

# **BARRERAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES**

---

JAVIER VALVERDE GARCÍA

MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ MOLINA

*jvalverd@ugr.es, rmolina@ugr.es*

*Universidad de Granada*

## **RESUMEN**

*El objetivo de este trabajo es identificar las barreras, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo, que dificultan la implantación de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) en las organizaciones. Para ello se ha revisado la literatura relativa a la CIM, así como la que ha profundizado en los enfoques de Orientación al Mercado y Orientación a la Marca dado que, como numerosos autores reflejan, ambos son antecedentes de la CIM o, cuando menos, moderan su capacidad para generar resultados en el rendimiento de las comunicaciones de marketing y de las marcas.*

*La novedad del trabajo radica en reunir e identificar de una manera sistemática el origen de las principales dificultades que encuentran las organizaciones para la implantación de la CIM, lo cual será de gran utilidad para la adopción de políticas que faciliten la implantación de la CIM y el aprovechamiento de las ventajas que ésta genera.*

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación Integrada de Marketing, CIM, Barreras, Orientación al Mercado, Orientación a la Marca.

## **1 INTRODUCCIÓN**

La aparición de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) se ha convertido en uno de los ejemplos más significativos de desarrollo en la disciplina del marketing (Kitchen, 2003). Las comunicaciones de marketing desempeñan un importante papel en la construcción y el mantenimiento de las relaciones con los diferentes grupos de interés de las organizaciones, y en el aprovechamiento de estas relaciones en términos de valor de marca (Dawar, 2004; Duncan y Moriarty, 1998). Como indica Dawar (2004, p. 31), “la Publicidad y las Promociones de las marcas generan tráfico y volumen de ventas; la inversión en marketing y sus resultados son medidos y gestionados a nivel de marca; y las marcas son la clave para la respuesta de las organizaciones a los movimientos competitivos a corto plazo. En efecto, la marca se ha convertido en el elemento central de los esfuerzos de marketing de muchas

compañías y se consideran una fuente de poder en el mercado, de ventajas competitivas y de mayores resultados”.

Si aceptamos que las comunicaciones son la base de todas las relaciones humanas (Duncan, 2002), también debemos aceptar que sólo las Comunicaciones de Marca integradas y estratégicamente orientadas pueden ayudar a los negocios a alcanzar una posición competitiva sostenible (Holm, 2006).

La importancia desde el punto de vista competitivo que tiene la correcta implementación de la CIM para las organizaciones hace que sea importante, desde la óptica de la gestión, identificar las barreras, tanto en el plano estratégico como en el operativo, que dificulten la implantación de la CIM para facilitar la adopción de medidas tendentes a superar estas barreras.

Partiendo de los trabajos iniciales de Kitchen y Schultz (2000) en los que se identifican las etapas para la implantación de la CIM en las organizaciones, y el resto de trabajos que han profundizado en la conceptualización ésta, observamos que existen factores facilitadores e inhibidores dentro y fuera de las organizaciones que condicionan la integración de las comunicaciones de marketing. Nuestra primera hipótesis es que los factores inhibidores, que llamaremos barreras, son fundamentalmente de naturaleza cultural y organizativa, y tienen que ver principalmente con el ámbito interno de la organización. Por ello se revisará la literatura existente, tanto la relativa a conceptualización de la CIM, como la que ha profundizado en los enfoques de Orientación al Mercado y Orientación a la Marca, dado que como numerosos autores reflejan, tanto la Orientación al Mercado como la Orientación a la Marca son los principales antecedentes de la CIM o, cuando menos, moderan la influencia de ésta para generar resultados en el rendimiento de las comunicaciones de marketing y de las marcas (Reid, Luxton y Mavondo, 2005; Porcu y Del Barrio, 2010). La segunda hipótesis es que los factores que inhiben la adopción del enfoque de Orientación al Mercado y de Orientación a la Marca, también serán frenos para la implantación de la CIM en las organizaciones.

## **2 LA CIM COMO RESPUESTA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

La CIM como concepto se ha popularizado a nivel internacional a partir de la década de los noventa, por lo que el uso generalizado de este término es relativamente reciente, lo cual puede explicar el por qué de la falta de una definición comúnmente aceptada y de la escasa comprensión de su significado real (Holm, 2006).

Smith et al. (1999) han planteado tres acepciones de la CIM:

- Gestión y control de todas las comunicaciones al mercado.
- Asegurar que el posicionamiento de marca, personalidad y mensajes son entregados sinérgicamente a través de cada uno de los elementos de comunicación a partir de una estrategia única y consistente.
- El análisis estratégico, elección, implementación y control de todos los elementos de comunicación de marketing que eficientemente (mejor uso de los recursos), económicamente (mínimo coste) y efectivamente (máximo resultado) influyen las transacciones entre una organización y sus clientes y consumidores actuales y potenciales.

Con objeto de alcanzar un mayor nivel de comprensión del significado completo de la CIM, Smith et al. (1999) han desarrollado una herramienta que muestra como la integración de las comunicaciones de marketing sucede desde uno a más de siete niveles. Los niveles y sus correspondientes grados de integración son:

- Integración Vertical de Objetivos: Significa que los objetivos de comunicación coinciden con los objetivos de marketing y los objetivos generales corporativos.

- Integración Horizontal / Funcional: Las actividades de comunicación de marketing encajan bien con otros aspectos del negocio como producción, operaciones y recursos humanos.
- Integración del Marketing Mix: las decisiones del Marketing Mix respecto de producto, precio y distribución son consistentes con las decisiones de comunicación.
- Integración del Mix de Comunicación: las doce herramientas de comunicación se utilizan para guiar a los consumidores y clientes a través de las etapas del proceso de decisión de compra, y cada una de ellas transmite un mensaje consistente.
- Integración de la Creatividad: El diseño creativo y la ejecución es uniforme y consistente con el posicionamiento elegido para el producto.
- Integración Interna / Externa: Todos los departamentos de la organización y las agencias externas trabajan en colaboración conforme a un plan y una estrategia acordados.
- Integración Financiera: El presupuesto es utilizado de la forma más efectiva y eficaz, asegurando que se alcanzan economías de escala y que la inversión a largo plazo es optimizada.

