatorio o discriminatorio.

La generalidad de estas leyes se ha visto reforzada por la opinión de los representantes de los medios de comunicación, reacios a que la legislación establezca normas más con-

cretas o que su incumplimiento pueda implicar la apertura de expedientes administrativos y la adopción de medidas sancionadoras, ya que apelan a la autorregulación y la concienciación de la ciudadanía para mejorar la calidad de los contenidos audiovisuales y asegurar el respeto de los valores y principios constitucionales y estatutarios. Desde esta perspectiva, han ido surgiendo organizaciones de autodisciplina publicitaria, como es el caso de la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol), formada por empresas anunciantes, agencias de publicidad, medios de comunicación y asociaciones que han suscrito el Código de Conducta Publicitaria que, por ejemplo, introduce en el apartado 2 el respeto a la legalidad vigente, especialmente en lo concerniente a valores, derechos y principios reconocidos en la Constitución, o el apartado 10, en el que advierte que la publicidad no sugerirá circunstancias de discriminación, ya sea por razón de raza, ya sea por nacionalidad, religión, sexo u orientación sexual, ni atentará contra la dignidad de las personas, y evitará, particularmente, los anuncios que puedan resultar vejatorios o discriminatorios para la mujer.

Del mismo modo, la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, con el apoyo del entonces Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, desarrolló el Código de Autorregulación de la Publicidad Infantil de Juguetes, cuya última revisión entró en vigor el 1 de enero de 2016, en el que se establece que «La publicidad infantil de juguetes no presentará en ningún caso escenas sexuales inapropiadas, ni un lenguaje obsceno, ni escenas que hagan referencia a conductas adictivas, ni que fomenten la discriminación por cualquier motivo: etnia, discapacidad, género [...]» (apartado 33).

Además del respeto a los derechos constitucionales, en materia de publicidad también se han tratado de legislar los riesgos para la salud. En este sentido, mientras que el artículo 5 de la Ley general de publicidad permite regular la publicidad de los productos, bienes, actividades y servicios susceptibles de generar riesgos para la salud o seguridad de las personas, la publicidad que fomente comportamientos de ese tipo se considera claramente ilícita en el artículo 9.1 de la Ley 25/1994, de 12 de julio, por la que se incorpora al ordenamiento jurídico español la Directiva 89/552/CEE, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva. En la misma línea, el artículo 27 de la Ley 14/1986, de 25 de abril, general de sanidad, ordena que las Administraciones públicas, en el ámbito de sus competencias, realicen «un control de la publicidad y propaganda comerciales para que se ajusten a criterios de veracidad en lo que atañe a la salud y para limitar todo aquello que puede constituir un perjuicio para la misma».

De lo dicho hasta ahora se desprende que, si bien se han establecido medidas muy estrictas para la publicidad de sustancias potencialmente perniciosas para la salud, como el tabaco y el alcohol, no existen medidas suficientemente desarrolladas en otros temas como la imagen de la mujer o los estereotipos de género. Las leyes actuales no se pronuncian, por ejemplo, acerca de mensajes publicitarios que inducen a adoptar comportamientos poco saludables con el objetivo de conseguir un ideal de belleza marcado por la delgadez.

Respecto a la publicidad sexista, la entrada en vigor de la Ley orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género, concreta la situación un poco más al abogar por una publicidad en la que se respete la igualdad, la dignidad de las mujeres y su derecho a una imagen no estereotipada ni discriminatoria, tanto si se exhibe en los medios de comunicación públicos como en los privados. En este sentido, se estipula, conforme a lo establecido en la Ley general de publicidad, la ilicitud de la publicidad que utilice la imagen de la mujer con carácter vejatorio o discriminatorio (artículo 10); se encarga al ente público al que le corresponda velar para que los medios audiovisuales cumplan sus obligaciones adoptar medidas para asegurar un tratamiento de la mujer conforme con los principios y valores constitucionales (artículo 11) y se le encarga a las Administraciones públicas prestar especial atención a la erradicación de conductas favorecedoras de situaciones de desigualdad de las mujeres en todos los medios de comunicación social, de acuerdo con la legislación vigente (artículo 13).

La disposición adicional sexta de esta ley también modifica dos artículos de la Ley general de publicidad. Por una parte, respecto al artículo 3 a), se completa la consideración de ilicitud preexistente, especificando que los derechos constitucionales más relevantes son aquellos recogidos en los artículos 18 (relativo al derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, que tienen el rango de fundamentales) y 20, apartado 4 (dispone que el respeto de tales derechos constituye un límite al ejercicio de la libertades de expresión). Igualmente, matiza que estarán incluidos en la previsión anterior:

Los anuncios que presenten a las mujeres de forma vejatoria, bien utilizando particular y directamente su cuerpo o partes del mismo como mero objeto desvinculado del producto que se pretende promocionar, bien su imagen asociada a comportamientos estereotipados que vulneren los fundamentos de nuestro ordenamiento, coadyuvando a generar la violencia a que se refiere la Ley orgánica de medidas de protección integral contra la violencia de género.

Por otra parte, la disposición adicional sexta añade al artículo 25.1 de la Ley general de publicidad un apartado bis con el contenido siguiente:

1 bis. Cuando una publicidad sea considerada ilícita por afectar a la utilización vejatoria o discriminatoria de la imagen de la mujer, podrán solicitar del anunciante su cesación y rectificación:

- a) La Delegación Especial del Gobierno contra la Violencia sobre la Mujer.
- b) El Instituto de la Mujer o su equivalente en el ámbito autonómico.
- c) Las asociaciones legalmente constituidas que tengan como objetivo único la defensa de los intereses de la mujer y no incluyan como asociados a personas jurídicas con ánimo de lucro.
- d) Los titulares de un derecho o interés legítimo.

Avanzando en el terreno de la publicidad sexista, la Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece la obligación de todos los medios de comunicación de respetar la igualdad entre hombres y mujeres y evitar cualquier forma de discriminación (artículo 39); la consideración de ilícita de la publicidad que comporte una conducta discriminatoria (artículo 41) y añade, en la disposición adicional séptima, una nueva letra en el apartado 1 del artículo 16 de la Ley 25/1994, de 12 de julio, en los siguientes términos: «e) La publicidad o la tele venta dirigidas a menores deberá transmitir una imagen igualitaria, plural y no estereotipada de mujeres y hombres».

En lo que se refiere al caso concreto de los menores, el Código de Autorregulación de la Publicidad Infantil de Juguetes, anteriormente mencionado, ya censuraba la publicidad sexista dirigida al público infantil. Concretamente, en el apartado 34 se alude a que, «como regla general, los mensajes publicitarios de juguetes evitarán mostrar sesgos de género en la presentación que hacen de niños y niñas»; mientras que en el apartado 35 se especifica que «los anuncios de juguetes evitarán utilizar particular y directamente el cuerpo de las mujeres o de los hombres, o partes del mismo, como mero objeto desvinculado del producto que se pretende promocionar».

Desde nuestra perspectiva, el Convenio del Consejo de Europa sobre Prevención y Lucha Contra la Violencia contra las Mujeres y la Violencia Doméstica (Convención de Estambul), que entró en vigor en la Unión Europea el 1 de agosto de 2014, da un paso más allá en el objetivo de la consecución de la igualdad de oportunidades. Por una parte, el artículo 12 impele a las partes firmantes (entre ellas, España) a tomar medidas:

Para promover los cambios en los modos de comportamiento socioculturales de las mujeres y los hombres con vistas a erradicar los prejuicios, costumbres, tradiciones y cualquier otra práctica basada en la idea de la inferioridad de la mujer o en un papel estereotipado de las mujeres y los hombres.

Por otra parte, en el artículo 14, referido a educación, aboga por emprender acciones para incluir temas como:

La igualdad entre mujeres y hombres, los papeles no estereotipados de los géneros, el respeto mutuo, la solución no violenta de conflictos en las relaciones interpersonales, la violencia contra las mujeres por razones de género, y el derecho a la integridad personal,

tanto en los programas de estudios oficiales como en las estructuras educativas informales, incluyendo los medios de comunicación. A este respecto, se recoge, en el artículo 17, la intención de animar a los medios de comunicación, entre otros, para participar «en la elaboración y aplicación de políticas, así como a establecer líneas directrices y normas de autorregulación para prevenir la violencia contra las mujeres y reforzar el respeto de su dignidad»; todo ello, desde el respeto a la libertad de expresión y la independencia.

## 5. Estudio empírico

La normativa aplicable dentro del Estado español sobre el tratamiento de la publicidad en términos de igualdad, inclusión y atención a la diversidad establece palmariamente los principios rectores de la publicidad. Sin embargo, los elementos que subyacen a las representaciones gráficas en el ámbito publicitario y la comunicación gráfica en general suelen encontrarse ajenos a esta realidad. Por ello, en el presente trabajo nos planteamos un análisis del estado de la cuestión, tratando de identificar en qué medida se satisfacen en los anuncios actuales las medidas que abogan por la igualdad y la inclusión. Para ello, se plantea un análisis de las representaciones de género en la publicidad, incidiendo en el estudio sobre el modo en que se presenta la diversidad.

### 5.1. Objetivos

Tomando como punto de partida los hallazgos descritos previamente, planteamos las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1. La publicidad perpetúa los estereotipos de género a través del modo en que representa a hombres y mujeres.
- Hipótesis 2. La publicidad refleja la diversidad de la población, esto es, representa distintos aspectos de la identidad de las personas de manera fiel, incluyendo la raza o la etnia, la edad, la diversidad afectivo-sexual, las identidades de género y las personas con diversidad funcional.

Tras la exposición de los resultados, se describirán las nuevas tendencias en el ámbito publicitario y se elaborará una serie de recomendaciones para que los medios de comunicación cumplan con la legislación vigente. Es decir, que proporcionen una representación de la realidad adecuada a las necesidades de las nuevas generaciones y cumplan tanto los criterios de igualdad como los de no discriminación.

### 5.2. Método

#### 5.2.1. Procedimiento

En esta investigación, la unidad de estudio han sido los anuncios. Para el análisis de las características de los mismos se conformó una muestra de comerciales emitidos en horario de tarde y noche en diferentes canales de televisión. Cada anuncio fue grabado y analizado por dos investigadoras de modo independiente. El procedimiento de recogida de datos

se llevó a cabo a través de una plantilla diseñada *a priori*. La selección de los anuncios fue aleatoria desde el punto de vista de la no manipulación de la elección de los anuncios ni de las temáticas. La selección no incluyó publicidad sobre juguetes.

Las categorías de análisis fueron creadas basándonos en las propuestas de Espín, Marín y Rodríguez (2004), al mostrarse válidas y fiables. Las variables de estudio fueron las siguientes:

- Tipo de anuncio. En función del producto que se presentaba, se establecieron las siguientes categorías: vehículos; higiene (*v. gr.*, champú, pasta de dientes); productos de limpieza (detergentes, lavavajillas); colonias; bebidas (con alcohol y refrescos; se excluye la leche, que ha sido incorporada en la categoría de alimentación); cosméticos (*v. gr.*, cremas, pintalabios, maquillaje); electrodomésticos (*v. gr.*, aspiradoras, lavavajillas, neveras); medicamentos; portales de internet (*v. gr.*, compraventa, préstamos, búsqueda de viajes); alimentación (lácteos, comida en general); ropa, y otros (productos para animales de compañía, consolas, reproducción asistida, electricidad, pegamentos, supermercados, radio).
- Protagonista del anuncio. Se valoró si quien protagonizaba el anuncio era hombre, mujer o ambos. Adicionalmente, se estudió la inclusión de diferentes identidades de género, así como la edad de la persona, si presentaba diversidad funcional y su raza u origen étnico. En la casuística de los anuncios de automóviles, además de narrador y protagonista, se incluyó el estudio de la variable conductor: hombre, mujer, ambos o sin conductor identificable.
- Narrador(a) del anuncio. Si era un hombre, una mujer o ambos.

## 6. Resultados

Se analizó un total de 135 anuncios. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de los elementos examinados en relación con el tipo de producto anunciado. El 14,8 % de los anuncios era de vehículos; el 12,6 %, de higiene; el 7,4 %, de productos de limpieza; el 6,7 %, de colonias y perfumes; el 5,2 %, de bebidas; el 7,4 %, de cosméticos; el 5,9 %, de electrodomésticos; el 10,4 %, de medicamentos; el 5,9 %, de portales de internet; el 8,1 %, de comida; el 4,4 %, de ropa, y el 11,1 %, otros.

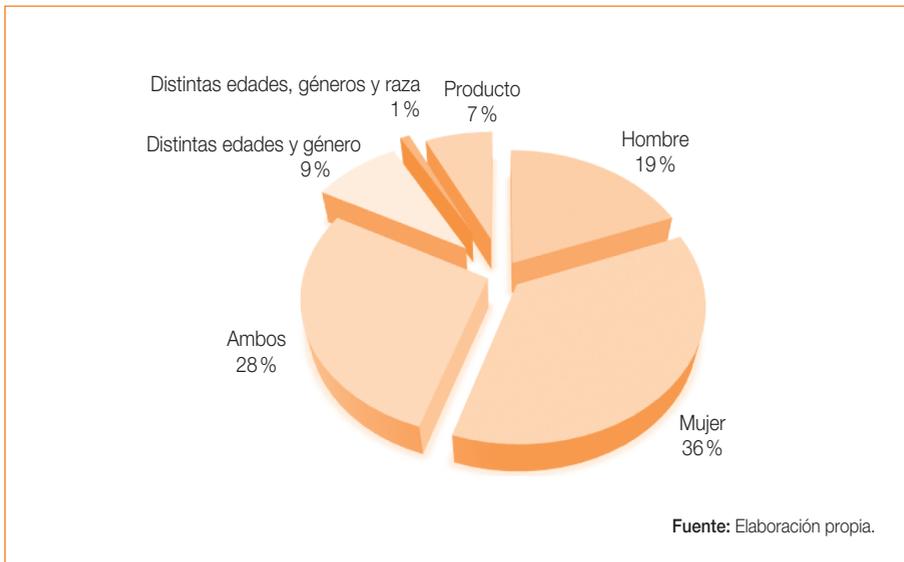
En lo tocante a la caracterización de la persona que protagonizaba el anuncio, se encontró una representación mayoritaria de personas de raza blanca (98 %), así como una presencia mayoritaria de personas jóvenes; las personas de la tercera edad aparecían en menos del 10 % de los casos analizados (véase figura 1). Cabe señalar que el papel

que adoptan las personas mayores en los anuncios suele ser el de acompañante y no de protagonista. Los resultados mostraron que los portales de internet, los anuncios de mascotas y algunos anuncios de productos de limpieza y alimentación eran los que utilizaban en mayor medida personajes de diversos sexos y edades. Sin embargo, en estos dos últimos (limpieza y alimentación), se observa un fenómeno de polarización, ya que, aunque son los que comienzan a evidenciar una mayor presencia en cuanto a diversidad de edades y sexos, aún permanece un gran porcentaje con una representación exclusivamente femenina.

En nuestra muestra, destaca el anuncio del portal de internet <compramostucoche.es> como comercial inclusivo, ya que existen diversas modificaciones del mismo, de modo que en cada una aparece una conjugación diferente (*v. gr.*, un señor mayor; dos chicas jóvenes; un hombre y una mujer con su hija). En los de limpieza, podríamos mencionar Sanytol, que en su última versión también hace visible una gran combinación de posibles protagonistas (*v. gr.*, familias tradicionales, monoparentales, abuelos/as). Igual situación se aprecia en el anuncio de Balay, que destaca la valía de todos sus empleados y empleadas e incluye la opinión de las y los trabajadores jubilados.

Por otra parte, el producto como propio protagonista se observó en un pequeño porcentaje de anuncios (6,7 %), casi siempre, en los anuncios de coches (3,7 %), otros (1,48 %) (*v. gr.*, supermercados, pañales), medicamentos (0,74 %) y productos de limpieza (0,74 %).

Figura 1. Protagonistas de los anuncios



Los datos sugieren que el sexo de los protagonistas no se distribuye de modo arbitrario entre todos los tipos de productos. En este sentido, se observaron diferencias en función del producto. En lo tocante a los anuncios de limpieza, no se constató ningún hombre como protagonista. Tampoco aparecían como protagonistas exclusivos en ningún anuncio de electrodomésticos, de ropa ni de comida. Y en los productos de higiene, eran protagonistas solo en 3 de 17. En el extremo opuesto nos encontramos con las mujeres protagonistas, las cuales solo se representan en 3 de cada 20 comerciales; no aparecen representadas en solitario en ninguna bebida (a excepción de la leche) y copan la pantalla en los anuncios de higiene, limpieza, ropa y cosméticos. En lo relativo a estos últimos, ellos solo aparecen claramente como protagonistas cuando son productos exclusivamente para hombres y así lo reflejan (maquinillas de afeitar o crema hidratante para hombres), y caracterizados como personajes famosos, en su mayoría futbolistas.

En nuestra muestra hemos encontrado solo un comercial del grupo de colonias y perfumes que destaca cualidades como la sensibilidad y la dulzura de ambos progenitores (masculino y femenino) al representar una familia. Cabe señalar que, en este tipo de anuncios, no es lo habitual, ya que tradicionalmente son los más viciados por estereotipos y, *grosso modo*, caracterizados por presentar figuras sexualizadas y con unos cánones de belleza idealizados tanto femeninos como masculinos.

Además de la variable protagonista, estimamos relevante comprobar si el narrador del anuncio coincidía en sexo con el protagonista del mismo. Se encontró un 5,2 % de anuncios sin narrador y un 7 % con un narrador y una narradora en el mismo comercial. Sin embargo, el 56,3 % de los anuncios restantes están narrados por hombres, en tanto que solo el 33,3 % lo hacen narradoras. Tras indagar la correlación existente entre tipo de narrador y el producto anunciado, encontramos que solo 3 mujeres eran narradoras en anuncios de vehículos frente a 16 hombres. Y a pesar de ser ellas, mayoritariamente, las protagonistas de los productos de limpieza, son los hombres los que, en general, se encargan de la narración de tales anuncios. Ellos también copan como narradores los anuncios de medicamentos, portales de internet y una gran cantidad de productos de higiene. Es decir, en muchas ocasiones se sigue reproduciendo el estereotipo de la persona que usa y muestra el producto (generalmente, una mujer) versus la persona que explica «científicamente» sus propiedades (generalmente, un hombre).

Finalmente, en lo que atañe a los anuncios de vehículos, a pesar de que los datos de la Dirección General de Tráfico (2016) afirman que existen en España 11.136.482 permisos de circulación con mujeres como titulares (concretamente, expedidos en el año 2016, 226.777 a favor

---

El 56,3% de los anuncios están narrados por hombres, en tanto que solo el 33,3% lo hacen narradoras

---

---

Ellas son representadas conduciendo en solo 4 de 20 anuncios, en tanto que ellos aparecen al volante en 12 de 20

---

de hombres y 218.016 a favor de mujeres), ellas son representadas conduciendo en solo 4 de 20 anuncios, en tanto que ellos aparecen al volante en 12 de 20; en una ocasión se muestra a ambos sexos al volante, y en 3 anuncios el vehículo no revela la identidad del conductor. Además, en 16

de los 20 casos el narrador es un hombre. En cuanto a otros protagonistas, existe una invisibilización absoluta de personas de tercera edad y con diversidad funcional.

Los medios tienen el poder de reproducir sesgos y estereotipos tradicionales, sin tener en consideración la variabilidad de la población a la que van dirigidos sus productos y, aunque las leyes contemplan y promueven la igualdad y la inclusión, no se ve reflejado en las películas, anuncios o videojuegos. Los resultados anteriores ponen de manifiesto que existen atisbos de cambio y compromiso por parte de algunas empresas que reconocen el importante papel que desempeña su publicidad y producto para conseguir un cambio social. Sin embargo, todavía prevalecen fuertes estereotipos de género en la publicidad. Por ello, es necesario abogar por el cumplimiento no solo de la legislación vigente, sino instaurar un pensamiento crítico fundamentado en la responsabilidad social, de manera que los y las creadoras de contenidos audiovisuales tomen conciencia del impacto que pueden tener sobre la sociedad. A continuación se procede a la descripción de dos propuestas que han surgido con el objetivo de generar un sistema basado en las buenas prácticas desde el ámbito de las telecomunicaciones.

---

Existe una invisibilización absoluta de personas de tercera edad y con diversidad funcional

---

---

Aunque las leyes contemplan y promueven la igualdad y la inclusión, no se ve reflejado en las películas, anuncios o videojuegos

---

## 7. Conclusiones y discusión

Pese al considerable esfuerzo legislativo realizado para promover la igualdad y la inclusión, en el campo de la publicidad todavía es notoria la presencia de sesgos y estereotipos tradicionales. Así, aunque el público destinatario de los productos publicitados es amplio y muy heterogéneo, en los anuncios con los que somos bombardeados constantemente todavía no se observa una apuesta clara a favor de contenidos igualitarios e inclusivos. Ejemplo de eso es que, a tenor de los datos disponibles sobre violencia en las relaciones de pareja entre adolescentes, y la alarma social que generan, sorprende que no se tenga en cuenta que los roles y estereotipos de género que se les transmiten desde muy diversos frentes facilitan los comportamientos machistas y la falta de conciencia de las conductas de riesgo.

---

Los roles y estereotipos de género que se transmiten desde muy diversos frentes facilitan los comportamientos machistas y la falta de conciencia de las conductas de riesgo

---

No obstante, también encontramos atisbos de un mayor compromiso en los planteamientos publicitarios de algunas empresas conocedoras del potencial impacto de su publicidad y de su producto para promover el cambio social.

Como se ha visto anteriormente, invisibilizar uno u otro sexo o cosificarlo entraña unos efectos perversos que calan hondo en la sociedad de manera sibilina, ya que evitan que opongamos resistencia y disminuyen nuestra capacidad crítica por pasar inadvertidos a corto plazo.

Es muy importante desarrollar un pensamiento crítico sobre esta cuestión. El fin de este trabajo no es moralizante, ya que somos partidarias de que cada persona vea la televisión y el cine y disfrute de ello, al igual que sucede con otros aspectos como la música o los videojuegos. Lo importante es que seamos críticos y críticas y superemos las ideas sesgadas de que los medios son inocuos y no ejercen influencia sobre nuestras ideas, creencias, valores y conducta (Pereira, Pinto y Pereira, 2012; Martín, Ballesteros y Etura, 2016).

---

Invisibilizar o cosificar entraña efectos perversos, ya que evita que opongamos resistencia y disminuye nuestra capacidad crítica por pasar inadvertidos a corto plazo. Es muy importante desarrollar un pensamiento crítico

---

Todos los medios de comunicación, independientemente del canal que utilicen para transmitir la información, deberían tener en consideración unos principios básicos que velen por una perspectiva de igualdad, no discriminación y justicia. Para ello, resulta útil y recomendable reflejar la pluralidad del mundo en el que vivimos, incluyendo representaciones que contengan toda la riqueza de identidades sexuales, estilos de vida, razas, modelos de familias, etc.

En cuanto a las noticias e informativos, deben tratar de ofrecer una información alejada de sensacionalismos, sesgos y estereotipos y fomentar una actitud crítica. Para ello, es importante que el tratamiento de noticias especialmente sensibles se realice por parte de profesionales con una adecuada formación (*v. gr.*, en género).

En línea con lo anteriormente expuesto, desde nuestro país se han dirigido esfuerzos por generar una publicidad fundamentada en la responsabilidad social en la que se priorice el compromiso con la igualdad y los derechos humanos sobre el propio valor del producto. Uno de los organismos más destacados en lo que a la defensa de la publicidad igualitaria se refiere es el Observatorio Andaluz de la Publicidad no Sexista. Este observatorio desarrolló un código deontológico en el que se exponen los principios que debe cumplir la publicidad; a saber: la integridad física y el derecho a la vida, la salud, la dignidad, la seguridad y la igualdad. Basándose en estos preceptos, en el año 2015, el Observatorio desarrolló un decálogo acerca de aquellos aspectos que todos los anuncios deberían evitar para no incurrir en una violación de los principios de publicidad igualitaria. Los 10 puntos previstos por este organismo establecen que los anuncios deberán evitar:

1. Promover modelos que consoliden pautas tradicionalmente fijadas para cada uno de los géneros. Anuncios publicitarios que de forma explícita e implícita siguen perpetuando los roles fijados tradicionalmente para mujeres y hombres, manteniendo el tradicional reparto de espacios profesionales y privados frente a espacios públicos o de prestigio, ajenos a los cambios sociales.
2. Fijar unos estándares de belleza considerados como sinónimo de éxito. Anuncios publicitarios que limitan los objetivos vitales de las mujeres, adecuándolos a patrones estéticos y de belleza, y que en ocasiones afectan a la salud física y psíquica de mujeres adultas y adolescentes.
3. Presentar el cuerpo como un espacio de imperfecciones que hay que corregir. Anuncios publicitarios que presentan los cuerpos de las mujeres y los cambios experimentados con la edad como «problemas» que es preciso ocultar y/o corregir.
4. Situar a las mujeres en una posición de inferioridad y dependencia. Anuncios que presentan a las mujeres como personas dependientes, en cualquier aspecto, incluido el económico, anulando su libertad y su capacidad de respuesta y de elección.
5. Negar los deseos y voluntades de las mujeres y mostrar como «natural» su adecuación a los deseos y voluntades de las personas de su entorno. Anuncios que muestran a las mujeres como personas realizadas en su ámbito personal en la medida en que responden a los deseos de las personas de su entorno familiar (hijos e hijas, el marido, el padre, la madre, etc.) sin respetar sus objetivos vitales y profesionales.
6. Presentar el cuerpo femenino como objeto, esto es, como valor añadido a los atributos de un determinado producto. Anuncios que recurren al cuerpo de la mujer en su totalidad o a determinadas partes del mismo como objeto desvinculado del producto que se pretende publicitar con el fin de atraer la atención de su potencial clientela.
7. Promover e identificar comportamientos emocionales e incontrolables como propios de la mujer. Anuncios publicitarios que muestran a las mujeres movidas por caprichos, faltas de juicio en sus reacciones y comportamientos.
8. Atentar contra la dignidad de las mujeres o vulnerar los valores y derechos reconocidos en la Constitución y en el Estatuto de Autonomía para Andalucía. Anuncios publicitarios que presentan a las mujeres de forma vejatoria o humillante, atacando a su integridad física o moral, o que promuevan el dominio del hombre sobre la mujer, fomentando situaciones de abuso o de violencia.
9. Afirmar o sugerir que el producto que se promociona no es adecuado para mujeres sin que esta restricción venga justificada por la naturaleza del mismo. Anuncios publicitarios sobre determinados productos o servicios en los que de manera injustificable se aparte a la mujer como potencial consumidora de los mismos por el mero hecho de ser mujer.

