

Estrategias de comunicación en la nueva economía: relaciones públicas y publicidad en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa

Patricia Coll Rubio

<http://hdl.handle.net/10803/482007>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

TESIS DOCTORAL

Título Estrategias de comunicación en la nueva economía: relaciones públicas y publicidad en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa.

Realizada por Patricia Coll Rubio

en el Centro Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna

y en el Departamento Comunicación

Dirigida por Dr. Josep Lluís Micó Sanz

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Josep Lluís Micó, catedrático de Periodismo y vicedecano de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales de la Universitat Ramon Llull, que se interesó por mi línea de investigación y aceptó dirigir esta tesis. Durante los últimos tres años, el Dr. Micó se ha volcado en orientarme y acompañarme en el camino del conocimiento y la investigación académica. Es para mí un valioso mentor y todo un modelo a seguir.

A todos los profesionales de los departamentos de *marketing* y comunicación de las empresas estudiadas en esta tesis - Wallapop, Westwing y Fotocasa- y a Esteban Redolfi, director de 4YFN-Mobile World Capital, que me ayudaron a comprender el funcionamiento de la nueva economía y me hicieron partícipes de su manera de trabajar, dedicándome una parte de su bien máspreciado y escaso: su tiempo.

A los grandes maestros que he tenido a lo largo de mi vida y a los que han apostado por mí como profesora.

Y, por supuesto, a mi marido Sergi, mi gran asesor tecnológico; a mis hijos, Laia y Biel, que me han hecho disfrutar de cada minuto de descanso; y a mi familia y amigos, que me han animado en todo momento, dándome su apoyo, apreciando mi esfuerzo y alentándome a realizar el mejor trabajo posible.

RESUMEN

La actividad comunicativa se encuentra en pleno proceso de transformación y sus estrategias se desarrollan en nuevo contexto interconectado. La presente tesis doctoral parte de la hipótesis de la existencia de un planteamiento estratégico 360º de la comunicación, cada vez más integrada para aprovechar las sinergias entre acciones de publicidad y relaciones públicas. El objetivo es describirlo, a partir del análisis crítico y propositivo de la estrategia de comunicación de la nueva economía, formada por empresas nativas digitales.

Los resultados más destacados de este estudio, que se centra en el análisis cualitativo de los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa, permiten, en primer lugar, describir estrategia de comunicación de las empresas nativas digitales y constatar su visión 360, en línea con las teorías de comunicación integrada de *marketing* desarrolladas a partir de los años 80, aunque con las particularidades que impone el nuevo contexto interconectado.

Uno de los factores que influyen en el modelo de planificación estratégica de comunicación de la nueva economía es la velocidad que imponen las reglas de juego de su propio ecosistema empresarial y, ligado a ella, la necesidad de máximo crecimiento y creación de valor.

El estudio concluye que la estrategia de comunicación de la nueva economía sigue los principios de la dirección por objetivos del management establecidos por Drucker en 1954, que en 1968 Marston aplicó a la comunicación en su modelo de espiral en cuatro fases (investigación, planificación, ejecución y evaluación), aunque en su aplicación muestra destacadas particularidades derivadas de los condicionantes propios de la nueva economía, entre los

que destaca la planificación flexible y a corto plazo y la toma de decisiones basada en datos, procedentes de la investigación y del seguimiento constante.

Con una visión integrada de públicos y canales, las empresas de la nueva economía aprovechan al máximo las sinergias entre las acciones de publicidad y relaciones públicas, que incluyen iniciativas de múltiples campos de actuación, desde los más convencionales, como campañas publicitarias en televisión y acciones dirigidas a medios de comunicación, a otros que van adquiriendo una importancia creciente, como el *marketing* de contenidos y el *influencer marketing*.