Smith et al. (1999) afirman que el nivel más importante y fundamental es el de la integración vertical de objetivos y actividades, y que no es posible formular un objetivo efectivo de comunicación de marketing si no está directamente ligado a un objetivo específico de marketing y a un objetivo corporativo relevante. La primera de las barreras para la CIM se deriva de lo anterior y se puede formular en los siguientes términos:

***Barrera 1: Formular los objetivos de comunicación de manera independiente a los objetivos generales estratégicos de la organización.***

Cada uno de los niveles identificados por estos autores implica problemas específicos que pueden suceder durante el proceso y deben ser solucionados. El más importante, sin embargo, es asegurar que los objetivos de diversa naturaleza y nivel son mutuamente alcanzables. Así, los objetivos de rentabilidad deben ser consistentes con los objetivos de crecimiento, de incremento de cuota de mercado o de responsabilidad social corporativa. Las metas y las estrategias deben considerar las amenazas de la industria y tener en cuenta los riesgos de tipo competitivo. Cuando se trata de comunicación e implementación, se debe asegurar que los objetivos son bien comprendidos por los responsables de dicha implementación, algo que no siempre debe darse por hecho, especialmente en organizaciones con un elevado grado de enfoque técnico (Holm, 2006).

La aparición de Internet y las nuevas tecnologías de la información, ha provocado que muchas empresas reconsideren sus ventajas competitivas. Porter (2001) afirma que algunas empresas han usado Internet para modificar las bases competitivas del sector desde la calidad, las características y servicio hacia el precio, haciendo mucho más difícil alcanzar la rentabilidad para cualquiera en la industria. También ha advertido de cómo influye Internet en la estructura de la industria, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se reducen las diferencias entre los competidores.
- La competencia se traslada al precio.
- El ensanchamiento geográfico del mercado incrementa la competencia.
- Se crean nuevas amenazas sustitutivas por la proliferación de Internet.
- La estandarización de los productos reduce la diferenciación.
- Las reducidas barreras de entrada incrementan el poder de los proveedores.
- Los poderosos canales de distribución tradicionales son eliminados.
- El poder de negociación de los consumidores finales se incrementa por la reducción de los costes de transacción.

- Es difícil mantener las aplicaciones de Internet fuera del alcance de los nuevos competidores.
- Internet puede expandir el mercado haciendo la industria más eficiente.

Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de las comunicaciones de marketing. La reducción de las diferencias entre competidores y la estandarización de los productos, fuerza la necesidad de desarrollar nuevos posicionamientos estratégicos sostenibles, nuevos productos y nuevos servicios. La eliminación del poder de los canales tradicionales, fuerza un cambio fundamental en el mix de comunicación en la medida en que la competencia se traslada al precio. Sin embargo, la principal diferencia desde la perspectiva de la comunicación, no radica en la elección del conjunto de herramientas, sino en el ajuste de los objetivos y las estrategias a las nuevas realidades de marketing y comunicación. Los clientes y demás *stakeholders* disponen de mayor información y esperan respuestas más individualizadas y frecuentes de las organizaciones, y que éstas lo hagan a través de los nuevos canales de comunicación en los que se sienten con mayor control (p.ej. las redes sociales). Por esta razón se considera que:

***Barrera 2: Falta de experiencia en el manejo de las nuevas herramientas de comunicación, como las redes sociales, por parte de las organizaciones, dificulta la integración de dichas herramientas con el resto de actividades de comunicación.***

Kitchen (2005) ha recopilado una serie de tendencias que han incrementado la importancia y el reconocimiento de la CIM. Entre ellas destacan:

- Asignación de presupuestos de comunicación fuera de las campañas de publicidad en medios masivos.
- Incremento de la fragmentación de los medios.
- Aumento de la segmentación de los deseos y preferencias de los consumidores.
- Facilidad del acceso a bases de datos de clientes y a la capacidad de procesamiento de dichas bases de datos.
- Reforzamiento de la fidelidad de los clientes a través del marketing relacional.
- Incremento del valor a través de la imagen de marca.
- Importancia de las decisiones del mix de medios en la efectividad de las comunicaciones.

Ante este panorama, es de vital importancia tomar en consideración herramientas especialmente relevantes en el marketing individualizado. Las numerosas herramientas y las innumerables combinaciones posibles ilustran la complejidad de la CIM y la necesidad de tratarla desde un punto de vista estratégico, donde lo importante son los principios y las orientaciones, antes que las instrucciones a nivel táctico, principalmente gestionadas por las agencias de publicidad (Percy, Rossiter y Elliot, 2002) y los ejecutivos de cuentas.

Es razonable pensar que las perspectivas teóricas y metodológicas, así como el esquema de pensamiento, están influenciados por la formación y la tradición. Desde un punto de vista táctico, la comunicación de marketing está gestionada por experimentados ejecutivos de cuentas, directores de arte y redactores con muy pocas competencias y experiencia en la dirección estratégica. Un estudio de las dos principales escuelas de Comunicación de Marketing de Suecia y de la principal Escuela de Negocios (Holm, 2006), demuestra que aquellos que tienen responsabilidades tácticas y estratégicas respecto de la CIM viven en niveles educativos, culturales e intelectuales separados. Los responsables de las decisiones en el ámbito de la dirección estratégica poseen, en el mejor de los casos, capacidad estratégica, pero una total falta de perspectiva respecto a la teoría y el método de la comunicación de marketing. Los profesionales experimentados en comunicación adolecen de una total inexperiencia en lo relativo a la dirección estratégica, tanto desde el punto de vista empírico como teórico (Holm, 2006). Dado que la CIM debe ser considerada a nivel estratégico e

implementada a nivel táctico en todas las actividades comunicativas, los factores anteriores nos llevan a formular la siguiente barrera:

***Barrera 3: Carencia de competencias estratégicas en los responsables de comunicación y de comunicación en los gestores del negocio.***