10. Utilizar un lenguaje que excluya a las mujeres, que dificulte su identificación o que las asocie a valoraciones peyorativas. Anuncios publicitarios que en su mensaje usan un lenguaje estereotipado, discriminatorio y parcial, imponiendo barreras arbitrarias e injustas en el desarrollo profesional y colectivo de las mujeres.

Asimismo, la responsabilidad social de los medios, la publicidad, el cine y los videojuegos es cada vez mayor debido a la presión de diversos grupos por la igualdad y la defensa de los derechos humanos. Así, además del decálogo previamente expuesto, los teóricos han desarrollado pruebas con el objeto de garantizar la inclusión de los contenidos audiovisuales. Algunos ejemplos de estas prácticas son:

- Test de Bechdel. Para analizar el sexismo en los guiones, se proponen tres requisitos: 1) que en la escena aparezcan, al menos, dos personajes femeninos; 2) que hablen entre ellas y 3) que la conversación no verse sobre un hombre.
- Test Vito Russo. Inspirado en el test de Bechdel, este test permite analizar la representación de los personajes LGBT. Los criterios de este test son: 1) que aparezca un personaje identificable como lesbiana, gay, bisexual o transgénero; 2) el personaje no se define únicamente por su orientación sexual o identidad de género, es decir, su identidad está compuesta por diversos aspectos, tal y como sucedería con personajes heterosexuales; y 3) el personaje LGBT debe tener importancia en la historia, de manera que eliminarlo tuviera un impacto directo en la historia, esto es, no aparece únicamente como complemento en la historia.
- Test DuVernay. Este test permite valorar el tratamiento racial y étnico. Para superar el test, se debe responder a las siguientes cuestiones: 1) ¿Hay al menos dos personajes de color (no blancos) con nombre propio?; 2) ¿Tienen algún diálogo?; 3) ¿Tienen una relación romántica entre ellos?; 4) ¿Tienen algún diálogo en el que no aparezcan apoyando, confortando o aconsejando a un personaje blanco?; y 5) ¿Al menos uno de ellos no tiene relación con aspectos mágicos o sobrenaturales? Con posterioridad se añadió una sexta premisa, en la que se expone que tengan un diálogo de, al menos, cinco minutos en los hablen de algún asunto diferente a la raza.
- Test Finkbeiner. Este test se desarrolló para reducir los sesgos de género en la escritura de artículos sobre mujeres en la ciencia. Para superar el test, el artículo no mencionará los siguientes aspectos: 1) el hecho de que es una mujer; 2) el trabajo de su pareja (si la tuviera); 3) sus estrategias para conciliar el trabajo con la maternidad; 4) sus características maternas en el trabajo; 5) las dificultades por sexo/género que ha superado en su campo; 6) el hecho de que es un modelo para otras mujeres; y 7) el hecho de que es la «primera mujer que...».

Finalmente, la realización de estudios de modo regular sobre la situación en que se encuentran los medios de comunicación en cuanto a la transmisión de valores, sesgos o

estereotipos facilita el conocimiento y sienta las bases para poder actuar de modo contingente en caso de apreciar la vulneración de los derechos fundamentales. Por otra parte, fomentar la creación de organismos o asociaciones que velen por una publicidad sana es imprescindible para garantizar la viabilidad de las actuaciones de denuncia que recoge la legislación vigente.

En conclusión, los elementos previamente descritos, junto con las estrategias de comunicación neutral y de *femvertising* de las que hablamos anteriormente, se han desarrollado en un intento por habituar a quienes crean contenidos para que adopten buenas prácticas acordes a la responsabilidad social de los medios en general, y de la publicidad y el cuarto poder en particular. Como se ha descrito a lo largo de este trabajo, los medios tienen la capacidad de modificar la realidad de las personas, por lo que es imperativo que proporcionen un tratamiento adecuado a las imágenes y contenidos que crean. Se debe abogar por el uso de estrategias que garanticen la protección de los derechos humanos, así como el respeto, la tolerancia y la promoción de la diversidad.

## Referencias bibliográficas

- American Psychiatric Association (2014). *DSM-5. Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (5.ª ed.). Madrid: Panamericana.
- American Psychological Association (2012). Guidelines for Psychological Practice with Lesbian, Gay, and Bisexual Clients. *American Psychologist*, 67(1), 10-42.
- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (2015). Código de Autorregulación de la Publicidad Infantil de Juguetes.
- Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol) (2011). Código de Conducta Publicitaria.
- Bueno Abad, J. M. (1996). *Estudio longitudinal de la presencia de la mujer en los medios de comunicación-prensa escrita*. Valencia: Nau Llibres.
- Clark, K. B. y Clark, M. P. (1950). Emotional Factors in Racial Identification and Preference in Negro Children. *The Journal of Negro Education*, 19(3), 341-350.
- Convenio del Consejo de Europa sobre Prevención y Lucha Contra la Violencia contra las Mujeres y la Violencia Doméstica (Convención de Estambul) (2011). Consejo de Europa. Council of Europe Treaty Series, número 210.
- Díez Gutiérrez, E. J. (2009). Sexismo y violencia: la socialización a través de los videojuegos. *Feminismo/s*, (14), 35-52.
- Dirección General de Tráfico (2016). Series históricas. Permisos de conducción. Estadísticas. Seguridad vial. Recuperado de <<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/permisos-conduccion/series-historicas/>> (consulta: 21 de febrero de 2018).

- Entertainment Software Association (2015). *The 2015 Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. Recuperado de <<http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2015/04/ESA-Essential-Facts-2015.pdf>> (consulta: 2 de noviembre de 2017).
- Espín López, J. V., Marín García, M.<sup>a</sup> Á. y Rodríguez Lajo, M. (2004). Análisis del sexismo en la publicidad. *Revista de Investigación Educativa*, 22(1), 203-231. Recuperado de <<http://revistas.um.es/rie/article/view/98851>> (consulta: 6 de noviembre de 2017).
- Feminist Frequency (7 de marzo de 2013). *Damsel in Distress: Part 1 - Tropes vs Women in Video Games* [archivo de vídeo]. Recuperado de <[https://www.youtube.com/watch?v=X6p5AZp7r\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=X6p5AZp7r_Q)> (consulta: 5 de diciembre de 2017).
- Gallego Ayala, J. (2013). *De reinas a ciudadanas: Medios de comunicación, ¿motor o rémora para la igualdad?* Bellcaire, Girona: Aresta.
- Gay and Lesbian Alliance Against Defamation (2017). *Where we are on TV? GLAAD's Annual Report on LGBTQ Inclusion*. Recuperado de <[https://glaad.org/files/WWAT/WWAT\\_GLAAD\\_2016-2017.pdf](https://glaad.org/files/WWAT/WWAT_GLAAD_2016-2017.pdf)> (consulta: 6 de noviembre de 2017).
- Goffman, E. (1987). *Gender Advertisements*. Nueva York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Kacen, J. J. (2000). Girrrl power and boyyy nature: the past, present, and paradisaical future of consumer gender identity. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(6-7), 345-355.
- Ley orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género. BOE número 313, de 29 de diciembre de 2004.
- Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE número 71, de 23 de marzo de 2007.
- Ley 14/1986, de 25 de abril, general de sanidad. BOE número 102, de 29 de abril de 1986.
- Ley 25/1994, de 12 de julio, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva. BOE número 166, de 13 de julio de 1994.
- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, general de publicidad. BOE número 274, de 15 de noviembre de 1988.
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual. BOE número 79, de 1 de abril de 2010.
- Lieven, T., Grohmann, B., Herrmann, A., Landwehr, J. R. y Van Tilburg, M. (2014). The effect of brand gender on brand equity. *Psychology & Marketing*, 31(5), 371-385.
- Llaneras, K. y Pérez Colomé, J. (7 de enero de 2017). Ellos son doctores, ellas vírgenes y santas. Las calles dedicadas a hombres triplican a las dedicadas a mujeres en tres grandes ciudades españolas. *El País*. Recuperado de <[https://elpais.com/politica/2017/01/06/actualidad/1483666778\\_781495.html](https://elpais.com/politica/2017/01/06/actualidad/1483666778_781495.html)> (consulta: 25 de octubre de 2017).
- Martín Jiménez, V., Ballesteros Herencia, C. A. y Etura Hernández, D. (2016). Igualdad de género y alfabetización mediática. *Prisma Social*, (16), 322-347. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/3537/353747312009.pdf>> (consulta: 30 de noviembre de 2017).
- Martín Jiménez, V., Etura Hernández, D. y Ballesteros Herencia, C. A. (2016). Igualdad de género en la universidad: estudio del caso de los alumnos de periodismo de la Universidad de Valladolid. *Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32(11) [número especial], 886-901. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/310/31048902052.pdf>> (consulta: 30 de noviembre de 2017).

- Massmart y Wallmart (2015). *Gender Neutral Marketing Guidance Note: Children's Toys*. Recuperado de <<http://www.massmart.co.za/wp-content/uploads/2013/11/Massmart-Gender-Note.pdf>> (consulta: 30 de noviembre de 2017).
- Mateos de Cabo, R. (coord.) (2007). *La presencia de estereotipos en los medios de comunicación: análisis de la prensa digital española*. Madrid: Dirección General de la Mujer. Recuperado de <<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=ContentDisposition&blobheadervalue1=filename%3Dmujer+en+medios+digitales.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1158619524568&sbinary=true>> (consulta: 4 de diciembre de 2017).
- Observatorio de la Imagen de las Mujeres (2017). Informes anuales del OIM. Recuperado de <<http://www.inmujer.gob.es/observatorios/observlmg/informes/home.htm>> (consulta: 4 de diciembre de 2017).
- Pereira, S., Pinto, M. y Pereira, L. (2012). Recursos para la alfabetización mediática: investigación y propuestas para niños. *Comunicar*, (39), 91-99.
- Ramos Pérez, A. y Fernández Casadevante, J. L. (2011). Ficcionalizar al otro: imaginarios, inclusión y presencia de las minorías religiosas en las series de ficción españolas. *Razón y Palabra*, (78), 39-60. Recuperado de <[http://www.razonypalabra.org.mx/varia/N78/2a%20parte/32\\_RamosFernandez\\_V78.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/varia/N78/2a%20parte/32_RamosFernandez_V78.pdf)> (consulta: 4 de diciembre de 2017).
- Sánchez Aranda, J. J., García Ortega, C., Grandío Pérez, M.<sup>a</sup> del M. y Berganza Conde, R. (2002). *El espejo mágico. La nueva imagen de la mujer en la publicidad actual*. Pamplona: Instituto Navarro de la Mujer.
- Sandhu, N. (2018). Impact of Gender Cues in Advertisements on Perceived Gender Identity Meanings of the Advertised Product. *FIIB Business Review*, 7(4) 1-11.
- Sultana, N. y Shahriar, H. (2017). *Understanding the Impact of Gender Neutral Communication on Brand Image* (tesis de máster). Lund University. School of Economics and Management. Recuperado de <<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8916522>> (consulta: 5 de diciembre de 2017).
- Vinacke, W. E. (1957). Stereotypes as Social Concepts. *The Journal of Social Psychology*, 46(2), 229-243.





# Modelo de diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente

**Silvia Prieto Preboste**

*Coordinadora de la Unidad de Innovación de la Universidad a Distancia de Madrid*

[silvianazareth.prieto@udima.es](mailto:silvianazareth.prieto@udima.es)

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

La constante evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) propicia que, en las empresas, la innovación sea una necesidad permanente. En concreto, la aplicabilidad de las TIC tiene un impacto directo en la experiencia de compra del cliente. En el entorno digital, esta experiencia abarca todos los puntos digitales de contacto en los que el cliente interactúa con la marca, el producto o el servicio y su gestión, y representa uno de los pilares fundamentales en la evolución de la empresa. El principal objetivo de este trabajo es el diseño de un modelo capaz de medir el nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente a través de una revisión crítica de la literatura, en torno a cuatro dimensiones de evaluación (cultura organizacional, viaje del cliente, interacción con el cliente y medición de la experiencia digital del cliente). Asimismo, se persigue el desarrollo y la implementación de una herramienta de diagnóstico que permita a las empresas conocer su nivel de madurez y las áreas potenciales de mejora.

**Palabras clave:** experiencia digital del cliente; viaje del cliente; medición; marketing; interacción con el cliente.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 26-11-2018

**Cómo citar:** Prieto Preboste, S. (2019). Modelo de diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 101-137.





# Diagnostic model of the maturity level of digital customer experience management

Silvia Prieto Preboste

## Abstract

Information and communication technologies (ICT) are constantly evolving; this makes innovation a permanent need for companies. Specifically, the applicability of the ICT has a direct impact in customer purchase experience. In a digital environment, this experience comprises all digital touchpoints in which the customer interacts with the brand, the product or service, and its management, and represents one of the main foundations of the evolution of a company. The main objective of this work is to design a model that can measure the maturity level of management of digital customer experience, by means of critical review of literature, on the basis of four assessment dimensions (organisational culture, customer journey, interaction with customers and measurement of digital customer experience). Additionally, it is aimed at studying the development and implementation of a diagnostic tool that allows companies to be aware of their maturity level, as well as of potential areas for improvement.

**Keywords:** digital customer experience; customer journey; measurement; marketing; customer interaction.

**Citation:** Prieto Preboste, S. (2019). Diagnostic model of the maturity level of digital customer experience management. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 101-137.

## Sumario

1. Introducción
  2. Contexto
    - 2.1. Definición y evolución
    - 2.2. Elementos de una buena experiencia digital del cliente
    - 2.3. Beneficios y limitaciones asociados a la mejora de la experiencia digital del cliente
    - 2.4. Identificación de buenas prácticas relacionadas con la experiencia digital del cliente
  3. Metodología
  4. Diseño del modelo de medición del nivel de madurez de la empresa en la gestión de la experiencia digital del cliente
    - 4.1. Fase I. Determinación de los criterios de evaluación
      - 4.1.1. Primera dimensión de evaluación: cultura organizacional
      - 4.1.2. Segunda dimensión de evaluación: viaje del cliente
      - 4.1.3. Tercera dimensión de evaluación: interacción con el cliente
      - 4.1.4. Cuarta dimensión de evaluación: medición de la experiencia digital del cliente
    - 4.2. Fase II. Definición de los niveles de madurez
    - 4.3. Fase III. Diseño, desarrollo e implementación de la herramienta de diagnóstico
  5. Futuras líneas de investigación
  6. Limitaciones y conclusiones
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

La experiencia digital del cliente (en adelante, EDC), entendida como la calidad de las interacciones que un consumidor tiene con una marca, sus productos y sus servicios a través de medios digitales, está adquiriendo una importancia de primer orden para la evolución de las empresas. Hoy en día, la transformación digital forma parte fundamental de las estrategias de negocio de las compañías, por lo que estas tienen una oportunidad única para introducir, dentro de sus cambios, el diseño y la implementación de acciones que les permitan optimizar la administración de la relación con sus clientes, es decir, su experiencia. Actualmente, la tecnología presenta multitud de oportunidades para identificar, conocer, entender y diferenciar a los clientes con el fin de mejorar y personalizar la interacción que estos tienen con la marca.

---

Las empresas tienen una oportunidad única para introducir acciones que les permitan optimizar la experiencia de sus clientes

---

Ofrecer a los clientes estas nuevas experiencias digitales positivas y diferenciadoras proporciona a las empresas una serie de beneficios que tienen un gran impacto financiero y comercial: incremento de sus ventas e ingresos, potenciación de la imagen de marca, reducción de costes, diferenciación respecto a la competencia, aumento de la satisfacción del cliente, y fortalecimiento de la lealtad, la retención y el compromiso.

Sin embargo, el primer paso para implementar estas acciones es conocer el punto del que parte la empresa en la gestión de la EDC. Para facilitar esta labor, en el presente trabajo se ha diseñado un modelo de medición y una herramienta que permiten obtener un fiable diagnóstico del nivel de madurez de la empresa.

El modelo de medición propuesto se basa en las cuatro dimensiones de evaluación con mayor impacto en la EDC de las empresas (cultura organizacional, viaje del cliente, interacción con el cliente y medición de la EDC), y se asocian a cada una de ellas cinco preguntas de evaluación. En segunda instancia, se definen cuatro niveles de madurez de la empresa respecto a su gestión de la EDC: principiante, intermedio, avanzado e innovador. Y, por último, se desarrolla e implementa una herramienta *online* capaz de generar una puntuación total que relaciona el diagnóstico directamente con cada uno de los niveles de madurez anteriormente definidos.

No existe actualmente ningún modelo de medición de la EDC de características similares y su principal valor radica en ser el primer eslabón que permite a la empresa detectar las

lagunas o áreas de mejora y establecer unos objetivos que permitan establecer acciones preventivas y correctivas, así como un plan de acción específico orientado a la consecución del objetivo principal: ofrecer a los clientes la mejor experiencia digital.

## 2. Contexto

### 2.1. Definición y evolución

Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni y Tse (2014) definen la experiencia del cliente como cualquier respuesta cognitiva, afectiva, emocional, social o física que este tiene ante cualquier contacto directo o indirecto con el proveedor del servicio, marca o producto, a través de múltiples puntos de contacto durante todo el embudo de conversión o viaje del cliente.

Esta definición es matizada por McColl-Kennedy *et al.* (2015) al señalar que la experiencia del cliente no se crea solo por elementos que el proveedor del servicio puede controlar, sino por otros aspectos que no se encuentran bajo su control directo, como la influencia de otros clientes o el uso de teléfonos inteligentes que los clientes emplean en diversas situaciones.

En los últimos 10 años, las TIC han cambiado tanto la forma de actuar y las necesidades de los nuevos clientes que en la actualidad podemos decir que todos los clientes son digitales, aunque se muevan a distintas velocidades (Accenture Strategy, 2015). Por un lado, tenemos el cliente completamente digital que elude el contacto directo y prefiere interactuar con el proveedor a través de los canales *online* y, por otro, el cliente que sigue usando los canales tradicionales pero acude al mundo digital para hacer algunas actividades. Estamos ante un cliente que se caracteriza por ser omnicanal, buscar constantemente más opciones y más proveedores de servicios, recabar toda la información a su alcance antes de realizar una compra (incluso si no se trata de la primera), prestar más atención a la opinión de los demás y estar dispuesto a abandonar una empresa que no es lo suficientemente rápida en la resolución de sus problemas (Accenture Strategy, 2015).

Esto hace que las empresas tengan serias dificultades para cumplir con las expectativas del cliente; mientras que antes el camino del cliente seguía el tradicional embudo de conversión (conocimiento, consideración, evaluación, compra y uso), ahora los clientes pueden controlar y modificar su camino en los canales que mejor se adaptan a sus necesidades en cada momento. La nueva ruta es más dinámica, accesible y continua, y posee puntos de contacto siempre abiertos a través de los cuales se puede reevaluar constantemente la compra.

La experiencia del cliente es un elemento de primer orden para favorecer la transformación

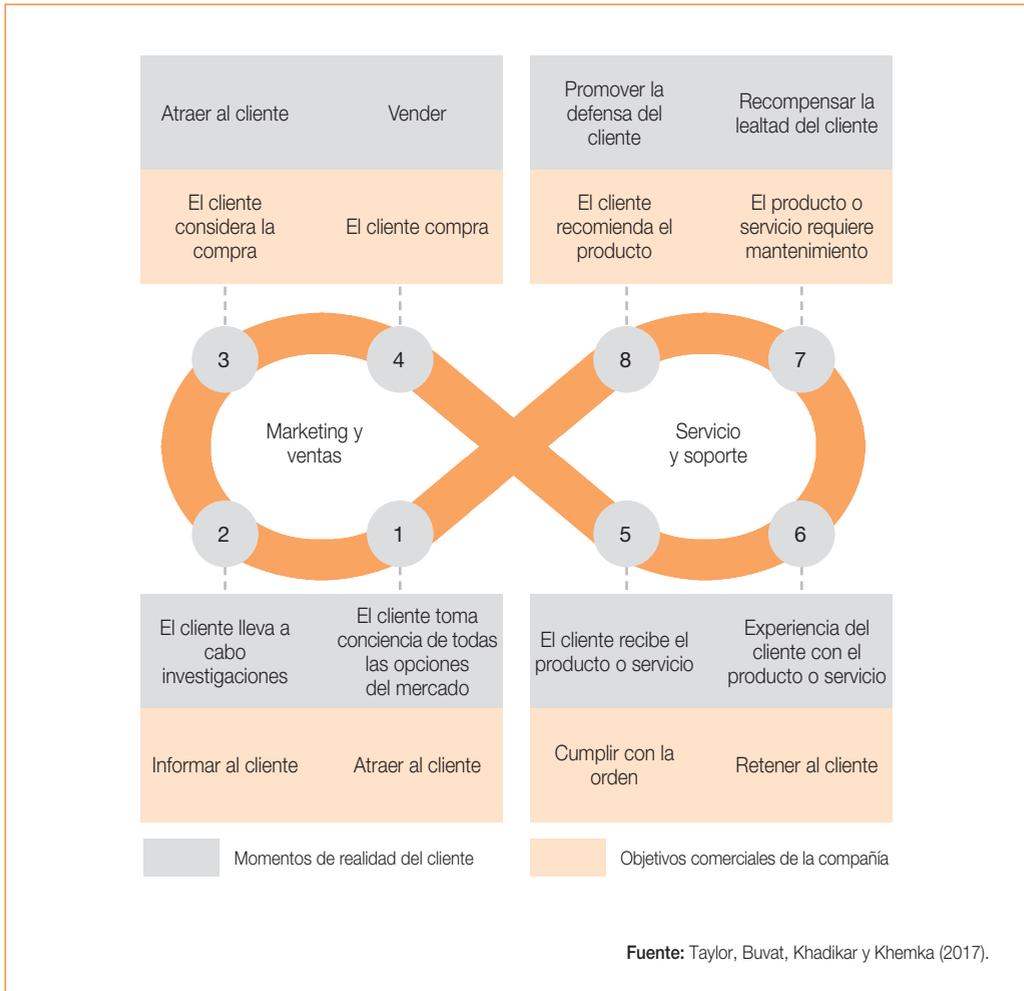
---

La experiencia del cliente es un elemento de primer orden para favorecer la transformación digital de las empresas

---

digital de las empresas. La mayoría de los cambios que las organizaciones realizan para ayudar en su transformación digital también persigue una mejor experiencia del cliente, ya sea directa o indirectamente.

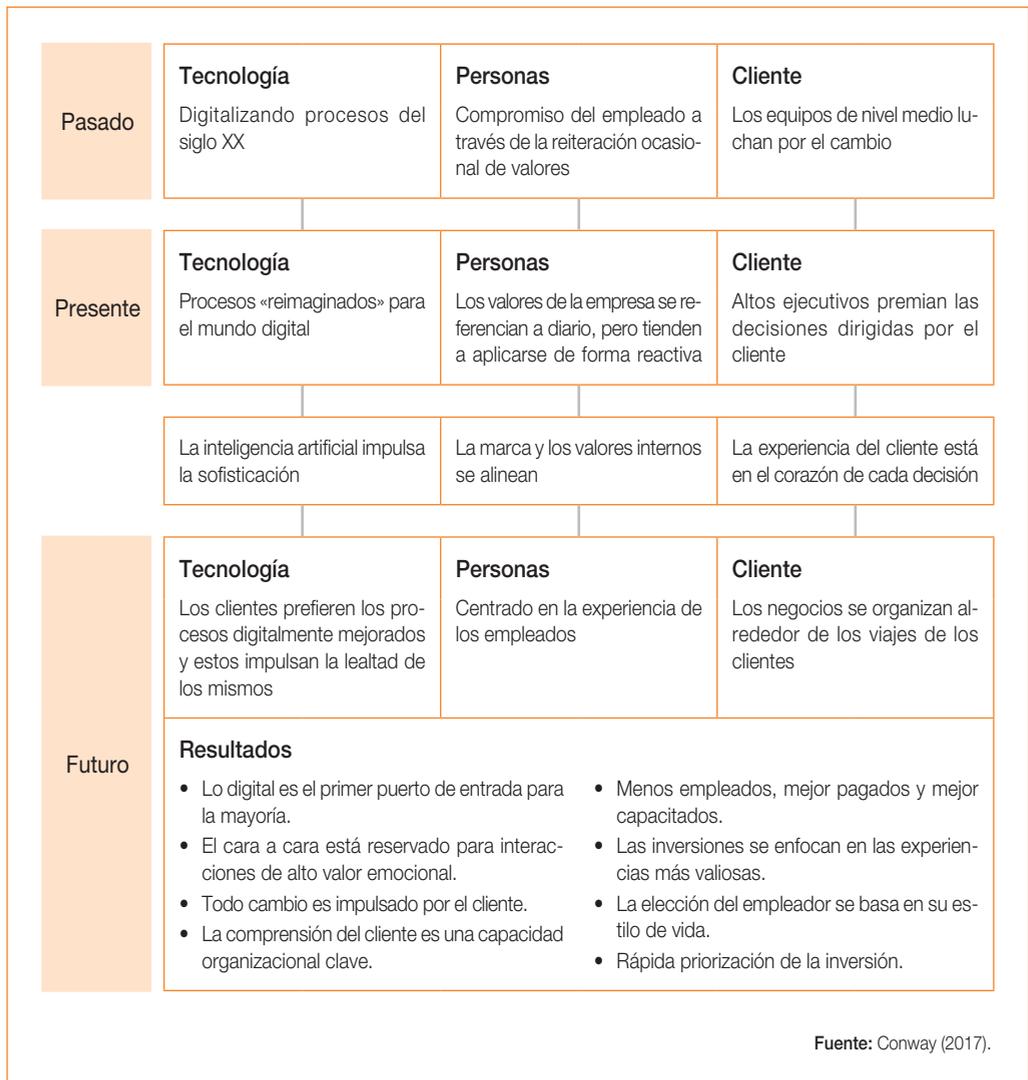
Figura 1. El ciclo de vida del cliente



Forrester (2015), en su estudio *Digital Transformation in the Age of the Customer*, afirmaba que los principales impulsores de la transformación digital son la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el aumento de la velocidad en el mercado. Los encuestados para este estudio eligieron la mejora de la experiencia del cliente como su principal prioridad

estratégica y varios puestos más abajo aparecía la tecnología. Esto indica que la transformación digital es una iniciativa de transformación empresarial impulsada por el cliente y no un desafío estrictamente técnico. No obstante, si planteamos que la experiencia del cliente es parte fundamental del cambio digital, también podemos afirmar que lo digital está en el corazón de la experiencia del cliente: los clientes interactúan con las empresas a través de una amplia gama de canales y, a menudo, usando más de un canal en el mismo viaje. La experiencia del cliente ha evolucionado, por tanto, a la EDC.

