

sumario

La **solución**
está en los medios

pág. **1**

La comunicación en situaciones
de **crisis**: del 11M al 14M

pág. **2**

La ventaja hispana:
nuevo mercado de la
prensa en **Estados Unidos**

pág. **4**

El marketing del **marketing**

pág. **6**

Tablas

El mercado de la
comunicación en España

pág. **8**



PERSPECTIVAS
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

Consejo de Redacción: Ángel Arrese, Mercedes Montero, Ramón Salaverría, Alejandro Pardo.

Editor: Elena Gutiérrez.

Coordinación editorial: María Villarino.

Publica: Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra. Campus universitario 31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/lcom/

e-mail: perspectivas@unav.es

Imprime: Gráficas Egúzkiza.

Depósito Legal: NA.3267/00

ISSN: 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

FCOM
profesionales

La solución está en los medios

LA TELEVISIÓN CONTINÚA EN CRISIS. LA REPETICIÓN DE FORMATOS AGOTADOS Y CRITICADOS COMO GRAN HERMANO O LA GRANJA; LA INEXISTENCIA DE UNA PROGRAMACIÓN INFANTIL DE CALIDAD; LA SIMILITUD ENTRE SERIES COMO CUÉNTAME Y LOS 80, Y EL INVISIBLE TALENTO DE NUESTRA TELEVISIÓN PÚBLICA, INVITAN, UNA TEMPORADA MÁS, A OPTAR ENTRE DOS ALTERNATIVAS: ABONARSE A LA TABLA DE SALVACIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL, DONDE LA VARIEDAD PERMITE OBLVIAR ESTAS GRAVES DEFICIENCIAS, O APAGAR LA TELEVISIÓN.

¿Es realmente imposible ofrecer una programación televisiva de calidad? ¿Quieren y merecen realmente los espectadores este tipo de televisión? ¿Dónde reside la solución a la crisis de legitimidad que afecta a este medio de comunicación en nuestro país? Diferentes voces sostienen, ante estas preguntas, que resulta imprescindible adoptar una legislación audiovisual más restrictiva y minuciosa, que hay que limitar la publicidad, introducir nuevas obligaciones y castigar severamente el incumplimiento de las futuras normas. Y puede que lleven razón.

Sin embargo, la vinculación de este medio con derechos básicos como la libertad de expresión y el derecho a la información; su repercusión en valores constitucionales de primer orden, como el pluralismo; su imparable desarrollo tecnológico; y su legítima dimensión económica, dificultan la elección de un marco jurídico estable y adecuado a las diversas facetas que afectan al mercado audiovisual. No obstante, parece irrefutable la necesidad de modernizar las leyes audiovisuales y de intentar que contribuyan a mejorar el panorama actual y futuro.

Ahora bien, si la esperada legislación no constituye la panacea de los problemas a los que se enfrenta la televisión en nuestro país, ¿qué hacer? Una vez más, la solución más eficaz al problema reside en la raíz de dicho problema: en los propios medios. Las circunstancias actuales no han hecho más que acre-

centar la histórica necesidad de consolidar unos criterios profesionales internos de actuación: efectivos, realistas, flexibles y de adhesión voluntaria, capaces de guiar el ejercicio de la profesión. Un ejercicio que, por encima de todo, tiene la obligación de atender las necesidades sociales y de respetar la naturaleza de la actividad desempeñada. Ese es el papel de la autorregulación en el futuro régimen audiovisual.

Sin embargo, la presencia efectiva de mecanismos de autorregulación, destinados a evitar soluciones jurídicas desproporcionadas a problemas desencadenados por conductas desviadas del buen hacer profesional, exige un acuerdo mínimo sobre el papel de los medios, en este caso la televisión, en la sociedad. En cada uno de los elementos que determinan su funcionamiento -definición, regulación y control-, la autorregulación debe contribuir a construir unos principios capaces de orientar la actividad televisiva, de *repensar*, una y otra vez, la profesión desde dentro, con continuidad, honestidad y espíritu crítico. Quizá una autorregulación efectiva, capaz de mostrar a la sociedad la responsabilidad asumida voluntariamente por medios y comunicadores, constituya el primer paso en la recuperación de una legitimidad social excesivamente deteriorada en nuestros días. ■

La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M

OCHO MESES DESPUÉS DEL SALVAJE ATENTADO DEL 11M EN MADRID, SIGUEN EXISTIENDO MUCHAS DUDAS ACERCA DEL MODO EN QUE LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN DESEMPEÑARON SU LABOR INFORMATIVA DURANTE LOS CUATRO DÍAS QUE TRANSCURRIERON DESDE EL ATENTADO HASTA LA CELEBRACIÓN DE LAS ELECCIONES GENERALES.