### 3 LA CIM EN EL PLANO ACADÉMICO

Como respuesta a la creciente preocupación por el impacto de un entorno de marketing cada vez más hostil para el valor de las marcas y las crecientes expectativas respecto al rendimiento del marketing y su cuantificación, muchas organizaciones se están planteando la forma de mejorar la gestión y la integración de sus programas de comunicación mediante la aplicación de la CIM (Reid, Luxton y Mavondo, 2005). A pesar de ello, numerosos autores plantean que existe una gran ambigüedad en la definición de la CIM, sin suficiente consenso sobre su significado y con numerosas áreas que necesitan clarificación (Backer y Mitchell, 2000; Duncan y Mulhern, 2004; Kitchen y Schultz, 1999; Phelps, 1996). Esta ambigüedad es probable que tenga su efecto en el desarrollo de instrumentos de medida, así como en su implantación en las organizaciones. De hecho Pickton y Hartley (1998, p.450) afirman que: “es muy difícil de conceptuar una imagen general y reunir todas las influencias organizacionales necesarias para alcanzar la integración. Existen múltiples niveles y dimensiones de integración y cada uno de ellos tiene sus dificultades individuales y colectivas. Para poder ser implementada, la CIM requiere la implicación de la organización al completo desde el máximo responsable ejecutivo hasta el personal de base. Debe ser considerada desde el más alto nivel estratégico hasta las actividades tácticas del día a día.”

Las nuevas barreras o dificultades que podemos identificar para la implantación de la CIM en las organizaciones se derivan de las consideraciones anteriores:

***Barrera 4: Ausencia de consenso en la conceptualización y en los instrumentos de medida del grado de integración, y por tanto de los resultados económicos derivados de la misma.***

***Barrera 5: Escasa o nula presencia del concepto CIM en los programas de las principales escuelas de negocios, debidas a la indefinición existente sobre el concepto en el plano académico.***

***Barrera 6: Ausencia de compromiso por parte de la Alta Dirección de la empresa.***

***Barrera 7: Deficientes sistemas de comunicación interna.***

Por otro lado, en la era de la globalización, las empresas se encuentran cada vez con más dificultades para conseguir un mínimo grado de diferenciación y conseguir por tanto una ventaja competitiva. Este hecho ha ocasionado que se cuestione cada vez con mayor fuerza la efectividad de la perspectiva tradicional del marketing y se incremente la investigación sobre la forma en que el marketing debe evolucionar para mantener su relevancia en los cada vez más complejos mercados del siglo XXI (Gronross, 2004). Se ha sugerido en la literatura que la implantación de un enfoque integrado en las comunicaciones de marketing puede generar una mayor eficiencia y un mayor impacto en el público objetivo (Kim et al., 2004) debido a la flexibilidad inherente en el enfoque de la CIM (Pitta et al., 2006).

Desde hace más de veinte años, tanto los profesionales como los académicos, vienen discutiendo la teoría y la práctica de las comunicaciones de marketing, pero sin tomar en consideración la idea de la integración como un enfoque realista para conseguir una posición competitiva para la empresa. No es hasta el inicio de la década de los ochenta cuando empieza el interés de los académicos y aparecen los primeros artículos en la literatura académica (Holm, 2006). Hace veinte años, el 75% de los presupuestos de marketing se destinaban a publicidad en EEUU. A principios del siglo XXI, sin embargo, el 50% se destina a promociones al canal, el 25% a promociones al consumidor y menos del 25% a publicidad (Kitchen, 2003). La asignación de grandes presupuestos de comunicación fuera de los medios masivos y de la publicidad tradicional ha favorecido a la CIM en cuanto a reconocimiento e

importancia para lograr un marketing efectivo. La aparición de las nuevas Tecnologías de la Información ha cambiado drásticamente el panorama de los medios y ha contribuido a la desregulación generalizada de los patrones de consumo de los mercados y de los individuos, incrementando la segmentación de los gustos y preferencias de los consumidores (Kitchen, 2003).

Kitchen y Schultz (2000) han identificado cuatro etapas para la implantación de la CIM en las organizaciones:

- Coordinación táctica de los instrumentos de comunicación: Se requiere un elevado grado de comunicación interpersonal e interdepartamental, dentro y fuera de la empresa, que esté liderado por los directivos de la empresa, no por las agencias externas.
- Redefinición del enfoque de las comunicaciones de marketing: Las organizaciones recopilan abundante información sobre sus clientes y la utilizan para el despliegue de sus comunicaciones de marketing y la evaluación de sus resultados. Es necesaria la colaboración con agencias externas.
- Aplicación de las tecnologías de la información: Mantener fuentes de datos accesibles y construir bases de datos globales que permitan la segmentación. Incorporación efectiva de los datos en la planificación de las comunicaciones y transformación de los datos de clientes en conocimiento de los clientes.
- Integración estratégica y financiera: La empresa evalúa constantemente el retorno de la inversión de las comunicaciones de marketing desde una perspectiva financiera. La información y el conocimiento se unen a una continua evaluación de cada segmento de mercado desde una perspectiva global.

Estos autores encontraron que la mayoría de las empresas se han estancado en las dos primeras etapas, sólo algunas están empezando a moverse a la tercera y muy pocas a la cuarta. De lo anterior se deduce que los siguientes factores dificultan la implantación de la CIM:

***Barrera 8: Intereses de las agencias externas en mantener el statu quo, centrado en grandes inversiones en medios masivos de elevada rentabilidad para las mismas.***

***Barrera 9: Elevado coste del desarrollo y mantenimiento de las bases de datos.***

***Barrera 10: Dificultad para medir la rentabilidad de muchas de las acciones de comunicación.***

***Barrera 11: Incapacidad de superar la visión táctica de la CIM para pasar a una visión estratégica motivada por inercias en la gestión y falta de tecnología para recopilar y gestionar el conocimiento sobre los clientes.***

#### **4 LA CIM COMO RED DE COLABORACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

Si se pretende que el concepto de comunicación esté íntimamente relacionado con el intercambio de información, ideas o sentimientos y que se produzca un desarrollo exitoso de una estrategia de comunicación, es necesario un aprendizaje exhaustivo y una buena coordinación de toda la red de comunicación (Gould et al., 1999). “Comunicaciones de Marketing” es el término colectivo que se usa para referirse a todas las funciones comunicativas utilizadas en la comercialización de un producto, y el propósito de las comunicaciones de marketing es añadir valor de persuasión tanto para los clientes como para la empresa (Duncan, 2002).

