

Comunicación estratégica para las organizaciones

Quito - Ecuador
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

Portada:

CIESPAL

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	7
Planificación estratégica de la comunicación Adalid Contreras Baspineiro	11
La comunicación en la estrategia empresarial Marisa Guisasola	25
La comunicación interna Liliana Guevara Soto	45
La imagen empresarial y sus públicos Marisa Guisasola	61
Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa Liliana Guevara	79
Herramientas de comunicación para construir resultados Mario Manucci	91

El lobby	
Humberto López López	133
La comunicación frente a la crisis	
Liliana Guevara Soto	143
La comunicación en las crisis institucionales	
Alfredo Bisquert Vicens	155
La comunicación publicitaria en la globalización	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
Formación de consultores en comunicación organizacional	
Germán Hennesey Noguera	193
Análisis comunicativo de una universidad chilena	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana	
Mónica María Valle Flores	355

La comunicación publicitaria en la globalización

*Carlos de las Heras Pedrosa**
*Cármén Jambrino Maldonado**

Introducción

La globalización es uno de los conceptos más utilizado actualmente en la Economía. Las noticias en los medios de comunicación sobre fusiones de empresas son algo habitual y estas fusiones no podrían ser una excepción en publicidad. En este ámbito, siempre se ha dicho “piensa en global y actúa en local”, pero la realidad es bien diferente y lo único que importa es como actúas, no como piensas.

La empresa publicitaria no puede ser diferente cuando las compañías de productos, bienes o servicios; los clientes e incluso el sector de los *media*, cuya máxima ideología es la defensa de la libertad y la lucha contra los monopolios, consiguen librarse de las redes globalizadoras.

* Español. Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialista en Desarrollo de Comunicación Audiovisual y Publicidad.

* Española. Comunicadora Social, especialista en Relaciones Públicas.

En publicidad, las fusiones se han caracterizado por actuar en dos líneas, las horizontales y las verticales. El primero de los casos es la denominada agencia de servicios plenos, formada por diferentes empresas especializadas en una misma materia, lo que le permite actuar con plena libertad para dar servicios a terceros clientes o, incluso, a los mismos anunciantes que no están dispuestos a confiar su presupuesto de comunicación a una sola agencia.

El segundo grupo son las uniones con otras agencias regionales o simplemente en distintos focos de interés publicitario. En el caso español, la implantación de agencias es un ejemplo típico en Madrid y Barcelona con distintas denominaciones sociales. Esta es una consecuencia de la limitación que sufren las principales agencias con sus clientes o cuentas, debido a que cubiertos todos los sectores no pueden acceder a otros, ya que entrarían en un conflicto competitivo.

De lo expuesto anteriormente se deduce que el sector publicitario quedará controlado por tres o cuatro grandes grupos de comunicación. Sin embargo, estos grupos deberán tener un nuevo concepto, no de multinacional tal y como hoy conocemos, con grandes estructuras, sino de multinacional basado en grandes redes. En el sector publicitario, el concepto de red es el que se ha desarrollado en la concentración publicitaria: especialización en técnicas, segmentación de mercados, etcétera.

Resulta evidente que las nuevas tecnologías de la información facilitan el mercado de redes, porque mientras en la era industrial lo que se necesitó fueron grandes estructuras, en la era de la informática el requerimiento son las redes.

Metodología

Para hacer honor al título y tratar esta ponencia con una aceptable, aunque siempre cuestionable, profundidad, habría que

comenzar delimitando el concepto, un tanto ambiguo, de *globalización*; después, examinar las particularidades de una economía globalizada para, finalmente, abordar los retos y cambios que tal situación plantea a las empresas publicitarias y de relaciones públicas.

Concepto y terminología

El término *globalización* y los calificativos vinculados a él no son algo nuevo, lo que sí es reciente son el auge y la notoriedad por ellos alcanzados. Algunas de las expresiones acuñadas y relacionadas con esta noción son: aldea global, mercado global, corporación global, estrategia global, conflictos o problemática globales, tecnoglobalismo y hasta la primera revolución global y, cómo no, también los de economía y empresas globales.

Estamos, por tanto, ante un concepto de actualidad que está en la cúspide de su ciclo vital en cuanto a su utilización, y cuyo significado y repercusiones son oportunos para el análisis. Se emplea muy frecuentemente como sinónimo de *internacionalización* aunque, en realidad, tiene matices diferenciados.

La historia nos muestra que las relaciones comerciales y de intercambio entre pueblos son algo que se ha producido desde siempre; incluso en determinados espacios geográficos, durante años tuvieron una magnitud y una intensidad considerables, que hoy se consideran lejanos a la presente situación. De una manera sintética, y con seguridad excesivamente simplista, podemos identificar tres dimensiones en el desarrollo del intercambio entre países.

Primero se situaría lo que denominamos comercio internacional, intercambio de productos entre países fácilmente cuantificable con las cifras de exportaciones e importaciones. El aspecto esencial es la transacción de productos.

En segundo lugar, la noción de internacionalización supone un mayor grado de interdependencia e interrelación entre los países. A más de aumentar el comercio internacional de bienes y servicios, desarrolla flujos de naturaleza física, financiera así como la movilidad de personas, todo esto se concreta en operaciones de inversión directa, transferencia de tecnología y de información.