ÍNDICE

BLOQUE I: PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA TESIS.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Preámbulo.....	9
1.2 Interés y justificación del estudio	13
1.3 Utilidad del estudio.....	15
1.4 Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis	17
1.5 Límites.....	18
BLOQUE II: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	20
2. METODOLOGÍA.....	20
2.1 Descripción del método y propuesta metodológica.....	20
2.2 Marco metodológico	26
2.2.1 Investigación cualitativa	26
2.2.2 <i>Grounded Theory</i>	28
2.2.3 Estudios de caso.....	30
2.2.4 Triangulación.....	33
2.3 Estructura de la tesis.....	41
BLOQUE III: MARCO TEÓRICO.....	43
3. MARCO TEÓRICO	43
3.1 De la comunicación integrada a la comunicación 360º.....	43
3.2 Aproximación al concepto de nueva economía	57
3.3 Las cuatro etapas de la estrategia de comunicación.....	65
3.3.1 Investigación	69
3.3.2 Planificación	73
3.3.3 Ejecución	77
3.2.3.1 Relaciones públicas en la nueva economía	79
3.2.3.1.1 Comunicación interna.....	83
3.2.3.1.2 Comunicación corporativa.....	85
3.2.3.1.3 Reputación corporativa	87
3.2.3.1.4 Relaciones con los medios de comunicación.....	89
3.2.3.1.5 Comunicación de crisis	91
3.2.3.1.6 Relaciones con los inversores	93
3.2.3.1.7 Lobbismo	95
3.2.3.1.8 Responsabilidad social.....	97
3.2.3.1.9 Comunicación de marketing	99
i. Marketing de contenidos.....	101
ii. <i>Influencer</i> marketing	105
iii. Branded content	110
3.2.3.2 Publicidad en la nueva economía	113
3.2.4 Evaluación	137

BLOQUE IV: ESTUDIO	143
4. COMUNICACIÓN EN LA NUEVA ECONOMÍA	143
4.1. Casos de estudio.....	145
4.1.1 Caso de estudio 1: la estrategia de comunicación de Wallapop	145
4.1.1.1 La investigación en Wallapop	148
4.1.1.2 La planificación en Wallapop.....	149
4.1.1.3 La ejecución de las acciones de comunicación en Wallapop	151
4.1.1.3.1 La publicidad en Wallapop	152
4.1.1.3.2 Las relaciones públicas en Wallapop	161
4.1.1.4 La evaluación en Wallapop	167
4.1.2 Caso de estudio 2: la estrategia de comunicación de Westwing	169
4.1.2.1 La investigación en Westwing	171
4.1.2.2 La planificación en Westwing	172
4.1.2.3 La ejecución de acciones en Westwing	174
4.1.2.3.1 Las relaciones públicas en Westwing	176
4.1.2.3.2 La publicidad en Westwing.....	182
4.1.2.4 La evaluación en Westwing	187
4.1.3 Caso de estudio 3: la estrategia de comunicación de Fotocasa	189
4.1.3.1 La investigación en Fotocasa	190
4.1.3.2 La planificación en Fotocasa	191
4.1.3.3 La ejecución de acciones en Fotocasa	193
4.1.3.3.1 Las relaciones públicas en Fotocasa	195
4.1.3.3.2 La publicidad en Fotocasa	203
4.1.3.4 La evaluación en Fotocasa	206
BLOQUE V: CONCLUSIONES.....	207
5. CONCLUSIONES	207
5.1 La estrategia de comunicación de la nueva economía	207
5.2 Revisión de objetivos e hipótesis	215
5.3 Análisis crítico y propositivo.....	233
5.4 Futuras líneas de investigación	241
BIBLIOGRAFÍA.....	245
ÍNDICE DE TABLAS.....	273
ÍNDICE DE FIGURAS.....	275
ANEXO	279
1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTO	279
2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD PARA CASOS DE ESTUDIO.....	280
2.1 Cuestionarios iniciales.....	280
2.2 Entrevistas en profundidad grupales	281
2.3 Cuestionario final	282

BLOQUE I: Planteamiento general de la tesis

1. Introducción

1.1 Preámbulo

Esta tesis doctoral, aunque redactada durante los últimos tres años, es fruto de un largo proceso que empieza hace más de dos décadas. Y es que, como canta el gran Joan Manuel Serrat, “*fa 20 anys que tinc 20 anys*” (hace 20 años que tengo 20 años).

Mientras estudiaba COU en LaSalle Bonanova y ganaba mis primeros ingresos trabajando por horas en empleos como assistant en la agencia de *marketing* Ogilvy & Mather Dataconsult, decidí escoger los estudios universitarios del ámbito de la Comunicación, en lugar de decantarme por el Derecho, a lo que en un principio quería dedicarme, movida por la justicia social que a todo Acuario motiva.