Manipulación informativa, sectarismo editorial, ocultamiento de datos e incluso *agit-prop* son algunas de las acusaciones que han recibido e incluso dirigido entre sí los profesionales de los medios de comunicación españoles. El carácter excepcional de aquellas jornadas puso a prueba la capacidad de reacción y la profesionalidad del periodismo español, y a tenor de los primeros estudios que empiezan a publicarse, no se estuvo a la altura de las circunstancias ni en el tratamiento informativo de la tragedia, ni en la exigencia de objetividad, neutralidad y pluralismo político exigibles —deontológica y legalmente— ante la inminencia de la votación. Por otro lado, tampoco parece plausible la utilización estratégica de la tragedia por parte de los equipos comunicativos de diversos partidos políticos para inclinar el voto en un determinado sentido.

Respeto a la intimidad

Varios son los aspectos relacionados con la cobertura del atentado. Por un lado, combinar el derecho a recibir información veraz y objetiva de un hecho de transcendencia pública con la garantía del debido respeto a la intimidad. El 11M exigía de los profesionales compaginar la urgencia, la reorganización de la parrilla televisiva y la modificación de la agenda informativa, con el derecho irrenunciable de las víctimas y sus familias a preservar su dolor. El mínimo de prudencia desaconsejaba la publicación o emisión de primeros planos de cadáveres o heridos, evitar la espectacularización, el dramatismo desproporcionado e incluso retirar de la programación cualquier contenido frívolo. Sin embargo, no fueron pocas las televisiones o los diarios que difundieron imágenes de víctimas de los atentados, o que llevaron al extremo la narración de una situación ya de por sí suficiente-

mente dramática. Tampoco resulta fácil de comprender la postura de determinada cadena privada de televisión de mantener una serie de humor en pleno *prime time*, dada la conmoción del pueblo español.

Cautela sobre la autoría

Por otro lado, el requisito de objetividad y neutralidad requería de los medios extremar la cautela a la hora de publicar rumores o noticias no contrastadas, con el fin de evitar la especulación acerca de la autoría de los crímenes. La relevancia de las elecciones generales y el mínimo respeto a los principios democráticos exigía de los medios evitar la emisión de información u opinión no contrastada o intencionada que pudiera movilizar a la opinión pública a favor o en contra de determinados partidos políticos, especialmente durante la jornada de reflexión previa a las votaciones.

Durante aquellos días, dos preguntas aparecen estrechamente vinculadas al informar de la tragedia: ¿quién ha sido? ¿quién ganará entonces las elecciones? De la respuesta a la primera dependía la respuesta a la segunda. Si se confirmaba la autoría de radicales islamistas, una parte significativa de los ciudadanos podría modificar su intención de voto o abstencionista y castigar el apoyo del gobierno a la guerra de Irak. Se da así el primer logro de los terroristas: modificar los temas de discusión y establecer la agenda informativa y de los ciudadanos. Todas las propuestas electorales desgranadas por los diferentes candidatos a lo largo de la campaña pasaron a un segundo plano y las consecuencias de la autoría en el resultado electoral pasa a ser la gran cuestión informativa para la mayoría de los medios de comunicación.

Es entonces cuando se produce la

escisión entre dos sectores de los medios españoles. Por un lado, y muy especialmente los medios públicos, los que reflejan y no cuestionan la tesis oficial del gobierno sobre la autoría etarra como primera hipótesis, sin descartar la vía islamista. Por otro lado, los que a medida que van surgiendo nuevas pistas, desconfían de las fuentes institucionales, apuestan por la autoría árabe y, sobre todo, acusan al gobierno de ocultar a los ciudadanos datos relevantes de la investigación. Confluyen aquí el deber del gobierno de informar a la ciudadanía, el derecho de los medios a utilizar fuentes propias de información, y la obligación de ambos de no difundir datos que pusieran en peligro la investigación policial.

La supuesta ocultación de datos por parte del gobierno podría deberse a dos motivos: o bien pretendía no perjudicar las pesquisas policiales, o bien trataba de ganar tiempo y retrasar el anuncio de la autoría islámica para el día después de las elecciones. Algunos grupos de comunicación se apuntaron a esta segunda hipótesis y obviando la mínima prudencia exigida en los días previos a unos comicios, acusaron reiteradamente al gobierno de ocultar información.

A nadie se le escapa el peso que tiene no sólo la información sino también la opinión difundida por los medios en el conocimiento, actitudes y comportamiento político de los ciudadanos. Dada la cercanía de las elecciones y el desconcierto social generado por el atentado, hubiera sido deseable una mayor dosis de pluralismo y prudencia, especialmente en los programas de opinión, a la hora de emitir afirmaciones e informaciones sin contrastar que, como han demostrado encuestas posteriores, generaron una corriente de opinión favorable a un determinado partido.