Finalmente, el fenómeno de la *globalización*, que es un proceso complejo en el que las actividades, entre otras las económicas, se desarrollan intentando superar las fronteras nacionales, comprende el incremento de la inversión directa y el desarrollo de nuevas fórmulas de inversión en el ámbito internacional. Este factor pasa a constituir la principal forma de relación entre los países, superando al comercio internacional, característica notoria de la internacionalización o el desarrollo de los mercados financieros, con una dinamicidad sorprendente mediante la navegación informática. Todo esto, favorecido e impulsado por la innovación y desarrollo tecnológicos que se materializan, de forma especial, en dos campos:

- * *El de la información, con los avances en el tratamiento, manejo, análisis y comunicación de la información; y,*
- * *En el desarrollo de los medios de transporte y logísticos.*

Pero, como indicaba Levitt (1986), el proceso de globalización no se desarrolla de forma lineal y sin resistencia; es más, se presenta de forma diferente según los sectores, segmentos y etapas de la producción. Ahora bien ¿cuál es el panorama de este horizonte globalizado? ¿Cuáles son los cambios paralelos que se han producido o que son impulsados por el proceso de globalización?

Para comenzar, estos cambios son bruscos y de carácter generalizado, ocurren en áreas geográficas muy diversas y afectan al ámbito político, social, económico, tecnológico y cultural. Esto origina una problemática generalizada que reclama investigación, diagnósticos y decisiones a escala mundial, una *resolútica global*.

Es inadecuado afrontar esta nueva situación con tratamientos locales; la cuestión ambiental es un buen ejemplo de ello. Cada vez con mayor frecuencia se repiten catástrofes cuyas consecuencias afectan a zonas extensas; hasta no hace mucho tiempo los problemas de deterioro ambiental pudieron tener tratamiento local, hoy eso ya no es posible. No se puede tratar con recetas locales la emisión de sustancias químicas no biodegradables, los desechos radioactivos, los residuos industriales que afectan bosques y aguas muy lejanas, la contaminación atmosférica o el efecto invernadero.

Otros problemas globales son la explosión demográfica y las diferencias norte-sur, la desigualdad entre países ricos y pobres o la ansiada incorporación, por parte de miles de millones de personas, a estándares de consumo de la minoría desarrollada. Tampoco pueden tener un tratamiento local las consecuencias del avance tecnológico, como los que se producen en genética o el desarrollo de las autopistas de la información con su consecuente gestión y control, por poner algunos ejemplos.

En fin, no se trata de hacer un inventario exhaustivo de los problemas ambientales, demográficos, sociales, políticos o culturales con implicaciones globales. Si nos centramos en los aspectos económicos buscaremos determinar cuáles son los rasgos característicos de esta economía globalizada, pues su propia existencia es cuestionada en todos los sectores. Nos encontramos básicamente con un problema de medida.

El término global es un concepto teórico que precisa de indicadores y definiciones operativas que permitan descender su comprensión al terreno de lo empírico para comprobar el grado de globalización, puesto que sería más adecuado hablar en términos graduales. A nivel intuitivo, esta duda parece razonable, es asumible que no todos los sectores económicos tienen el mismo grado de

globalización. Pero, al mismo tiempo, tampoco es excesivo admitir que el nivel de globalización para cualquier sector es ahora mayor de lo que nunca lo ha sido y que, además, estamos ante un proceso progresivo.

Desde esta perspectiva mundializada, en el contexto de la economía cabe destacar una serie de hechos. Existe una concentración del poder económico en zonas concretas, que además intentan consolidarse en procesos de unión geoestratégicos, tal es el caso de América del Norte, de la Unión Europea y del Japón y, de los países del Sudeste Asiático, por recoger los más notorios.

Por lo general, se ha adoptado un sistema de economía de mercado, concepto suficientemente amplio como para dar cabida a un gran abanico de modalidades. Sin embargo, al mismo tiempo que se aceptan los mecanismos de mercado, se asume que no son la panacea que resuelve importantes problemas de consecuencias internacionales, como los ambientales, los paros o la desigualdad social.

Desde hace tiempo se viene propugnando una mayor libertad de los intercambios por el GATT. Primero con la Ronda Tokio, después con la Ronda Uruguay, hasta que recientemente se ha creado la Organización Mundial del Comercio, con la pretensión de establecer un sistema comercial mundial que responda a los nuevos retos. Aunque esto no ha impedido que existan excepciones o tratos especiales a productos agrarios, a servicios o a determinados productos industriales de considerable importancia estratégica o no.

Por otro lado, los términos competitividad y competencia se ensalzan a todos los niveles, factor que resulta paradójico con las aspiraciones de ganar cuotas de mercado y de poder, con la formación de grandes grupos a escalas nacional e internacional, que controlan la mayor parte de las cifras de negocios de cualquier sector.

En otro orden de cosas, diferentes argumentos inducen a

cuestionar la posibilidad de un crecimiento económico sostenido a escala mundial. La situación actual presenta una bipolarización marcada, así como una gran masa de población sumida en la pobreza; mientras que el resto, la gran minoría, disfruta de niveles de consumo con muestras de saturación.

Todo esto induce a pensar en la necesidad de idear un sistema redistributivo internacional o un mecanismo internacional de fondos de cohesión.

El progreso tecnológico nos empuja a una sociedad de la información mucho más interdependiente entre todos sus miembros, pero que tiene su talón de Aquiles. Esta sociedad supone, o al menos permite, una mayor concentración del poder y de toma de decisiones, lo que podría utilizarse con fines dudosos, provocando una situación en la que son pocos los que saben y pueden y, en la que muchos los que no saben, ejecutan y sufren las consecuencias.

Junto a esto se va generando una gran masa de personas que no encuentran trabajo, no solamente en forma temporal sino dramáticamente definitiva; incluso, en las denominadas sociedades desarrolladas. El avance tecnológico, las exigencias de la competencia internacional, la deslocalización de las empresas o la saturación del consumo son factores que pueden provocar desempleo y, por tanto, hacen necesario un replanteamiento de la forma como se ha concebido el trabajo hasta ahora y de la gestión de los recursos humanos. El debate está servido, y cada vez con mayor insistencia se habla de la distribución del trabajo y, como siempre, surge el problema de la concreción de la idea.