Figura 2. Evolución de la experiencia del cliente



Por último, además de la tecnología y el cliente, no podemos obviar la redefinición que el rol de los empleados ha sufrido y va a sufrir en la evolución de la experiencia del cliente. Actualmente, se ha demostrado que la cultura, la experiencia y el comportamiento de los empleados están muy conectados a la experiencia del cliente (Conway, 2017). Conforme la inteligencia artificial va haciéndose cargo de cada vez más interacciones con el cliente, lo que se espera de una empresa es que tenga menos empleados, mejor remunerados y que hayan sido contratados por sus habilidades personales más que por sus conocimientos o experiencia. Será su capacidad para generar lealtad a la marca y conectar a un nivel humano con los clientes lo que regirá su empleabilidad. Así, Conway predice que las interacciones de persona a persona se limitarán, tanto como sea posible, a puntos de contacto potencialmente cargados emocionalmente, o en los que una experiencia de marca podría, potencialmente, construir una lealtad futura.

## 2.2. Elementos de una buena experiencia digital del cliente

Si bien, algunas claves de la EDC son específicas de cada sector, podemos afirmar que el cliente espera de la misma que se cumplan las siguientes premisas (Leggett, 2015; Conway, 2017):

- **Personalización.** Se trata de ofrecer al cliente una experiencia personalizada: ser relevante para él y estar presente en su vida independientemente de que en ese momento vaya a materializarse una venta o no. Mediante la personalización, por un lado, el cliente se siente valorado e importante para la marca y, por otro, comparte con ella valores e intereses.
- **Integridad.** Es cada vez más frecuente que los clientes acudan a las redes sociales para obtener información y orientación sobre su próxima compra. Las organizaciones deben unirse al círculo de confianza social de sus clientes si quieren ser relevantes y conectar con ellos. Las empresas comienzan a comprender que su público objetivo también tiene una audiencia y ambos deben estar satisfechos en cuanto a la integridad de la empresa, por lo que es crucial contar con una buena imagen de marca en el entorno *online*.
- **Expectativas.** El cliente tiene unas elevadas expectativas sobre lo que la empresa debe proporcionarles; para satisfacerlas, la empresa debe tener en cuenta las siguientes premisas:
  - Establecer las expectativas con precisión. Definir y cumplir las expectativas logísticas del cliente es el primer paso. La forma en que se atiende al cliente, la atención que reciba y la amabilidad con que sea tratado logran la satisfacción del consumidor.
  - Acordar horarios con el cliente. Resulta indispensable establecer un horario de entrega conveniente para el cliente.

- Responder más rápido de lo que el cliente espera. La rapidez a la hora de resolver consultas, problemas o quejas proporciona al cliente la seguridad de que la compañía se toma en serio su situación.
  - Usar un lenguaje claro. Las promesas vagas conducen a la frustración, mientras que las claras establecen las reglas básicas desde el principio.
  - Cumplir o exceder las promesas realizadas. No cumplir con una promesa abierta es peor que no hacer una promesa en absoluto. Se debe evitar siempre el incumplimiento de una expectativa excediendo la expectativa.
  - Guiar al cliente a través del proceso. Al orientar al cliente cuidadosamente a lo largo del proceso, las expectativas se pueden establecer con precisión y luego cumplirse. Los clientes, a menudo, no tienen idea de cuánto tiempo podría llevar alcanzar su objetivo, por lo que un proceso que establece las expectativas asegura que la organización no quede comprometida.
- Resolución. Abarca desde la resolución de los problemas básicos que surjan para convertir las percepciones negativas en positivas y mejorar así la reputación *online* de la marca, hasta la comprensión de los impedimentos y problemas que un cliente de manera particular pudiera tener para solucionarlos antes de que surjan.
  - Tiempo y esfuerzo. Es fundamental que la empresa responda a la urgencia en el tiempo real. Los investigadores de Microsoft descubrieron que un sitio web pierde tráfico si tarda 250 milisegundos más de lo normal en cargarse (KPMG Nunwood, 2017). Además, el 55 % de los consumidores abandonará una compra *online* si no encuentran una respuesta rápida, y el 77 % valora el tiempo como el factor más importante que una empresa puede proporcionar a la hora de dar un buen servicio (Legget, 2015). Es necesario estar presente y disponible, cuando sea necesario, y reconocer también aquellos puntos de contacto en los que la interacción humana ya no es necesaria y, por tanto, pueden ser sustituidos por sistemas de inteligencia artificial.
  - Empatía. En un mundo social, la atención de las personas se centra en aquellos que demuestran conciencia y comprensión de sus intereses y necesidades. Se trata de crear un sentido de pertenencia mediante el sentimiento de comprensión del cliente.

### 2.3. Beneficios y limitaciones asociados a la mejora de la experiencia digital del cliente

Podemos afirmar que la mejora de la EDC tiene beneficios en dos direcciones: para los clientes y para las empresas.

En el caso de los clientes, obviamente, el diseño de productos, servicios y experiencias de

---

La mejora de la EDC tiene beneficios en dos direcciones: para los clientes y para las empresas

---

entrega orientadas a su beneficio hace que se cubran mejor sus necesidades y preferencias, lo que conduce a un aumento exponencial de su satisfacción (Janalakshmi, s. f.).

En cuanto a las empresas, ofrecer una mejor EDC tiende a retener a más clientes, obtener más compras incrementales de sus clientes y atraer a clientes nuevos a través del boca a boca (Manning, 2015). La evidencia sugiere que la mejora de la EDC hace que los ingresos aumenten entre un 10 % y un 15 %, y que los costes se reduzcan entre un 15 % y un 20 % (KPMG Nunwood, 2017). Tal y como se puede observar en el siguiente cuadro, la mejora de la EDC permite reducir costes y aumentar ingresos de múltiples formas:

Cuadro 1. Aumento de ingresos y reducción de costes en el viaje del cliente

Reducir costes	Viaje del cliente	Aumentar ingresos
Reducir los costes de la compra a través de la recomendación	Antes de la compra	Oportunidad de atraer clientes de la competencia en los momentos «delta» (en los que el comprador es más susceptible de dejar de realizar una compra habitual).
Eliminar el fracaso ocasionado por información deficiente	Compra	Las oportunidades de venta cruzada son más altas en los primeros tres meses.
Reducir la ineficacia en los puntos de contacto	Inmediatamente después de la compra	Oportunidad de equipar a los clientes para recomendar.
Reducir los costes del servicio a través del autoserivicio. Reducir quejas	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos desencadenantes de la compra de productos adicionales.</li> <li>• Recolección de datos para futuras campañas.</li> </ul>
Reducir la deuda inco-brable	Renovar/abandonar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la retención/lealtad.</li> <li>• Convertir a los pasivos en promotores.</li> <li>• Reducir a los detractores.</li> </ul>

Fuente: Conway (2017).

No obstante, es importante matizar que existen dos variables interrelacionadas que, dependiendo del sector al que hagamos referencia, pueden impedir que se impulse el crecimiento de ingresos a través de la EDC (Manning, 2015):

- Libertad de elección de los clientes. No siempre es posible o práctico para los clientes cambiar de proveedor. Existen factores (como una relación contractual)

que impiden en algunos casos realizar un cambio de este tipo, independientemente de cuál sea su grado de satisfacción con el servicio actual. Por otro lado, dentro del mismo ecosistema empresarial, existen sectores en los que el cliente tiene libertad infinita para cambiar de manera rápida y sencilla de proveedor, y es aquí donde entra en juego la variable que describimos a continuación.

- Diferenciación de la EDC de los competidores. Si la empresa realiza una buena gestión de la EDC pero el cliente no ve una diferencia significativa respecto a la que brindan sus competidores, no tendrá una motivación clara para cambiar de proveedor. Por eso, para aumentar los ingresos, es necesario que la marca realice una evaluación comparativa con los competidores directos e introduzca factores diferenciadores de su EDC.

## 2.4. Identificación de buenas prácticas relacionadas con la experiencia digital del cliente

A continuación se recopilan y analizan buenas prácticas de EDC; las más destacadas y con mayor impacto llevadas a cabo por diferentes empresas. Este análisis permite identificar las áreas y procedimientos implementados para la mejora de la EDC en los sectores que gozan de mayor representatividad en este tipo de acciones:

- Servicios financieros.
- Comercio minorista de alimentación.
- Comercio minorista de no alimentación.
- Restaurantes y comida rápida.
- Ocio y entretenimiento.
- Viajes y hoteles.

Cuadro 2. Buenas prácticas de EDC

Sector	Empresa	Buenas prácticas
Servicios financieros	USAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del asistente virtual móvil EVA para ayudar a los clientes con las tareas más comunes de forma rápida y segura. De esta forma, se reduce el tiempo y el esfuerzo del cliente.</li> <li>• Creación de su propio estudio de diseño para el desarrollo e implementación de interacciones digitales intuitivas y fluidas.</li> </ul>





Sector	Empresa	Buenas prácticas
Comercio minorista de alimentación	Ocado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de una solución operativa extremo a extremo única para minoristas de alimentación <i>online</i> basada en su propia tecnología patentada (Tecnología Ocado).</li><li>• Diseño de una aplicación móvil que permite a los compradores escanear, comprar, crear una lista de «favoritos» y realizar muchas otras actividades para ahorrar tiempo.</li><li>• Optimización de la aplicación móvil para usuarios de <i>smartwatch</i>.</li><li>• Implementación de la función Instant Shop, que permite a los clientes completar un pedido en 15 segundos utilizando una lista previa que se basa en los pedidos anteriores del cliente.</li><li>• Desarrollo de un robot hecho a medida que selecciona la fruta sin estropearla.</li><li>• Uso de CargoPod: vehículos eléctricos de reparto sin conductor diseñados para hacer entregas pequeñas en zonas semi-peatonales con calles estrechas (1).</li></ul>
Comercio minorista de no alimentación	Amazon	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de pedidos en una hora y en el mismo día para aquellos compradores que desean sus artículos dentro de un marco de tiempo más corto, al menos en ciertas áreas.</li><li>• Creación de la tienda física Amazon Go (Seattle), cuya principal premisa es la experiencia de compra sin pago. Los compradores escanean sus teléfonos inteligentes al entrar, recogen los artículos que desean y luego pueden abandonar la tienda sin pasar por caja.</li><li>• Uso de robótica para la recolección de objetos en algunos de sus centros.</li><li>• Experimentación con el uso de drones para llevar a cabo las entregas como parte de su programa.</li><li>• Permitir al usuario tener una experiencia próxima a la de una tienda física mediante la posibilidad de interactuar (acceso a contenido adicional con la funcionalidad «Mirar dentro») y manipular imágenes del producto (visualizaciones 360°).</li><li>• Implementación de un sistema de comunicación eficaz (mensajes de seguimiento, de confirmación de la transacción, de entrega, etc.) que reduce la incertidumbre asociada al comercio electrónico.</li><li>• Facilitar la interacción entre clientes a través comentarios, revisiones de productos y enlaces de redes sociales. La capacidad de explorar experiencias de otros clientes ayuda a otros clientes a superar el desconocimiento y la falta de presencia física asociada con la interacción <i>online</i>.</li></ul>

Sector	Empresa	Buenas prácticas
Restaurantes y comida rápida	Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la aplicación móvil Starbucks Card Mobile (2011), que permite a los clientes pagar las compras en la tienda física con su teléfono móvil y que se integra también con la característica nativa Passbook de Apple.</li> <li>• Promover la innovación dirigida por el cliente. A través de su sitio My Starbucks Idea (2), en el que se recopilan ideas enviadas por los clientes para mejorar sus productos y la experiencia del cliente. Una vez que se recibe la idea, la comunidad de clientes puede votar a favor o en contra para ayudar a Starbucks a identificar e implementar las mejores ideas. La compañía cierra el ciclo con su blog <i>Ideas in Action (Ideas en Acción)</i>, en el que los empleados responden personalmente a las ideas e informan a los clientes de cuándo las podrán ver implementadas en las tiendas.</li> <li>• Unir la experiencia del cliente en línea y fuera de línea: la red digital de Starbucks ofrece a los clientes de su tienda contenido digital (mediante una conexión wifi gratuita) para que puedan disfrutarlo junto con su café.</li> </ul>
Ocio y entretenimiento	Netflix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la inteligencia artificial para proporcionar el contenido más relevante para cada espectador basándose en sus selecciones anteriores. Este sistema se ha perfeccionado hasta llegar a minimizar al máximo el esfuerzo requerido por parte del espectador a la hora de decidir qué contenido verá a continuación.</li> <li>• Lanzamiento de programas de televisión interactivos, que permiten a los espectadores «elegir su propia aventura» y tomar decisiones sobre su personaje favorito.</li> <li>• Permitir a los usuarios descargar el contenido en sus dispositivos móviles para poder visualizarlo después sin conexión a internet.</li> <li>• Mejora de la navegabilidad a través del contenido. Los vídeos de vista previa se reproducen automáticamente mientras el usuario realiza una búsqueda, lo que ofrece una mejor idea de lo que está en la tienda.</li> </ul>
	Disney	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las necesidades individuales de cada cliente. Los trabajadores suponen la fuerza impulsora de muchas de las acciones empáticas de la compañía. Los parques Disney se toman tan en serio la capacitación de sus miembros que han creado su propia universidad, a la que todos los nuevos miembros deben asistir, y en la que se les enseña a crear «magia» y felicidad.</li> </ul>

Sector	Empresa	Buenas prácticas
Ocio y entretenimiento	Disney	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del sistema MyMagic+, incluido en la MagicBand (un brazalete RFID), y la aplicación My Disney Experience, que ayuda a los huéspedes a planificar cada detalle de su visita.</li> <li>• Nueva funcionalidad de la aplicación, denominada Spotlight, que permite a los huéspedes mantenerse al día de los últimos acontecimientos en los parques y sugiere atracciones que les pueden gustar según sus preferencias anteriores.</li> <li>• Uso de la tecnología en los parques Disney a través de robots humanoides que, gracias a la inteligencia artificial, interactuarán de forma segura con los niños.</li> </ul>
Viajes y hoteles	Hilton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una aplicación móvil que evita por completo el proceso tradicional de verificación en el hotel. La aplicación permite a los huéspedes registrarse el día anterior a su estancia y elegir habitación y planta. El usuario puede verificar si la habitación está libre antes de las 15:00 h o después de las 11:00 h. También permite acumular y canjear puntos de fidelidad, navegar por el hotel y, además, se convierte en llave electrónica para abrir la puerta (lo que evita por completo el <i>check-in</i>).</li> <li>• Incorporación en la aplicación móvil de un sistema de chat para que los clientes puedan enviar un mensaje al hotel en el que se hospedan para hacer peticiones que mejoran su experiencia. Se puede seguir chateando con el hotel después de la estancia para, por ejemplo, recuperar algún artículo que se haya olvidado.</li> </ul>

(1) Véase <<http://www.bbc.co.uk/news/technology-40421100>>.

(2) Véase <<https://ideas.starbucks.com/>>

Fuente: Elaboración propia a partir de Conway (2017), KPMG Nunwood (2017), Klaus (2013), Welch y Buvat (2015) y Kinni (2011).

### 3. Metodología

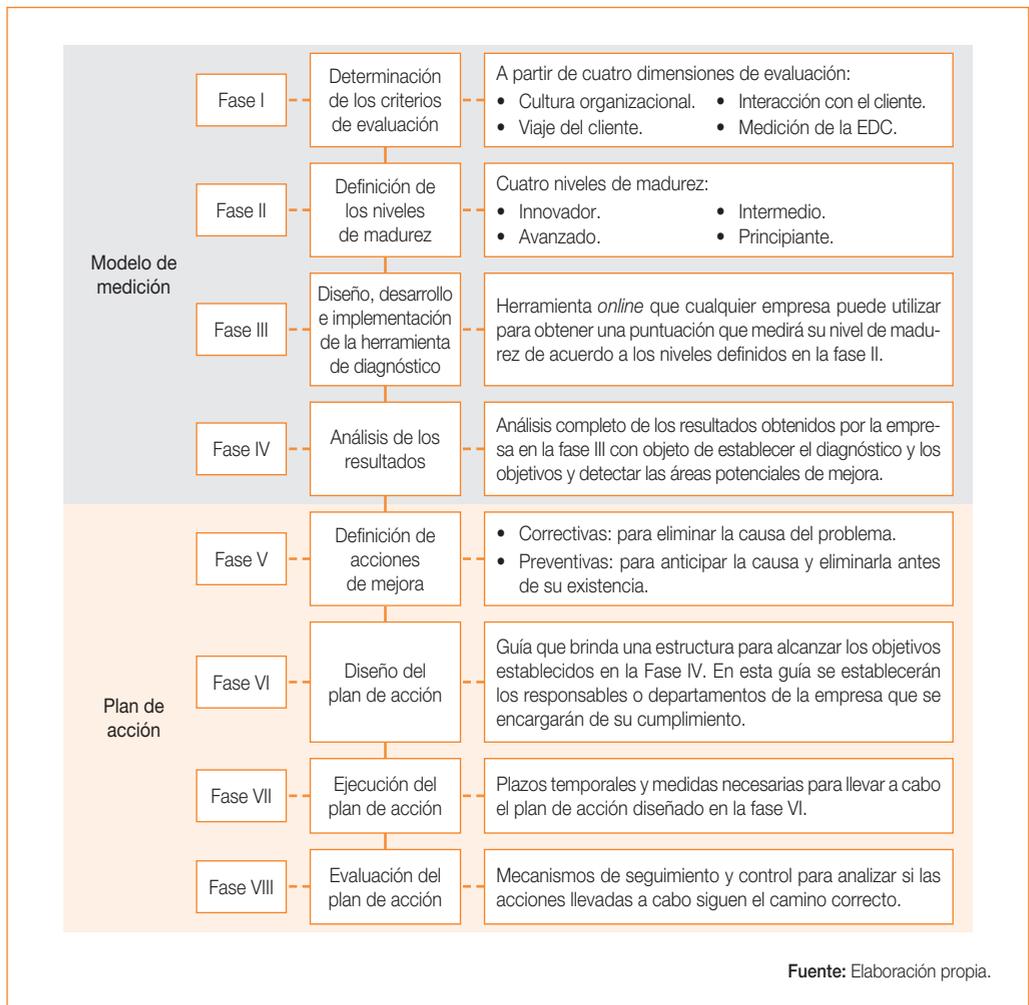
En el presente estudio se ha seguido una metodología descriptiva, basada en la búsqueda de publicaciones científicas sobre diferentes aspectos de la EDC. Asimismo, estas han servido de base para los posteriores análisis y la definición del modelo de diagnóstico, para el que se ha utilizado el enfoque metodológico de Gill y VanBoskirk (2016).

Se ha llevado a cabo, por tanto, una revisión bibliográfica del estado de la cuestión, con especial interés en aquel material de reciente publicación, como requiere todo tema que, de una y otra manera, está ligado al rápido e imparable desarrollo tecnológico. Las fuentes

consultadas incluyen investigaciones científicas de ámbito internacional, informes del sector realizados por consultoras (tales como KPMG, Deloitte o McKinsey) y publicaciones en revistas y sitios web especializados. Tras recopilar los datos más significativos, se ha procedido a la organización, tabulación y descripción de los mismos. En algunos casos, ha sido necesaria la elaboración de representaciones gráficas para facilitar al lector su comprensión.

#### 4. Diseño del modelo de medición del nivel de madurez de la empresa en la gestión de la experiencia digital del cliente

Figura 3. Diseño del modelo de medición y el plan de acción asociado



Para elaboración del modelo de medición del nivel de madurez de la empresa en la gestión de la EDC se ha tomado como referencia el enfoque metodológico propuesto por Gill y VanBoskirk (2016), del que se han seleccionado las cuatro primeras fases (determinación de los criterios de evaluación, definición de los niveles de madurez de la gestión de la EDC, diseño, desarrollo e implementación de una herramienta de diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos).

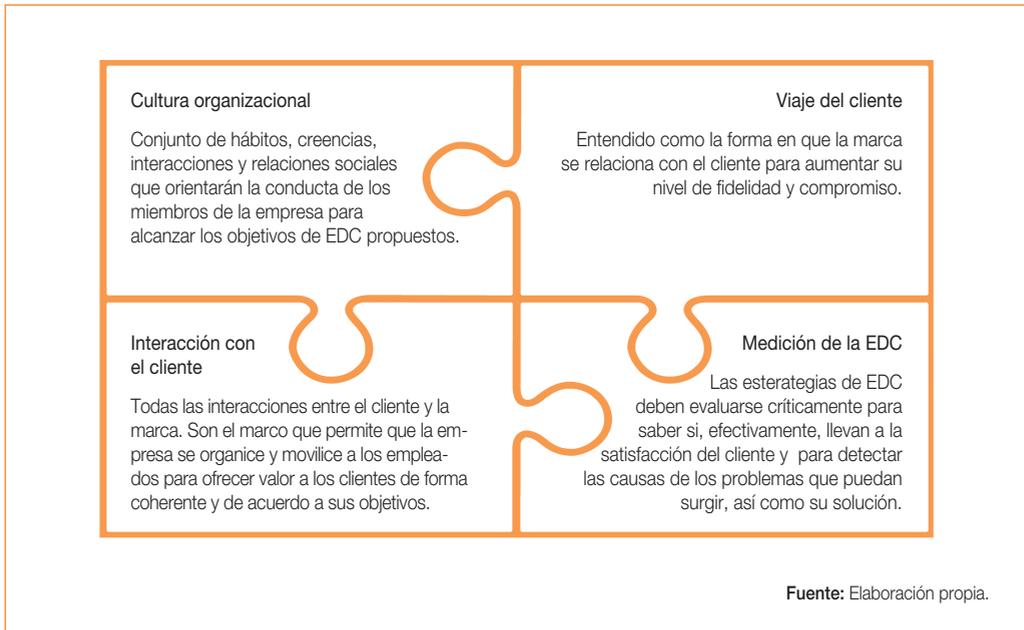
Además, como objetivo que abordar en futuros estudios, se han añadido cuatro fases más (definición de las posibles acciones de mejora, diseño, ejecución y evaluación del plan de acción) encaminadas a establecer un plan de acción asociado al diagnóstico obtenido en las fases anteriores que subsane los problemas encontrados en la primera parte del proceso.

#### 4.1. Fase I. Determinación de los criterios de evaluación

Para poder establecer los criterios de evaluación, es fundamental tener claros aquellos aspectos que la empresa debe tener en cuenta e implementar en su organización para mejorar de manera significativa la experiencia digital de su cliente.

A lo largo la literatura, son varios los factores que autores y consultoras indican como fundamentales. Para este estudio, nos hemos centrado en las dimensiones recogidas en la siguiente figura.

Figura 4. Dimensiones de evaluación de la EDC



### 4.1.1. Primera dimensión de evaluación: cultura organizacional

La primera dimensión que se debe analizar para establecer los criterios de evaluación de la fase I es la cultura organizacional, ya que la revisión bibliográfica realizada ha demostrado que las organizaciones líderes en EDC tienen culturas fuertemente centradas en el cliente. A continuación mostramos algunos ejemplos de acciones que pueden llevarse a cabo para implicar a toda la empresa en la EDC:

Cuadro 3. Acciones para involucrar a toda la organización en la EDC

Grupo funcional	Implicación en la EDC
Estrategia	Llevar a cabo estudios de mercado y sobre la competencia para entender la gestión de la EDC de los competidores.
Gestión del producto	Desarrollar una comprensión profunda de los comportamientos, necesidades y deseos de los usuarios para crear productos y servicios atractivos. Analizar la adopción de los diferentes productos y servicios por parte de los clientes para crear hipótesis de EDC. Comprender la EDC como un medio para mejorar la usabilidad del producto y de los viajes de los clientes.
Sistemas e infraestructura tecnológica	Administrar las plataformas y los sistemas de tecnología interna, incluidos los datos de los clientes, con el fin de respaldar las iniciativas de EDC. Gestionar la plataforma interna de gestión del conocimiento para recopilar y registrar las retroalimentaciones de los clientes.
Marketing	Desarrollar una comprensión profunda de los diferentes segmentos de clientes y sus generadores de valor. Crear propuestas atractivas de valor para el cliente a través de la comunicación, el diseño de experiencias y el diseño de procesos.
Analíticas	Recopilar datos transaccionales o de comportamiento del cliente que permitan identificar los puntos débiles de la EDC, las oportunidades de mejora y el rendimiento de los proyectos de EDC. Desarrollo de informes de enfocados en la EDC.
Ventas	Asegurar que los procesos de EDC se implementan bien y conduzcan a una gran satisfacción del cliente y de las comunidades de clientes. Personalizar las operaciones locales, según sea necesario, para proporcionar una EDC óptima.