Durante mis primeros años como estudiante de Periodismo en la Universidad Autónoma de Barcelona, realicé prácticas en medios de comunicación locales como Radio Sant Cugat. En el campus viví con gran curiosidad, junto a mis compañeros de clase –muchos de ellos hoy profesionales de referencia de la comunicación digital- los inicios de Internet. La red todavía no formaba parte de nuestro día a día ni de nuestro currículum docente pero ya intuíamos que, de un modo u otro, jugaría un papel esencial en nuestro futuro.

En el segundo ciclo de la licenciatura, que realicé en la Universitat Pompeu Fabra, ya disponía de cuenta de hotmail y de messenger, y dejé de buscar en Ozú y Altavista para hacerle preguntas a Google. Seguí compaginando mis estudios con las prácticas en medios de co-

municación. Realicé la beca en TV3, aprendiendo de los compañeros del equipo de la sección de economía de los informativos que dirigía el gran periodista Albert Closas, mi primer gran maestro de profesión y quién despertó en mi el interés por la economía, que me llevó a estudiar también Empresariales.

En la recta final de mis estudios universitarios de Periodismo descubrí “el lado oscuro”, como así se refieren algunos periodistas al trabajo de gabinete de prensa y relaciones públicas que desempeñan otros compañeros de profesión. Mi primer contacto con las tareas de atención a medios de comunicación y organización de eventos fue trabajando para el Ayuntamiento de Barcelona contratada como estudiante en prácticas por la empresa de organización de eventos Comunicación & Exhibit, durante los congresos internacionales IULA y Metrópolis y el encuentro alcaldes del Mundo. También por esa época empecé a colaborar con el primer diario nativo digital español, *Estrella Digital* y a utilizar Blogger, casi como diario personal con el que compartir reflexiones con familia, amigos y poco más. Justo al acabar la carrera, heredé mi primer móvil Alcatel prepago, cuyo número conservo aún.

A ese teléfono llamaron mis primeras ofertas laborales, primero en la agencia de comunicación DetD (ahora Bottini Comunicación) y luego en Equipo Singular, para más tarde incorporarme al equipo de comunicación de Foment del Treball, aprendiendo mucho de su directora de comunicación, Isabel Nasarre, a quien más tarde relevé asumiendo la responsabilidad de la atención a medios de comunicación, la coordinación de publicaciones, y viviendo momentos decisivos como la puesta en marcha de la primera página web e intranet de la institución. Toda una innovación, en esa época de teletipos impresos en papel continuo, de difusión de notas de prensa por fax y de fotografías en diapositiva enviadas por correo o por mensajería urgente a los periodistas.

Más tarde, volví a las redacciones, primero como directora editorial en *Món Empresarial* en Medigrup Digital y, más tarde, como directora de proyectos en RBA Revistas. La comunicación corporativa siguió muy presente en mi trayectoria, ya que combinaba mi labor como coordinadora de publicaciones de quiosco con la de elaboración de contenidos para terceros, primero *offline* y luego, cada vez más, digitales. Durante la larga crisis económica volví a dedicarme a las relaciones públicas en Interprofit, donde tengo el apasionante privilegio de dar apoyo en comunicación a diversas *startups*, además de instituciones y empresas de referencia de sectores muy diversos.

En paralelo, durante la última década de mi trayectoria profesional, desarrollada entre el periodismo y las relaciones públicas, la docencia ha sido mi gran constante. Compaginarla con el ejercicio profesional de la comunicación, impartiendo clases en diversos centros y universidades, como la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), el Istituto Europeo di Design (IED), la Escuela de Administración de Empresas (EAE) o la Escuela Superior de Protocolo y Relaciones Institucionales (ESPRI), es para mi una fuente de motivación y de enriquecimiento personal. Por ello, con el objetivo de poder seguir avanzando en mi carrera docente, decidí cursar el Master Oficial en Sociedad de la Información y el Conocimiento en la UOC, como paso previo a la realización de mi doctorado.

Esta tesis doctoral, sin duda alguna, supone un paso importante en mi trayectoria docente e investigadora. Constituye también un gran punto de inflexión de mi etapa como estudiante, que espero poder seguir cultivando, con espíritu crítico y constructivo, durante el resto de mi vida.

1.2 Interés y justificación del estudio

Tras 20 años de experiencia profesional en comunicación, compaginando mi trabajo con la docencia universitaria, he decidido profundizar en el conocimiento de las estrategias de comunicación. El primer germen de esta tesis doctoral fue mi Trabajo Final de Máster Universitario sobre Sociedad de la Información y Conocimiento, que versaba sobre las sinergias entre publicidad, gabinete de prensa y *marketing* digital en el lanzamiento de campañas y spots publicitarios.