En suma, se presentan aspiraciones que colisionan. La actuación contra la desigualdad frente al déficit público creciente; la búsqueda de la eficiencia y eficacia en las empresas frente a la burocratización y a unas estructuras organizativas *artríticas*; los deseos de liberalización y desregulación (¿en el ámbito de país o a

escala mundial?) con la necesidad de regular las nuevas situaciones derivadas de los avances tecnológicos y de los procesos de mercado. Estas son algunas de las paradojas que debido a esta nueva situación, y que dada la capacidad de autodestrucción que ha alcanzado, generan conflictos que van a manifestarse en el terreno de lo económico más que en el de lo militar.

Lógicamente, la empresa se ve afectada por todas estas circunstancias, hasta tal punto en que una revisión de su estructura y de sus formas de organización se hace imprescindible. Se plantean retos y cambios que afectan a su dimensión, a su localización y a los distintos subsistemas que la forman.

La empresa que adopta esta perspectiva global considera a su mercado como un todo, como si tuviera una dimensión mundial, sin establecer divisiones geográficas más o menos amplias para distinguir particularidades locales.

La adopción de esta perspectiva por parte de la empresa está estimulada por los referidos factores de índole política; es decir, por los procesos de integración internacional y de liberalización comercial, por los cambios en la situación competitiva internacional, por las modificaciones en los hábitos y comportamientos de los consumidores y por la homogeneización en las exigencias de la demanda, así como por las necesidades de producción a precios competitivos y con economías de escala. Todo esto, acelerado por el desarrollo tecnológico que posibilita, en forma paralela, el diseño de productos en un lugar, y su elaboración en otro muy lejano donde los costos sean menores.

Frente a esta situación, ¿cuál es la dimensión óptima? ¿Cuáles son los criterios de localización? ¿Qué consecuencias tienen? ¿Interesa, en tal caso, cómo determinar la estrategia global a seguir? sabiendo que, seguramente, no hay una única estrategia global a aplicarse.

Desde la óptica de la comunicación ¿cómo identificar socio-estilos en el ámbito global? En el caso de que se puedan delimitar

¿cómo desarrollar las estrategias de comunicación con ese carácter global? O bien, ¿qué consecuencias tienen y cómo afrontar y gestionar los cambios tecnológicos? ¿Cómo organizar el trabajo y la producción desde esta nueva perspectiva?

¿Cómo afrontar la nueva situación competitiva con cambios tan bruscos y con exigencias de una calidad cada vez mayor? ¿Cuáles son las medidas impulsoras y de fomento, desde una perspectiva de país, necesarias para que las empresas, en particular las PYMES -pequeñas y medianas empresas-, puedan acometer los desafíos de una economía globalizada? ¿Cuáles son las consecuencias sociales que se derivan?

Sin embargo, esta tendencia globalizadora coexiste con la diversidad. Estos y otros interrogantes que se plantean al analizar el papel de la empresa en una economía globalizada son los que han preocupado a muchos investigadores y, sobre todo, desde finales de los años 80, han generado una amplia literatura que profundiza en estas líneas de investigación.

La empresa publicitaria en una economía globalizada

La empresa es una entidad social en la que, de forma pormenorizada y a nivel micro, se van a plasmar estos macrocambios, que exigen respuestas cuyas consecuencias se proyectan en toda la sociedad.

La globalización macroeconómica va ligada a una globalización microeconómica que se manifiesta en todos los ámbitos de las decisiones empresariales, y no solamente en la gran empresa, mucho más familiarizada con este fenómeno pero que, sin embargo, se enfrenta a problemas de estructura y de flexibilidad de adaptación; sino también, las pequeñas y medianas empresas, más dinámicas, ágiles y flexibles están inmersas en él, bien sea de forma activa o como consecuencia de adoptar una estrategia de crecimiento y de expandir sus sistemas de funcionamiento y de comercialización; las

innovaciones tecnológicas deberían buscarse en el terreno que la información y la logística permiten, ya sea por obligación, por el aprovechamiento de una especialidad o ventaja o por la necesidad de enfrentarse a situaciones críticas; o bien sea de forma pasiva, como consecuencia de las estrategias de índole global que implementen las empresas competidoras; en definitiva, la presión que ejerce una nueva situación competitiva.

Lo expuesto es una plataforma para la reflexión y la investigación. Es un punto de inicio para afrontar los retos y cambios, que ya han surgido junto a nosotros como consecuencia del proceso de globalización.

En las últimas décadas hemos asistido a cambios importantes en la concepción de la empresa. La evolución del desarrollo económico ha propiciado los siguientes escenarios: hasta mediados de los años 70, las empresas se hallaban inmersas en un contexto denominado *economía industrial*. Si en los años 50 era prioritario producir, ahora es preciso hacerlo al mejor precio. Las empresas debían adaptar sus sistemas productivos para conseguir los productos al precio más competitivo. Durante la siguiente década, lo importante fue adecuar el producto a las necesidades del consumidor hasta mejorar su calidad. Para muchos, éste ha sido un contexto de *destrucción creativa*. Desde los 90, el culto al consumidor ha sido ampliamente superado. Hay que ofrecerle no solo el producto que mejor puede satisfacerle, al mejor precio posible y con la máxima garantía, sino también en el menor tiempo.

Superadas las etapas de economías industriales y de destrucción creativa nos adentramos en la “economía de la información”. En este contexto aparecen las causas que recomiendan a las empresas que desean mantenerse en la cresta de la ola optando por la globalización.