**PORTADAS DE LOS PRINCIPALES
DIARIOS NACIONALES TRAS EL 11M**

La jornada de reflexión

Con el fin de preservar la opinión del ciudadano y evitar persuadirle a favor o en contra de una determinada fuerza política, la ley establece una serie de limitaciones a la aparición de políticos durante la jornada de reflexión. Durante la crisis del 11M se va a dar una circunstancia excepcional, toda vez que el fin de la campaña se adelanta al jueves, fecha en la que todas las fuerzas políticas deciden suspender sus actividades electorales. Generalmente, ese día los políticos suelen aparecer en los medios exclusivamente para animar a la gente a votar. Sin embargo, el análisis de las estrategias comunicativas de los diferentes partidos muestra cierta utilización política de la tragedia con el fin de inclinar la balanza electoral hacia un lado u otro.

Por un lado, la oposición criticaba la ocultación intencionada de información por parte del gobierno. Por otro, éste se limitaba a defenderse de las acusaciones, perdiendo la iniciativa y sembrando aún más dudas entre el electorado. La línea que separa la libertad de expresión y la prohibición de hacer propaganda durante ese día saltó por los aires, y se hizo mucho más evidente con las concentraciones ante las sedes del Partido Popular. La regla del silencio que tradicionalmente respetan los políticos durante la jornada de refle-

xión y la de votación es incumplida por los líderes políticos: Rajoy aparece en los medios para denunciar la persecución que estaban sufriendo sus sedes y electores; y Rubalcaba responde acusando duramente al gobierno de mentir. Lo nunca visto en una jornada electoral en la historia reciente de la democracia española.

**"Pásalo":
los SMS colapsan Génova**

Al margen de los efectos que provocó la convocatoria ante las sedes del Partido Popular en la actuación de los líderes políticos, desde el punto de vista de la comunicación es destacable la utilización de una nueva vía de comunicación –los mensajes entre móviles o sms– como forma de movilización política y social. El mensaje surge como iniciativa espontánea de un individuo, pero el debate surge respecto a la cobertura que determinados medios hacen de las manifestaciones. Tal y como critica el informe del Consejo Audiovisual de Cataluña, todo parece indicar que existió una atención desproporcionada –bien por exceso, bien por defecto– de las concentraciones de protesta ante las sedes del Partido Popular en las horas previas a la votación. Nunca quedará claro si el efecto masivo de las movilizaciones fue consecuencia del envío de sms o del eco que determinadas radios dieron a la convocatoria. En este caso, los límites entre informar de un hecho y alentarlo –en plena jornada electoral– no quedaron nítidamente separados.

El gobierno suspende en comunicación

Por último, y al margen de la actuación de los periodistas, es interesante analizar la política de comunicación del gobierno ante una crisis de semejante magnitud. Todos los hechos demuestran que, con independencia de si ocultó o no información y de las motivaciones que pudieron llevar a hacerlo, se perdió la iniciativa en la comunicación, destinando más esfuerzos a defenderse de las acusaciones y transmitiendo una imagen sospechosa, o al menos dudosa, respecto a su actuación. No hubo unidad en el mensaje, las fil-

traciones en niveles inferiores fueron continuas, y hubo obcecación en mantener la autoría etarra cuando todos los datos comenzaron a apuntar a la tesis islamista. Si el gobierno no fue responsable de ocultación, sí lo fue al menos de su equivocada estrategia comunicativa.

Demasiadas preguntas sin respuesta

Todas las cuestiones anteriormente esbozadas, y otras no menos importantes como las consecuencias del alineamiento político de los medios o la cobertura de la crisis por los corresponsales extranjeros, serán debatidas en profundidad en el XIX Congreso Internacional de Comunicación que se celebrará en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra durante los días 11 y 12 de noviembre. Más de un centenar de académicos de varias Facultades de Comunicación, Sociología y Ciencias Políticas de toda España presentarán los primeros resultados científicos de las investigaciones realizadas a lo largo de estos ocho meses en torno al tratamiento informativo de una tragedia que marcó un hito en la historia de la comunicación. ■

REFERENCIAS:

Consideracions del Consell de l'Audiovisual de Catalunya sobre el tractament televisiu de l'atemptat de Madrid del 11 de març de 2004 i dels esdeveniments posteriors fins les eleccions del dia 14.

Mediación.com: "Dossier sobre la manipulación gráfica: Lo que ocurrió y nunca ocurrió en Madrid en el 11M". "Edición extra... para nada. Reflexiones sobre los periódicos españoles que salieron a la calle el mismo 11-M".

Perspectivas del mundo de la comunicación, núm. 22, mayo y junio de 2004.