En este sentido, cada una de las herramientas de comunicación tiene su función específica y el mensaje será reforzado aprovechando las características específicas de cada una de ellas. Dado que todas estas herramientas pueden ser gestionadas por diferentes departamentos y agencias externas, se requiere que exista una total coordinación en la planificación y evaluación de cada

una de las fases definidas para conseguir las relaciones de los clientes con la marca. En consecuencia, algo que limita la implicación en las organizaciones es:

***Barrera 12: Falta de comunicación interfuncional entre los diferentes actores implicados en el proceso comunicativo.***

Numerosos trabajos académicos relativos a la CIM están profundizando en la clarificación de los límites conceptuales de la CIM. Los primeros trabajos consideraban la CIM como una integración de las herramientas promocionales con el objetivo de lograr el máximo impacto con el mínimo coste (Low, 2000). Aunque se trata de un punto de partida útil desde un punto de vista conceptual, las discusiones sobre la CIM han traspasado este planteamiento limitado y actualmente se considera que es necesaria la integración de todas las operaciones de negocio para alcanzar los objetivos de la CIM y conseguir una ventaja competitiva (Pickton y Hartley, 1998).

Se ha propuesto, por tanto, que si el concepto de CIM radica en la capacidad de proporcionar una red de cooperación que genere unos beneficios óptimos, las comunicaciones de marketing deben evolucionar desde un instrumento meramente táctico hasta convertirse en un proceso estratégico integral (Kitchen y Li, 2005). Schultz y Kitchen (2000), han demostrado que la CIM es un proceso holístico que requiere que el enfoque al cliente penetre en todas las funciones de la organización, así como que exista una integración completa en todos los niveles. Estos estudios apoyan el planteamiento de que la CIM requiere el compromiso y la comprensión de la totalidad de la organización y que no se limite únicamente a la función de marketing (Kliatcho, 2005).

Si las empresas y sus estructuras deben cambiar el enfoque de su comportamiento desde un enfoque unidireccional a un enfoque bidireccional centrado en el cliente, se deben considerar los factores limitadores y los facilitadores que intervienen en la implantación de la CIM (Dewhirst y David, 2005).

Algunos autores han investigado cuáles son esos factores facilitadores o inhibidores y han concluido que el tamaño y tipo de empresa, así como su posición en el mercado, pueden influir en su capacidad para adoptar un enfoque integrado de las comunicaciones de marketing (Reid, 2005). Dado que las empresas pequeñas tienen menores restricciones burocráticas y estructuras más simples desde el punto de vista jerárquico, probablemente convergerán más fácilmente hacia unos mecanismos de comunicación más consistentes con la CIM (Low, 2000). Dado que tanto la burocracia como la jerarquización generan múltiples visiones de negocio, ralentizan la respuesta de las organizaciones a los requerimientos de los clientes, y sobre todo, generan una visión parcial del entorno para cada uno de los implicados en el proceso de comunicación, podemos considerar ambos factores como una nueva barrera para el desarrollo de la CIM.

***Barrera 13: Burocracia y jerarquización excesiva en las organizaciones.***

Se ha identificado que el desarrollo de relaciones basadas en la confianza con los grupos de interés de la empresa es un importante factor facilitador de la CIM (Kitchen y Li, 2005; Kliatcho, 2005; Reid, 2005). Estas relaciones están basadas en la comunicación, lo cual es compartido con la CIM, y permiten proporcionar un valor superior a los clientes (Kitchen y Li, 2005).

***Barrera 14: Utilizar las comunicaciones de marketing de forma unidireccional con el único objetivo de persuadir a la audiencia objetivo de los beneficios de los productos de la empresa, sin pretender conseguir un dialogo (relacional) con su público.***

## **5 RELACIONES ENTRE LA CIM, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ORIENTACIÓN A LA MARCA.**

Según han demostrado Reid, Luxton y Mavondo (2005), la Orientación al Mercado (OM) y el nuevo concepto de Orientación a la Marca, son condiciones necesarias para que la CIM sea adoptada dentro de la organización de manera exitosa.

Basándonos en este planteamiento, asumimos que las barreras que existan en las organizaciones para la adopción de la OM y la Orientación a la Marca, también dificultarán la implantación de la CIM. Se tratará por tanto de identificar cuáles son estas barreras, así como la influencia que puedan ejercer sobre la CIM, tanto desde un punto de vista estratégico como táctico.

La OM es un tema implícito que subyace en la implementación y la gestión de la CIM. Se ha asumido que las empresas que adoptan la CIM adoptan una orientación centrada en el cliente, implantan mecanismos para ligar la organización al mercado y a los clientes, así como procesos, sistemas y modelos mentales que unen las diferentes áreas de la organización (Duncan y Moriarty, 1998).

La Orientación al Mercado ha sido ampliamente discutida en la literatura (Carrillat, Jaramillo y Locander, 2004; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), y se han identificado tres grandes corrientes (Helfert, Ritter y Achim, 2002): (1) Perspectiva comportamental (Kohli y Jaworski, 1990), donde la OM se centra en la generación de inteligencia de marketing, diseminación de la información y respuesta a la información por parte de toda la organización; (2) Perspectiva Cultural (Narver y Slater, 1990), donde la OM se ve reflejada en los valores y las actitudes de la organización para proporcionar un valor superior a los clientes mediante la atención a las necesidades actuales y futuras de los clientes; (3) Perspectiva Competitiva, que tiene en cuenta la comprensión de los competidores actuales y potenciales y coordina los recursos de la organización para entregar un valor superior al clientes. En conjunto, la OM significa que toda la organización tiene acceso a toda la información importante que influye en el comportamiento de compra, y que las decisiones tanto estratégicas como tácticas se toman de manera interfuncional e interdepartamental.