La empresa actual se enfrenta a un mercado global compuesto de múltiples segmentos que deben ser satisfechos. La acción

preferente en un ámbito local o próximo facilita el conocimiento del potencial cliente y el ajuste de los productos a los diversos segmentos. La tendencia a la globalización, a la que hoy se enfrentan las empresas, presenta, junto a una mayor facilidad de comercio, cierta complejidad.

Varios hechos ayudan a desarrollar y realimentar esta tendencia:

- a. La aparición de las grandes regiones económicas, al estilo de la Unión Europea, ha borrado las fronteras comerciales; así, los mercados *locales* se han dimensionado espectacularmente.
- b. Los resultados obtenidos por el GATT en la eliminación de las trabas al comercio, especialmente arancelarias, entre todos sus miembros.
- c. Los avances en la comunicación, que han conseguido dotar de cierta *homogeneidad* los gustos y costumbres del consumidor medio.

Hasta aquí se han analizado las implicaciones que la globalización puede suponer para las empresas internacionales, con una supuesta dimensión importante. Se han apuntado soluciones para mantenerse en los principales lugares de la clasificación económica del futuro próximo. Pero, ¿y las PYMES tienen que desarrollar una estrategia similar para sobrevivir?

El tejido industrial en el mundo está liderado por un grupo de empresa de tamaño considerable, que manejan presupuestos muy superiores a los de muchos gobiernos del planeta. Pero su actividad se complementa con la de un amplísimo número de pequeñas empresas proveedoras y usuarias o simplemente subsidiarias de los grandes grupos.

La penetración internacional de la empresa de tamaño pequeño y mediano se realiza mayoritariamente a través de la figura mencionada del exportador global. Es complejo, especialmente

desde una óptica financiera, plantearse otros métodos de salida al exterior. Las PYMES carecen de una imagen de marca global fácilmente reconocible por el potencial cliente. Pero no por ello su capacidad de comerciar en el mercado global se ve disminuida.

Podrían señalarse como ventajas claves de este tipo de empresa a la :

- * Rapidez en la toma de decisiones, que permite corregir prontamente las acciones de la empresa para adaptarse mejor a las distintas categorías de consumidores.
- * La posibilidad de uso positivo de la ventaja competitiva, que conlleva la pertenencia a un bloque económico desarrollado reconocible y bien considerado.

Conviene, asimismo, señalar que si el producto de estas PYMES, que actúan en áreas geográficas reducidas, es diferente o el consumidor lo percibe como tal ante un mercado potencial adecuado, nada impide la coexistencia pacífica y permanente de este tipo de empresas sin vocación global con las otras. El riesgo de las empresas locales es, necesariamente, más concentrado y la defensa ante ataques de la competencia más débil, ya que no puede defenderse compitiendo en otros mercados. Sin embargo, su posicionamiento permanecerá estable en la medida que pueda mantener la diferenciación a un nivel esperado de calidad y precio competitivo.

Estructuras clásicas de internacionalización

Las empresas han afrontado al mercado mundial utilizando normalmente uno de estos cuatro modelos:

1. *Óptica del exportador global.* Esta forma de organización coincide con el modelo ajustado de configuración geográfica. La empresa tiene muy concentradas las actividades de la cadena de valor.

Su punto fuerte lo constituyen las ventajas de escala que puede conseguir, tanto en el aspecto productivo, cuanto en el de aprovisionamiento y de ubicación, además de la facilidad de coordinación de las propias actividades. Su debilidad estriba en el proceso de distribución, pues el éxito en los mercados mundiales estará sujeto al desarrollo de una eficiente red de distribuidores. Será difícil mantener el manejo de todo el canal; la empresa puede perder el control de los últimos eslabones de la distribución. La existencia de personal expatriado, en colaboración de empleados del mercado al que se desea penetrar, ayudará al control de las últimas fases del proceso de comercialización. La buena implantación del exportador global puede favorecerse con ayuda institucional; los Ministerios de Comercio suelen propiciar la creación de organismos que se convierten en auténticas vías de expedición de los productos locales.

Las empresas que utilizan esta estrategia de salida a mercados internacionales acostumbran a realizar los planes a plazos relativamente cortos. Esta forma de acceso al mercado mundial ha sido utilizada preferentemente por empresas japonesas. Las limitaciones generales a este tipo de organización internacional generan determinados costos de transacción, cuando el valor de la mercancía es relativamente bajo respecto al coste de transporte y las trabas en la frontera.

2. Óptica multinacional. La empresa realiza muchas de las actividades de la cadena de valor en distintas áreas geográficas. Acostumbra a concentrar en la sede central las tareas relativas a I+D y aspectos generales de la comunicación. Se desarrolla internacionalmente a través de la creación de centros clónicos, que reproducen la oferta de igual manera en todos los mercados, siempre tratando de aprovechar al límite las economías de escala. En algunos casos se trata simplemente de filiales distributivas, en otros de filiales productoras, en forma total o parcial en comparación con la matriz. Sus estrategias alcanzan preferentemente períodos medios. El control de actividades, por parte de la empresa principal, es muy estricto.

Entre sus puntos fuertes está la capacidad de integración en los mercados donde se ubican, ya que forman parte del tejido empresarial autóctono y la eliminación de trabas en frontera (en el caso de las productivas). Como debilidades destacan el volumen de recursos necesarios para realizar las diversas instalaciones y el peligro de no aprovechar plenamente su capacidad. El despliegue multinacional ha sido utilizado en forma frecuente por las empresas estadounidenses pioneras en la penetración de mercados muy protegidos o emergentes.