Grupo funcional	Implicación en la EDC
<p>►</p> <p>Soporte al cliente</p>	<p>Asegurar que los procesos de soporte están diseñados para optimizar la EDC y que se implementan bien.</p> <p>Buena gestión de las retroalimentaciones y quejas de los clientes.</p>

Fuente: Janalakshmi (s. f.).

Por otro lado, como hemos podido observar en algunas de las buenas prácticas identificadas, transformar la experiencia del cliente requiere un enfoque metodológico para comprender y comprometer a los empleados. Siguiendo a Fáilte Ireland (2013), KPMG Nunwood (2017) y Duncan Fanderl, Maechler y Neher (2016), es posible establecer las acciones necesarias para conseguirlo.

Cuadro 4. Acciones asociadas a la metodología más propicia para elevar el grado de compromiso de los empleados

Acción	Definición
<p>Selección de personal</p>	<p>Contratar por actitud y no por aptitud y, después, recompensar la actitud buscada. Para garantizar que se recluta a las personas más adecuadas, es necesario revisar los procesos de selección, cambiar algunas descripciones de puestos de trabajo (para enfatizar el servicio al cliente como un elemento clave para la evaluación durante el proceso de contratación) y modificar el sistema de selección incluyendo procesos que evalúen la actitud del servicio de los candidatos en entornos reales (<i>role playing</i>, dinámicas grupales, etc.).</p>
<p>Definición de roles y responsabilidades de los empleados</p>	<p>Es vital que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos, en términos de la prestación del servicio, para que no haya vacíos de responsabilidad en cuanto a reparto de funciones. Además, se debe dar a los trabajadores un propósito y no unas reglas; de esa manera, la empresa establece de forma clara sus expectativas y hace saber al empleado que confía en que hará su trabajo. Del mismo modo, es recomendable aprovechar su creatividad y ofrecerle autonomía para que haga todo lo que esté en sus manos para mejorar la experiencia del cliente.</p>

Acción	Definición
<b>Capacitación adecuada y continua</b>	<p>La formación y el desarrollo son engranajes vitales cuando se trata de aspirar a la excelencia en el servicio. Pero, independientemente de la cantidad de empleados que tenga la empresa, en la medida de lo posible, el contenido de las formaciones debe adaptarse a los niveles de experiencia y necesidades de los empleados. Es necesario asegurar que la inversión realizada en esta área genere el mayor rendimiento posible.</p>
<b>Creación de un clima laboral óptimo</b>	<p>Se debe crear un ambiente de trabajo que aliente a los empleados a ver a los clientes como «suyos» y no solo como «clientes de la empresa». La experiencia del empleado debe ser diseñada de una manera que impulse la experiencia del cliente deseada. Es importante que sepan también en qué medida su comportamiento y la forma en que interaccionan con el cliente hacen que la marca cobre vida para este último.</p>
<b>Medición de la satisfacción del empleado a intervalos regulares</b>	<p>Es importante medir cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo. No tiene por qué ser un proceso complicado, pero debe proporcionar comentarios significativos y prácticos en áreas tales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo, etc., para que se puedan identificar y resolver los bloqueos que están reduciendo el nivel de compromiso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Segunda dimensión de evaluación: viaje del cliente

La segunda dimensión de evaluación que se tiene en cuenta en el presente estudio es la gestión que la empresa hace del *customer journey* o viaje del cliente. Tradicionalmente, las empresas han centrado sus esfuerzos en los puntos de contacto con el cliente; los muchos momentos críticos en los que los clientes interactúan con la organización y sus productos o servicios en el camino hacia la compra y después. Pero enfocarse en esos momentos puede crear una imagen distorsionada de la realidad (parecerá que los clientes están satisfechos cuando en realidad no lo están) y desviar la atención de lo verdaderamente importante: el viaje del cliente de extremo a extremo (Rawson, Duncan y Jones, 2013).

Duncan *et al.* (2016) recogen seis aspectos fundamentales que la empresa debe conocer sobre los viajes del cliente:

1. Episodios. Un viaje es una experiencia específica dentro del ciclo de vida del cliente. El acto de comprar un producto en una tienda es solo un punto de contacto dentro del viaje de un cliente.
2. Experiencias de extremo a extremo. No es suficiente con medir la satisfacción del cliente en un solo punto de contacto; lo que importa es la experiencia del cliente durante todo el viaje.
3. Idioma. Es importante describir los eventos como lo haría el cliente.
4. Canales. A menudo, de naturaleza multitáctil y multicanal, un viaje de cliente podría, por ejemplo, comenzar con una visita al sitio web a través del ordenador; luego, una llamada de ventas; una segunda visita al sitio web a través del móvil, seguida de una visita a la tienda física, para finalizar con una llamada al soporte técnico durante la activación o instalación del producto.
5. Duración. Los viajes son, a menudo, más largos de lo que se prevé. Por ejemplo, el viaje de contratación de una línea ADSL puede extenderse a través de dos o tres ciclos de facturación.
6. Repetición. Los viajes pueden repetirse y, de hecho, lo harán para un porcentaje significativo de clientes.

Rawson *et al.* (2013) señalan que es necesario combinar evaluaciones descendentes y análisis ascendentes para identificar los viajes clave y luego involucrar a toda la organización en el rediseño de la experiencia del cliente. Siguiendo esta línea, Duncan *et al.* (2016) destacan seis acciones fundamentales en la gestión de los viajes de los clientes:

1. Identificar la naturaleza de los viajes que realizan los clientes desde el punto de vista del cliente.
2. Comprender cómo los clientes navegan por los puntos de contacto a medida que avanzan en el viaje.
3. Anticiparse a las necesidades, expectativas y deseos del cliente durante cada parte del viaje.
4. Comprender lo que funciona y lo que no.
5. Establecer prioridades para las lagunas y oportunidades de mejora del viaje más importantes.
6. Resolver las causas fundamentales de los problemas y rediseñar los viajes para una mejor experiencia de extremo a extremo.

Es, pues, muy importante realizar un mapeo completo de la experiencia del cliente mediante las siguientes acciones:

---

Es muy importante realizar un mapeo completo de la experiencia del cliente

---

**Figura 5. Mapeo del viaje del cliente**


### 4.1.3. Tercera dimensión de evaluación: interacción con el cliente

Otra dimensión fundamental para evaluar la EDC es la forma en la que la empresa interacciona con el cliente; uno de los pilares fundamentales para aumentar su lealtad, su compromiso y su fidelidad.

Diseñar esa interacción dependerá en gran medida del tipo de cliente al que se enfrentan hoy en día las marcas.

---

Otra dimensión fundamental para evaluar la EDC es la forma en la que la empresa interacciona con el cliente; uno de los pilares fundamentales para aumentar su lealtad, su compromiso y su fidelidad

---

Figura 6. Del comercio monocal al comercio omnicanal



Las innovaciones digitales han influido enormemente en la forma en que los clientes se relacionan con ellas y el tradicional comercio multicanal ha mutado en un comercio omnicanal que permite a los clientes moverse libremente entre canales (en línea, dispositivos móviles y tienda física) en un único proceso de transacción (Juaneda-Ayensa, Mosquera y Sierra, 2016). Como los canales se administran juntos, la interacción percibida no es con el canal, sino con la marca. Esta evolución implica un cambio en toda la estrategia, tal y como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Estrategia multicanal versus estrategia omnicanal

	Estrategia multicanal	Estrategia omnicanal
Concepto	División entre los canales.	Integración de todos los canales.
Grado de integración	Parcial.	Total.
Alcance del canal	Tienda, sitio web y canal móvil.	Tienda, sitio web, canal móvil, redes sociales, puntos de contacto con el cliente.
Enfoque de relación con el cliente: marca frente a canal	Enfoque canal cliente.	Enfoque canal-marca cliente.
Objetivos	Objetivos de cada canal (ventas por canal, experiencia por canal).	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia de cliente holística.



	Estrategia multicanal	Estrategia omnicanal
▶		
Gestión de canales	Por canal. Gestión de canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia con cada uno. Percepción de interacción con el canal.	<i>Cross-channel.</i> Gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia holística. Percepción de interacción con la marca.
Clientes	Ninguna posibilidad de desencadenar interacción. Uso de canales en paralelo.	Posibilidad de desencadenar una interacción completa. Uso de canales simultáneamente.
Vendedores	Inadaptación del comportamiento de venta.	Adaptación del comportamiento de venta usando diferentes argumentos según las necesidades de cada cliente y el conocimiento del producto.

Fuente: Juaneda-Ayensa *et al.* (2016).

Este nuevo entorno omnicanal actual ofrece a las empresas grandes oportunidades para mejorar las relaciones con clientes pero, para ello, deben abordar los siguientes desafíos:

- Enfoque centrado en el cliente (Melero, Sese y Verhoef, 2016). El enfoque debe centrarse en los clientes y en construir, desarrollar y mantener relaciones exitosas que brinden beneficios a largo plazo en forma de incremento de compras, uso de productos y servicios, boca a boca positivo y cocreación de productos. Esto implica que las empresas no pueden gestionar sus canales individualmente y por separado, sino que deben hacerlo de manera integrada, a fin de proporcionar a los clientes una experiencia perfecta y superior. Así pues, es necesario unificar todos los puntos de contacto en todos los canales y cada uno debe ser administrado de manera consistente y satisfactoria. Para hacer frente a este desafío, las empresas necesitan una integración completa de los datos del cliente que les ayuden a obtener una visión de 360° de los mismos y de su comportamiento en todos los canales de comercialización (Neslin *et al.*, 2006). Este conocimiento les permitirá implementar una estrategia exitosa de gestión omnicanal, ya que proporciona a las empresas una comprensión adecuada de las preferencias del canal del cliente y les permite utilizar canales de comunicación que coincidan con estas preferencias.
- Entregar experiencias personalizadas del cliente (Melero *et al.*, 2016). La integración de datos presentada anteriormente, si se aborda adecuadamente, per-

mitirá a las empresas entregar un mensaje unificado y personalizado en todos los canales a cada cliente. Como ya se indicaba en el epígrafe 2.2 del presente estudio, la personalización está en el corazón de una estrategia de EDC exitosa. Los clientes piden a las empresas comunicaciones personalizadas que comprendan quiénes son, sepan lo que les gusta, les entreguen lo que necesitan y lleguen a ellos a través de sus canales preferidos. Para lograr este objetivo, es necesaria una comprensión adecuada de cada cliente y un sistema de respuesta ágil que le permita a la marca ofrecer los productos y servicios adecuados a través del canal correcto y en el momento adecuado. Esta actividad de marketing debe ser coherente en todos los canales para maximizar la coherencia y evitar la confusión del cliente.

- El papel de la tienda física (Melero *et al.*, 2016). La tienda física desempeña un papel fundamental en la creación de experiencias personalizadas para los clientes. La tienda y sus empleados deberían ofrecer un servicio superior a los clientes y, en lugar de solo proporcionar información, deben convertirse en creadores de participación.
- Adopción de los canales móviles (Melero *et al.*, 2016). Los nuevos canales móviles han transformado el panorama empresarial. Su creciente introducción facilita los nuevos comportamientos del cliente, como el *showrooming* (la práctica de examinar productos y servicios en los canales físicos tradicionales y comprarlos a través del canal móvil). Desde la tienda, el cliente puede usar su dispositivo móvil para encontrar una mejor oferta en línea y comprarla de inmediato. Adoptar un canal móvil presenta para la empresa una nueva oportunidad para ofrecer a sus clientes un contacto directo y un nuevo canal de venta, de forma que aumenta su cuota de mercado, teniendo siempre en cuenta que la introducción de este nuevo canal debe ir acompañada de una gestión adecuada de la experiencia del cliente en los múltiples canales disponibles.
- Diseño impulsado por el cliente (Hoong, 2013). La tecnología digital requiere un nuevo enfoque en el diseño. Hay pocas reglas que aseguren que algo funcionará; en la mayor parte de los casos, dependerá del contexto en el que se mueve el cliente. Las organizaciones que se encuentran a la cabeza en EDC realizan una importante inversión en test A/B y prueban múltiples variaciones de un concepto para elegir el que mejor funcione.

#### 4.1.4. Cuarta dimensión de evaluación: medición de la experiencia digital del cliente

La última dimensión de evaluación que se debe considerar es la medición de la EDC que la empresa efectúa. No se ha desarrollado aún un modelo general o criterio para me-

dirlo, pues es necesario pensar las métricas a través de la lente del modelo de negocio de cada organización y vincularlas con su valor financiero (para poder establecer prioridades). Podemos tomar como punto de partida las métricas definidas por Griebeler (2015) como más importantes:

**Cuadro 6. Métricas más importantes de la EDC**

Área		
<b>Adquisición.</b> Se centra en cómo una organización puede aumentar su base de clientes al obtener clientes nuevos.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI estratégicos	Tráfico directo	Todo el tráfico de visitantes que se produce como resultado de una acción específica de la compañía que tiene la intención de generar interacciones con la empresa.
	Tráfico indirecto	Todo el tráfico de visitantes que resulta de actividades de la compañía destinadas a aumentar la conciencia general sobre la marca o productos de la organización, pero no necesariamente diseñados para iniciar una interacción.
	Fuente de tráfico no identificada	Todo el tráfico de visitantes cuya fuente no se puede identificar específicamente.
	Menciones de la marca	Número de menciones cuantificables (tuits, actualizaciones de estado, publicaciones, comentarios, conversaciones, correos electrónicos, etc.) que ocurren en un periodo de tiempo determinado.
	Tasa de conversión	Porcentaje de interacciones que resultan en una transacción de venta completa.
	Tasa de adopción	Difusión y aceptación de una idea, tecnología o servicio determinado.
	Valor promedio de la orden	Valor medio (en términos monetarios) de las compras.
KPI operacionales	Efectividad de las campañas de marketing	Retorno de la inversión para una iniciativa de campaña determinada.



Área		
<p><b>Adquisición.</b> Se centra en cómo una organización puede aumentar su base de clientes al obtener clientes nuevos.</p>		
Tipo	Métrica	Definición



KPI operacionales	Páginas por visita	Cantidad promedio de páginas web que se visualizan durante una visita única al sitio web.
	Abandono del carrito de compra	Porcentaje de veces que un posible comprador coloca un artículo en un carrito de compras real o virtual y luego lo elimina o no puede completar una compra.
	Frecuencia de visita	Cantidad de visitas repetidas que completa un solo cliente durante un periodo de tiempo determinado.
	Artículos por orden	Cantidad promedio de productos o servicios que se agregan a un pedido de cliente.
	Tasa de venta cruzada	Cantidad de personas que aceptan una oferta alternativa o aumentada.
	Ingresos promedio por usuario	Ingreso promedio que una compañía obtiene de un solo cliente o usuario durante un periodo de tiempo determinado.

Área		
<p><b>Retención.</b> Se centra en la forma en que las organizaciones mantienen a sus clientes.</p>		

Tipo	Métrica	Definición
KPI estratégicos	Tasa de abandono del cliente	Porcentaje de clientes que no permanecen leales a la organización, ya sea al no realizar una compra repetida o al cancelar su servicio.
	NPS	Porcentaje de clientes que recomendaría una organización a sus amigos, familiares o colegas.
	Satisfacción del cliente	Puntuación media de satisfacción de los clientes para una experiencia determinada.
	Puntuación de esfuerzo del cliente	Determina el esfuerzo relativo requerido por el cliente llevar a cabo una interacción.



Área		
<b>Retención.</b> Se centra en la forma en que las organizaciones mantienen a sus clientes.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI operacionales	Puntuación de emoción	Análisis lingüístico de los comentarios escritos en interacciones sociales.
	Tiempo medio de resolución	El que se tarda en resolver un problema del cliente.
	Tiempo de actividad	El porcentaje de tiempo que los servicios están disponibles para los clientes.
	Accesibilidad del canal	Cada canal (web, móvil, correo electrónico, redes sociales, etc.) debe ser «accesible» para personas con discapacidad.
	Costes del canal	Coste de una interacción con el cliente por canal de comunicación.
Área		
<b>Eficiencia.</b> Se enfoca en hacer la actividad operativa correcta para entregar los resultados deseados con el menor costo posible para la organización.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI estratégicos	Coste de ventas	Todos los costes asociados a la venta de productos y servicios.
	Costes de marketing	Costes asociados con actividades para promover marcas, productos y servicios.
	Costes del servicio	Todos los costes asociados con el soporte del uso del producto o servicio por parte del cliente.
	Coste por interacción/ actividad	Coste comercial requerido para procesar o manejar un artículo determinado.
	Tasa de autoservicio	Porcentaje de todas las interacciones con el cliente que se completan con los canales de autoservicio.

Área		
Eficiencia. Se enfoca en hacer la actividad operativa correcta para entregar los resultados deseados con el menor costo posible para la organización.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI operacionales	Coste de adquisición	Coste requerido para ganar un nuevo cliente.
	Coste de retención por cliente	Coste requerido para mantener un cliente existente.
	Resolución en el primer contacto	Cantidad de clientes cuya pregunta o solicitud se resuelven en el primer contacto.
	Tiempo medio de atención	Tiempo promedio que lleva gestionar una llamada, chat, correo electrónico u otra interacción.
	Tiempo de formación inicial	Cantidad de tiempo requerida para que un nuevo empleado o agente se ponga al día y para que haga un trabajo productivo.
	Eficacia del contenido	Número promedio de respuestas de autoservicio vistas por visitante.
	Porcentaje de escalado a canales asistidos	Porcentajes de visitantes que comienzan a usar el autoservicio pero que deben escalar su problema al servicio asistido porque no pudieron alcanzar el éxito.

Fuente: Elaboración propia a partir de Griebeler (2015).

No obstante, debemos resaltar aquí que, más importante que las propias métricas, son las acciones que se lleven a cabo después de su análisis, pues deben servir como prueba para diagnosticar y resolver los problemas (Duncan *et al.*, 2016).

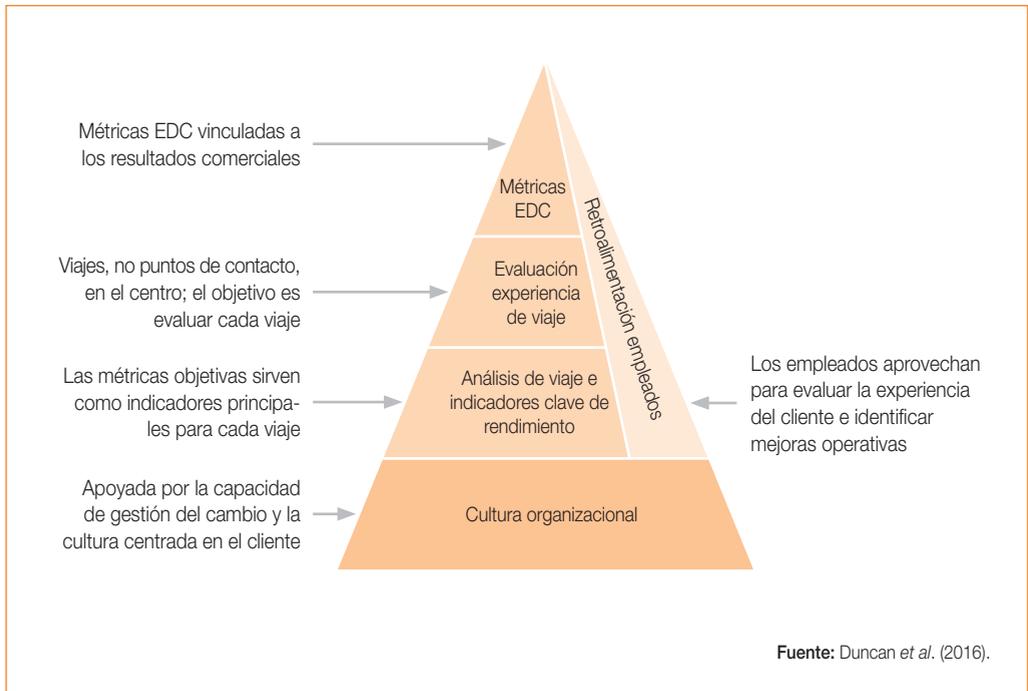
Duncan *et al.* (2016) sostienen que el sistema ideal de medición de la experiencia del cliente se centra en los viajes del cliente y los conecta a otros elementos críticos (véase figura 7).

La ventaja fundamental que tiene la medición de viajes del cliente, en lugar de puntos de contacto, es la facilidad de definir y vincular los indicadores clave de rendimiento (KPI).

Además de vincular los KPI operacionales a los comentarios del viaje, otro esfuerzo esencial es construir elementos organizativos y culturales en la base del sistema de medición. Estos elementos incluyen una transparencia clara y amplia de las mediciones de la experiencia del cliente y la retroalimentación, así como los comentarios de los empleados. La mejor práctica es pensar en los viajes de los empleados de la misma manera que los viajes de los clientes y crear un camino paralelo para recopilar, analizar y actuar sobre sus comentarios.

La ventaja fundamental que tiene la medición de viajes del cliente es la facilidad de definir y vincular los indicadores clave de rendimiento

Figura 7. Pirámide de medición de la EDC



## 4.2. Fase II. Definición de los niveles de madurez

Tras contestar a las preguntas formuladas en la herramienta de autoevaluación, la empresa podrá saber en cuál de estos cuatro niveles de madurez se encuentra: principiante, intermedio, avanzado o innovador (véase figura 8). Determinar cuál es su punto

de partida le servirá para desarrollar o mejorar su estrategia de EDC y el análisis de las acciones que llevan a cabo las empresas más maduras le guiará en el diseño de su propia hoja de ruta.

Figura 8. Niveles de madurez de la EDC



### 4.3. Fase III. Diseño, desarrollo e implementación de la herramienta de diagnóstico

La herramienta de evaluación se ha realizado con la aplicación Google Forms. Esta aplicación está diseñada específicamente para realizar encuestas, pero en sus últimas versiones ha incluido la opción Quiz, que permite otorgar a las preguntas una determinada calificación numérica. De esta forma, la herramienta cumplirá una doble función: permitirá a los participantes obtener una puntuación total, basada en sus respuestas, que los categorizará en uno de los niveles de madurez anteriormente descritos, y recabará, de manera anónima, las contestaciones de los participantes para poder analizar y evaluar el estado general de la EDC en las empresas españolas.

Para evaluar cada una de las dimensiones que hemos recogido en el epígrafe 4.1 se han incluido cinco preguntas. En total, la herramienta queda conformada por 20 preguntas.

**Cuadro 7. Preguntas de la herramienta de evaluación**

<p style="text-align: center;"><b>Cultura organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Selecciona a sus empleados con procesos que evalúen sus aptitudes de servicio al cliente?</li> <li>2. ¿Anima a sus empleados a anticipar las necesidades de los clientes y así exceder sus expectativas?</li> <li>3. ¿Regularmente identifica y comparte ejemplos de buenas prácticas internas y externas de las que los empleados puedan aprender?</li> <li>4. ¿Ha alineado la experiencia del empleado objetivo y la experiencia del cliente objetivo?</li> <li>5. ¿Mide la satisfacción de sus empleados de manera regular?</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Viaje del cliente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Está integrando sus operaciones de marketing, ventas y servicio al cliente en apoyo de los viajes de los clientes?</li> <li>2. ¿Las experiencias están diseñadas alrededor de viajes de clientes omnicanales?</li> <li>3. ¿Ha realizado un mapeo completo de la experiencia digital de su cliente?</li> <li>4. ¿Establece prioridades para las lagunas y oportunidades de mejora del viaje del cliente?</li> <li>5. ¿Su organización se ha transformado en torno al viaje del cliente, a su evaluación sistemática y mejora?</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Interacción con el cliente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Están unificados todos los puntos de contacto en todos sus canales de interacción con el cliente?</li> <li>2. ¿Entrega a cada uno de sus clientes un mensaje unificado y personalizado en todos los canales?</li> <li>3. ¿Aprovecha la tienda física para ofrecer una experiencia personalizada a sus clientes?</li> <li>4. ¿Su empresa ha adoptado un canal de venta móvil?</li> <li>5. ¿Realiza pruebas antes de implementar una nueva interacción con el cliente?</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Medición de la EDC</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Sus procesos de medición reflejan todo el viaje del cliente en lugar de puntos de contacto aislados?</li> <li>2. ¿Recopila, analiza y actúa sobre la retroalimentación obtenida de sus empleados?</li> <li>3. ¿Su sistema de medición se centra en los viajes de los clientes conectándolos con otros elementos críticos, como la cultura organizacional?</li> <li>4. ¿Están las métricas de la experiencia digital del cliente al mismo nivel que su valor financiero?</li> <li>5. ¿Analiza las métricas para encontrar la causa de los problemas y resolverlos de raíz?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que el participante conteste positivamente, sumará cinco puntos por pregunta, y no sumará ningún punto en caso de contestar negativamente. Se puede acceder a esta herramienta desde el enlace <<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeYVz-Xr-4PX9pDflhomSkUz1AyF2BAZsouUcZOLwzUn2s9vw/viewform>>.

La herramienta se compone de dos partes principales:

- *Frontend*. Parte visible de la herramienta para los usuarios, en la que pueden ver y contestar las preguntas.
- *Backend*. Parte en la que se crean las preguntas, se configura la herramienta, se agregan las preguntas y se analizan las respuestas.

A través del enlace facilitado, el usuario podrá acceder al *frontend* de la herramienta (véase figura 9), en el que se incluye la descripción de la herramienta, el botón de acceso a las preguntas y la barra de progreso.