#### ***Barrera 15: Falta de diseminación de la información entre la organización.***

Esquemáticamente, la Orientación al Mercado consiste según Reid, Luxton y Mavondo (2005) en:

- Orientación al Cliente: Fomentar activamente los comentarios y sugerencias de los clientes, énfasis en el servicio postventa, evaluar regularmente las formas de crear un producto o servicio de valor superior y la medida regular de los niveles de satisfacción del cliente.
- Orientación a la Competencia: Continua evaluación de la actuación de la competencia, recopilación y utilización de la información de mercado de los competidores para la confección de los planes de marketing y la utilización de la fuerza de ventas para el seguimiento y reporte de la actividad de la competencia.
- Coordinación Interfuncional: Compartir la información del mercado entre departamentos, implicación de todos los departamentos en el diseño del plan de negocio y de las estrategias a seguir, interacción del personal de marketing con el resto de departamentos y evaluación conjunta de las necesidades de los clientes.
- Énfasis en el beneficio: Capacidad de los sistemas de información de gestión para determinar la rentabilidad de cada uno de los principales clientes, línea de producto, territorio de ventas y canal de distribución.

Uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la OM es la coordinación de los esfuerzos entre los departamentos para asegurar que los recursos de la organización contribuyen de manera óptima a la creación de valor para el cliente. Como indican Berry y Parasuraman (1991):

“internalizar la marca implica explicar y vender la marca a los empleados.... compartir con los empleados los estudios y la estrategia que hay detrás de la marca.... entrenar a los empleados



en comportamientos que fortalecen la marca y celebrar las acciones de los empleados que apoyen la marca” (1991, p. 129).

De lo anterior podemos deducir la siguiente barrera:

***Barrera 16: Las decisiones de comunicación en las empresas suelen ser tomadas por agencia de comunicación internas, en pocas ocasiones, o externas, generalmente, mientras que la diseminación de la información suele ser asumida por el personal de ventas, lo que distorsiona el efecto de la misma, lo cual dificulta una comunicación directa y dinámica entre la empresa y sus clientes objetivo, así como la capacidad de desarrollar relaciones más íntimas con clientes, consumidores y demás grupos de referencia.***

Un reciente trabajo sobre los factores organizativos que influyen en el grado de Orientación al Mercado en las empresas hoteleras (Beerli Palacio, Martin Santana y Quintana Deniz, 2006) ha puesto de manifiesto que:

“...la formalización organizativa, o grado en el que se definen los roles, relaciones jerárquicas, comunicaciones, normas y sanciones, y procedimientos organizativos, favorece la intensidad de las actividades y comportamientos de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado en el sector turístico – hotelero. Por su parte, la influencia negativa de la centralización sobre la diseminación y respuesta a la información de mercado, sugiere que es preferible incrementar el grado de autonomía de los empleados en la toma de decisiones antes que concentrar la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más altos de la organización, al objeto de alcanzar un mayor grado de orientación al mercado de los establecimientos alojativos turísticos. Las dinámicas interdepartamentales afectan significativamente a la orientación al mercado de los establecimientos. Por una parte, los conflictos inhiben o reducen los comportamientos de respuesta a la información de mercado, mientras que la conexión interdepartamental favorece su desarrollo”.

Sobre la base de lo anterior, se puede argumentar que una barrera en la implantación de la CIM es:

***Barrera 17: Falta de incentivos dentro de la organización que premien la consecución de objetivos de comunicación entre los diferentes departamentos o áreas funcionales.***

El término Orientación a la Marca fue introducido por Urde (1994), quien lo definió como “un enfoque en el que los procesos de la organización giran en torno a la creación, desarrollo y protección de la identidad de la marca en una continua interacción con los clientes objetivo con el fin último de conseguir ventajas competitivas”. La Orientación a la Marca por lo tanto representa la focalización de las áreas y unidades de negocio o departamentos en las marcas que proporcionan fuertes relaciones con los clientes y demás grupos de interés, independientemente de que la marca sea corporativa o de producto, de servicio o de un producto elaborado (Bridson y Evans, 2004), y sugiere que una organización tiene una clara identidad y visión de marca. Esto implica que el sistema de información de mercados ha sido diseñado para proporcionar información sobre la gestión de las relaciones entre la marca y sus principales *stakeholders* (Reid, Luxton y Mavondo, 2005).

Basándonos en este enfoque, y según lo indicado por numerosos autores (Kapferer 1997; Keller, 1993; Park, Jaworski y MacInnis, 1986; Aaker, 1996; Duncan y Moriarty, 1998), podemos concluir que una organización Orientada a la Marca es capaz de controlar de manera efectiva las percepciones de los clientes hacia su marca, identificar si dichas percepciones se corresponden con su visión de la marca y potenciar las estrategias que refuercen las creencias positivas en la marca o cambien las percepciones negativas (Reid, Luxton y Mavondo, 2005). Si consideramos el uso de las marcas como la base de la consecución de una ventaja competitiva, las organizaciones deben avanzar más allá del esquema de la orientación al mercado tradicional y deberían adoptar un enfoque orientado a la marca.

Bridson y Evans (2004), conceptualizaron e hicieron operativa la Orientación a la Marca indicando cuatro componentes de la misma: (1) Enfoque en el carácter distintivo (2) Funcionalidad (utilidad) (3) Valor añadido (4) Capacidad Simbólica.

Para crear una identidad de marca exitosa es necesario asegurar que los mensajes de la marca son impulsados estratégicamente, siendo la sincronización de las comunicaciones uno de los aspectos más importantes en el proceso de orientación a la marca (Urde 1994). La consistencia del mensaje de marca ha sido identificada como uno de los factores clave del éxito de una marca por varios autores (Aaker 1996; Urde 1994). Duncan y Moriarty (1998, p. 6) han indicado que todo en la empresa genera mensajes (sus prácticas comerciales, su misión, sus prácticas de contratación, las acciones filantrópicas, la forma en responder a las demandas, la cultura corporativa) que pueden confirmar, fortalecer o debilitar las relaciones de la marca. Por ello, los mensajes sobre la marca deben ser estratégicamente consistentes y deben considerar al resto de *stakeholders* más allá de los clientes.