La ventaja hispana: un nuevo mercado para la prensa en Estados Unidos

LOS MEDIOS HISPANOS ESTÁN DE MODA. LOS DIARIOS EN ESPAÑOL CONFIGURAN EL SEGMENTO MÁS PUJANTE EN EL PANORAMA DE LOS DIARIOS ESTADOUNIDENSES, QUE PADECEN UN DESCENSO NOTABLE DEL NÚMERO DE LECTORES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

El desembarco de NBC en Tele-mundo y el dinamismo empresarial de Televisa en Estados Unidos son los antecedentes en televisión de un interés que no parece episódico y tiende a trasladarse ahora a los diarios. No es que la prensa hispana sea una novedad. *El Diario/La Prensa* (Nueva York) ha cumplido noventa años y el *Diario Las Américas* (Miami) está celebrando su cincuenta aniversario. *La Opinión* (Los Ángeles) se publica desde 1926. Lo que está cambiando es el modelo de negocio y la dimensión empresarial de las compañías que operan en el mercado. El incremento de ingresos publicitarios está dando la razón a los que consideran que el mercado de prensa hispana constituye el segmento más prometedor de un país donde los diarios parecen estar alcanzando su techo de lectores.

Influencias demográficas, económicas y políticas

El crecimiento de la difusión de la prensa es, en este caso, la respuesta natural a un incremento de la población y del poder adquisitivo de la población latina que ha crecido un 30% en los últimos tres años. En gran medida, los editores responden a datos del censo. Las proyecciones estadísticas sitúan a los hispanos como el 18% de la población total en 2025, el doble que en 1990. En el censo de 2000 eran ya el 12% de la población y se habían convertido en la principal minoría étnica, con una pirámide de población caracterizada por su juventud: la mitad de los hispanos son menores de 25 años. El español ya no es lenguaje extranjero para una sociedad que va camino de ser bilingüe. En este contexto, no es sorprendente que los editores empiecen a darse cuenta de las oportunidades publicitarias que aparecen al dirigirse a los

40 millones de hispanos que viven en Estados Unidos.

Además, el despegue de la prensa hispana tiene indudables repercusiones políticas. Los principales movimientos en el mercado de diarios en español en Estados Unidos se están produciendo en cinco Estados fundamentales para alcanzar la Casa Blanca: California, Nueva York, Illinois, Texas y Florida, donde se jugarán 166 de los 537 votos electorales de las elecciones presidenciales de este año, el 31% del total. Es en Los Angeles, Nueva York, Chicago, Dallas-Fort Worth y Miami donde se publican los títulos fundamentales. En 1970 había en Estados Unidos 232 periódicos (diarios y otras publicaciones periódicas) en español. Hoy se publican más de 500. Los ingresos publicitarios de los tres títulos principales (*La Opinión*, *El Nuevo Herald* y *El Diario/La Prensa*) se situaron entre los 26 y los 55 millones de dólares entre enero y noviembre de 2003. Se trata de cifras que comienzan a ser relevantes.

Las grandes compañías se dejan ver

El desarrollo de los años precedentes parece acelerarse desde el verano de 2003. En el mismo día del verano del año pasado comenzaron a publicarse nuevos periódicos en español en Chicago, Orlando y Dallas. Grandes editores de diarios como Tribune, Knight-Ridder, Pulitzer y E.W. Scripps Co. publican o desarrollan proyectos de diarios en nuestra lengua. Uno de los factores que ha desencadenado el interés de los grandes grupos de diarios ha sido el éxito de títulos como *El Nuevo Herald*, lanzado por Knight-Ridder en Miami en 1987. Este periódico vende ya 88.291 ejemplares y supera los 95.000 los domingos. En Florida el 16,8% de la población es hispana. *El Nuevo He-*

rald compete en Miami con *Diario Las Américas*, fundado en 1953 y con una difusión de más de 70.000 ejemplares.

Uno de los esfuerzos más ambiciosos es el del grupo Tribune -propietario del *Chicago Tribune* y *Los Angeles Times* que está construyendo una marca nacional lanzando en los principales mercados hispanos ediciones de *Hoy* -hasta ahora *Éxito*. Se trata de un título que se editó por vez primera en Chicago, donde la población hispana supera el millón y medio de personas. *Hoy* se publica desde 1998 en Nueva York -donde lo distribuye *Newsday* y difunde ya 94.000 ejemplares. El 19 de enero, el grupo Tribune anunció el comienzo de la edición de *Hoy* en Los Angeles, con lo que ha completado su presencia en los tres principales mercados de habla hispana en Estados Unidos. Tribune publica también *El Sentinel* en Orlando y, más recientemente, *El Sentinel del Sur de la Florida*, que se dirige a la población hispana de Fort-Lauderdale y Boca Ratón.

Otros diarios, como el *New York Post*, de News International -el diario que más crece entre los más vendidos en Estados Unidos en la actualidad-, han optado por suplementos mensuales como *NYP Tempo*, escrito en inglés y dirigido a los hispanos de segunda y tercera generación del área de Nueva York. Sólo en Nueva York se publican ya tres diarios en español: además de los citados *Hoy* y *El Diario/La Prensa*, *El Nacional* se dirige de modo particular a los dominicanos de un área metropolitana donde el 29% de la población es hispana. Sus ventas superan ya los 44.000 ejemplares.