El presente estudio, de carácter interdisciplinar, realiza un análisis de casos prácticos para detectar tendencias en estrategias de comunicación en empresas nativas digitales. Sus reflexiones se enmarcan en un momento en el que las estrategias de comunicación se están redefiniendo, en línea con los cambios que experimentan la sociedad red y el ecosistema económico global.

En el momento en que empieza esta investigación, en el año 2013, había mucho por descubrir y estaba todo por sistematizar, en especial en el sector de la nueva economía.

Con el tiempo, igual que el propio sector de la nueva economía, sus estrategias de comunicación han ido configurándose de forma más clara y ha permitido que esta investigación acotara algo que en un principio era un terreno inhóspito.

1.3 Utilidad del estudio

La investigación de esta tesis doctoral pretende contribuir al conocimiento en el ámbito de las estrategias de comunicación de *marketing*. Partiendo de la revisión del marco teórico de las diferentes disciplinas que aborda, principalmente publicidad y relaciones públicas, el estudio realiza un análisis de casos prácticos para detectar tendencias en estrategias de comunicación en la nueva economía.

Las reflexiones de este estudio se enmarcan en un momento en el que las estrategias de comunicación de todo tipo de organizaciones se están redefiniendo, en línea con los cambios en los usos de la audiencia y los cambios en el ecosistema económico global.

Consideramos que el estudio de las estrategias de comunicación por parte de empresas nativas digitales tiene valor en la investigación en el campo de la comunicación, en cualquiera de sus disciplinas.

1.4 Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis

La presente tesis doctoral, como se detalla a continuación en el marco metodológico, aplica los principios de la *Grounded Theory* (Strauss y Glaser, 1967) para generar nueva teoría a partir de la información obtenida en el trabajo de campo. Esta metodología parte de una pregunta de investigación abierta, que en este caso es:

¿Cómo es la estrategia de comunicación de la nueva economía?

Por tanto, los objetivos, a partir de los cuales se han ido formulando las hipótesis, han ido tomando forma a medida que avanzaba la investigación:

TABLA 1: Objetivos e hipótesis de la investigación

OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL
01: Analizar la estrategia de comunicación de las empresas de la nueva economía.	H1: La estrategia de comunicación de las empresas que forman parte de la nueva economía es 360°.
OBJETIVOS SECUNDARIOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS
02: Estudiar el papel que juega la investigación en la estrategia de comunicación de la nueva economía.	H2: La toma de decisiones parte de la investigación previa, en la estrategia de comunicación de la nueva economía.
03: Ver de qué modo planifican las empresas su comunicación y cómo establecen sus objetivos de comunicación.	H3: La velocidad imperante en la nueva economía conlleva una planificación cada vez más a corto plazo.
04: Descubrir cuáles son las técnicas de comunicación más utilizadas por las empresas de la nueva economía y cómo las ejecutan.	H4: La publicidad y las relaciones públicas, tanto convencionales como nuevas técnicas que están en la frontera entre una y otra disciplina, se ejecutan de forma coordinada y sinérgica.
05: Averiguar de qué forma evalúan las empresas de la nueva economía los resultados de su estrategia de comunicación.	H5: La evaluación de los resultados es imprescindible y constante en las empresas de la nueva economía.

Elaboración propia

1.5 Límites

El primer límite de esta tesis doctoral, común a toda investigación y más acentuado en este estudio por la velocidad intrínseca al concepto de nueva economía, es la realidad cambiante. Por ello, el estudio hace el esfuerzo constante de ajustarse al tema, manteniendo firme el rumbo de la investigación.

El segundo, compartido con toda investigación que se fundamentan en parte en el estudio de casos, es la elección de los mismos. Por ello, hemos intentado conseguir la máxima representatividad en los casos de estudio, avalando la elección con un experto, para poder investigar diversas áreas destacadas en la economía digital, conscientes de que es imposible abarcarla toda.

BLOQUE II: Diseño de la investigación

2. Metodología

2.1 Descripción del método y propuesta metodológica

El objetivo principal de esta investigación es describir la estrategia de comunicación que siguen las empresas de la denominada nueva economía. Los objetivos específicos que marcan la investigación están enfocados concretamente a definir el papel que juega la investigación en la estrategia de comunicación de la nueva economía, ver de qué modo planifican las *startups* de referencia su comunicación y cómo establecen sus objetivos de comunicación, descubrir cuáles son las técnicas de comunicación a las que recurren habitualmente y cómo las ejecutan y de qué forma evalúan los resultados de sus acciones.