3. *Óptica multilocal.* Dentro del aspecto internacional el mercado mundial destaca su vocación localista en varios aspectos: se adapta mejor a las exigencias de mercados locales, por ello sacrifica la obtención de economías de escala. Soporta menores niveles de control y coordinación por parte de la sede central, lo que le otorga mayor grado de autonomía. Sus estrategias se mueven en el corto plazo. La integración en el tejido económico local es máxima. Muchas empresas europeas han escogido este sistema de crecimiento exterior. Una característica común a estos tres sistemas de crecimiento internacional es que las empresas mantienen un marcado carácter *individualista* y abordan, de manera solitaria, la penetración en los mercados exteriores. La acción individual se enfrenta frecuentemente a *limitaciones* en recursos, conocimientos u otros. En cuanto se refiere a la planificación, no suele realizarse a largo plazo.

4. *Óptica global.* Los factores de regionalización, eliminación de trabas en frontera y comunicación están propiciando la transformación de las estructuras clásicas, que operan en solitario. La complejidad del mercado mundial exige el paso de una filosofía parcial a otra global, lo que está estimulando las aventuras empresariales conjuntas.

Alianzas temporales, acuerdos y cualquier forma de cooperación son el denominador común de las empresas que se prestan a cambiar su tradicional modelo individualista, y por tanto

más costoso, por un modelo más *participativo* que logra aportar nuevas ventajas competitivas. La unión de fuerzas conjuntas permite eliminar cualquier tipo de límites.

Globalizar la actividad es mucho más que hacer negocios en muchos países del mundo. El concepto de globalización se refiere más a la forma *como* se organiza la actividad empresarial y menos al lugar *donde* se localiza. Significa que sí existe un planteamiento mundial en lo relativo a productos, marketing, producción, logística e I+D. Se trata de abordar los mercados mundiales equilibrando las cualidades intrínsecas de los productos con los deseos de los consumidores locales. Nada garantiza que los habitantes de un país perciban de igual manera las necesidades hacia ciertos productos; lo significativo es la pertenencia a un grupo o a un segmento determinado, sea cual fuere el origen geográfico del mismo.

Adoptar una estrategia global, desde este punto de vista, consistirá en desarrollar una segmentación no necesariamente geográfica aprovechando las ventajas de escala que tales micro o macro parcelas pueden alcanzar. La empresa global es reconocida por el consumidor en cualquier lugar del mundo (ejemplo: carretes fotográficos Kodak, Coca Cola...), exige por lo tanto la presencia de las empresas en las grandes regiones económicas, a la vez que necesita comprender las divergencias culturales para saberlas rentabilizar. En definitiva, se acomoda al entorno y a la vez se desarrolla de manera integrada.

A continuación detallamos, de manera resumida, las cuatro ópticas tratadas:

Cuadro de óptica global, multinacional, local y exp .global.

Características	1. Explotador Global	2. Óptica Multinacional	3. Óptica Multilocal	4. Óptica Global
Productos y servicios	Homogéneos	Homogéneos alguna adaptación	Adaptados, alguno homogéneo	Flexible, adaptado al consumidor
Actividades de la cadena de valor	Muy concentradas en el país de origen	Dispersas pero muy controladas por la empresa matriz	Duplicadas en cada localización	Distribuidas según la conveniencia total
Fortalezas	Economías de escala en producción	Rentabilización de las innovaciones a través de las filiales	Autonomía	Conocimiento del consumidor global, adaptación e integración
Debilidades	Costes de transacción	Costes inversión, coordinación y control	Costes inversión	Coordinación y control
Consumidores	Trato indiscriminado	Trata indiscriminado, adaptación parcial	Adaptación	Adaptación

Fuente: Keegan. Elaboración propia.

La publicidad en un entorno global

Entre 1950 y 1996, los gastos publicitarios mundiales se multiplicaron por siete, aumentando mucho más de prisa que la misma producción. A pesar de la crisis financiera asiática y del frenazo norteamericano, la cifra de negocios de la publicidad continúa en ascenso: 429 millares de dólares hace dos años, 494 millares para finales del año 2001.

Las iniciativas de las empresas productoras con una vocación globalizadora han llevado a la fusión y adquisición de agencias de publicidad. Así emergieron cinco súper-grupos: WPP (Londres), Omnicom e Interpublic (Nueva York), Havas Advertising (París) y Dentsu (Tokio). Esta última tiene un tamaño comparable a las anteriores, pero sus actividades en el extranjero son despreciables, mientras que las otras tienen entre uno y dos tercios de su negocio en el exterior. Tal gigantismo publicitario responde a la fusión de productores quienes afirman que *“la mayoría de los clientes exige que su agencia le proporcione una notoriedad mundial y una capacidad de comunicación que integre todos los soportes”*.

Interpublic, el grupo presidido por John J. Dooner, con la adquisición de True North se ha colocado como el mayor de todo el mundo por delante de sus rivales, WPP, hasta entonces líder, y Omnicom.

Según datos servidos por Result International Consulting, compañía especializada en fusiones y adquisiciones de agencias, Interpublic/True North Communications, Omnicom y WPP/Young & Rubicam son los tres grupos que reúnen en sus manos el 47 por ciento del mercado publicitario mundial. La actual tendencia a la concentración que experimenta la industria global de la publicidad ha hecho que este porcentaje se haya elevado en 20 puntos desde 1999, fecha en la que las tres redes dominaban el 27 por ciento del mercado.

En el año 2001 era WPP el que encabezaba el ranking de facturación entre los grandes grupos publicitarios mundiales, según

la revista norteamericana *Advertising Age*. El grupo británico de comunicación WPP lidera el ranking con una facturación de 7.971 millones de dólares para el año 2000. El segundo puesto es para Omnicom (6.986 millones de dólares), seguido de cerca por el también estadounidense Interpublic (6.595 millones de dólares). En cuarta posición se coloca la red nipona Dentsu (3.089 millones de dólares), mientras el grupo francés Havas Advertising es el quinto grupo, con 2.757 millones de dólares.