En Texas los hispanos son ya el 32% de la población total. En el mercado tejano se producen movimientos similares. *La Estrella* es un

LOS DIEZ PRINCIPALES PERIÓDICOS EN ESPAÑOL POR INGRESOS PUBLICITARIOS EN ESTADOS UNIDOS (EN MILES DE \$, 2003)

Título	Ciudad	Ingresos publicitarios
<i>El Nuevo Herald</i>	Miami	55.369
<i>La Opinión</i>	Los Angeles	36.497
<i>El Diario/La Prensa</i>	Nueva York	26.770
<i>Hoy</i>	Nueva York	19.368
<i>La Raza</i>	Chicago	10.292
<i>Hoy</i>	Chicago	9.876
<i>Nuevo Mundo</i>	San José (California)	5.597
<i>Diario Las Américas</i>	Miami	4.102
<i>El Sentinel</i>	Broward County, Florida	3.544
<i>Lawndale News</i>	Chicago	3.434

Fuente: *Advertising Age*, January 5, 2004.

periódico propiedad de KnightRidder que se publicaba dos veces por semana desde 1993 y ahora se publica cinco días bajo el título *Diario La Estrella*, en Fort Worth (Texas). En la región Dallas-Fort Worth, donde los hispanos alcanzan el 22% de la población, el diario de KnightRidder compite con *Al Día*, otro diario en español que edita The Dallas Morning News y vende 40.000 ejemplares.

Los periódicos no diarios tienen también presencia en este dinámico mercado. *La Raza* y el bilingüe *Lawndale News* (198.079 ejemplares de ventas) compiten en el mercado de Chicago. Por su parte, *Nuevo Mundo*, es un periódico propiedad del *San José Mercury News*, que se edita en San José y se dirige a diversos segmentos de la población hispana de California.

El interés de las empresas de diarios sigue al de las grandes editoras de revistas, que siempre atentas a los cambios demográficos y buscando nuevos segmentos habían advertido ya hace años la necesidad de diseñar ofertas específicas en este mercado. Grupos como Hearst, The Washington Post, Condé Nast y Time Warner publican ediciones en español de revistas como *People*, *Vogue*, *Glamour*, *Cosmopolitan* o *Newsweek*, a las que hay que sumar otras revistas hispanas de difusión nacional como *Vanidades*, *Latina*, *Hispanic Business*, *Eres* o *Vista*. Desde el punto de vista de los ingresos publicitarios, ese interés es recompensado. Entre enero y noviembre de 2003, Time Warner

ingresó más de 22 millones de dólares en publicidad gracias a *People* en español y Condé Nast superó los 7 millones con *Vogue* en español.

El nacimiento de una editora hispana de diarios

La familia Lozano ha creado *Impremedia*, que comienza con dos de los diarios en español con mayores ventas de Estados Unidos: *La Opinión* -que con 124.692 ejemplares de difusión en la región de Los Angeles es el diario en español con mayores ventas en el país-, y el neoyorquino *El Diario/La Prensa*, fundado en 1913 y que vende 50.040 ejemplares. La presencia en California es de gran relevancia: los hispanos superan allí el 32% de la población. Como prueba de la vitalidad del sector, la familia Lozano ha comprado la participación que Tribune tenía en los dos diarios, con la intención de buscar oportunidades en ciudades con población hispana importante y considerando semanarios y otras publicaciones como ámbitos naturales de expansión de su negocio.

El público hispano se interesa por la información en español y tiene también interés por las noticias de sus países de origen. En un país con tradición de prensa local no aparece clara en el horizonte la posibilidad de un diario en español de difusión nacional. Además, los hispanos tienen orígenes muy variados, con demandas de información diversas. Según el Censo

de 2000, el 66,1% de los hispanos en Estados Unidos son de origen mexicano; el 9% de origen portorriqueño; el 4% cubano; el 14,5% proceden de otros países de América Central y del Sur y el 6,4% son hispanos de distinto origen.

Por tanto, a la diversidad de los principales mercados (Nueva York, Los Angeles, Chicago, Texas y Florida) se une el distinto origen de los hispanos en cada lugar. El dinamismo del mercado servirá para despejar algunas incógnitas: ¿hay espacio para una oferta nacional hispana de diarios, siguiendo las pautas que ya han marcado la televisión y las revistas? ¿será local el desarrollo en los principales mercados, como ha venido ocurriendo hasta ahora con excepción de *Hoy*? ¿Aparecerán también nuevas ofertas que atiendan las distintas comunidades nacionales, como ocurre con *El Nacional* en Nueva York? ¿Habrán nuevas ofertas en inglés para hispanos de segunda y tercera generación siguiendo el modelo del *New York Post* de Lachlan Murdoch o revistas como *Hispanic Business*? Lo que parece claro es que asistimos al desarrollo de un mercado con notable potencial de crecimiento de ventas y publicitario.