La línea de trabajo principal consiste en reconstruir la estrategia de comunicación seguida por *startups* de referencia en España para crear un plan de comunicación tipo de la nueva economía. Los principales temas de investigación que se abordan tienen relación con la estrategia de comunicación en la nueva economía: cómo investigan, cómo planifican, cómo ejecutan las acciones, qué técnicas y canales utilizan y cómo evalúan su plan de comunicación. La investigación tiene un enfoque cualitativo y está basada en estudios de caso. Aborda casos relevantes para el tema objeto de estudio, es decir, *startups* de referencia en la nueva economía. Se escogen empresas cuyo departamento de *marketing* y comunicación esté ubicado en Barcelona y que sean empresas de éxito, referentes de la nueva economía en su sector.

Para validar la elección inicial y contemplar alternativas por si fuera necesario ampliar la muestra, además de para aclarar conceptos sobre la nueva economía (Kelly, 1997; Castells, 2001), la autora de la investigación realizó una entrevista en profundidad previa a la realización de los casos de estudio con el director ejecutivo de 4YFN Mobile World Capital, Esteban Redolfi.

Los casos de estudio seleccionados, que finalmente se presentan, al constatarse que ofrecían información suficiente para poder abordar la investigación son:

Wallapop: la primera app móvil española de compraventa geolocalizada, fundada en Barcelona en 2013. La plataforma centra su interés en los objetos de segunda mano, ya que permite a los usuarios poner a la venta aquello que ya no usan.

Westwing: fundada en Alemania en el año 2011, es la primera plataforma europea de comercio electrónico dedicada exclusivamente al sector Home&Living. Westwing lidera el mercado español de venta de muebles.

Fotocasa: portal inmobiliario nacido en 2004 de la fusión de los portales Anuntis y Vivendum, que actualmente pertenece a Schibsted Spain, compañía de anuncios clasificados y ofertas de empleo más grande y diversificada de España.

Para poder estudiar cada uno de los casos, las técnicas escogidas son la observación, la entrevista y análisis documental. Se opta por la triangulación básicamente por dos razones: para poder entender en profundidad cada uno de los casos de estudio; y para poder contrastar la información aportada por unos sujetos de estudio a través de la observación y de las informaciones de otros sujetos implicados en el estudio.

La investigación incluye entrevistas en profundidad sucesivas y complementarias, tanto individuales como colectivas, de forma síncrona y asíncrona, tanto presenciales como telemáticas, a los diferentes profesionales implicados en la estrategia de comunicación de las *startups* objeto de estudio. En concreto, para cada caso de estudio se realizan tres fases de entrevistas. La primera es una entrevista en profundidad, vía cuestionario abierto, a las responsables de la estrategia de *marketing* y comunicación de cada una de las *startups* objeto de estudio. La segunda fase de entrevistas, presenciales y en grupo, se realiza a las personas encargadas de la ejecución del plan de comunicación de cada una de ellas. Esta segunda fase, que se registra en vídeo y audio para uso propio de la investigadora, se realiza en el centro de trabajo del equipo de comunicación de cada una de las marcas e incluye una intensa tarea de observación por parte de la autora.

Finalizada esta segunda fase, se redacta un caso de estudio para cada una de las marcas, a modo de plan de comunicación en el que se reconstruye su estrategia de comunicación a partir de las dos primeras fases de entrevista, de la documentación recopilada y de la observación. Este documento, que contiene declaraciones explícitas de los sujetos de estudio, se pasa a aprobación puesto que es la información que se hará pública.

Una vez descartada la opción de realizar un mayor número de casos de estudio al considerarse que ya se cuenta con suficiente información relevante como para poder extraer conclusiones y que la realización de más casos de estudio resultaría redundante, se decide llevar a cabo una tercera ronda de entrevistas para poner en común toda la información recabada, como elemento de validación y actualización antes de dar por finalizado el trabajo de campo. La ronda de entrevistas final sustituye a la idea inicial de realizar un *focus group* final entre las responsables de la comunicación de cada una de las empresas objeto de estudio ante la reticencia de algunos participantes a compartir información confidencial con marcas pertenecientes a grupos de *startups* competidoras. La tercera fase, que se realiza vía

telemática, finalmente consiste en un cuestionario que incluye los principales conceptos recogidos a partir de la realización de los tres casos de estudio, con el objetivo de cruzar información para poder abordar la tarea de crear un patrón que describa el plan de comunicación de la nueva economía.