Figura 9. *Frontend* de la herramienta



Una vez que el usuario haya contestado a todas las preguntas planteadas en la herramienta, accederá a una pantalla resumen en la que podrá saber la puntuación que su empresa ha obtenido y la equivalencia con su nivel de madurez (véase figura 10).

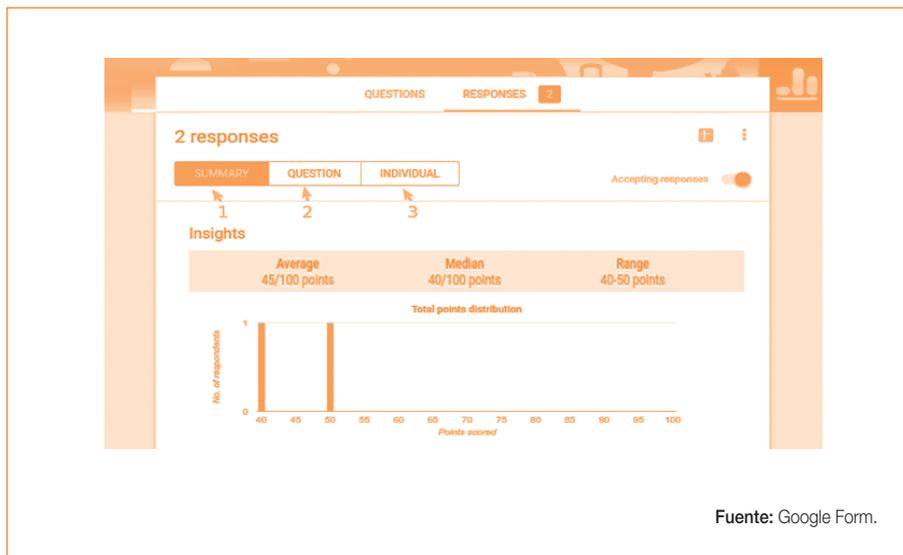
Figura 10. Puntuación obtenida



El *backend* está compuesto por dos secciones: Questions y Responses. Desde la parte denominada Questions se pueden configurar las opciones generales del formulario, establecer la estructura en secciones, añadir preguntas y recursos multimedia.

La parte denominada Responses (véase figura 11) está destinada a realizar el análisis de los resultados. Google Forms nos muestra el análisis de tres formas:

- Resumen global de los resultados obtenidos. En esta parte se muestra el promedio, la mediana y el rango de las puntuaciones obtenidas por las empresas; se destacan, además, aquellas preguntas en las que la mayoría de las empresas ha obtenido una puntuación baja.
- Preguntas. Se trata de un desglose por preguntas de las puntuaciones obtenidas por las empresas.
- Individual. Filtro para analizar las respuestas dadas por cada una de las empresas.

Figura 11. Sección Responses del *backend*

## 5. Futuras líneas de investigación

En futuras líneas de investigación se definirán acciones de mejora, dependiendo de la puntuación obtenida y de las áreas que requieran intervención, que pasarán a formar parte de un plan de acción específico, con recomendaciones sobre su ejecución, seguimiento y control. Por otro lado, se podría trabajar en la implementación de una herramienta más avanzada de diagnóstico. Al tratarse de un tema íntimamente relacionado con la innovación tecnológica, el modelo es susceptible de un proceso continuo a través de la identificación de tecnologías novedosas que faciliten los procesos descritos en el presente trabajo, abran nuevos caminos de evolución o pongan el foco en nuevas áreas.

## 6. Limitaciones y conclusiones

Tal y como se ha podido comprobar, la mejora de la gestión de la EDC conlleva para las empresas múltiples beneficios; algunos, de carácter puramente financiero, como son el aumento de los ingresos y la reducción de los costes, y otros, que conducen directamente a estos a través de una menor tasa de abandono del cliente

---

La mejora de la gestión de la EDC conlleva para las empresas múltiples beneficios; algunos, de carácter puramente financiero, y otros, que conducen directamente a estos

---

y un mayor nivel de recomendación por parte de los mismos. A partir de los hallazgos teóricos alcanzados, este trabajo muestra a las empresas un marco conceptual de la EDC y proporciona un sistema de medición de las cuatro principales dimensiones de evaluación que la componen a través de una herramienta de libre acceso para el diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la EDC.

Existen limitaciones de carácter académico y tecnológico. Por un lado, desde el punto de vista académico, se debería haber llevado a cabo un testeo de la herramienta con un grupo objetivo de empresas que permitiese refutar la hipótesis. Además, por un problema del formato exigido y una limitación temporal, no ha podido desarrollarse el plan de acción asociado al diagnóstico obtenido en las primeras cuatro fases. La última limitación encontrada durante el desarrollo del presente trabajo ha sido la falta de tiempo y dotación económica específica para haber realizado una campaña de difusión de resultados de tipo promocional *online* dirigida al público objetivo (empresas).

La segunda limitación es de carácter tecnológico, ya que el *software* empleado para el desarrollo tiene algunas carencias técnicas tales como no permitir al participante evaluar únicamente una de las dimensiones o facilitarle, al finalizar, un *pack* de soluciones en forma de acciones específicas y personalizadas basadas en las carencias detectadas y en la puntuación obtenida.

La EDC es una realidad viva y cambiante en la que las empresas no pueden dejar de invertir si pretenden conseguir nuevos clientes y conservar los que ya poseen.

## Referencias bibliográficas

- Accenture Strategy. (2015). *Customer 2020: Are You Future-Reading or Reliving the Past?* Recuperado de <[https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_\\_w\\_/es-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dual-pub\\_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dual-pub_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf)> (consulta: 1 de enero de 2018).
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J. R., Sirianni, N. J. y Tse, D. K. (2014). Small Details that Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.
- Conway, D. (2017). *Engineering a Human Touch into a Digital Future. 2017 US Customer Experience Excellence Analysis*. KPMG Nunwood. Recuperado de <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jm/pdf/engineering-a-human-touch-into-a-digital-future.pdf>> (consulta: 1 de enero de 2018).

- Duncan, E., Fanderl, H., Maechler, N. y Neher, K. (2016). *Customer Experience: Creating Value Through Transforming Customer Journeys*. McKinsey & Company. Recuperado de <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Customer%20Experience/Creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.ashx>> (consulta: 2 de febrero de 2018).
- Fáilte Ireland (2013). How to Provide Customer Service Excellence. Recuperado de <[http://www.failteireland.ie/Failteireland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/How\\_to\\_Provide\\_Customer\\_Service\\_Excellence.pdf](http://www.failteireland.ie/Failteireland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/How_to_Provide_Customer_Service_Excellence.pdf)> (consulta: 2 de febrero de 2018).
- Forrester (2015). *Digital Transformation in the Age of the Customer*. Recuperado de <<https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2017/05/Digital-Transformation-in-the-Age-of-the-Customer-POV.pdf>> (consulta: 28 de enero de 2018).
- Gill, M. y VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Forrester. Recuperado de <<https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>> (consulta: 20 de diciembre de 2017).
- Griebeler, J. (2015). *Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators*. Oracle. Recuperado de <<http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>> (consulta: 23 de diciembre de 2017).
- Hoong, V. (2013). *The Digital Transformation of Customer Services. Our Point of View*. Deloitte. Recuperado de <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/technology/deloitte-nl-paper-digital-transformation-of-customer-services.pdf>> (consulta: 15 de febrero de 2018).
- Janalakshmi (s. f.). *Customer Experience Playbook*. Recuperado de <[https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication\\_files/jl\\_edited\\_playbook2.pdf](https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication_files/jl_edited_playbook2.pdf)> (consulta: 13 de diciembre de 2017).
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. y Sierra Muriello, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1117.
- Kinni, T. (2011). *Be Our Guest: Revised and Updated Edition: Perfecting the Art of Customer Service*. Disney Institut.
- Klaus, P. (2013). The Case of Amazon.Com: Towards a Conceptual Framework of Online Customer Service Experience (OCSE) Using the Emerging Consensus Technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6), 443-457.
- KPMG Nunwood (2017). *The Connected Experience Imperative. 2017 UK Customer Experience Excellence Analysis*. Recuperado de <<http://thecxcompany.com/wp-content/uploads/2017/06/the-connected-experience-imperative-uk-2017-cee-analysis-single-page-spread.pdf>> (consulta: 1 de enero de 2018).
- Leggett, K. (2015). *What is happening in Customer Service?* Forrester. Recuperado de <<https://www.oracle.com/us/assets/palazzom-8585-part2-forrester-2529366.pdf>> (consulta: 1 de enero de 2018).
- Manning, H. (2015). Does Customer Experience Really Drive Business Success? Business Case: The Customer Experience Ecosystem Playbook. Forrester. Recuperado de <<https://appirio.com/wp-content/uploads/2016/05/Forrester-CX-for-Business-Success.pdf>> (consulta: 30 de enero de 2018).
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H. y Friman, M. (2015). Fresh Perspectives

- on Customer Experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435.
- Melero, I., Sese, F. J. y Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment 1 [Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal]. *Universia Business Review*, 13 (2.01), 18-37.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. y Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Rawson, A., Duncan, E. y Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
- Taylor, M., Buvat, J., Khadikar, A. y Khemka, Y. (2017). *The Disconnected Customer: What Digital Customer Experience Leaders Teach Us About Reconnecting With Customers*. Capgemini Consulting. Recuperado de <[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the\\_disconnected\\_customer-what\\_digital\\_customer\\_experience\\_leaders\\_teach\\_us\\_about\\_reconnecting\\_with\\_customers.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_disconnected_customer-what_digital_customer_experience_leaders_teach_us_about_reconnecting_with_customers.pdf)> (consulta: 5 de enero de 2018).
- Welch, M. y Buvat, J. (2015). *Starbucks: Taking the 'Starbucks Experience' Digital*. Capgemini Consulting. Recuperado de <<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/starbucks-23-04.pdf>> (consulta: 3 de marzo de 2018).





# El «efecto manada» en el consumo de ocio: *dolce far niente* o cuando pasarlo bien se convierte en obligación

**Sergio A. Berumen**

*Profesor titular de la Universidad Rey Juan Carlos*

[sergio.berumen@urjc.es](mailto:sergio.berumen@urjc.es)

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

En la presente investigación se estudia el «efecto manada» en las decisiones de los jóvenes en el consumo de ocio en Madrid para conocer en qué medida obedecen a la presión social proveniente del entorno o a la voluntad real de pasar un rato de esparcimiento. El trabajo de campo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario elaborado para tal finalidad, el cual fue respondido por una amplia muestra de estudiantes de cinco universidades con campus en Madrid: dos públicas y tres privadas. El método utilizado es el proceso de análisis jerárquico por las facilidades que proporciona para descomponer de manera jerárquica los criterios o atributos y reconocer cómo estos se influyen recíprocamente y sobre el todo. Los resultados constatan que, en efecto, en muy alta proporción, el consumo de ocio obedece a la presión que ejerce el «efecto manada», aunque, en contraposición, la satisfacción resultante es marcadamente relativa.

**Palabras clave:** «efecto manada»; consumo de ocio; jóvenes; economía del comportamiento; neuromarketing.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 05-11-2018

**Cómo citar:** Berumen, S. A. (2019). El «efecto manada» en el consumo de ocio: *dolce far niente* o cuando pasarlo bien se convierte en obligación. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 139-170.





# The 'herd effect' in the consumption of leisure time: 'dolce far niente' or when 'having a good time' becomes an obligation

Sergio A. Berumen

## Abstract

This research focuses on the 'herd effect' of the decisions made by young people (between 19 and 24 years old) in the leisure time consumption in Madrid, in order to find out to which extent it is a result of the social pressure that they are exposed to or, in the other case, if it obeys to a real desire of having a good time. The field work was carried out through the application of a test elaborated specifically for that purpose; this test was filled out by a wide number of university students coming from the Madrid area: two public universities and three private universities. The method use is the Analytic Hierarchy Process (AHP) due to the advantages it presents to fragment in different criteria the specific characteristics and/or attributes and to recognize how they influence each other and inside on the outcome. The results acknowledge that, in effect, a very high proportion in the leisure time consumption responds to the pressure of the 'herd effect' even though, on the other hand, the level of final satisfaction is extremely relative.

**Keywords:** herd effect; leisure time consumption; young people; behavioral economy, neuro-marketing.

**Citation:** Berumen, S. A. (2019). The 'herd effect' in the consumption of leisure time: 'dolce far niente' or when 'having a good time' becomes an obligation. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 139-170.



## Sumario

1. Introducción
  2. Decisiones de consumo y «efecto manada» desde la economía del comportamiento y su utilidad para el marketing
  3. Método
  4. El «efecto manada» en el consumo de ocio entre los jóvenes en Madrid
  5. Discusión
- Anexo
- Referencias bibliográficas



No es lo que no sabes lo que te causa problemas, sino lo que sabes seguro pero resulta que es mentira

Mark Twain

## 1. Introducción

A lo largo de los siglos, filósofos y pensadores en general se han interesado por explicar las bondades del trabajo<sup>1</sup> a través de la exaltación de virtudes como la perseverancia, la honestidad, la lealtad y la rectitud, mientras que la ociosidad ha sido asociada con la pereza, la ignorancia y la mediocridad; terribles males a los que se enfrenta toda sociedad industrial y deseosa de progresar. De hecho, la máxima *ora et labora* está presente en las distintas interpretaciones del cristianismo que existen, y lo mismo ocurre con el derecho al descanso (en la Biblia es mencionado en varias ocasiones por Mateo y Marcos y en el Éxodo), pero no así en lo relativo al ocio.

A diferencia de sus predecesores, los filósofos de izquierda del siglo XIX, además de denunciar la explotación que sufrían los trabajadores a manos de los propietarios del capital, se interesaron en el tiempo libre al que todo trabajador debía tener derecho. En 1883, Paul Lafargue (yerno de Karl Marx) publicó *El derecho a la pereza*, un panfleto en el que desacredita la ética de la laboriosidad con argumentos como que el trabajo solo debería admitirse como complemento a los placeres de la pereza. El propio Marx aborda el tema en el capítulo 7 de *El capital* (1867), en el que señala que, en su mitificada Arcadia feliz socialista, por la mañana el hombre será agricultor; por la tarde, industrial; luego, arquitecto o pintor, y al caer la noche, poeta. Es el modelo arquetípico de la vida ideal, equilibrada entre la producción, la realización personal y el descanso.

Pensadores más recientes también se han ocupado del tema. Por ejemplo, Simone de Beauvoir, en *¿Para qué la acción?* (1944), recuerda la anécdota narrada por Plutarco sobre Pirro, rey de Persia, quien le cuenta al filósofo Cineas sus ambiciosos planes de conquista y sueña con que en el ocaso de su vida, luego de una larga, intensa y fructífera existencia, consagrará los días al descanso, a lo que el filósofo le replica con un hondo bostezo: «¿Y por qué no mejor descansar ahora mismo?». Y por último, Bertrand Russell, en *El elogio de la ociosidad* (1932), señala que la tecnología ha hecho posible que el ocio esté al alcance de muchos, y no solo de unos cuantos privilegiados, y justifica el derecho al esparcimiento porque, a su parecer,

---

<sup>1</sup> La etimología de la palabra 'trabajo' es de origen latino; el *tripalium* era un instrumento de tortura conformado por tres palos a los que se ataba al reo.

en la sociedad moderna se ha hecho innecesaria la esclavitud. Efectivamente, todas estas reflexiones son muy notables y merecen atención, aunque hoy en día también se deben poner en valor nuevos argumentos porque, a diferencia de épocas pasadas, el ocio, además de ser un reclamo para la reconciliación personal y estar tutelado en el marco de derechos del estado de bienestar, es una fuente de riqueza, tanto social como individualmente –para aproximarse a las formas en que se invierte el tiempo libre en España, véanse la Encuesta de Empleo del Tiempo (2011) y la Encuesta Anual de Servicios (2016), ambas del Instituto Nacional de Estadística<sup>2</sup>.

En el ámbito individual, las cuestiones concernientes al ocio también son relevantes; en particular, cuando se suman las decisiones de las personas. Por ello, la presente investigación se interesa en estudiar el «efecto manada» (en inglés, *herd effect*) en las decisiones de consumo de los jóvenes en actividades relacionadas con el ocio en Madrid para reconocer en qué medida obedecen a la presión social proveniente del entorno o a la voluntad real de pasar un rato de esparcimiento. El trabajo de campo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario elaborado para tal finalidad, el cual fue respondido por estudiantes de cinco universidades madrileñas: dos públicas y tres privadas. Al abarcar tanto centros públicos como privados, se buscó establecer una aproximación verosímil al perfil del consumidor tipo.

Los objetivos planteados fueron: i) identificar la influencia del entorno sobre el consumo de ocio y ii) la satisfacción resultante. En los siguientes epígrafes se lleva a cabo una aproximación al estado de la cuestión, donde el objetivo es aportar argumentos sobre la necesidad de estudiar el tema (véase epígrafe 2). El método utilizado (véase epígrafe 3) es el proceso de análisis jerárquico (en inglés, *Analytic Hierarchy Process –AHP–*), por las facilidades que proporciona para descomponer de manera jerárquica los criterios o atributos y reconocer cómo estos se influyen reciprocamente y sobre el todo. Por último, se analizan los resultados y la discusión derivada (véanse epígrafes 4 y 5). El enfoque teórico utilizado es la economía del comportamiento (en inglés, *behavioral economics*), en ascenso desde hace tiempo, pero potenciado a raíz de la concesión del Premio Nobel de Economía a los profesores Vernon L. Smith (psicólogo) y Daniel Kahneman (economista) en 2002 y al profesor Richard H. Thaler (economista) en 2017. Este enfoque es un cruce de caminos donde se encuentran varias disciplinas de las ciencias sociales como la economía, la psicología, la sociología y el marketing.

---

Los objetivos planteados fueron:  
i) identificar la influencia del entorno sobre el consumo de ocio  
y ii) la satisfacción resultante

---

---

<sup>2</sup> En especial para España, un país altamente competente en la generación de recursos provenientes del turismo. Una muestra de ello es que en 2017 se superaron todos los récords de llegada de turistas al recibir 82 millones de visitantes internacionales, lo que generó unos ingresos por valor de 87.000 millones de euros (un incremento del 12,4% respecto al año anterior) (Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital, 2018). En un escenario donde las distancias se han acortado y la información fluye a velocidad vertiginosa, que tal cantidad de turistas haya decidido elegir España para pasar sus vacaciones es el resultado de la potencia del sector de la hostelería y el atractivo cultural que este país tiene en el mundo.

## 2. Decisiones de consumo y «efecto manada» desde la economía del comportamiento y su utilidad para el marketing

A lo largo de un siglo y medio, la teoría económica ha realizado denodados esfuerzos para explicar empíricamente los temas inherentes a las decisiones de los consumidores, entre los que destacan: i) la capacidad de los bienes para generar bienestar; ii) la búsqueda de respuestas a los recurrentes problemas de medición de las decisiones, así como del bienestar derivado de ellas; iii) cómo se produce la discriminación de precios; iv) sentar las bases para el estudio de la utilidad ordinal; v) qué son y cómo funcionan los costes marginales; vi) el desarrollo de las herramientas para el análisis del coste-beneficio; vii) la teoría de la utilidad; viii) el excedente del consumidor, y ix) más recientemente, el interés se ha centrado en estudiar cómo se toman las decisiones sobre el terreno, en fenómenos directamente observables, lo que contribuye a dotar la teoría de realismo; sin duda, un paso más allá de las meras especulaciones y presunciones abstractas de épocas pasadas.

El enfoque neoclásico, siempre simplificador, ha edificado la teoría de decisión del consumidor sobre tres pilares (por ejemplo, Lucas, 1978): i) el deseo de maximizar la satisfacción o los beneficios en función de las preferencias; ii) la renta disponible, y iii) los precios de los bienes. El sentido común (una virtud bastante difusa e inconstante) advierte que las decisiones que los individuos toman diariamente, lo mismo las más intrascendentes que las que marcarán el resto de la vida, se deben hacer a partir de dos premisas: razonamiento e información. No obstante, la teoría económica dominante ha tendido a soslayar el razonamiento (Grossman y Stiglitz, 1980) y a relativizar los problemas derivados de la información asimétrica (Blume y Easley, 1992), y en su lugar ha presupuesto que los consumidores eligen lo que más les conviene en cada momento.

Los humanos somos el animal más social de todos. Vivimos en un mundo intensamente interconectado, donde establecemos estrechos lazos con familiares, amigos, vecinos y compañeros de trabajo, independientemente del lugar geográfico donde estemos. La relativización de las distancias ha traído consigo innumerables ventajas, como la creación de redes de trabajo y el establecimiento (o mantenimiento) de relaciones afectivas (aunque también ha conllevado ciertos problemas, como la tendencia a la alienación de los individuos). Ser parte de una sociedad, y sentirse parte de ella, es importante; de hecho, muchas personas harán cualquier cosa por ser aceptadas, lo que puede conllevar cierta pérdida de individualidad y la necesidad de otorgar concesiones. El ser humano es un animal gregario, por lo cual, desea ser aceptado, y una forma de conseguirlo es mimetizándose con el grupo, con «la tribu»; así funciona el mercado de la moda, de la alimentación, el mundo académico y, naturalmente, el del ocio.

Pero el pensamiento dominante ha soslayado que cada persona es más que un consumidor, que no somos autómatas, que continuamente cambiamos de parecer, que en ocasiones pensamos de una manera y actuamos de otra, que no siempre aspiramos a maximizar los beneficios, que estamos dispuestos a hacer concesiones y que somos seres influenciables, incapaces de evadirnos del entorno en el que vivimos, de lo que se deduce que

estamos sujetos a modas y juicios que se traducen en aceptación o rechazo. Adicionalmente, no siempre decidimos igual. En realidad, continuamente cambiamos de parecer, cosa muy natural porque el estado de ánimo es mutable y porque no estamos inmunizados contra las influencias y presiones provenientes del exterior. En determinados escenarios, podemos ser inasequibles al desaliento, luchar sin tregua y deliberadamente ignorar el riesgo y los peligros implícitos hasta

alcanzar los objetivos, pero también podemos hacer lo contrario como, por ejemplo, hacer concesiones y renunciar a los beneficios o directamente dejarnos ganar. Hay multitud de emociones (desde la euforia hasta la más severa depresión) que nos llevarán a decidir de distinta manera en cada momento, lugar y circunstancia. De hecho, hay una amplia variedad de factores metaeconómicos que impactarán en el comportamiento y sobre la toma de decisiones económicas, tales como: i) el estado de salud general; ii) la estación del año y el tiempo que haga; iii) el día de la semana que sea; iv) si se está de vacaciones; v) la edad que se tenga; vi) la cultura a la que se pertenece (donde son determinantes factores socio-culturales como, por ejemplo, si se trata de países con conductas más individualistas o más gregarias), o vii) si las decisiones se toman individualmente o en comandita.

---

El pensamiento dominante ha soslayado que cada persona es más que un consumidor, que no somos autómatas, que continuamente cambiamos de parecer, que en ocasiones pensamos de una manera y actuamos de otra

---

Por otra parte, en determinados contextos, los individuos, aun pudiendo elegir (o eventualmente estando obligados a hacerlo), se enfrentan a una serie de dificultades que en distinto grado limitan las alternativas como, por ejemplo: i) cuando las opciones disponibles son inaceptables; ii) la información solo es accesible esporádicamente; iii) la información es accesible pero está incompleta; iv) la información es incorrecta o contradictoria, o v) las decisiones se toman en un entorno hostil o bajo extrema presión y estrés. Ante este complejo escenario, está plenamente justificado el estudio de la toma de decisiones desde enfoques alejados de la teoría dominante, incluso cuando eventualmente sea inevitable la confrontación con la misma. Una interesante alternativa es la economía del comportamiento (–EC– en inglés, *behavioral economics*; no confundir con la *rational choice theory* o teoría de la elección racional –TER–)<sup>3</sup>. En la teoría dominante, el principal actor es el consumidor, siempre sujeto a una renta determinada, lo que limita enormemente las capacidades de decisión y le obliga a buscar la mejor alternativa posible (dado que nada es gratis). En contraposición a la teoría dominante, en la EC se asume que:

---

<sup>3</sup> La EC y la TER confluyen en el examen de ciertos objetos de estudio como, por ejemplo, el comportamiento de los individuos en sociedad y la manera como se lleva a cabo el proceso de decisiones, pero, en realidad, hay un abismo que las separa, tanto en la explicación de las causas como de los efectos, y aún más profundo en el planteamiento de alternativas y soluciones. Mientras que la EC se centra en el estudio de los problemas derivados de la falta de información y de la racionalidad limitada de los agentes, la TER se interesa por las decisiones racionales y los efectos agregados.

- Las personas «no solo» son consumidores, también son ciudadanos, abuelos, padres, hijos, amigos, vecinos del barrio, compañeros del trabajo, etc., una infinidad de roles no excluyentes entre sí. Así, una persona puede ser consumidor, padre e hijo, y según en cada caso, en las decisiones a las que se enfrente (sean económicas o metaeconómicas) dará prioridad a una u otra faceta de su personalidad y al papel que representa en la sociedad.
- Las personas que tengan claras sus preferencias, que cuenten con una renta suficiente y los precios de los bienes estén a su alcance, pueden simplemente «no elegir» y dejar que los acontecimientos sigan su cauce o preferir que las cosas permanezcan como están.
- Las personas no siempre eligen la mejor alternativa posible. En ocasiones, pueden desear la opción más inasequible, más cara, más extravagante o más escasa (recordemos los bienes Veblen).
- Las personas pueden estar convencidas de una decisión, pero después de haber recibido información que desconocían, pueden cambiar de parecer (Berumen, Pérez-Megino y Arriaza, 2016).
- Las personas se pueden decantar por determinadas opciones tras haber sido manipuladas, es decir, sin haber tenido plena consciencia de las consecuencias. O incluso, siendo plenamente conscientes pero motivadas por una falsa esperanza (la ilusión puede ser un poderoso acicate) (Paulson, Chalmers, Kahneman y Schiff, 2013). Así, pueden tomar decisiones motivadas por el deseo de dar continuidad al *statu quo*, pero también por hartazgo, por el legítimo anhelo de cambiar las cosas, aunque lo que esté por venir no dé muestras fehacientes de mejora.
- Las personas, deliberadamente, pueden tomar decisiones económicamente ruinosas pero que compensen las satisfacciones asociadas.
- Las personas pueden tomar decisiones económicamente arriesgadas pero excitantes.
- A las personas les preocupan más las pérdidas que las ganancias. De hecho, el dolor que provoca perder algo es dos veces superior a la satisfacción de ganar lo mismo (Kahneman y Tversky, 1979).