Las cifras de negocio de las agencias para el mismo período son las siguientes: la japonesa Dentsu encabeza el ranking mundial, con una facturación de 2.432 millones de dólares, seguida de las estadounidenses McCann-Erickson (1.824 millones), BBDO (1.534), J. Walter Thompson (1.489), y la francesa Euro RSCG (1.430), la primera europea.

Por su parte, Initiative Media (Interpublic) ocupa el liderazgo del ranking mundial RECMA 2002 de centrales de medios con un volumen de facturación de 20.345,50 millones de euros (19.951 millones de dólares) en 2001.

Tras Initiative Media figura OMD (Omnicom), cuya facturación ha sido de 18.063,25 millones de euros (17.713 millones de dólares), el tercer puesto es ocupado por Starcom Media Vest SMG (Bcom3), con una facturación de 17.690,01 millones de euros (17.347 millones de dólares). Universal McCann (Interpublic), cuyo volumen de facturación en 2001 fue de 13.955,60 millones de euros, se sitúa en la octava posición. El último puesto es para PHD Omnicom (4.497,20 millones de euros).

Respecto a la posición por grupos, el ranking está liderado por Interpublic/Magna Global (grupo al que pertenecen tanto Initiative Media –incluida FCB Media– como Universal McCann) junto con el Grupo Publicis. El volumen de facturación de Magna Global es de 34.301,10 millones de euros (33.636 millones de dólares), mientras que el de Publicis es de 35.153,63 millones de euros (34.472 millones de dólares).

El grupo WPP Group Mindshare Edge, que engloba a compañías como Mindshare y Mediaedge:cia, se sitúa en la tercera posición del ranking con 32.983,55 millones de euros (32.344 millones de dólares), y tras él, Omnicom Media Group, con 22.560,45 millones de euros (22.123 millones de dólares) facturados en 2001.

El ranking RECMA es elaborado por esta entidad independiente con carácter anual. Analiza y compara la posición de las centrales de compra y gestión de medios, así como a los grupos a los que las centrales pertenecen, basándose en su volumen de facturación, a escala mundial, y en las principales regiones donde éstas operan: Estados Unidos, Europa, Canadá, Latinoamérica y Asia Pacífico.

Como todos conocemos, los súper-grupos consiguen casi la mitad de su cifra de negocio a través de otras actividades enmarcadas en el concepto de comunicación global y ya no solo de publicidad (creatividad y gestión de medios publicitarios), esto es: marketing directo, relaciones públicas, promociones, asesoría y gestión de imagen, estudios de mercado, etc. Interpublic por ejemplo ayuda a Coca-Cola a determinar la “esencia misma” de su bebida, mientras continúa siendo “el consultor creativo y el generador de ideas a escala global así, que desarrolla mensajes básicos que puedan integrarse en los esfuerzos locales de comunicación”. Las nuevas corrientes de marca deberán cultivar las *relaciones de marca* con el cliente real.

Veamos un ejemplo con el grupo Havas Advertising, como dijimos anteriormente el quinto a escala mundial por volumen de facturación. Cuenta con cuatro grandes divisiones: las redes de agencias de Euro RSCG y Arnold Worldwide; la de centrales MPG; y el Diversified Agencies Group, que reúne a las compañías especializadas en marketing directo, promociones, bartering, emplazamiento de productos y otras técnicas que se encuadran bajo el *bellow the line*.

Cada división o red tiene su propio posicionamiento: Euro RSCG se presenta como una agencia innovadora de servicios plenos; Arnold, en España, cuenta con La Banda, es más una empresa de asesoría y consultoría, aunque también presta todos los servicios de comunicación. Diversified Agencies Group incluye compañías de distintos servicios especializados, y se trata de una de las áreas de mayor crecimiento, gracias a la compra de otras empresas.

Por su parte, MPG incluye a todas las empresas de medios del grupo, con una estructura adaptada a cada país. Así, en España cuenta, además de las oficinas de Media Planning en Madrid y Barcelona, con una segunda central, Arena; y, con Media Contacts, especializada en medios interactivos. Arena está en otros países en los que incorporó las centrales de Mediápolis, mientras en España se constituyó hace un año, con la compra de Sopec, que antes pertenecía al Banco Santander Central Hispano (BSCH).

MPG, que forma igualmente parte del Grupo Havas, se define como una compañía multinacional descentralizada, con más de 2.000 profesionales pertenecientes a 15 culturas diferentes, y una facturación con notables incrementos en los últimos tres años: de 4.800 millones de dólares, en 1998, pasó a 6.250 millones en 1999; un 31 por ciento más. En el 2000 la facturación del grupo alcanzó 8.500 millones de dólares, un 36 por ciento más. MPG es el primer grupo de medios en Latinoamérica, el octavo en Europa y el décimo en América del Norte.

El último informe sobre agencias de publicidad realizado por el banco de inversiones Goldman Sachs determina que la recuperación económica de la industria publicitaria mundial no llegará hasta 2004, año en el que los Juegos Olímpicos y las elecciones estadounidenses reactivarán el mercado. Hasta entonces, únicamente Asia ofrecía alternativas a aquellos grupos publicitarios que quieran hacer crecer su negocio.

Tras los atentados de Nueva York y Washington, que acentuaron la crisis que la publicidad sufría desde mediados de 2000, los beneficios de las grandes multinacionales de la comunicación comercial sufrieron serios descabros. La mayoría de los grupos se ha visto obligada a reducir sus previsiones anuales y aceptar el retraso de la esperada reactivación.