Reid et al (2005), indican que la distinción de una marca a los ojos de los consumidores no es una propiedad del actual producto, sino producto de la comunicación de la marca, que la funcionalidad de la marca (utilidad) no es un atributo absoluto de un producto o servicio porque muchos productos o servicios pueden potencialmente proporcionar la misma funcionalidad o utilidad, por esto la funcionalidad de la marca está fuertemente influenciada por la comunicación de marca. Finalmente, el valor simbólico de una marca no es un atributo inherente de la marca, ni tampoco existe fuera de las comunicaciones, comportamiento y actitudes del negocio o cómo éstos son percibidos por el cliente (Reid, Luxton y Mavondo, 2005).

Los argumentos anteriores demuestran la fuerte interrelación e interdependencia entre la Orientación a la Marca y la CIM. De hecho, como sugieren Bridson y Evans (2004), la Orientación a la Marca persigue añadir valor a un producto o servicio nuevo o existente para propocionarle una ventaja competitiva y un motivo a los consumidores para elegirlo. El valor se crea, cada vez más, fuera del plano físico del producto mediante factores como la interacción entre el cliente y la organización, la respuesta a sus quejas, y las necesidades y expectativas del cliente. Estas actividades se encuentran dentro del dominio de la CIM, lo cual implica que el éxito en la adición de valor depende fundamentalmente de la efectividad de la CIM.

Según Reid et al. (2005), la Orientación a la Marca viene caracterizada por los siguientes elementos:

- Visión compartida de la marca: la marca es un elemento central en el proceso de decisión corporativa y en la misión de la organización; implica que los objetivos y las operaciones de la organización están planteados desde un punto de vista estratégico con relación a la marca. La marca es considerada de una forma integral junto con otros recursos y competencias y existe una comunicación explícita de la visión con una clara asignación de responsabilidades y niveles de autoridad.
- Funcionalidad compartida de la marca: la organización reconoce que la marca facilita la diferenciación con respecto a los competidores mediante la comunicación de sus atributos funcionales específicos y sus beneficios a los clientes.
- Posicionamiento de marca compartido: La marca es un medio de identificación, diferenciación y garantía de consistencia para los clientes. La organización reconoce que la marca es clave para construir la fidelidad de los clientes en el mercado, y que toda la comunicación relativa a la marca está asociada a un posicionamiento competitivo apropiado y valioso.
- Rendimiento económico de la Marca: La inversión realizada en la marca y en la construcción del valor de marca es fundamental para obtener una ventaja competitiva en el mercado y para la consecución de una recompensa económica. Los gestores orientados a

la marca consideran a las marcas como la base estratégica que sustenta los recursos de la organización.

- Simbolismo de la marca: Reconocimiento en la gestión de que la marca tiene un fuerte contenido simbólico y emocional y es la expresión de la personalidad y los valores de los clientes. Los aspectos emocionales comunicados con respecto a una marca se reconocen por su capacidad para unir a un cliente a una marca.
- Capacidad de añadir valor de la marca: Para conseguir los objetivos de la marca, la organización necesita gestionar sus actividades, tanto internas como externas, para maximizar su capacidad de añadir valor. La Orientación a la Marca se centra en satisfacer la utilidad esperada por los clientes, por lo tanto un aspecto crítico será la comunicación de las creencias y capacidades que la organización utiliza para añadir valor detrás de los aspectos funcionales. Esto incluye, por ejemplo, el énfasis en el servicio, la calidad, la personalidad de la marca, lo que facilita el reconocimiento entre la marca y los clientes y otros grupos de interés.

Del análisis de los conceptos y dimensiones subyacentes detrás de los enfoques OM, CIM y Orientación a la Marca, podemos concluir que el solapamiento, o nexo, entre ambos se produce principalmente en los siguientes tres aspectos:

- Orientación al Cliente.
- Coordinación interfuncional.
- Identidad de marca.

La Orientación al Cliente, una de las dimensiones de la OM, representa el plano de la Cultura Corporativa, y es una de las bases para que sucedan tanto la CIM como la Orientación a la Marca. El principal nexo entre la Orientación a la Marca y la CIM es la Coordinación Interfuncional, lo cual está directamente relacionado con el Marketing Interno. En el contexto de la OM, la coordinación interfuncional se refiere fundamentalmente a la optimización del uso de los recursos, mientras que en el contexto de la CIM hace referencia a la maximización de la efectividad y la consistencia de la comunicación. Sin embargo, la base en ambos es la misma: las áreas y departamentos deben estar coordinados e integrados para alcanzar unos resultados óptimos para la organización.

***Barrera 18: Los estilos de dirección que fomentan la competencia interdepartamental dificultan la cooperación y la coordinación.***

Otro nexo de unión entre la Orientación a la Marca y la CIM es la propia marca. La Orientación a la Marca pretende proporcionar la base para crear y gestionar marcas que estén diferenciadas, que proporcionen un valor simbólico y funcional a los clientes y demás grupos de referencia, lo cual será la base para el desarrollo de relaciones duraderas y beneficiosas. Como se ha visto con anterioridad, el camino para conseguirlo es indefectiblemente la CIM.

El nexo que une la OM y la Orientación a la marca es el cliente, dado que la Orientación a la Marca proporciona un medio para trasladar los objetivos a largo plazo de la OM en un conjunto de actividades que pueden ponerse en funcionamiento a corto y medio plazo a través del enfoque de Orientación a la Marca.