La EC combina economía y psicología para producir un cuerpo teórico que pone en evidencia la distancia que subyace entre la teoría neoclásica (inequívocamente dada a la abstracción y la modelización) y la realidad. Las primeras bases de la EC fueron elaboradas por Herbert A. Simon (1955); con su definición del concepto de «racionalidad limitada» incorporó factores del comportamiento, donde se reconoce que, en la mayoría de los casos, los agentes son «miopes», incapaces de anticiparse indubitablemente al futuro, lo que significa que las decisiones no son plenamente racionales.

Por otra parte, la EC se interesa en explorar las conexiones neuronales, vivenciales, culturales y sensoriales de quienes toman decisiones (productores, vendedores y mayoritariamente compradores) ante situaciones reales o simuladas. Mediante la combinación de estudios neurocientíficos (es decir, «preguntando directamente al cerebro», por ejemplo, mediante encefalogramas, electrocardiogramas, electromiogramas o resonancias magnéticas, entre otros) y de investigaciones sobre el terreno se pueden hacer predicciones sobre lo que más le gusta o disgusta a un consumidor tipo<sup>4</sup>. Estas cuestiones inevitablemente conllevan debates éticos sobre la utilización de este conocimiento para fines lícitos e ilícitos, sobre la seducción y la manipulación. En cualquier caso, el conocimiento generado puede ser utilizado para diseñar campañas de publicidad, estructuradas con «disparadores de la voluntad», como las palabras 'gratis' y 'oferta', aunque también para remover los sentimientos más hondos a favor de causas de trasfondo social.

---

Estas cuestiones inevitablemente conllevan debates éticos sobre la utilización de este conocimiento para fines lícitos e ilícitos, sobre la seducción y la manipulación

---

Las técnicas son muy diversas y se han desarrollado desde hace tiempo. Algunas de las más conocidas son: i) el «efecto red» consiste en que un producto o servicio es más valorado cuantas más personas lo usan. Fue descrito por Theodore Vail en 1908 cuando era presidente de Bell, entonces la principal compañía telefónica de Estados Unidos; ii) el «efecto halo» se traduce en que, cuanto más nos gusta alguien, más tendemos a creer en lo que dice (Thorndike, 1931); iii) el «efecto señuelo», para hacer parecer que un producto es mejor que otro (Huber, Payne y Puto, 1982); iv) el «efecto Pigmalión» o de las profecías autocumplidas explica que, cuanto más especial se hace sentir a un cliente, más gastará (Rosenthal y Jacobson, 1968); v) el «efecto arrastre» se centra en estrategias para potenciar el deseo de adquirir productos vencedores (Goidel y Shields, 1994); vi) el «efecto Streisand», denominado así por un incidente acaecido en 2003 entre la actriz y cantante Barbra Streisand y el fotógrafo Kenneth Adelman, cuando la primera exigió que se retirase una foto aérea de su casa alegando su derecho a la privacidad, pero el intento de censura causó el efecto contrario, ya que se popularizó en internet y generó una importante repercusión mediática (obviamente, hay muchos ejemplos del efecto contrario derivado de la censura, pero este

---

<sup>4</sup> En el Jefferson Synaptic Biology Center, mediante el uso de superresolución de microscopía de células vivas, los investigadores han sido capaces de ampliar las conexiones entre las neuronas que se fortalecen para descubrir cambios estructurales, nunca antes vistas. Los hallazgos abren una nueva forma de pensar sobre cómo se produce el proceso de aprendizaje, tanto el normal y como el desadaptativo (por ejemplo, en casos comprendidos dentro de los trastornos del espectro autista, ludopatía y alcoholismo y drogodependencia severos). Así, han descubierto que, durante el proceso de aprendizaje, en lugar de que las moléculas encargadas de enviar y recibir fluidamente señales entre las neuronas (aprendizaje normal), en caso de algunos pacientes con trastornos, lo hacen en nódulos. Los resultados abren una interesante beta para la EC, y en concreto el neuromarketing, para explorar biológicamente cómo se producen los cambios cuando nos enfrentamos a nuevos estímulos o tomamos decisiones.

es un ejemplo representativo); vii) «efecto Goggle», sobre la distorsión de la realidad y sus consecuencias en la toma de decisiones, como la predisposición a valorar positivamente a algo o a alguien (Tanaka, Ribot, Imamura y Tani, 2006); y viii) el «efecto manada», principal objeto de estudio en la presente investigación.

El «efecto manada» ha sido estudiado tanto desde la EC como desde el neuromarketing. Las investigaciones se han orientado en dos sentidos: i) al estudio de las organizaciones que siguen patrones marcados por otras (principalmente, líderes de cada sector), y ii) al comportamiento del consumidor. En el primer caso, las líneas de trabajo son diversas, si bien comparten un común denominador: cuantos más secretos son los conocimientos de determinadas organizaciones, mayor es el deseo de imitación que se despierta en otras empresas, incluso aunque se trate de rivales directos (Scharfstein y Stein, 1990). Este comportamiento no se mantiene constante en el tiempo; sufre alteraciones cíclicas en el nivel de intensidad, dependiendo del éxito que alcance la organización a la que se desea imitar (Banerjee, 1992)<sup>5</sup>. Asimismo, los estudios sobre el «efecto manada» en el comportamiento del consumidor gravitan en torno a una idea: «Todo mundo lo hace porque todo mundo lo hace». El trabajo seminal sobre el particular es el de Pollak (1976), aunque habría que esperar

hasta Bikhchandani, Hirshleifer y Welch (1992) para tener una visión holística sobre los patrones que llevan a los individuos a comportarse y tomar decisiones como «rebaño». Aunque de momento no existe un cuerpo teórico unificado, hay abundante literatura sobre casos concretos y que aportan luz sobre el tema, entre los que destacan las decisiones como consecuencia de determinados aprendizajes sociales (para una aproximación general a los modelos, véase Gillen, 2011).

---

El «efecto manada» ha sido estudiado tanto desde la EC como desde el neuromarketing. Las investigaciones se han orientado en dos sentidos: i) al estudio de las organizaciones que siguen patrones marcados por otras, y ii) al comportamiento del consumidor

---

### 3. Método

El trabajo seminal de Simon (1947) fue la base a partir de la cual años más tarde Kahl (1970) y Kahneman y Tversky (1979) construyeron los pilares del proceso de análisis jerárquico (en inglés, *Analytic Hierarchy Process* –AHP–), aunque Saaty (1980) fue el responsable de desarrollar las herramientas definitivas. El AHP es una metodología integrada en el amplio abanico de métodos cuantitativos para el análisis de la toma de decisiones y de las preferencias del consumidor (también están disponibles otras aportaciones metodológicas

---

<sup>5</sup> En el mundo financiero también está ampliamente estudiado el «efecto manada»; entre las diversas propuestas, destacan especialmente las de Kirman (1993), Orléan (1995) y Cont y Bouchard (2000).

como, por ejemplo, el método de sobreclasificación). Es una metodología especialmente útil para: i) descomponer de manera jerárquica los criterios o atributos que conforman un objeto de estudio, y ii) reconocer cómo estos se influyen recíprocamente y a su vez sobre el todo. Dado que el objetivo de la presente investigación consistía en conocer el «efecto manada» en las decisiones de consumo de ocio de los jóvenes, la toma de decisiones multiatributo (en inglés, *multiple attribute decision making*) ofrecía la posibilidad de representar matricialmente las escalas de intensidad o alternativas predeterminadas y, por lo tanto, hallar las escalas de intensidad o alternativas ideales.

Cuando la investigación exige realizar comparaciones relativas superiores al número de Miller (1956), el AHP permite construir *ratings* mediante el agrupamiento de las alternativas con un cardinal menor que este número (Falk, 2009). A partir de la base de datos elaborada con las respuestas emitidas por el universo de personas encuestadas, se construyó una matriz de decisión (véase cuadro 1) sobre la base teórica de la toma de decisiones multiatributo, lo que permitió organizar jerárquicamente las prioridades; donde:  $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$  y donde además  $X_1, X_2, \dots, X_n$  (en virtud de lo cual, la escala de intensidad o alternativa  $A_{i,j} = 1, \dots, n$  arroja  $x_{ij}$ ) (Berumen y Llamazares, 2007).

Cuadro 1. Matriz de decisión

	$X_1$	$X_2$	...	$X_j$	...	$X_n$
$A_1$	$X_{11}$	$X_{12}$	...	$X_{1j}$	...	$X_{1n}$
$A_2$	$X_{21}$	$X_{22}$	...	$X_{2j}$	...	$X_{2n}$
...	...	...	...	...	...	...
$A_i$	$X_{i1}$	$X_{i2}$	...	$X_{ij}$	...	$X_{in}$
...	...	...	...	...	...	...
$A_m$	$X_{m1}$	$X_{m2}$	...	$X_{mj}$	...	$X_{mn}$

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de toma de decisiones, los individuos analizan, dudan, reflexionan, cambian de parecer y, finalmente, eligen (y, eventualmente, también se arrepienten) (Churchland, Kiani y Shadlen, 2008). El AHP permitió asignar valores numéricos a los juicios dados (del 1 en adelante, de la máxima valoración a la mínima) en función de la preferencia o probabilidad en cada uno de los criterios estudiados (véase cuadro 2). La elaboración de la matriz de decisión permitió: i) asignar a cada celda un valor; ii) hacer comparaciones pa-

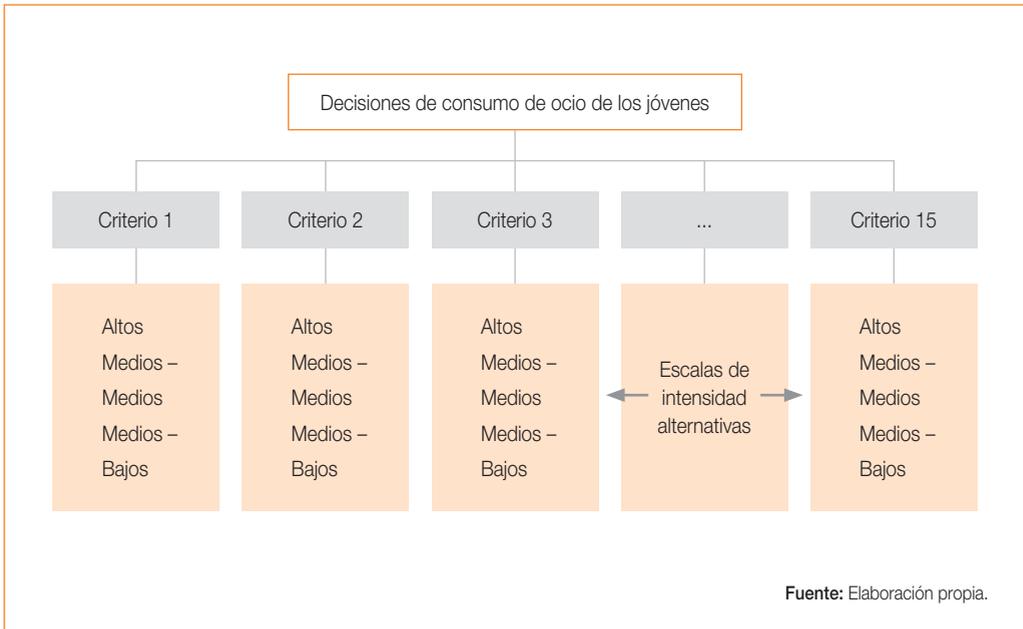
readas entre las alternativas, criterios o, como en este caso, intensidades, y iii) organizar las alternativas de la mejor (o más deseada) a la peor (o menos deseada) (véase figura 1).

Cuadro 2. Escala numérica/escala verbal

Escala numérica	Ejemplo de escala verbal
1	Inmenso/Completamente de acuerdo
2	Considerable/Más de acuerdo que en desacuerdo
3	Depende de la situación/Más en desacuerdo que de acuerdo
4	En alguna ocasión aislada/No estoy tan convencido de que así sea
5	Ninguno/En absoluto

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Estructura jerárquica con escalas de intensidad



Fuente: Elaboración propia.

Así,  $n \times n$  es una matriz donde  $a_{ij}$  es la medida subjetiva de la importancia relativa del criterio  $i$  frente al  $j$ , de manera que  $A$  es una matriz de comparaciones pareadas de  $n$  criterios, de lo que se deduce que entre los elementos que la conforman hay reciprocidad y tienen consistencia. En el proceso: i) se sumaron los valores de cada columna de la matriz de comparaciones pareadas (Kulakowski, 2015); ii) cada uno de los elementos de la matriz se dividió entre el total de su columna (Ennaceur, Elouedi y Lefevre, 2016), y iii) se calculó el promedio de los elementos de cada línea (Mu y Pereyra-Rojas, 2016).

Debido a que todos los elementos  $A$  son positivos, se constataron las propiedades de: i) reciprocidad; donde, si  $A$  es una matriz de comparaciones pareadas, se cumple que:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \text{ para todas } i, j = 1, 2, \dots, n,$$

y ii) consistencia, donde

$$a_{ij} = \frac{a_{jk}}{a_{ik}}, \text{ para todas } i, j, k = 1, 2, \dots, n.$$

A continuación se procedió a sumar los valores de cada columna de la matriz de comparaciones pareadas:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ M & M & M & M \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

y en seguida  $v_1, v_2, \dots, v_n = \sum_{i=1}^n a_{ij}$ .

El siguiente paso consistió en dividir cada elemento entre el total de su respectiva columna:

$$A_{\text{normalizada}} = \begin{pmatrix} 1/v_1 & a_{12}/v_2 & \dots & a_{1n}/v_n \\ a_{21}/v_1 & 1/v_2 & \dots & a_{2n}/v_n \\ M & M & M & M \\ a_{n1}/v_1 & a_{n2}/v_2 & \dots & 1/v_n \end{pmatrix}$$

Por último, para hallar el promedio de cada línea de las prioridades, se calculó el vector columna,

$$P = \begin{pmatrix} 1/n & \sum_1^n a_{ij} \\ 1/n & \sum_1^n a_{2j} \\ \dots & \dots \\ 1/n & \sum_1^n a_{nj} \end{pmatrix}$$

que contenía los promedios de las filas, lo que arrojó el vector de prioridades de los criterios:

$$P = \begin{pmatrix} P_{c11} \\ P_{c12} \\ M \\ P_{c1n} \end{pmatrix}$$

Llegados a este punto, el siguiente objetivo era hallar el vector de las prioridades de las escalas de intensidad, lo que se consiguió mediante la construcción de las matrices que contenían las prioridades respecto a los criterios (las matrices se multiplicaron con las matrices de los vectores de prioridades en relación con el criterio jerárquico) (Marcarelli, Simionetti y Ventre, 2013). Con el objetivo de confirmar la fiabilidad de los resultados, se estudió el grado de consistencia entre las opiniones pareadas (Wedley, Schoner y Tang, 1993), derivado de lo cual, se confirmó: i) la transitividad de las preferencias, y ii) la proporcionalidad de las mismas. Así, se constató que  $1 = w_1$  y  $2 = w_2$ , de manera que:

$$(A) = \begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ M & M & M & M \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{pmatrix}$$

Al multiplicar los elementos de la línea por  $w_1, w_2, \dots, w_n$ , arrojó:

$$\frac{w_1}{w_1} \times w_1 = w_1 \quad \frac{w_1}{w_2} \times w_2 = w_1, \dots \quad \frac{w_1}{w_j} \times w_j = w_1, \dots \quad \frac{w_1}{w_n} \times w_n = w_1.$$

El promedio de los valores se utilizó como estimativa, de manera que:

$$w_i = \frac{1}{n} \times \sum_{j=1}^n a_{ij} \times w_j$$

Así fue como se consiguió una matriz (A) muy precisa, y otra (A') que mostraba los errores producidos. Una vez realizado todo lo anterior, fue posible calcular la consistencia como IC de (A) y el IC aleatorio o (IA), y considerando que la relación de consistencia,  $RC = IC/IA$  (Llamazares y Berumen, 2011).

## 4. El «efecto manada» en el consumo de ocio entre los jóvenes en Madrid

La presente investigación se propuso identificar el «efecto manada» que ejerce el entorno en las decisiones de consumo de ocio entre los jóvenes en Madrid e identificar la satisfacción resultante. El trabajo de campo se realizó mediante un cuestionario diseñado exprofeso, el cual fue respondido por estudiantes de nueve campus o facultades de cinco universidades madrileñas (véase anexo): Universidad Rey Juan Carlos

(campus de Vicálvaro, Móstoles y Fuenlabrada), Universidad Complutense de Madrid (Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, Psicología y Ciencias de la Información), Universidad Pontificia Comillas (campus de Alberto Aguilera), Universidad Europea (campus de Villaviciosa de Odón) y Universidad Nebrija (campus de Princesa). Así, al abarcar tanto centros públicos como privados, se pudieron validar con verosimilitud los objetivos planteados. El diseño general de la investigación se realizó en septiembre de 2017; la recopilación de datos, entre los meses de octubre de 2017 a enero de 2018; la construcción del marco teórico, entre los meses de septiembre de 2017 a febrero de 2018, y el análisis de los resultados, entre marzo y abril de 2018.

---

La presente investigación se propuso identificar el «efecto manada» que ejerce el entorno en las decisiones de consumo de ocio entre los jóvenes en Madrid e identificar la satisfacción resultante

---

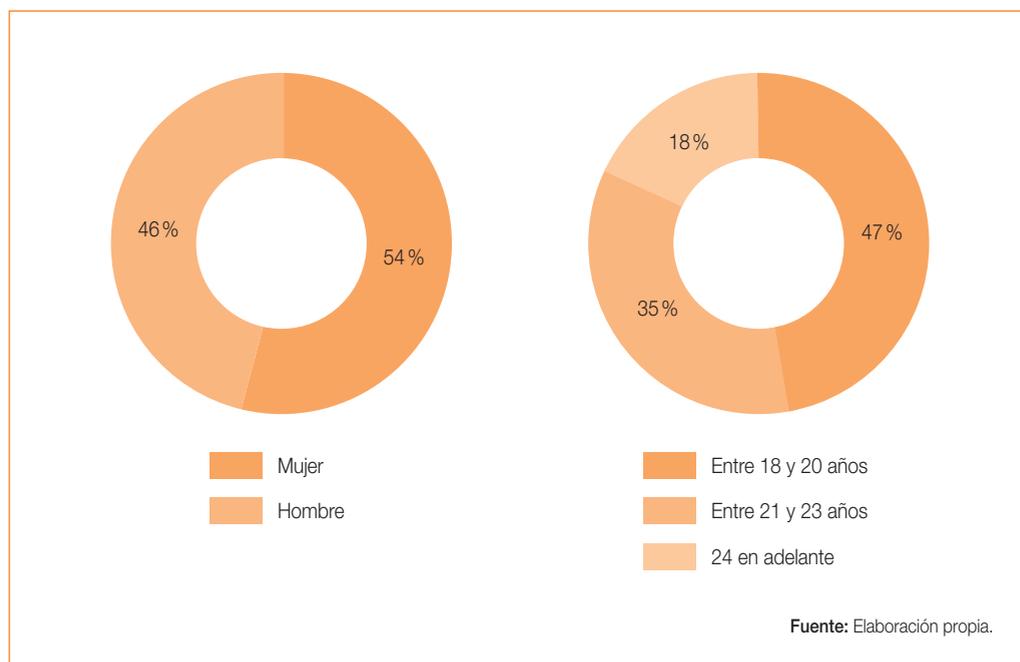
En la Comunidad de Madrid hay seis universidades públicas (Alcalá, Autónoma, Carlos III, Complutense, Politécnica y Rey Juan Carlos), siete privadas (Alfonso X el Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, Europea de Madrid, Francisco de Vitoria, CEU San Pablo y Pontificia Comillas), además de dos de las más importantes en educación a distancia (la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad a Distancia de Madrid). Según el Espacio Madrileño de Enseñanza Superior (EMES), en el curso académico 2017-2018, en la Comunidad de Madrid, en total hubo 308.983 alumnos; una de las poblaciones universitarias más grandes de Europa.

La magnitud de tal universo de jóvenes universitarios hacía obligatorio construir una muestra lo más amplia posible considerando, naturalmente, el tiempo disponible para contactar a profesores que estuvieran dispuestos a permitir que en horario de clase se distribuyeran y se respondieran los cuestionarios. Resultado del trabajo de cuatro meses de visitar los campus y facultades, los alumnos universitarios que respondieron el cuestionario se distribuyeron como sigue: i) 291 en la Rey Juan Carlos; ii) 267 en la Complutense; iii) 51 en la Pontificia

Comillas; iv) 42 en la Europea, y v) 35 en la Antonio de Nebrija. Un total de 686 alumnos, equivalentes al 0,22 % de la población total. Dado que era materialmente imposible que, cuando menos, el 1 % fuera encuestado, la fortaleza de la muestra reside en la dispersión de los nueve campus y facultades. A continuación se muestran los resultados alcanzados.

En primer lugar, se identificó el perfil de la población en general, por género y edad (no se les preguntó por el o los grados que actualmente estudian por ser irrelevante para la investigación). El 54 % son mujeres y el 46 %, hombres y, de acuerdo a la edad, el 47 % tiene entre 18 y 20 años; el 35 %, entre 21 y 23 años, y el 18 %, 24 años en adelante.

Figura 2. Género y edad de los participantes



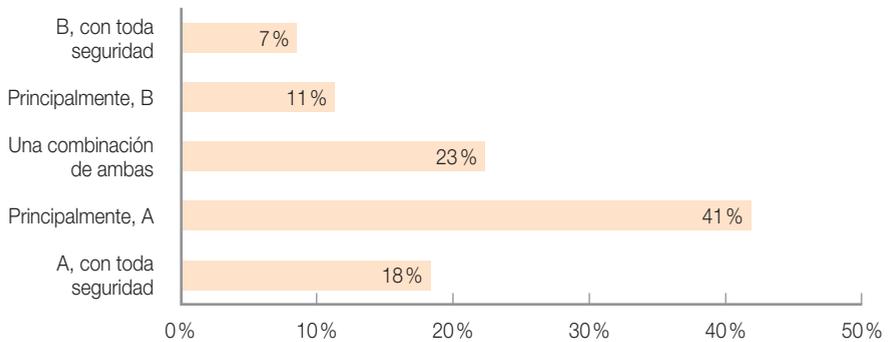
El primer bloque se conformó por cuatro preguntas.

Las dos primeras son preguntas compuestas, lo que significa un doble posicionamiento; por una parte, decidir qué harían con algún dinero excedente, si marcharse de viaje con amigos o «tapar agujeros» y, por otra, decidir qué harían en caso de que sus amigos espontáneamente organizaran una fiesta, y a continuación tenían que definir sus prioridades. Como se puede ver, el resultado arrojado en el AHP (el programa utilizado fue el SPSS) es que, en la pregunta 1, el 59 % de las preferencias fue a favor de las dos opciones que priorizaban A, mientras

que un reducido 18 % priorizaba la B. En la pregunta 2, la combinación preferida es la A, «Suspender lo que estás haciendo y sumarte a la fiesta», la cual arrojó un 54 %, mientras que, en las alternativas menos preferidas, dio un 17 % a favor de, o bien directamente rechazar el ofrecimiento, o bien pensarlo mucho. De estas respuestas se deduce que, en efecto, estos jóvenes manifiestan un fuerte deseo de agradar y no defraudar a sus amigos.

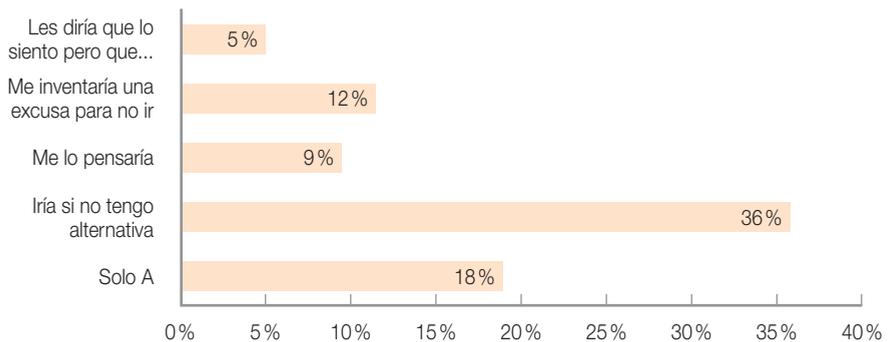
1. Dispones de algún dinero y tienes que elegir entre irte de viaje con tus amigos o «tapar algunos agujeros» financieros. ¿Qué harías?

- A. Irme de viaje con mis amigos y luego ya se verá.
- B. Con la cabeza fría, «tapar los agujeros».