REFERENCIAS:

Advertising Age, January 5, 2004

Editor & Publisher, January 15, 2004.

www.hispaniconline.com/magazine/2003/dec.

The New York Times, December 29, 2003.

The Wall Street Journal, January 16, 2004.

United States Bureau of Census, www.census.gov.

El marketing del marketing

SIEMPRE SE HA RECONOCIDO CIERTA SABIDURÍA EN LOS REFRANES Y DICHOS POPULARES, Y SALVO EXCEPCIONES, LA MAYORÍA SE APLICAN Y ADAPTAN DE FORMA RAZONABLE A LA REALIDAD ACTUAL. UNO DE NUESTROS REFRANES MÁS SABIOS, EL QUE DICE QUE “EN CASA DEL HERRERO, CUCHILLO DE PALO”, ENCAJA PERFECTAMENTE CON LA SITUACIÓN QUE VIVE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD.

Efectivamente, “en casa del herrero, cuchillo de palo”. Probablemente muchos piensen que las agencias de publicidad, por su conocimiento experto en la materia, practican una gestión de marketing ejemplar o, cuando menos, bien diseñada. Así lo suponen Waller *et al.*, al comentar “que una agencia de publicidad debería ser experta en comunicarse con sus clientes potenciales y utilizar las ‘mejores prácticas’ en actividades de autopromoción, ya que el principal trabajo de la agencia consiste en comunicar un mensaje de sus clientes al mercado”. Sin embargo, en la práctica esto no está tan claro.

Competencia y competitividad

Entre las innumerables peculiaridades de las agencias de publicidad, se pueden destacar dos características derivadas de la naturaleza del producto que ofrecen: una es la intensa competencia; la otra, la fuerte competitividad. En el primer caso, la competencia viene motivada por unas escasas barreras de entrada. No se requieren grandes inversiones para iniciar un negocio de agencia, pues muchas veces basta con tener habilidad e interés. En segundo término, la competitividad se traduce en el afán por demostrar constantemente quién posee el mayor talento, o dicho de otro modo, quién atrae a las mejores cuentas y gana más premios en los festivales.

A priori, estos dos ingredientes deberían favorecer el desarrollo de una filosofía de marketing dentro de la empresa. La competencia hace necesario el empleo de las diferentes herramientas de marketing para conseguir una posición en el mercado, es decir, justo lo que hacen las agencias cuando trabajan para sus clientes. Y la competitividad fomen-

ta el interés por mejorar la calidad del producto creativo -calidad técnica y calidad del proceso-, lo que proporciona la base para iniciar la planificación comercial.

“El buen paño en el arca se vende”

De nuevo el refranero nos deleita con su sabiduría. “El buen paño en el arca se vende”, aplicado al marketing, nos recuerda una época pasada en la evolución de esta disciplina, la del denominado *enfoque producto*. Si se tiene en cuenta que la mayor parte de las agencias cree no necesitar una planificación de marketing especial, ya que lo importante es poder ofrecer un producto de calidad, ése podría ser el enfoque que más se adapta al marketing que practican. Y, sin embargo, las funciones de marketing que desarrollan las agencias son mucho más complejas de lo que aparentan. Por una parte, son reticentes a aceptar la necesidad de formalizar su actividad en planes de marketing, planes comerciales, etc.; pero día a día se enfrentan a situaciones que requieren la aplicación de las prácticas de gestión más avanzadas. La pregunta, por tanto, es muy sencilla: ¿por qué no profesionalizarlas?; ¿dónde reside el problema si las agencias adoptan los postulados del paradigma relacional, o los fundamentos del *Key Account Management*, o las actuales prácticas de gestión del conocimiento? El punto de partida para dar respuesta a estos interrogantes consiste en aceptar que buena parte de los procesos que ya existen en la agencia se pueden mejorar profesionalizándolos.

El qué: la lealtad

La formalización de los procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio a través del cual se pretende lograr

otros objetivos. Uno de ellos es el objetivo de la lealtad. Claro está que el último fin de cualquier práctica de gestión empresarial está enfocado a generar rentabilidad, y que sin el cumplimiento de esa premisa financiera todo lo demás deja de ser posible. Pero apartando a un lado esta reflexión, no cabe duda que la lealtad se erige como meta prioritaria en la gestión de las agencias de publicidad. Éstas son cada vez más conscientes del gran papel que juega este factor en el desarrollo de su actividad. Una lealtad no sólo referida a sus clientes, sino también, y no menos importante, a sus empleados. Así lo justificaba hace ya casi una década Reichheld en su conocida obra *The Loyalty Effect (El Efecto Lealtad)*, en la que analizaba la conexión existente entre la lealtad de los clientes, empleados e inversores, y su relación con la rentabilidad de los negocios.