TABLA 2: Entrevistas realizadas en la investigación

FASE 1	FASE 2	FASE 3
Entrevistas iniciales	Entrevistas grupales	Cuestionario final
<p>Modo de realización: asíncrona vía cuestionario.</p> <p>6 junio 2016: Gemma Escribano, Chief Marketing Officer de Wallapop.</p> <p>5 octubre 2016: Beatriz Friol, Directora de <i>Marketing</i> de Westwing.</p> <p>3 marzo 2016: Montse Lavilla, Directora de <i>Marketing</i> de Fotocasa.</p>	<p>Modo de realización: presencial.</p> <p>11 julio 2016 (sede Wallapop) Gemma Escribano, <i>Chief Marketing Officer</i>.</p> <p>Jessica Amador, responsable de RRPP y RSC Carlos Macho, <i>Content Marketing Manager</i>.</p> <p>9 enero 2017 (sede Westwing) Beatriz Friol, directora de <i>marketing</i> de Westwing Patricia Mas, directora de cuentas para Westwing de Inter-profit.</p> <p>10 abril 2017 (sede Fotocasa) Anaïs López, responsable de comunicación y prensa de Fotocasa. Violeta Ruiz, responsable de contenidos y comunicación a usuario.</p>	<p>Modo de realización: asíncrona vía cuestionario.</p> <p>17 julio 2017 Gemma Escribano, <i>Chief Marketing Officer</i> de Wallapop.</p> <p>Beatriz Friol, Directora de <i>Marketing</i> de Westwing.</p> <p>Anaïs López, Responsable de Comunicación y prensa de Fotocasa.</p>
Elaboración propia.		

La investigación recurre además a la observación de campo, técnica que permite a la autora de la tesis “recorrer la escena” tanto antes como durante la realización de las entrevistas, para poder interpretar mejor la información que aporten los sujetos de estudio. Esta observación, de largo recorrido teniendo en cuenta que se emmarca en el ecosistema de la

nueva economía, de tres años de duración, ha permitido un análisis evolutivo que, de otra forma, no habría sido posible.

La recogida de datos paralela a la observación incluye también la recopilación y análisis documental de más de 12.000 documentos entre ellos, *briefings*, cronogramas, *clippings* de prensa, contenido generado en Internet, en las redes sociales y en las app, material gráfico y audiovisual, así como el material recogido en el trabajo de campo (cuestionarios, transcripciones y anotaciones y registros de audio y vídeo) con las valoraciones, explicaciones y reflexiones de los profesionales que ejecutan su plan de comunicación: directores de *marketing* y de comunicación, relaciones públicas, *content managers*....

Además de la constante revisión del marco teórico, antes y después del trabajo de campo y durante la fase de análisis y conclusiones, en paralelo a la investigación, a lo largo de este estudio, la autora ha realizado además actividades complementarias para lograr una mayor comprensión de algunos de los conceptos que se abordan en los casos de estudio que, por ser recientes, cuentan con escaso marco teórico disponible.

TABLA 3. Cursos de especialización relacionados con la investigación

CURSO	FECHA	DURACIÓN	LUGAR
Twitter professional	12/09/2016	4 horas	MediaTic
Crear contingut per a la web	26/09/2016	4 horas	MediaTic
Màrqueting de continguts	8/11/2017	4 horas	MediaTic
Mobile <i>Marketing</i>	7/06/2017	4 horas	MediaTic

Elaboración propia a partir de Cibertarium, 2017.

Para obtener un mayor feedback complementario al seguimiento exhaustivo del estudio realizado durante todo el proceso por parte del director de tesis, la doctorante ha presentado y publicado comunicaciones en congresos con el objetivo de exponer y debatir tanto el marco metodológico de su investigación como sus conclusiones preliminares:

TABLA 4. Comunicaciones relacionadas con la investigación presentadas en congresos

CONGRESO	FECHA	COMUNICACIÓN
VIII International Conference on Communication and Reality (Universidad Ramon Llull)	5/6/2015	Propuesta metodológica para el estudio de la notoriedad a través de estrategias de comunicación integral.
X International Conference on Communication and Reality (Universidad Ramon Llull)	11/06/2017	Estrategias de comunicación integral de <i>marketing</i> en la nueva economía: sinergias entre publicidad, comunicación digital, gabinete de prensa y relaciones públicas. El caso Wallapop.