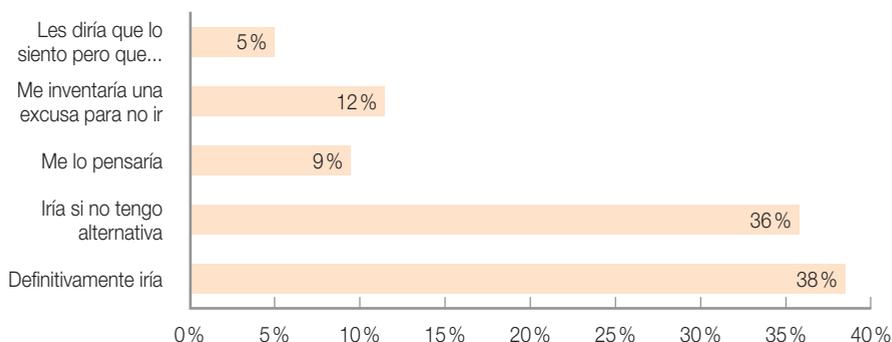


2. Unos amigos, espontáneamente, han decidido montar una fiesta. ¿Qué decidirías?

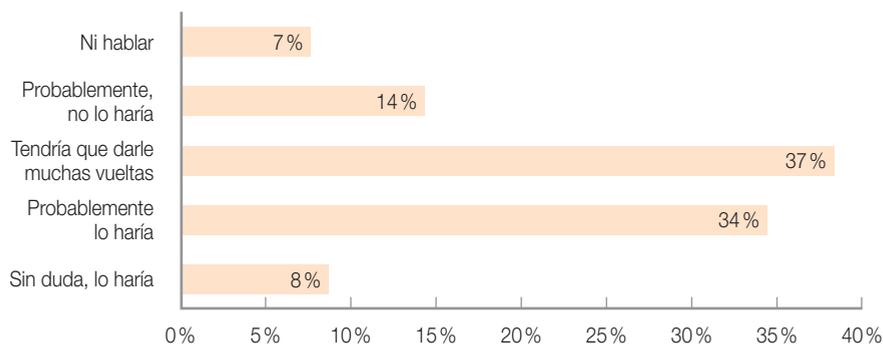
- A. Suspender lo que estás haciendo y sumarte a la fiesta.
- B. Hablarlo con otros amigos o con tu pareja y ponderar los pros y los contras.



3. Honestamente, ¿qué decidirías si tus mejores amigos tienen entradas para un concierto que dará un grupo que no conoces?



4. Es sábado por la noche y te has tomado unas copas en un bar con algunos amigos. A la hora de pagar la cuenta, es más alta de lo que teníais pensado y, como eres el único que lleva algo más de dinero, insisten en que la pagues y luego cada uno te repondrá su parte, aunque eres consciente de que eso no ocurrirá. ¿Qué harías?



En las preguntas 3 y 4 se plantea una situación concreta: en un caso, para asistir a un concierto que dará un grupo por el que no sienten especial interés y expresar su parecer sobre una cuestión especialmente sensible, como lo es el dinero. En la pregunta 3, el 74 % de las preferencias confirma que irían, una, con más convencimiento y otra, con algo menos, pero igualmente asentirían; en cambio, un reducido 17 % señala que «Les diría que lo siento pero que no me interesa» (un 5 %) y «Me inventaría una excusa para no ir» (un 12 %).

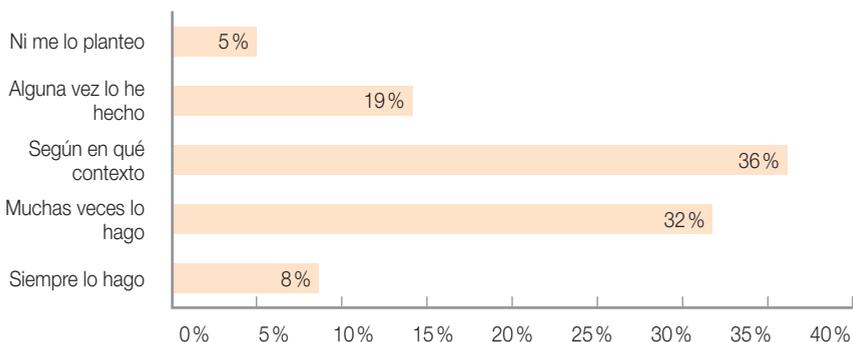
La pregunta 4 describe una hipotética situación, donde se supone que un sábado por la noche salen con amigos, consumen unas copas y lo pasan bien pero, al pedir la cuenta, los amigos les piden que paguen las consumiciones y luego se les reembolsará el dinero. La opción mayoritaria es «Tendría que darle muchas vueltas» (37 %), seguida de «Probablemente, lo haría» (34 %). Este dato es significativo. En el lado contrario, las respuestas «Ni hablar» y «Probablemente, no lo haría» suman el 21 %, a notable distancia de las dos anteriores.

Los resultados de las cuatro primeras preguntas están en consonancia con el trabajo de Muchnik, Aral y Taylor (2013), donde señalan que las reacciones positivas crean un «efecto manada», mientras que las negativas, lo contrario. Según el trabajo de Muchnik y sus colaboradores, un comentario u opinión positiva tiene una probabilidad de arrastrar otro en el mismo sentido del 32 %; es decir, cada «Me gusta» que se marca en el perfil de alguien en una red social «tiene el poder» de arrastrar a que otros hagan lo mismo. En nuestro caso, las opiniones tan favorables en beneficio del grupo (incluso en detrimento de las decisiones verdaderamente preferibles) buscaban la aceptación de «la tribu»; la constatación de que se forma parte de un grupo.

Los resultados de las cuatro primeras preguntas señalan que las reacciones positivas crean un «efecto manada», mientras que las negativas, lo contrario

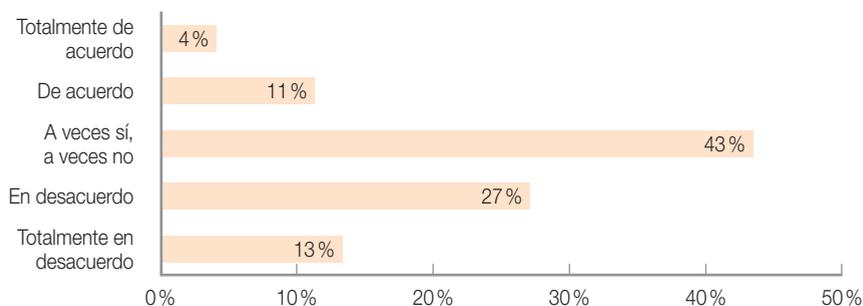
Un segundo bloque de preguntas sobre la búsqueda de respuestas en lo concerniente a la presión social también se planteó como situaciones hipotéticas parecidas o probables a las que se pueden enfrentar. Este tipo de preguntas presenta considerables ventajas en relación con las preguntas abiertas sin un perfil definido por rango de edad o nivel sociocultural, cuestión superada en este caso por tratarse de jóvenes universitarios.

5. Cuando tengo alguna duda sobre temas personales, suelo preguntar a amigos sobre lo que más me conviene.



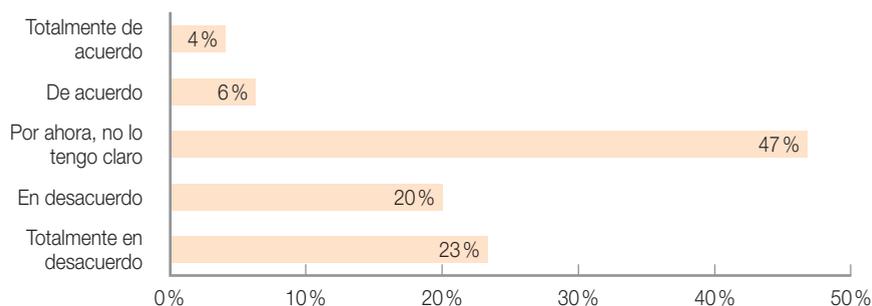
6. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

«Tanto si os parece como si no, yo prefiero quedarme con mi pareja»

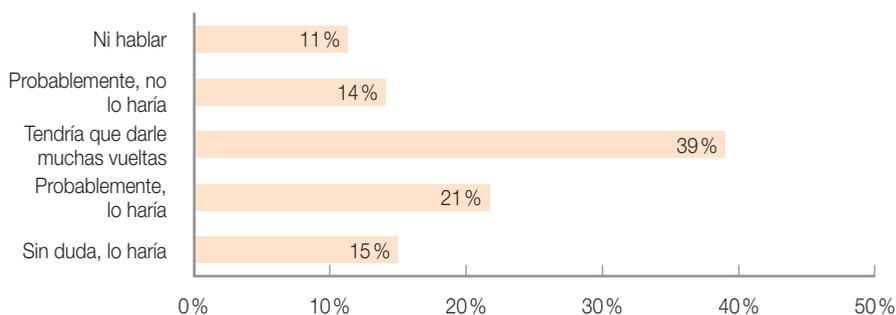


7. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

«Cuando encuentre una pareja estable, saldré menos con mis amigos»



8. Tus mejores amigos/as han salido un sábado por la noche y se han visto envueltos/as en una pelea. Dado que sueles manejarte con tranquilidad, te piden que mientas a la Policía y digas que han estado en tu casa. ¿Qué harías?



La pregunta 5 dice: «Cuando tengo alguna duda sobre temas personales, suelo preguntar a amigos sobre lo que más me conviene». Esta fue formulada para constatar la verdadera importancia y credibilidad que los individuos dan a los miembros del grupo. Milgram, Bickman y Berkowitz (1969) llevaron a cabo un experimento (ya considerado un clásico), consistente en elegir una esquina concurrida y mirar al cielo durante 60 segundos; cuando una cantidad aproximada a 15 personas imita el gesto, la tendencia es que a continuación la mayoría de los viandantes se sume a la observación. En la presente investigación, la opción «Ni me lo planteo» alcanzó un pobre 5 %, a mucha distancia de las opciones que buscaban considerar (y sumar) a los amigos. En nuestro caso, más que la opinión de los amigos, lo que en realidad se desea es la confirmación de que estamos en lo cierto, solo que necesitamos aliados. Técnicamente, se denomina «sesgo de confirmación» y explica, por ejemplo, por qué mucha gente cree en las teorías de la conspiración o en la pseudociencia; no siempre los hechos y los argumentos racionales son eficaces para hacer cambiar las creencias de la gente.

Las preguntas 6 y 7 son complementarias porque ponen en cuestión las preferencias entre la reafirmación de pertenencia al grupo y una relación sentimental estable con otra persona (en principio, ajena al grupo). Ambas se reafirman sobre la misma idea, la duda, lo que evidencia una respuesta natural ante una decisión incómoda, porque en una, el 43 % indica «A veces sí, a veces no» prefiero quedarme con mi pareja, y en la otra, «Por ahora no tengo claro» si, cuando encuentre una pareja estable, saldré menos con mis amigos. Apenas el 10 % está convencido o muy convencido de que preferirá a la pareja por encima de los amigos.

La última pregunta del primer ítem es especialmente interesante porque plantea una situación extrema: mentir a la Policía para exonerar a los amigos de un acto punible. Las opciones «Ni hablar» y «Probablemente, no lo haría» suman el 25 %, mientras que las dos más contrarias y, por tanto, a favor del encubrimiento, suman el 36 % («Probablemente, lo haría» y «Sin duda, lo haría»). La opción intermedia, y por tanto dubitativa, es la mayoritaria, con un 39 % («Tendría que darle muchas vueltas»). Como es natural, el cuestionario fue respondido sin la presión directa que presumiblemente habría en una situación real, aunque, por otra parte, también hay que considerar que no todo cuanto pensamos lo llevamos a cabo (que nos guste un coche no necesariamente se traduce en que vayamos al concesionario y compremos uno).

Las siguientes siete preguntas corresponden a conocer la satisfacción resultante de las decisiones de consumo de ocio con amigos.

Las preguntas 9, 10 y 11 están relacionadas porque plantean tres situaciones parecidas y en donde el objetivo se dirige a conocer el grado de satisfacción de salir a divertirse con amigos, a diferencia de las anteriores, orientadas a conocer el grado de compromiso con el grupo. Así, en la pregunta 9, «Siento un gran alivio cuando, por algún imprevisto, se cancela el salir de fiesta con amigos», la opción más elegida fue «A

veces sí, a veces no» (40 %). En el extremo de insatisfacción están las respuestas «De acuerdo» y «Totalmente de acuerdo», con el 24 % en conjunto, mientras que en el extremo opuesto, «En desacuerdo» y «Totalmente en desacuerdo» llegan al 36 %, una distancia considerable. Sin embargo, en las siguientes dos preguntas la tendencia se modera. Así, en la pregunta 10, «Siempre que tomo una decisión para salir un sábado por la noche, me planteo qué habría ocurrido si hubiera elegido otra opción», la ambivalencia sigue siendo mayoritaria, con el 44 %, pero el resto de respuestas se encuentra en valores muy similares (entre el 12 % y el 15 %).

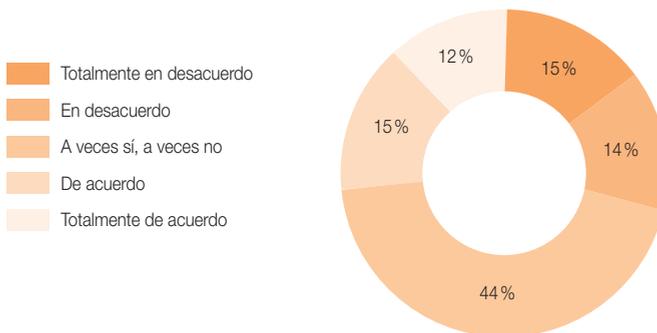
9. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

«Siento un gran alivio cuando, por algún imprevisto, se cancela el salir de fiesta con amigos».

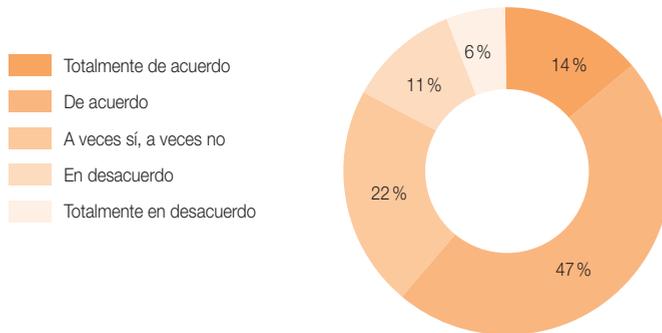


10. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

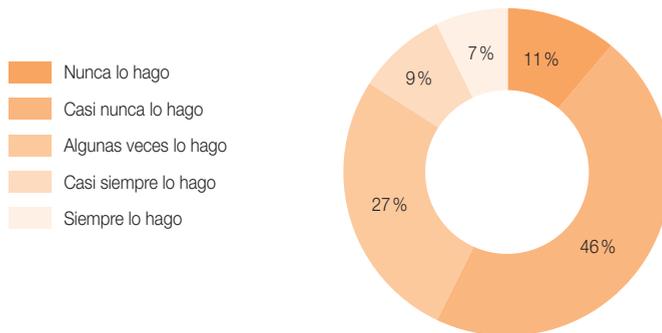
«Siempre que tomo una decisión para salir un sábado por la noche, me planteo qué habría ocurrido si hubiera elegido otra opción»



11. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?  
«Me resulta imposible negarme cuando "la pandilla" sale de fiesta»



12. ¿En determinado momento, ¿realizas algún tipo de reflexión sobre la decisión de salir de fiesta con tus amigos?

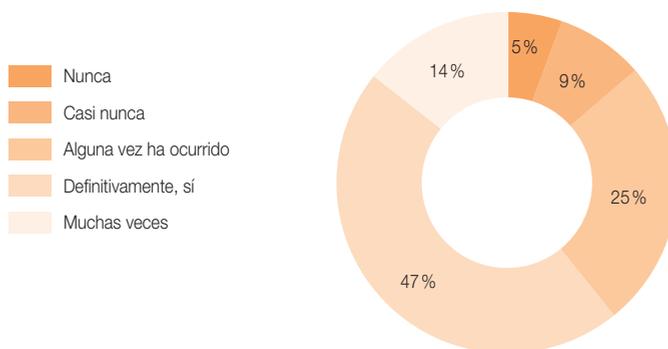


Los resultados de la pregunta 11 son justo en sentido contrario a los de la pregunta 9 porque, ante la afirmación de «Me resulta imposible negarme cuando "la pandilla" sale de fiesta», en efecto, el 47 % reconoce estar «De acuerdo» y el 14 % «Totalmente de acuerdo»; en total, 61 %. En signo contrario, apenas el 17 % de las opciones estuvo entre «En desacuerdo» y «Totalmente en desacuerdo». En cuanto a la realización de algún tipo de reflexión sobre la decisión de salir de fiesta con los amigos (pregunta 12), el resultado es que «Casi siempre lo hago» y «Siempre lo hago» suman un 16 %, a bastante distancia de «Nunca lo hago» y «Casi nunca lo hago», con el 57 %.

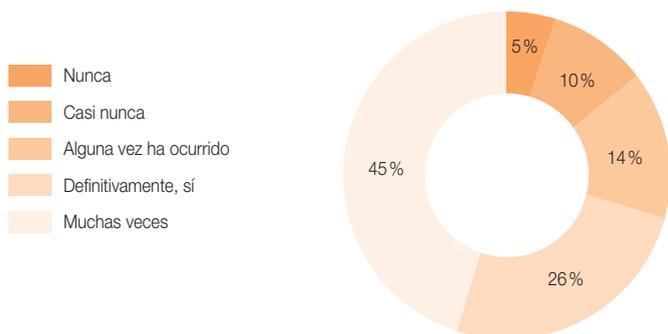
Por último, en las preguntas 13, 14 y 15 se pretendía valorar las experiencias derivadas del consumo de ocio con los amigos. En los tres casos, los resultados son bastante claros: i) en

la pregunta 13, «¿Has sentido algún tipo de remordimiento por haber salido con tus amigos de fiesta?», la suma de las opciones «Definitivamente, sí» y «Muchas veces» alcanza el 61 %, mientras que la suma de «Nunca» y «Casi nunca», apenas el 14 %; ii) la pregunta 14 era: «¿En algún momento te has sentido decepcionado por haber salido de fiesta con amigos?», donde la suma de «Definitivamente, sí» y «Muchas veces» alcanza el 71 %, y «Nunca» y «Casi nunca», el 15 %, y iii) en la pregunta «La próxima vez que salga a divertirme, lo haré con nuevos amigos», un reducido 8 % expresó «De acuerdo» y «Totalmente de acuerdo», a mucha distancia de «Totalmente en desacuerdo» (55 %), lo que constata que, a pesar de que la valoración del consumo de ocio con los mismos amigos no es tan satisfactoria, está fuera de discusión dejar de tenerlo.

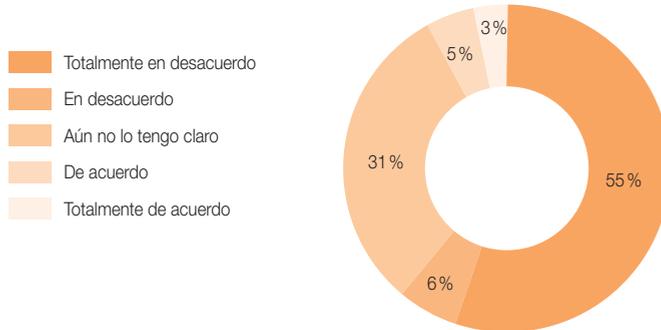
13. ¿Has sentido algún tipo de remordimiento por haber salido con tus amigos de fiesta?



14. ¿En algún momento te has sentido decepcionado por haber salido de fiesta con amigos?



15. «La próxima vez que salga a divertirme, lo haré con nuevos amigos».



## 5. Discusión

Paulatinamente, han cambiado los hábitos de consumo. Gracias a la economía digital, se ha incrementado la adquisición de bienes y servicios a través de portales tecnológicos. Por otra parte, en los últimos cinco años han ganado terreno nuevas maneras de consumir música a través de plataformas *in streaming* (por ejemplo, Spotify) y se han dado los primeros pasos en materia de economía colaborativa. Hoy en día, podemos disfrutar del visionado de una película a través de Netflix o en Blu-Ray y, sin embargo, en España aún es imbatible el consumo de ocio rodeado de amigos.

En 1999, Zygmunt Bauman señaló que nos aproximábamos al fin de la era del compromiso mutuo, donde el espacio público retrocedía y se imponía un individualismo que llevaría a la corrosión y la lenta desintegración del concepto de ciudadanía. Para este filósofo, la sociedad se ha vuelto competitiva, egocéntrica, materialista y mutante; ha sufrido un proceso de desafección ciudadana y una pérdida de creencias en las grandes instituciones (en las políticas, desde luego, pero también en la familia, la religión, etc.). Es un mundo donde hay muy pocas certezas (en parte, porque los enemigos ya no son tan visibles), donde las grandes instituciones públicas y privadas se han debilitado tanto que muchas veces son incapaces de cumplir siquiera aquello para lo que fueron creadas y, en su lugar, se han impuesto conceptos poderosos pero inestables, como el mercado. Ante esta realidad, el concepto de comunidad también se ha visto afectado. Bauman señala que es el individuo lo que importa, sus necesidades y sus deseos, pero en tanto en cuanto sea un sujeto con atractivo económico, no por el valor humano en sí mismo.

Es evidente que las instituciones públicas se han debilitado y que el individuo se siente más indefenso, incluso vulnerable ante el poder (real) de los agentes triunfadores de la glo-

balización (no solo el mercado, como ente abstracto). Gracias a las innumerables maneras que tenemos de informarnos, hemos terminado por reconocer el triunfo del individualismo: el «yo» por encima del «nosotros». Pero este egoísmo tiene un coste muy elevado, como lo explica Byun-Chul Han (2012), porque el recorrido narcisista hacia la nada agota y lleva a la depresión. Es la consecuencia de rechazar al otro en lugar de aceptarlo (o, cuando menos, de tolerarlo). Son los otros la raíz de todas nuestras esperanzas.

Si los filósofos de la posmodernidad tienen razón, está plenamente justificado el deseo de volver a «la tribu». Pero «aceptar» y «ser aceptados» es un proceso errático, nada pautado, y desde luego, de ninguna manera el éxito está garantizado, porque la búsqueda frenética de aceptación social se puede convertir en patología. La imagen que proyectan blogueros, *instagramers* y *youtubers* de perenne euforia y alegría es muy probable que sea una máscara, una engañosa pantalla para agradar a los millones de *followers* que están dispuestos a visionar sus vídeos y hacer caso a sus recomendaciones (por ejemplo, la reciente y desafortunada muerte del DJ Avicii). Por ello, no es extraño que muchos vayan por la vida aparentando (el colmo es que se ha fraguado un término para describirlo, «postureo»), aunque el precio a pagar sea la frivolidad de las relaciones.

Pero más allá de que Bauman y Han estén en lo cierto, lo que no alberga dudas es que los individuos luchan por mantener su individualidad, al tiempo que aspiran a formar parte de un todo, un ente social. Una agotadora esgrima personal perpetua. Porque la genuina individualidad conlleva el coste del aislamiento, mientras que la plena integración conlleva la pérdida de identidad, el riesgo de convertirnos en seres alienados, manipulables e ignorantes. La presente investigación se adentra en estos menesteres, aunque el objetivo es bastante modesto, apenas interesado en conocer el «efecto manada» en el consumo de ocio de los jóvenes en Madrid y desvelar en qué medida obedece a la presión social proveniente del entorno o a la voluntad real de pasar un rato de esparcimiento.

El consumo de ocio en grupo se ha convertido en una actividad intensa y costosa: intensa porque demanda un compromiso continuo de demostración de que se es parte de un colectivo (lo contrario puede significar la exclusión del mismo) y costosa porque, según cada nivel socioeconómico, se demandan recursos (monetarios, técnicos, de tiempo y de tipo psicológico). Por tanto, aun deseando tener una intensa vida social, también estamos sometidos a las inexcusables reglas del «coste de oportunidad», lo que significa que, aun empleándonos a fondo, en tanto queramos cultivar el *dolce far niente* rodeados de amigos, siempre hay un límite.

Los resultados de la investigación son interesantes porque constatan el poder de la presión social en las relaciones humanas. Para los jóve-

---

El consumo de ocio en grupo se ha convertido en una actividad intensa y costosa: intensa porque demanda un compromiso continuo de demostración de que se es parte de un colectivo y costosa porque, según cada nivel socioeconómico, se demandan recursos

---



nes universitarios que participaron, ciertamente es importante lo que piensan sus amigos. El deseo de agradar es muy patente en todas las preguntas del primer ítem (1 a 8), mientras que en las preguntas del segundo ítem (9 a 15) la satisfacción resultante es visiblemente relativa, lo que significa que, en muchos casos, estos jóvenes consumen ocio con sus amigos más por obligación que por el genuino deseo de divertirse. Este resultado está bastante alejado de los criterios definidos por la economía neoclásica.

En marzo de 2018 salió a la luz el escándalo de la manipulación de datos de los usuarios de Facebook utilizado por Cambridge Analytica con fines espurios. Ante tan contundente revelación, lo lógico sería que millones de usuarios intentaran darse de baja y eliminaran su cuenta. Pero hoy en día es muy difícil que eso ocurra (restricciones impuestas por Facebook aparte) porque, quienes lo hagan, inevitablemente perderán visibilidad, y si la gente no está activa en las redes sociales, en algún caso puede significar algo parecido a una «muerte civil», y eso muy pocos lo desean. Los humanos son el ser más adaptable de todos; con ingenio, ha sido capaz de ir al espacio, conquistar cumbres y adentrarse en las profundidades del océano, pero necesita la compañía de otros, aunque conlleve un coste, incluso si es elevado.



## Anexo

Estimado compañero, el siguiente cuestionario forma parte de una investigación sobre las decisiones de consumo de ocio de los jóvenes. Por favor, enumera tus respuestas de la mejor a la peor (donde 1 corresponde a la mejor). Puedes dejar en blanco las opciones que no te interesen.

Gracias por participar.

Género	Mujer	Hombre	
Edad	Entre 18 y 20 años	Entre 21 y 23 años	24 años en adelante

### Preguntas sobre el «efecto manada»: 1 a 8

1. Dispones de algún dinero y tienes que elegir entre irte de viaje con tus amigos o «tapar algunos agujeros» financieros. ¿Qué harías?