En cualquier caso, según el informe de Goldman Sachs, la parte más baja del ciclo está comenzando a superarse y, a pesar de que la recuperación real se dará en 2004, el próximo año se registrará una cierta aceleración en la actividad publicitaria que vendrá precedida por un repunte en la actividad bursátil del sector, que ha caído más de un 20 por ciento desde el 11-S.

Por otra parte, entre las recomendaciones que Goldman Sachs da a los grupos de comunicación para recuperar su ritmo económico están la entrada en mercados emergentes (WPP ya obtiene el 19 por ciento de sus ganancias de Asia, África y Latinoamérica), la diversificación (el banco de inversiones cree que están mejor preparados para el despegue aquellos grupos de publicidad con un enfoque de negocio dirigido hacia los servicios de marketing, más que publicitarios exclusivamente) y un equilibrio de cuentas entre clientes tradicionales y empresas de la nueva economía.

En definitiva, el dominio de la industria publicitaria es tal, que ninguna economía o cultura, puede soslayarlo completamente de tal manera que las prácticas culturales se le han anexionado o asociado. Se trata, a la vez, de encontrar nuevos espacios de emplazamiento publicitario y de aprender a explotar toda clase de nuevas informaciones comerciales utilizables.

Llegamos a la conclusión que el sector publicitario quedará controlado por tres o cuatro grandes grupos de comunicación; estos grupos deberán tener un nuevo concepto, no hablaremos de multinacional tal y como hoy conocemos con grandes estructuras, sino de multinacional basado en grandes redes. En el sector

publicitario el concepto de red es el que se ha desarrollado en la concentración publicitaria otros son especialización en técnicas, segmentación de mercados, etc.

Resulta evidente que las nuevas tecnologías de la información facilitan el mercado de redes porque mientras en la era industrial se requería de grandes estructuras, en la era de la informática lo que se precisa son redes.

Las agencias publicitarias o grupos de comunicación, como actualmente se denominan muchas, se encuentran totalmente especializadas y pueden ofrecer a sus clientes un servicio pleno, pero no como una empresa única sino como un grupo de empresas pertenecientes a un gran grupo de comunicación; un ejemplo de ello se aprecia en las centrales de compras donde se investigan y planifican las campañas publicitarias. No pertenecen, como antaño, a la agencia -recordemos que el departamento de investigación y medios era uno más de la agencia de publicidad- sino que son empresas del mismo grupo pero totalmente autónomas o incluso independientes de las agencias publicitarias matrices. Por supuesto, esto mismo ocurre en todo lo relacionado al *below the line*, producción audiovisual, etc.

Existe una tendencia general de los clientes con vocación globalizadora de designar agencias globales para sus cuentas, y es por ello que las agencias han visto esta pauta y están involucradas ellas mismas en un gran programa de globalización y de *joint ventures*, para ampliar su alcance internacional y su capacidad de servir a los clientes en una cuenta global.

Este proceso de internacionalización por parte de las agencias suelen darse, fundamentalmente, en dos líneas: encontrar una agencia local o nacional familiarizada con las culturas locales y absorberla o asociarse con ella; o bien, implantarse en ese país a la vez que su cliente. Esto traerá consigo contratar a especialistas locales para conocer sus culturas o aplicar, en caso contrario, una

comunicación estandarizada de los productos. Por supuesto que hay pasos intermedios de implantación de agencias sin necesidad de contratación de personal nacional, pero siempre implicará una ralentización en la implantación de comunicaciones o mensajes locales por falta de conocimiento de los procesos de comunicación.

Comunicación global: *estandarización* frente a *identidad cultural*.

En este punto creemos que es el momento de entrar en el debate que permita delucidar si la comunicación global debe ser *estandarizada* o, por el contrario, *localizada*, es decir, si debe respetar la *identidad cultural* de los países.

El proceso de comunicación, en principio, es el mismo para todos los países. Existe un emisor (el productor), un canal (televisión, radio, etc.) y un receptor (el consumidor) y, por supuesto, entre el emisor y el receptor debe enviarse un mensaje a través del canal.

La cuestión es determinar si el mensaje debe ser el mismo o no, dependiendo del país o Estado al que va dirigido. Pues bien, para los defensores de la estandarización, la Aldea Global es un hecho y los gustos y preferencias son similares, independientemente del lugar. Con esta postura, las empresas pueden conseguir economías de escala con la unificación del mensaje publicitario alrededor del mundo.

Por otro lado, los defensores de la publicidad local o localizada afirman que los consumidores son diferentes de un país a otro y, por tanto, tienen que ser alcanzados por un mensaje realizado exclusivamente para ellos. Una de las posturas de los localistas es que la mayoría de los fracasos de las campañas se generan como consecuencia de una falta de entendimiento sobre las culturas extranjeras.

Si hacemos un poco de historia y refiriéndonos a los años 50 y 60 -período donde se inicia la segunda globalización, actualmente nos encontramos en la tercera- la opinión generalizada de los publicitarios es que era necesario un proceso de adaptación de las campañas publicitarias a los diferentes países. Esto se efectuaba mediante la realización de distintas campañas -una por cada país- con el mismo eje de comunicación.

Este tipo de localización fue fuertemente atacado y además con éxito. Un ejemplo lo vemos en el artículo de Eric Elinder publicado en *Advertising Age* del 27 de noviembre de 1961: “*¿Por qué tres artistas en tres países diferentes tienen que estar diseñando la misma plancha eléctrica y tres escritores de material publicitario tienen que escribir acerca de ello si en realidad es básicamente, el mismo material para la misma plancha?*”¹. Esto motivó que los anunciantes con intereses en distintos países decidieran adjudicar la realización de la campaña a una de sus agencias, con la idea de planificar una campaña internacional fuerte y que en el resto de los países se presentara la campaña con insignificantes modificaciones, que principalmente implicaban la traducción del material al idioma local.