Según Reichheld, el primer paso para implantar una gestión basada en la lealtad es que la empresa, en este caso la agencia, entienda el modo en que se relacionan las distintas lealtades que es capaz de generar. Una vez que la agencia haya logrado este entendimiento, podrá utilizar la lealtad como un activo fuerte en sus procesos de creación de valor, lo que le permitirá reexaminar y mejorar su acción estratégica.

Las agencias de publicidad no deberían escatimar esfuerzos a la hora de implantar una gestión basada en la lealtad. En primer lugar, y respecto a sus clientes, no se puede olvidar que las agencias actúan bajo distintas formas de presión. Por un lado, la constante amenaza de perder una cuenta; por otro, los cada vez más estrictos objetivos de resultados que pueden desvirtuar la atención dedicada al cliente. Por

ambos motivos, la agencia, y más en concreto el departamento de cuentas, que trabaja directamente con el anunciante, debe esforzarse no sólo por adoptar algunas tácticas de marketing para lograr la retención —que no lealtad—, sino también por conseguir implantar una auténtica filosofía de marketing basada en la creación de relaciones fuertes con el cliente. Para ello, deberá trabajar cuidando aspectos como la confianza, el compromiso, la atracción y la comunicación, aspectos que en ningún caso son unilaterales. El paradigma del marketing relacional no asigna toda la responsabilidad de la relación al proveedor, pues el cliente también debe participar activamente en pro del logro de la calidad relacional deseada (Gummesson, 2002).

Por otro lado, la lealtad de los empleados es igualmente importante, ya que la fuga de talento es un fenómeno común en la actualidad. El talento individual, el conocimiento de la propia agencia y de los clientes, supone un activo de inestimable valor para la empresa; un activo que se puede perder si no se gestiona adecuadamente. Para ello hay que poner en funcionamiento un marketing interno que traslade los principios del marketing relacional al interior de la empresa. Como ha comentado Gummesson, “un marketing interno eficiente constituye un prerrequisito para un marketing externo eficiente”.

El cómo: el marketing

La lealtad es tan básica en la vida empresarial como en la vida cotidiana de las personas. Al fin y al cabo, las empresas no dejan de ser un conjunto de personas, y por eso las relaciones personales desempeñan una función tan importante en el devenir de las relaciones *business to business*. Ahora bien, no se puede olvidar que las personas protagonistas en la relación agencia-anunciante representan a sus respectivas compañías y, por tanto, no se presentan con sus intereses personales sino con los corporativos; lo que sin duda hace más complejas este tipo de relaciones.

La gestión basada en la lealtad no es fácil y requiere tiempo, interés y mucho esfuerzo para implantarla. No se trata de una cuestión banal que se pueda discutir y diseñar en los pasillos de la agencia. Hay que pensar, definir, planificar y formalizar la estrategia de marketing relacional para tener claro en todo momento cómo actuar ante las distintas situaciones que planteen los clientes: políticas de precios, incentivos de los empleados, niveles de servicio, son algunos de los posibles aspectos que la planificación debe atender en aras de la consecución de la anhelada lealtad.

A veces, dar por hechas las cosas puede entrañar riesgos. La estrategia, sin duda, debe ser un elemento imprescindible para lograr relaciones leales.

Factores de la relación

El enfoque relacional que requiere la planificación del marketing de una agencia de publicidad debe atender a diversos factores clave que calificará cualquier relación propia de los servicios profesionales. Estos factores son la confianza, el compromiso, la atracción y la comunicación.

Debe tenerse en cuenta que la confianza no se obtiene inmediatamente, ni se puede lograr a través de la firma de un contrato, sino que se trata de un proceso gradual que requiere de interés y esfuerzo por ambas partes. Un elemento indispensable: transmitir honradez. Para el cliente, la confianza supone una garantía contra riesgos y comportamientos inesperados.

El compromiso implica que ambas partes —agencia y cliente— tengan el deseo de establecer una relación duradera y, sobre todo, que la agencia emita muestras de esfuerzo por retener al cliente.

La atracción se relaciona con la confianza, en cuanto que una imagen inspiradora de confianza supone un factor de atracción. Tanto el compromiso como la confianza, no obstante, son actitudes que el cliente percibe con el tiempo a través de

fuentes como la experiencia y la comunicación. Hay, a este respecto, una serie de aspectos destacados sobre la comunicación: la frecuencia, pues nunca ha de descuidarse mantener informado al cliente, o el medio utilizado, que ha de ser el apropiado a cada momento. La comunicación, gestionada bidireccionalmente, enriquece tanto a la agencia como al cliente. No hay un grado de formalidad establecido en la relación, pues depende del estilo profesional de la agencia.