Por todo lo anterior, podemos concluir que cuanto mayor sea el solapamiento entre OM, Orientación a la Marca y CIM en las anteriores dimensiones, mayor será la efectividad de la organización para construir valor de marca (Reid, Luxton y Mavondo, 2005), uno de los principales objetivos de la CIM. Sin embargo, un escaso solapamiento representará una barrera para la misma. En consecuencia, se deduce que:

***Barrera 19: Descoordinación interfuncional.***

***Barrera 20: Ausencia de una clara visión de la Identidad de Marca en la organización.***

***Barrera 21: Ausencia de Orientación al Cliente, provocada por la carencia de mecanismos de información que permitan conocer en profundidad las características, deseos y necesidades de los clientes y grupos de interés.***

## 6 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha realizado una revisión del estado actual de la CIM en las organizaciones y se han identificado las posibles causas que dificultan su implantación efectiva. Asimismo se han revisado las dimensiones de los enfoques de Orientación al Mercado y de Orientación a la Marca, identificándose los factores relativos a dichos enfoques que mayor influencia tienen en la adopción de la CIM como filosofía de gestión. Se han identificado un total de 21 factores, que hemos denominado barreras, y han sido clasificadas en función de su naturaleza y de su origen (Tabla 1). Consideramos que la naturaleza de dichas barreras es fundamentalmente de tipo cultural y de tipo organizativo (14 de 21) y su origen mayoritariamente interno, pero también se han identificado otros factores que impiden la implantación de la CIM y que tienen que ver con aspectos metodológicos o económicos, y que tienen su origen fuera del ámbito de la organización.

Entre las barreras de naturaleza cultural encontramos que la ausencia de Orientación al Cliente, una poca clara visión de la identidad de marca, la falta de compromiso de la alta dirección, los estilos de dirección que fomentan la competencia interna y la falta de comunicación interdepartamental, se revelan como los principales escollos para la CIM. Asimismo, esa falta de Orientación al Cliente y los estilos de dirección que fomentan la compartimentación de la organización, provocan numerosas carencias de tipo organizativo que impiden la puesta en práctica de una verdadera integración de las comunicaciones de marketing.

Aparte de las barreras de tipo cultural u organizativo, también se han identificado otras de tipo metodológico que corresponden al ámbito externo de la empresa y se deben fundamentalmente a lo relativamente nuevo del concepto CIM, que ha impedido su interiorización en los gestores empresariales. Es de destacar en este punto que la CIM no ha encontrado un hueco en los programas de las escuelas de negocios, por lo que los gestores empresariales no son conocedores del concepto ni de su importancia estratégica. Asimismo, el tamaño de las empresas, la jerarquización de las mismas y la falta de experiencia estratégica en las agencias externas, se revelan como importantes barreras, junto con la falta de un instrumento de medida de la rentabilidad de la CIM, para el desarrollo de este nuevo paradigma en las empresas del siglo XXI.

Las barreras de tipo económico no son muy numerosas, aunque sí revisten cierta importancia: el interés de las agencias de publicidad por mantener los presupuestos de comunicación en los medios tradicionales, que les aportan mayor control y rentabilidad, dificulta el avance de herramientas más relacionales, y por tanto más adecuadas para la CIM; el otro factor económico es el coste del mantenimiento y creación de las bases de datos necesarias para la CIM, lo cual impide su uso por pequeñas organizaciones, que por otro lado tendrían más fácil su aprovechamiento.

De lo anterior podemos deducir que para que la CIM sea adecuadamente implantada en una organización es necesario que la Alta Dirección se implique en fomentar una cultura corporativa que facilite la comunicación interdepartamental, que tenga su foco en el cliente y en la marca y que involucre a todos los implicados en la formulación de objetivos de comunicación. Pero esto sólo será posible si el concepto de la CIM y sus ventajas son conocidos y aceptados por los gestores empresariales, para lo cual es necesaria su inclusión en los programas de comunicación de las escuelas de negocios e incrementar el peso de la misma en los programas universitarios de comunicación que recientemente han empezado a considerarla. La identificación y clasificación de las barreras realizada en este trabajo podría contribuir a lograr dicho objetivo.

En futuros trabajos de investigación se debería profundizar en la importancia relativa de cada una de las barreras, bajo un prisma cuantitativo, así como en las motivaciones y actitudes que subyacen a cada una de las barreras. También será objeto de futuros trabajos intentar cuantificar el efecto que la adopción de la CIM tiene en los resultados empresariales, lo cual, si se logra, facilitará la extensión y diseminación de este concepto a nivel empresarial.

TABLA 1  
Clasificación de las Barreras en función de su naturaleza

NATURALEZA	DESCRIPCIÓN	ORIGEN
Cultura Corporativa	1.- Formular los objetivos de comunicación de manera independiente a los objetivos generales estratégicos de la organización	Interno
	6.- Ausencia de compromiso de la Alta Dirección de la empresa	Interno
	11.- Incapacidad de superar la visión táctica de la CIM para pasar a una visión estratégica de la CIM)	Interno
	14.- Utilizar las comunicaciones de marketing de forma unidireccional con el único objetivo de persuadir a la audiencia objetivo de los beneficios de los productos de la empresa, sin pretender conseguir un dialogo (relacional) con su público.	Interno
	17.- Falta de incentivos dentro de la organización que premien la consecución de objetivos de comunicación entre los diferentes departamentos o áreas funcionales.	Interno
	18.- Estilos de dirección que fomentan la competencia interdepartamental.	Interno
	20.- Ausencia de una clara visión de la Identidad de Marca en la organización	Interno
	21.- Ausencia de Orientación al Cliente.	Interno
Organizativa	7.- Deficientes sistemas de comunicación interna	Interno
	12.- Falta de comunicación interfuncional entre los diferentes actores implicados en el proceso comunicativo	Interno
	13.- Burocracia y jerarquización excesiva en las organizaciones.	Interno
	15.- Falta de disseminación de la información entre la organización	Interno
	16.- Las decisiones de comunicación en las empresas suelen ser tomadas por agencia de comunicación generalmente externas, mientras que la disseminación de la información suele ser asumida por el personal de ventas, lo que distorsiona el efecto de la misma (Kim, Han y Schultz 2004), e impide la comunicación directa y dinámica entre la empresa y sus clientes objetivo, así como la capacidad de desarrollar relaciones más íntimas con clientes, consumidores y demás grupos de referencia (Kim, Han y Schultz 2004).	Interno
	19.- Descoordinación interfuncional	Interno
Económica	8.- Intereses de las agencias externas en mantener el statu quo anterior, centrado en grandes inversiones en medios masivos de elevada rentabilidad para las mismas.	Externo
	9.- Elevado coste del desarrollo y mantenimiento de las bases de datos	Interno
Metodológica	2.- Falta de experiencia en el manejo de las nuevas herramientas de comunicación, como las redes sociales, por parte de las organizaciones, dificulta la integración de dichas herramientas con el resto de actividades de comunicación.	Interno
	3.- Carencia de competencias estratégicas en los responsables de comunicación y de comunicación en los gestores del negocio.	Externo
	4.- Ausencia de consenso en la conceptualización y en los instrumentos de medida que faciliten la medida del grado de integración, y por tanto de los resultados económicos derivados de la misma.	Externo
	5.- Escasa o nula presencia del concepto CIM en las enseñanzas de las principales escuelas de negocios, motivadas por la indefinición existente sobre el concepto en el plano académico.	Externo
	10.- Dificultad para medir la rentabilidad de muchas de las acciones de comunicación	Externo