Elaboración propia.

Durante toda la investigación, además, se han tomado todas las prevenciones y precauciones metodológicas para no contaminar una investigación centrada en el ámbito profesional de la autora de la tesis doctoral, siguiendo las recomendaciones que detallamos en el siguiente epígrafe, centrado en el marco metodológico.

2.2 Marco metodológico

2.2.1 Investigación cualitativa

El diseño de la investigación es el proceso de construcción de una estructura, de un plan para su proyecto de investigación. De acuerdo con Leavy, “en la práctica de la investigación, los métodos y la teoría se combinan para crear una metodología, que es un plan para la investigación”. (Leavy, 2017)

Entendida en su sentido más amplio y más cercano a su significado etimológico, la metodología se define como el conjunto de medios tanto teóricos, conceptuales como técnicos que articula una disciplina para alcanzar sus fines (Ibáñez, 1994).

La elección del método de investigación a seguir viene determinada por múltiples factores, entre los que Taylor y Bodgan (1984) destacan “los intereses de la investigación, las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar y las limitaciones prácticas que enfrenta el investigador. “Teniendo en cuenta estos factores, la investigación de la presente tesis doctoral, que se centra en el estudio de las estrategias de comunicación (Wilcox et al, 2012; Xifra, 2006) en la nueva economía (Kelly, 1997), se decanta por una metodología cualitativa. Esta opción permite obtener datos descriptivos a partir de las palabras de las personas, habladas o escritas, y de la conducta observable (Taylor y Bodgan, 1984) para comprender fenómenos de forma global (Anguera, 1986).

La validez de la metodología cualitativa, de acuerdo con Ruiz Olabuénaga, es de utilidad para conocer la realidad, y tiene una relación directa con la capacidad del investigador para escoger el método más adecuado al estudio, captar el significado que atribuyen los prota-

gonistas a cada hecho y contemplar los elementos como piezas de un mismo sistema, sin ser más o menos oportuna que la investigación cuantitativa:

“La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendables en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada”.

(Ruiz Olabuénaga, 2012)

De acuerdo con Busquet et al (2006) el objetivo de los métodos cualitativos no es una medición precisa de la realidad social sino “una comprensión más rica, compleja y poliforme del fenómeno que se quiere estudiar”.

Considerando que el objeto de estudio, al inicio de la investigación, era considerablemente nuevo, la autora plantea en primera estancia, un diseño exploratorio para la investigación que, de acuerdo con Hernández Sampieri (1991) es útil para “aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernández Sampieri, 1991). Una vez centrado el tema objeto de estudio, y a medida que va avanzando la investigación, se opta por empezar a construir un diseño más descriptivo y explicativo, tal como señala Ruiz Olabuénaga (2012) y diseñar el marco metodológico más adecuado para la investigación, como veremos a continuación.

2.2.2 Grounded Theory

Esta investigación ha optado por aplicar principios de la *Grounded Theory*, (Strauss y Glaser, 1967), para generar nueva teoría sobre un fenómeno reciente a partir del análisis de la información obtenida en estudios de caso elaborados en base a la triangulación de entrevistas en profundidad, observación de campo y análisis documental. Este enfoque ha sido aplicado en ciencias sociales, y en especial en estudios relacionados con la comunicación en fenómenos recientes (Serrano, 2017; Cassany, 2016; Estanyol, 2014; Tucker-McLaughlin y Campbell, 2012).

La definición de esta metodología proviene del propio Strauss junto con Corbin:

“La *Grounded Theory* es una metodología general para desarrollar una teoría basada en datos recopilados y analizados sistemáticamente. La teoría evoluciona durante la investigación real, y lo hace a través de la interacción continua entre el análisis y la recopilación de datos”.

(Strauss y Corbin, 1998)

Dos décadas más tarde, Glaser, aportaría la siguiente definición:

“La *Grounded Theory* es una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio”.