El debate de estandarización frente a la localización llegó a su punto más candente a finales de los 80 y principios de los 90. En estos años comienza otra fase globalizadora, donde las nuevas tecnologías aplanan el camino para que cualquier proceso de globalización pueda expandirse y con ella se propicie el nacimiento de las primeras redes publicitarias.

En un artículo publicado en el *Harvard-Deusto Business Review* en 1983, Theodore Levitt defendía la tesis que el mundo es cada vez más homogéneo. Por lo tanto, las compañías globales deberían vender sus productos estandarizados alrededor del mundo con campañas publicitarias homogeneizadas.²

1 Elinder, Eric; International Advertiser Must Devise Ads, Dump Separate Ones, Swedish Ad man Avers. *Advertising Age*. 1961.

2 Levitt, Theodore. La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*. 1983.

A diferencia de Levitt, la postura de Kanso³ sugiere que la pauta se dirige hacia el uso incrementado de publicidad internacional localizada. Kanso llegó a esta conclusión en un estudio en el que analizó dos grupos diferentes de directores de publicidad: los que defendían la publicidad estandarizada y los que estaban a favor de la localista. Otra de las conclusiones a la que arribó fue que los directores orientados culturalmente tenían tendencia a preferir el enfoque localizado.

Antes de continuar con los aspectos relacionados a estandarización o identidad cultural quisiéramos plantear la siguiente cuestión: ¿hay una demanda mundial homogénea? Se está preguntando por la existencia o no de factores de similitud entre los distintos pueblos del mundo los cuales están definidos a partir de su propia cultura. Es decir, la posesión de elementos culturales diferenciadores se constituye en elemento clave a partir del cual se establezcan las diferentes estrategias de comunicación.

Pero, ¿qué es la cultura? Para Carles Cantó existen nueve factores que influyen en el término *cultura*: religión, idioma, legalidad, política, tecnología, factores económicos, organización social, valores y actitudes y por último educación y tradiciones.

Teniendo en cuenta estos factores deberíamos preguntarnos si realmente existe un producto universal capaz de satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo. Evidentemente, la respuesta no es única y dependerá de un importante número de variables a considerar, existiendo productos que puedan ser estandarizados y aquellos que no.

Pero la siguiente reflexión que tendríamos que hacernos es saber si esos productos estandarizados nos interesan o no. Ya hemos visto que, desde un punto de vista económico, la estandarización es más rentable porque permite aplicar economías de escalas. ¿Lo es

3 Kanso, Ali; International Advertising Strategies; Global Commitment to Local Vision. *Journal of Advertising Research*. 1992.

también desde un punto de vista cultural? Existe una frase muy extendida que nos dice que *“la estandarización permite el intercambio cultural y humano entre países”*.

Esto es realmente así, o lo que permite es un nuevo sistema de colonización, pues es evidente que los países menos desarrollados no son competitivos con las potencias económicas; por lo tanto, será poco el intercambio cultural que vaya desde el país pequeño hasta el grande. Todo intercambio se realizará desde las grandes potencias a los terceros países y a esto se le llamaría colonización económica y, por supuesto, cultural.

Algunos publicistas somos de la teoría que las nuevas generaciones de antropólogos y arqueólogos deberán tener en cuenta la actividad publicitaria para conocer como vivían sus antecesores. Esto no ocurrirá si la publicidad que realizamos es totalmente estandarizada o quizás sí, porque se ha conseguido eliminar cual resquicio de identidad cultural de los pueblos.

En los últimos años, las estrategias de marketing y de comunicación de muchas empresas buscan el acercamiento de su compañía al consumidor, pues los consumidores de ahora no tienen nada que ver con los de hace 10 años, ni tendrán que ver con los de la próxima década. Ya no debemos hablar de publicidad sino de comunicación y la comunicación debe evolucionar con los consumidores.

Debemos incorporarnos a las nuevas tecnologías, al Internet, a los teléfonos móviles, al CRM. Cada día será más importante hablar de comunicación más que de publicidad, y dialogar con tus consumidores de forma permanente. Para Félix Muñoz, Communication Manager de Coca Cola España, *“en publicidad hacer cosas estándar es estar muerto. Un anuncio estándar en un bloque de 28 anuncios significa que estás tirando el dinero”*.⁴

4 Montañés, Fernando. Hacer cosas estándar es estar muerto. IPMARK. 2001.

En esta línea, el *Customer Relationship Management* (CRM) se está implantando cada vez más en las diferentes estrategias de marketing de las empresas. Actualmente, en las nuevas líneas de comunicación debemos conocer los gustos de cada uno de los consumidores, y el concepto de CRM consiste en integrar a todas las bases de datos procedentes de las diferentes áreas de marketing. La fidelidad de nuestros clientes y el conocimiento de sus gustos son, actualmente, dos elementos primordiales para cualquier compañía.

Como conclusión diremos que nuestra postura no es totalmente antiglobalizadora, pues es evidente que la fuerte competencia entre productos, la reducción de costes en los productos realizados por las multinacionales, las economías de escala y las nuevas tecnologías nos llevan directamente por ese camino. Pero sí consideramos que debemos conocer al consumidor local y respetar su identidad cultural, para lo cual proponemos que las estrategias de comunicación pasen por una comunicación internacional con un mismo posicionamiento y *briefing*, donde cada país desarrolle su argumento local basado en conceptos propios de cada identidad cultural.

Es evidente que esta teoría presenta dificultades con las economías de escala, pero creemos que es más importante que la marca se identifique directamente con el consumidor, en lugar de intentar colonizarlo y modificar sus actitudes y costumbres. De esta forma, el éxito de la campaña publicitaria y la identidad cultural de los pueblos estará asegurado.