## Referencias bibliográficas

AAKER, DAVID A. (1996). Building Strong Brands, New York, Free Press.

- ANDERSON, P.H. (2001). "Relationship development and marketing communications: An integrate model." *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 16, nº 3, pgs 167-182.
- BEERLI PALACIO, A.; MARTIN SANTANA, J.D. y QUINTANA DENIZ, A. (2006). "Los factores internos de la empresa como antecedentes de la orientación al mercado en las empresas hoteleras." *International Marketing Trends Conference*.
- BERRY, L. y PARASURAMAN A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.
- BRIDSON, K. y Evans J. (2004). "The Secret to a Fashion Advantage Is Brand Orientation." *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, nº 8, pgs. 403-411.
- CARRILLAT, F.; JARAMILLO, F. y LOCANDER W.B. (2004). "Market-Driving Organizations: A framework." *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 5.
- DAWAR, N. (2004). "What Are Brands Good For." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, nº 1, pgs. 31-37.
- DEWHIRST, T. y DAVID B. (2005). "Brand strategy and integrated marketing communications (IMC)." *Journal of Advertising*, Vol. 34, nº 4, pgs. 81-92.
- DUNCAN, T. (2002). *IMC: Using advertising and promotion to build brands. International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- DUNCAN, T. y MORIARTY S. (1998). "A Communications-Based Marketing Model for Managing Relationships." *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 2, pgs. 1-13.
- GRONROSS, C. (2004). "The relationship marketing process: communicaction, interaction, dialogue, value." *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, nº 2, pgs. 99-113.
- HALL, L. y Wickham M. (2008). "Organising IMC roles and functions in the business-to-business network enviroment." *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, nº 3, pgs. 193-206.
- HELFERT, G.; RITTER, T. y ACHIM W. (2002). "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results." *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pgs. 1119-1139.
- HOLM, O. (2006). "Integrated marketing communication: from tactics to strategy." *Corporate Communications*, Vol. 11, nº 1, pgs. 23-33.
- KAPFERER, J. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long-Term*. London: Kogan Page.
- KELLER, K. L. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing*, Vol. 57, nº 1, pgs. 1-22.
- KIM, J.D.; HAN, D. y SCHULTZ, D.E. (2004). "Undstanding the difussion of integrated marketing communications." *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, nº 1, pgs. 31-45.
- KITCHEN, P.J. y LI, T. (2005). "Perceptions of integrated marketing communications: A Chinese ad. and PR agency perspective." *International Journal of Advertising*, Vol. 24, nº 1, pgs. 51-78.
- KITCHEN, P. J. (2005). "New Paradigm - IMC - Under Fire." *Competitiveness Review*, Vol. 15, nº 1, pgs. 72-80.
- KITCHEN, P. J. (2003). "Critical times; an integrated marketing communication perspective." *First International Conference on Business Economics, Management and Marketing*. Athens.
- KLIATCHO, J. (2005). "Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)." *International Journal of Advertising*, Vol. 24, nº 1, pgs. 7-34.
- KOHLI, A. y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs 1-18.
- LOW, G.S. (2000). "Correlates of integratedmarketing communications." *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, nº 3, pgs. 27-42.
- NARVER, J. C. y SLATER, S.F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs. 20-35.
- PARK, C. W.; JAWORSKI, B.J. y MACINNIS, D. (1986). "Strategic Brand Concept-Image Management." *Journal of Marketing*, Vol. 50, nº 4, pgs. 135-146.
- PERCY, L.; ROSSITER, J. y Elliot, R. (2002). *Strategic Advertising Management*. Oxford University Press.
- PICKTON, D. y HARTLEY, B. (1998). "Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications." *International Journal of Advertising*, Vol. 17, pgs. 447-465.
- PORCU, L. y DEL BARRIO, S. (2010). "Modelizacion de los Antecedentes y Consecuentes de la Comunicacion Integrada de Marketing (CIM)." *International Marketing Trends Conference*.
- PORTER, M. (2001). "Strategy and the internet." *Harvard Business Review*.

## 21 BARRERAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES

REID, M. (2005). "Performance auditing of integrated marketing communications (IMC) actions and outcomes." *Journal of Advertising*, Vol. 34, n° 4, pgs 41-54.

REID, M.; LUXTON, S. y MAVONDO, F. (2005). "The relationship between Integrated Marketing Communication, Marketing Orientation, and Brand Orientation." *Journal of Advertising*, Vol. 34, n° 4, pgs. 11-23.

SCHULTZ, D.E. y KITCHEN, P.J. (2000). *Communicating globally: An integrated marketing approach*. Macmillan Press Ltd.

SMITH, P.R.; BERRY, C. y PULFORD, A. (1999). *Strategic Marketing Communications*. Kogabn Page.

URDE, M. (1994). "Brand Orientation: A Strategy for Survival." *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, n° 3, pgs. 18-32.