- A. Irme de viaje con mis amigos y luego ya se verá.
- B. Con la cabeza fría, «tapar los agujeros».

1. A, con toda seguridad	2. Principalmente, A	3. Una combinación de ambas	4. Principalmente, B	5. B, con toda seguridad
--------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	--------------------------

2. Unos amigos, espontáneamente, han decidido montar una fiesta. ¿Qué decidirías?

- A. Suspender lo que estás haciendo y sumarte a la fiesta.
- B. Hablarlo con otros amigos o con tu pareja y ponderar los pros y los contras.

1. Solo A	2. Principalmente, A	3. Una combinación de ambas	4. Principalmente, B	5. Solo B
-----------	----------------------	-----------------------------	----------------------	-----------

3. Honestamente, ¿qué decidirías si tus mejores amigos tienen entradas para un concierto que dará un grupo que no conoces?

1. Definitivamente, iría	2. Iría si no tengo alternativa	3. Me lo pensaría	4. Me inventaría una excusa para no ir	5. Les diría que lo siento pero que no me interesa
--------------------------	---------------------------------	-------------------	--	--

4. Es sábado por la noche y te has tomado unas copas en un bar con algunos amigos. A la hora de pagar la cuenta, es más alta de lo que teníais pensado y, como eres el único que lleva algo más de dinero, insisten en que la pagues y luego cada uno te repondrá su parte, aunque eres consciente de que eso no ocurrirá. ¿Qué harías?

1. Sin duda, lo haría	2. Probablemente, lo haría	3. Tendría que darle muchas vueltas	4. Probablemente, no lo haría	5. Ni hablar
-----------------------	----------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------

5. Cuando tengo alguna duda sobre temas personales, suelo preguntar a amigos sobre lo que más me conviene.

1. Siempre lo hago	2. Muchas veces lo hago	3. Según en qué contexto	4. Alguna vez lo he hecho	5. Ni me lo planteo
--------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------

6. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?  
«Tanto si os parece como si no, yo prefiero quedarme con mi pareja»

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. A veces sí, a veces no	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	---------------------------	---------------	--------------------------

7. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?  
«Cuando encuentre una pareja estable, saldré menos con mis amigos»

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Por ahora, no lo tengo claro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

8. Tus mejores amigos/as han salido un sábado por la noche y se han visto envueltos/as en una pelea. Dado que sueles manejarte con tranquilidad, te piden que mientas a la Policía y digas que han estado en tu casa. ¿Qué harías?

1. Sin duda, lo haría	2. Probablemente, lo haría	3. Tendría que darle muchas vueltas	4. Probablemente, no lo haría	5. Ni hablar
-----------------------	----------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	--------------

### Preguntas sobre la satisfacción resultante: 9 a 15

9. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?  
«Siento un gran alivio cuando, por algún imprevisto, se cancela el salir de fiesta con amigos»

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. A veces sí, a veces no	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	---------------------------	---------------	--------------------------

10. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?  
«Siempre que tomo una decisión para salir un sábado por la noche, me planteo qué habría ocurrido si hubiera elegido otra opción»

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. A veces sí, a veces no	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	---------------------------	---------------	--------------------------

11. ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?  
«Me resulta imposible negarme cuando "la pandilla" sale de fiesta»

1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. A veces sí, a veces no	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	---------------------------	------------------	-----------------------------



12. En determinado momento, ¿realizas algún tipo de reflexión sobre la decisión de salir de fiesta con tus amigos?

1. Nunca lo hago	2. Casi nunca lo hago	3. Algunas veces lo hago	4. Casi siempre lo hago	5. Siempre lo hago
------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------

13. ¿Has sentido algún tipo de remordimiento por haber salido con tus amigos de fiesta?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. Alguna vez ha ocurrido	4. Definitivamente, sí	5. Muchas veces
----------	---------------	---------------------------	------------------------	-----------------

14. ¿En algún momento te has sentido decepcionado por haber salido de fiesta con amigos?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. Alguna vez ha ocurrido	4. Definitivamente, sí	5. Muchas veces
----------	---------------	---------------------------	------------------------	-----------------

15. «La próxima vez que salga a divertirme, lo haré con nuevos amigos»

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Aún no lo tengo claro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

Muchas gracias.

## Referencias bibliográficas

- Banerjee, A. (1992). A Simple Model of Herd Behavior. *Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797-817.
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Beauvoir, S. de (1972). *Para qué la acción*. Buenos Aires: La Pléyade (original en francés, 1944).
- Berumen, S. A. y Llamazares Redondo, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 65-87.
- Berumen, S. A., Pérez-Megino, L. P. y Arriaza Ibarra, K. (2016). Extrinsic Motivation Index: A New Tool for Managing Labor Productivity. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 11(1), 1-17.
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. y Welch, I. (1992). A Theory of Fads, Fashion, Custom and Cultural Changes in Informational Cascades. *Journal of Political Economy*, 100(5), 992-1.026.

- Blume, L. y Easley, D. (1992). Evolution and Market Behavior. *Journal of Economic Theory*, 58(1), 9-40.
- Cont, R. y Bouchard, J. P. (2000). Herd Behavior and Aggregate Fluctuations in Financial Markets. *Macroeconomic Dynamics*, 4, 170-196.
- Churchland, A. K., Kiani, R. y Shadlen, M. N. (2008). Decision-Making with Multiple Alternatives. *Nature Neuroscience*, 11(6), 693-702.
- Ennaceur, A., Elouedi, Z. y Lefevre, E. (2016). Belief AHP Method. AHP Method with the Belief Function Framework. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 15(3), 553-573.
- Falk, D. (2009). *Deciphering the Cosmic Number*. *New Scientist*, 202(2705), 44.
- Gillen, B. (2011). *A Theory of Conformity with Endogenous Norms* (tesis doctoral). California Institute of Technology, Pasadena.
- Goidel, R. K. y Shields, T. G. (1994). The Vanishing Marginals, the Bangwagon, and the Mass Media. *The Journal of Politics*, 56(3), 802-810.
- Grossman, S. J. y Stiglitz, J. E. (1980). On the Impossibility of Informationally Efficient Markets. *The American Economic Review*, 70(3), 393-408.
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Huber, J., Payne, J. W. y Puto, C. (1982). Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations and Regularity and the Similarity Hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 9(1), 90-98.
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010*. Recuperado de <[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176815&menu=resultados&idp=1254735976608](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176815&menu=resultados&idp=1254735976608)> (consulta: 1 de mayo de 2018).
- Instituto Nacional de Estadística (2016). *Encuesta Anual de Servicios*. Recuperado de <[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176865&menu=resultados&secc=1254736195033&idp=1254735576778](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176865&menu=resultados&secc=1254736195033&idp=1254735576778)> (consulta: 1 de mayo de 2018).
- Kahl, A. (1970). Management Decision Models and Computers. *Management Science*, 17(4), B269-B281.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kirman, A. (1993). Ants, Rationality and Recruitment. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(1), 137-156.
- Kulakowski, K. (2015). Notes on Order Preservation and Consistency in AHP. *European Journal of Operational Research*, 245(1), 333-337.
- Lafargue, P. (2011). *El derecho a la pereza*. Madrid: Maia Editores (original en francés, 1883).
- Lucas, R. E. (1978). Asset Prices in an Exchange Economy. *Econometrica*, 46(6), 1.429-1.445.
- Llamazares Redondo, F. y Berumen, S. A. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*. Madrid: ESIC.
- Marcarelli, G., Simonetti, B. y Ventre, V. (2013). Analysing AHP Matrix by Robust Regression. En A. N. Proto, M. Squillante y J. Kacprzyk (eds.), *Advanced Dynamic Modelling of Economic and Social Systems*. Berlín/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Marx, K. (2008). *El capital*. Barcelona: Editors (original en alemán, 1867).
- Milgram, S., Bickman, L. y Berkowitz, L. (1969). Note on the Drawing Power of Crowds of Different Size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(2), 79-82.

- Miller, A. (1956). The Magical Number Seven Plus or Minus Two. Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, 63(2), 81-97.
- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (2018). *Balance del sector turístico*. Recuperado de <<https://www.mincotur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2017/documents/180110%20np%20balance%20turismo%202017.pdf>> (consulta: 1 de mayo de 2018).
- Mu, E. y Pereyra-Rojas, M. (2016). *Practical Decision Making. An Introduction to the Analytic hierarchy Process (AHP) Using Super Decisions V2*. Springer International Publishing.
- Muchnik, L., Aral, S. y Taylor, S. J. (2013). Social Influence Bias: A Randomized Experiment. *Science*, 341(6146), 647-651.
- Orléan, A. (1995). Bayesian Interactions and Collective Dynamics of Opinion. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 28(2), 257-274.
- Paulson, S., Chalmers, D., Kahneman, D. y Schiff, N. (2013). The Thinking Ape: The Enigma of Human Consciousness. *Annals of the New York Academy of Sciences*. <[doi.org/10.1111/nyas.12165](https://doi.org/10.1111/nyas.12165)>.
- Pollak, R. (1976). Interdependent Preferences. *American Economic Review*, 66(3), 309-320.
- Rosenthal, R. y Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom: Teacher, Expectation and Pupils' Intellectual Development*. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston.
- Russell, B. (2000). *El elogio de la ociosidad*. Madrid: Edhasa (original en inglés, 1932).
- Saaty, T. L. (1980). *Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Scharfstein, D. y Stein, J. (1990). Herd Behavior and Investment. *American Economic Review*, 80(3), 465-479.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behaviour. A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. Nueva York: Free Press.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Tanaka, S., Ribot, J., Imamura, K. y Tani, T. (2006). Orientation-restricted Continuous Visual Exposure Induces Marked Reorganization of Orientation Maps in Early Life. *NeuroImage*, 30(2), 462-477.
- Thorndike, E. L. (1931). *Human Learning*. Massachusetts: The MIT Press.
- Wedley, W. C., Schoner, B. y Tang, T. S. (1993). Starting Rules for Incomplete Comparisons in the Analytic Hierarchy Process. *Mathematical and Computer Modelling*, 17(4-5), 93-100.



## Gamificación. Mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional

José Luis Ramírez Cogollor

SC Libro

174 páginas

2.ª edición

Marzo 2014

ISBN: 978-84-941272-6-7

11,90 €

Dicen que lo prometido es deuda. Recientemente, señalé que había descubierto este libro gracias a su autor y que me había llamado fuertemente la atención, pues me había encontrado muchas webs sobre el tema pero nunca había visto nada en papel al respecto.

Una vez que lo conseguí, me lancé ávido a leerlo. Ni que decir tiene que devoré el libro en un solo día y que, más que leerlo, me lo estudié. Creo que es estupendo y explicaré a continuación por qué.

En esta obra, José Luis Ramírez busca claramente hacer algo funcional, práctico, resolutivo. Tal y como comenta el autor (y con lo que estoy de acuerdo), muchos sectores que hablan de gamificación tienden a teorizar un poco, de forma que la gente que se aproxima a este concepto por primera vez puede no ver claramente su aspecto práctico.

Fiel a esta filosofía, el propio autor escribe un libro gamificado, juegoizado. ¿Cómo? Pues de una forma tan divertida como sencilla: al principio, se nos introduce en un tutorial en el que el escritor se presenta y explica el potencial que la ludificación está teniendo, cada vez más, en varios ámbitos. En ese momento, ¡zas!, nos sorprende con el primer «truco» de gamificación: clasifica a los lectores en tres grupos, de los más minuciosos a los que buscan más dinamismo, y les asigna una puntuación que podrán conseguir dependiendo de cuántas secciones del libro lean. Me pareció muy estimulante comenzar así el libro y, dado que soy de los minuciosos, me lo leí de cabo a rabo.

Si algo define esta obra es su carácter práctico, divulgativo, que invita a ser consultada muchas veces.

No os voy a aburrir desgranando cada bloque y sus diversos capítulos, pues la finalidad de esta reseña es daros pinceladas suficientes para que os animéis a leerlo. En general, diré



que esta obra está muy bien estructurada. En ella se analizan casos de éxito contrastable, tipos de jugadores, estudios de marketing y psicología del jugador e, incluso, entornos en los que la gamificación puede aplicarse.

Con este libro entenderemos cómo se diseña un juego, el problema de las curvas de dificultad, qué diferencia una «mecánica» de una «dinámica» y cuáles son las más usadas e, incluso, se nos regalan múltiples ideas de aplicación práctica, tanto en lo personal como en lo laboral (verbigracia, que tu hijo aprenda la tabla de multiplicar o que tu empleado sugiera mejoras en el proceso de producción).

Insisto en que no quiero destripar el libro antes de que lo leáis, pero añadiré dos puntos finales. El primero, incide en su pragmatismo, pues efectivamente el autor logra reunir en sus apenas 164 páginas todo lo necesario para construir un manual de consulta al respecto. El segundo, su excelente aspecto gráfico, moderno y desenfadado, con iconos de juegos que abren cada punto que se va a tratar y con «recuerdas» que los cierran, haciendo que leamos algo ágil y lúdico. Además, está plagado de gráficos e imágenes aclaratorias de lo que se explica. En una palabra, que acabé el libro casi sin darme cuenta de que llevaba unas horas leyendo. Si algo define esta creación es la palabra «amenidad».

Por si fuese poco, su formato es óptimo para ser transportado y la encuadernación, plastificada, protege de agresiones al tomo. Eché un poco de menos que el papel contuviese un tono más ocre, que ayuda a la lectura, pero, vista la extensión, el tamaño de la fuente tipográfica y los estudiados espacios en blanco, no me resultó cansino leerlo (desde el punto de vista más técnico, quiero decir).

En resumidas cuentas: si queréis un libro claro que os asiente las bases de la gamificación y de la construcción de juegos en general, no os perdáis esta oportunidad.

**Jacobo Feijóo**

*Diseñador de juegos, escritor y storyteller*



## B2S. Business to Social. Marketing digital para empresas y personas

**Varios autores**

SC Libro

256 páginas

1.ª edición

Mayo 2015

ISBN: 978-84-941801-8-7

17,90 €

Hace tiempo me pidieron colaborar en un libro. Después de darle vueltas, decidí que sería una buena idea, teniendo en cuenta las necesidades actuales. A raíz de esto, junto a un grupo de profesionales en el marketing digital, desarrollamos el libro *Business to Social. Marketing digital para empresas y personas*, un manual completamente detallado en el que se intentan explicar los fundamentos y muchos de los aspectos más importantes del marketing digital.

Se trata de un libro de marketing digital que, a pesar de estar orientado a empresas y profesionales, es perfectamente asimilable por prácticamente cualquier persona que tenga interés por el tema. En el libro se han plasmado seis diferentes perspectivas que convergen en un mismo punto y que aportan una gran cantidad de información relacionada con el marketing digital, los canales de comercialización, la creación de estrategias, la forma en la que el SEO afecta el desarrollo de los proyectos, etc.

Como se indica al inicio, este es un libro de marketing digital en el que se aborda el proceso de comercialización desde diferentes puntos de vista. Los lectores pueden encontrar información relacionada con el potencial que ofrecen las redes sociales, los blogs y los microblogs como canales de marketing; la forma correcta en la que se debe trabajar con el *emailing* y las bases de datos, así como la optimización de páginas web en los motores de búsqueda. También se abordan temas relacionados con el marketing de atracción de contenidos, así como las diferentes funciones que debe realizar un *community manager*.

En el libro también se expone en detalle el tema de la reputación *online*, no solo la forma en la que afecta a un negocio, sino también las diferentes formas en las que se puede mejorar. Además, se ofrece información que tiene que ver con el uso de las diferentes herramientas de monitorización, así como la gestión de crisis *online*.

Básicamente, este es un libro en el que se abordan todos los aspectos más relevantes del marketing digital, por lo que se puede tomar como una guía completa para quienes acaban de iniciar su andadura en proyectos de negocio en internet y requieren todos los conocimientos básicos para poder solventar todas las adversidades que presenta un campo tan complicado como el comercio electrónico.

Es también una excelente forma para que las empresas y el usuario común entiendan que mantenerse al margen de la era digital, las plataformas sociales y el desarrollo tecnológico es privarse de una gran cantidad de beneficios que no únicamente se limitan a lo económico, sino también a la creación de confianza y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, así como la expansión a nuevos mercados.

Además, es un libro de SEO y marketing con un contenido estructurado, de tal manera que cualquier persona con cualquier nivel de conocimiento puede asimilarlo fácilmente; incluso, hay ejercicios prácticos que permiten una comprensión más precisa de los temas. Sin duda, un libro muy completo en todos los sentidos, creado por profesionales del marketing y dirigido a todos los interesados en aprender más sobre este tema.

Simplemente, quiero reconocer que ha sido una bonita experiencia poder compartir mis conocimientos de posicionamiento en buscadores y además agradecer haber podido colaborar con grandes profesionales como Roberto Arancibia, Pablo Adán, Alexis López, José Luis Ramírez, Álvaro Valladares y Jesús P. López.

**Rafa Sospedra**

*Consultor marketing online*

## Normas de publicación

La *Revista de Marketing y Publicidad*, editada por el CEF.- con ISSN 2659-3904, pretende ser un medio al servicio de aquellos que, a través de sus trabajos de investigación y opinión, desean ofrecer al lector su aportación sobre temas de actualidad e interés en las áreas comercial y publicitaria.

Tiene una periodicidad semestral e incluye artículos y casos prácticos relacionados con el marketing, la estrategia y la comercialización de productos. Está dirigida a responsables y técnicos de departamentos de marketing, así como a profesionales de agencias de publicidad, consultoría estratégica, consultoría de marca, profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas, catedráticos y profesores universitarios y, en general, a todo aquel con interés en especializarse en estas materias.

Los contenidos de la revista en versión impresa están, asimismo, disponibles en versión digital en la página web: <[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)>, vehículo de divulgación y a su vez instrumento que permite la difusión de aquellos contenidos que, por las limitaciones propias del soporte papel, verían dificultada su publicación.

### Normas para el envío y presentación de originales

1. Los trabajos deberán ser originales e inéditos y se remitirán por correo electrónico a la dirección [revistacef@cef.es](mailto:revistacef@cef.es), con mención expresa de la revista a la que se dirigen. El archivo se identificará con los apellidos del autor del trabajo.
2. Los trabajos han de estar encabezados por:
  - Título en español e inglés.
  - Autor, datos académicos o profesionales e institución en la que desempeña sus funciones.
  - Dirección de correo electrónico.
  - Extracto de no más de 20 líneas, en español e inglés.
  - Lista de palabras clave/descriptores (no menos de 3 ni más de 5) en español e inglés.
  - Título abreviado (para incluirlo en la cubierta).
  - Sumario (en página nueva), que utilizará la numeración arábica, y en el que se desarrollarán los subepígrafes secuenciados (dos dígitos: 1.1., 1.2., ...; tres dígitos: 1.1.1., 1.1.2., ...).
3. La extensión máxima de los artículos (incluyendo título, extracto, palabras clave y sumario), en formato Microsoft Word (Times New Roman, cuerpo 11 e interlineado 1,5 para el texto y cuerpo 10 e interlineado sencillo para las notas a pie de página), será de 30 páginas.
4. Las notas se numerarán consecutivamente y su texto se recogerá a pie de página y no al final. Se evitarán las que sean simples referencias bibliográficas, en cuyo caso deberán ir integradas en el texto señalando entre paréntesis solo el apellido del autor, el año de publicación y, si procede, las páginas (precedidas de la abreviatura p./pp.). La mención completa se incluirá al final en las «Referencias bibliográficas».
5. Las citas textuales deberán incluirse entre comillas latinas («») y, al final de las mismas, entre paréntesis, solo el apellido del autor, el año de publicación y las páginas (precedidas de la abreviatura p./pp.) de las que se ha extraído dicho texto.

No se utilizará letra cursiva para las citaciones.

Las citas bibliográficas a lo largo del texto se harán citando al autor solo por el apellido, año de publicación y, si procede, las páginas (todo entre paréntesis y separado por comas).

6. Dentro del texto del artículo, el autor deberá marcar en negrita aquellas ideas que considere fundamentales.
7. Las imágenes, tablas, gráficos y figuras deberán ser complementarias del texto y tener un título breve, pero suficientemente explicativo. Deberá aparecer expresamente la fuente de la que se han extraído. Las imágenes tendrán que ser enviadas aparte, en la mejor resolución posible y en formatos editables.
8. Las referencias bibliográficas se limitarán a las que expresamente sustentan la investigación y son citadas en el trabajo.

No ocuparán más de 3 páginas.

Se situarán al final del artículo y se ajustarán a las normas APA (6.<sup>a</sup> ed.).

## Proceso editorial

- Recepción de artículos. Se acusará su recibo por la editorial, lo que no implicará su aceptación.
- La editorial analizará y decidirá su aceptación, su admisión condicionada a la introducción de cambios por el/los autor/es o su rechazo. En cualquiera de los casos, la decisión adoptada será comunicada al/a los autor/es.
- El estudio enviado a evaluación será analizado por dos evaluadores externos, de forma confidencial y anónima (doble ciego), que emitirán un informe sobre la conveniencia o no de su publicación. El trabajo revisado que se considere que puede ser publicado condicionado a la inclusión de modificaciones deberá ser corregido y devuelto por los autores a la revista en el plazo máximo de 1 mes, tanto si se solicitan correcciones menores como mayores.
- Proceso editorial. Una vez finalizado el proceso de evaluación, se enviará al autor principal del trabajo la notificación de aceptación o rechazo para su publicación. Asimismo, le serán remitidas, si así se requiere editorialmente, las pruebas de imprenta de su trabajo para su examen y eventual corrección. Terminado el proceso y disponible el artículo, se le hará llegar por correo electrónico al autor.



PREMIO  
ESTUDIOS  
FINANCIEROS

2019

DEF.-

### *Modalidades*

EICEF.- convocará, con carácter nacional, el Premio Estudios Financieros.

La 29.ª edición para las modalidades de:

- **Tributación**
- **Contabilidad y Administración de Empresas**
- **Derecho del Trabajo y Seguridad Social**

La 25.ª edición para la modalidad de:

- **Recursos Humanos**

La 16.ª edición para las modalidades de:

- **Derecho Civil y Mercantil**
- **Derecho Constitucional y Administrativo**

La 5.ª edición para la modalidad de:

- **Educación y Nuevas Tecnologías**

Y la 4.ª edición para la modalidad de:

- **Marketing y Publicidad**

El objeto de la convocatoria es el reconocimiento y estímulo de la labor creadora y de investigación de las distintas modalidades del Premio Estudios Financieros, para lo que se valorará el carácter práctico de los trabajos presentados.

DEF.-

### *Dotaciones económicas*

Se otorgará un primer premio para cada una de las modalidades. Además, tendrán accésit todos aquellos trabajos que los respectivos jurados consideren de interés.

Las dotaciones económicas para cada una de las modalidades anteriores son:

- Primer premio: 9.000 euros.
- Accésits: 900 euros.

DEF.-

### *Lugar y plazo*

Los trabajos se presentarán en las secretarías de nuestros centros de Barcelona, Madrid y Valencia. El plazo finaliza el día **3 de mayo de 2019** a las **20,00 horas**.

DEF.-

### *Solicitud de las bases*

Puede obtener las bases del premio en las secretarías de nuestros centros o visitando [www.cef.es](http://www.cef.es)

# La universidad online más cercana



- GRADOS OFICIALES
- MÁSTERES OFICIALES
- TÍTULOS PROPIOS
- DOCTORADO

BOLSA DE TRABAJO ● CLASES ONLINE EN DIRECTO ● MATERIALES INCLUIDOS ● TUTORÍAS TELEFÓNICAS

Nuestro equipo de profesionales hace de la UDIMa un lugar donde cumplir tus sueños y objetivos: profesores, tutores personales, asesores y personal de administración y servicios trabajan para que de lo único que tengas que preocuparte sea de estudiar.

## GRADOS OFICIALES

### Escuela de Ciencias Técnicas e Ingeniería

Ingeniería de Organización Industrial • Ingeniería de Tecnologías y Servicios de Telecomunicación • Ingeniería Informática.

### Facultad de Ciencias de la Salud y la Educación

Magisterio de Educación Infantil • Magisterio de Educación Primaria • Psicología (rama Ciencias de la Salud).

### Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Administración y Dirección de Empresas • Economía • Empresas y Actividades Turísticas • Marketing.

### Facultad de Ciencias Jurídicas

Ciencias del Trabajo, Relaciones Laborales y Recursos Humanos • Criminología • Derecho.

### Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Historia • Periodismo • Publicidad y Relaciones Públicas.

## MÁSTERES OFICIALES

### Escuela de Ciencias Técnicas e Ingeniería

Energías Renovables y Eficiencia Energética.

### Facultad de Ciencias de la Salud y la Educación

Dirección y Gestión de Centros Educativos • Formación del Profesorado de Educación Secundaria • Gerontología Psicosocial • Gestión Sanitaria • Psicología General Sanitaria • Enseñanza del Español como Lengua Extranjera • Psicopedagogía • Tecnología Educativa.

### Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Auditoría de Cuentas • Banca y Asesoría Financiera • Dirección Comercial y Marketing • Dirección de Empresas Hoteleras • Dirección de Negocios Internacionales • Dirección Económico-Financiera • Dirección de Empresas (MBA) • Dirección y Gestión Contable • Marketing Digital y Redes Sociales.

### Facultad de Ciencias Jurídicas

Análisis e Investigación Criminal • Asesoría de Empresas • Asesoría Jurídico-Laboral • Dirección y Gestión de Recursos Humanos • Gestión Integrada de Prevención, Calidad y Medio Ambiente • Práctica de la Abogacía • Prevención de Riesgos Laborales • Asesoría Fiscal.

### Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Mercado del Arte • Seguridad, Defensa y Geoestrategia • Sociedad y Relaciones de Poder en el Mundo Premoderno.

## TÍTULOS PROPIOS Y DOCTORADO

(Consultar en [www.udima.es](http://www.udima.es))