Otros rasgos destacables de la relación comunicativa son exactitud, adecuación, credibilidad, variedad, relevancia y profundidad. Podemos concluir diciendo que la calidad de la relación se sustenta en gran medida en la calidad de la comunicación. Es decir, sin una buena comunicación difícilmente se lograría crear el ambiente de confianza y el grado de compromiso indispensable en la lealtad buscada. ■

REFERENCIAS:

GUMMESSON, Evert, *Total Relationship Marketing. Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, Butterworth Heineman, Oxford, 2002.

HALINEN, Aino, *Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*, Routledge, Nueva York, 1997.

REICHHELD, Frederick, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

WALLER, David, *et al.*, “Advertising agency activities used to attract new clients in Australia”, *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. XVI, nº. 2, 2001, pp. 129-140.

El mercado de la comunicación en España. Análisis prospectivo

TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS CONVENCIONALES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS (2004-2008)

Aumentará / No Cambiará / Disminuirá

	Aumentará	No cambiará	Disminuirá
TELEVISIONES GENERALISTAS ACTUALES	12%	17%	71%
TELEVISIONES LOCALES	79%	13%	8%
CANALES DE TV DE PAGO	83%	13%	4%
TELEVISIONES DIGITALES TERRESTRES EN ABIERTO	67%	29%	4%
DIARIOS NACIONALES	17%	50%	33%
DIARIOS LOCALES	25%	50%	25%
RADIO	17%	42%	41%
REVISTAS	4%	29%	67%
INTERNET	79%	13%	8%

TABLA 2: VALORACIÓN DE LOS FORMATOS QUE TENDRÁN ÉXITO EN LOS PRÓXIMOS AÑOS (2004-2008)

1. Nada / 2. Algo / 3. Bastante

	Nada	Algo	Bastante
1. RADIO MIXTA. MODELO ACTUAL	50%	46%	4%
2. RADIO GENERALISTA	34%	49%	17%
3. RADIO ESPECIALIZADA/RADIO TEMÁTICA	76%	12%	12%
4. FÓRMULAS MUSICALES	70%	18%	12%
5. PERSONALIZACIÓN DE CONTENIDOS: "PAY-PER-LISTEN"	12%	26%	62%
6. RADIO A LA CARTA PARA NICHOS DE AUDIENCIA	12%	29%	59%
7. NUEVOS FORMATOS: APARICIÓN DE IMÁGENES	12%	25%	63%
8. FÓRMULAS LOCALES MÁS ESPECÍFICAS	29%	50%	21%
9. OTROS (ESPECIFICAR)	—	—	—

TABLA 3: VALORACIÓN DE LAS TENDENCIAS SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS CONTENIDOS EN PLENIA

1. Perderán importancia de forma significativa o se reducirá significativamente su número.
2. Perderán algo de importancia o se reducirá algo su número.
3. No habrá variaciones.
4. Ganarán algo de importancia o se aumentará algo su número.
5. Aumentará la importancia de forma significativa o aumentará significativamente su número.

		1	2	3	4	5
EN LOS DIARIOS DE INFORMACIÓN GENERAL	NOTICIAS DEPORTIVAS	0%	12%	46%	29%	13%
	NOTICIAS ECONÓMICAS	0%	8%	50%	29%	13%
	NOTICIAS DE SOCIEDAD	0%	8%	46%	37%	9%
	NOTICIAS DE CULTURA Y ESPECTÁCULOS	0%	8%	54%	38%	0%
	NOTICIAS DE MEDIO AMBIENTE	0%	17%	25%	58%	0%
	NOTICIAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	4%	12%	37%	37%	10%
	OTROS (ESPECIFICAR)	—	—	—	—	—
EN LOS DIARIOS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA	DE INFORMACIÓN DEPORTIVA	0%	4%	62%	25%	9%
	DE INFORMACIÓN ECONÓMICA	0%	17%	42%	29%	12%
	DE NOTICIAS DE SOCIEDAD *	8%	12%	54%	21%	5%
	DE INFORMACIÓN CULTURAL Y DE ESPECTÁCULOS *	4%	0%	62%	21%	13%
	DE INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL *	4%	4%	58%	12%	20%
	DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA *	4%	8%	62%	17%	9%
	OTROS (ESPECIFICAR)	—	—	—	—	—

* Actualmente inexistentes o de difusión residual.

Fuente: *El mercado de la comunicación en España. Análisis prospectivo (2004-2008)*.
 Facultad de Comunicación y Deloitte (próxima publicación).

Los antiguos alumnos de la Facultad de Comunicación que deseen recibir *Perspectivas* en una dirección distinta a la actual pueden comunicar sus nuevos datos a alumni@unav.es
 Para enviar cualquier comentario o sugerencia pueden escribir a perspectivas@unav.es