(Glaser, 1992)

Suddaby (2006) desmiente los malentendidos más comunes alrededor de la *Grounded Theory*, entre los que destaca que “la *Grounded Theory* no es una excusa para ignorar la literatura” ni “una presentación de datos sin procesar”. Soler y Fernández, tras constatar los buenos resultados de su aplicación en el campo clínico, la educación y los negocios, concluyen que la *Grounded Theory* es una metodología de análisis útil para la investigación de *marketing*:

“La investigación en *marketing* debe buscar otras metodologías de análisis de datos como, por ejemplo, la Teoría Fundamentada o *Grounded Theory* formulada por los sociólogos Barney G. Glaser y Anselm L. Strauss de la Universidad de Columbia, la cual ha sido aplicada con muy buenos resultados en el campo clínico y de la educación. Desde hace unos años, también se está empezando a aplicar en el ámbito de los negocios “.

(Soler y Fernández, 2010)

Aunque la *Grounded Theory* desaconseja el planteamiento de hipótesis iniciales, la presente investigación ha optado por plantear una pregunta de investigación e ir desarrollando y verificando hipótesis a medida que avanzaba en la tesis, como recomiendan Soler y Enrique:

“La mayoría de expertos en investigación cualitativa coinciden en señalar que la investigación basada en esta metodología no debería partir de hipótesis, o tener como cometido demostrar teorías existentes, sino que debería centrarse en generar teoría basándose en toda la información o datos obtenidos. No obstante, consideramos que no tiene por qué excluirse que en la investigación cualitativa se puedan plantear hipótesis. El investigador debe estar abierto a todas las posibilidades de hipótesis para analizarlas, modificarlas y, si es necesario, verificarlas”.

(Soler y Enrique, 2012)

2.2.3 Estudios de caso

La investigación de campo principal se aborda mediante el estudio del caso, una estrategia de investigación que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas y el análisis de documentos para estudiar los fenómenos en su propio contexto, utilizando múltiples fuentes de evidencia, con el objetivo de poder explicar el fenómeno observado y tener en cuenta las variables relevantes de una realidad concreta (Yin, 1994).

La decisión del método emana de varias condiciones entre las cuales destaca el tipo de pregunta de investigación que se busca responder y la “edad del problema”, es decir, si el fenómeno a estudiar es reciente o histórico. El método del estudio de caso resulta especialmente indicado cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué y cuando el tema es contemporáneo (Yin, 1994). Mientras que muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos, las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos (George y Bennett, 2005).

Respecto a la “edad del problema”, de acuerdo Sutton y Straw, el estudio de casos es apropiado cuando se aborda un fenómeno relativamente reciente y se desea construir una teoría, es decir, algo que nos permite saber por qué y, por tanto, describir y explicar el fenómeno a estudiar (Sutton y Staw, 1995), como ocurre en este estudio.

El método del estudio de caso permite construir modelos teóricos que puedan servir de guía en su proceso de toma de decisiones (Wright y McMahan, 1992).

Cuando el análisis cualitativo está centrado en estudios de caso permite obtener mayor profundidad de conocimiento en relación a la investigación cuantitativa (Wimmer y Dominick,

2001). La autora de la tesis considera que resulta especialmente adecuado en esta investigación, donde se pretende arrojar luz sobre un fenómeno relativamente nuevo.

Tal como señala el destacado publicitario español, Lluís Bassat, en su biografía, esta metodología se utiliza con frecuencia en el ámbito de la comunicación. Bassat pone como ejemplo el uso de este método en la Universidad de Harvard, donde se estudia “basándose en el método del caso, es decir, analizando casos reales que han significado el éxito o el fracaso de importantes empresas” (Bassat, 2001; en Bassat, 2017).

El estudio de caso ha sido utilizado con anterioridad en diversas tesis doctorales del ámbito de la comunicación (Enrique, 2007; Velasco, 2015; Almenar, 2016; Barrio, 2016), especialmente en aquellas que estudian fenómenos recientes (Cornejo, 2016; Franco, 2016).

La presente tesis doctoral aborda tres estudios de caso, la selección de los cuales se ha avalado con un experto conocedor del ecosistema de *startups* español, el director de 4YFN Mobile World Capital, Esteban Redolfi. Recurrir a expertos es un método útil ya que permite obtener “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

La idoneidad de los casos de estudio viene pues avalada por la opinión del experto, como precaución metodológica para evitar que la investigación esté contaminada por la experiencia profesional de la autora. En este sentido, la investigadora en todo momento se ha colocado en un segundo plano, siguiendo la recomendación de Hernández Sampieri (1991) cuando señala que los investigadores “tenemos que estar dispuestos a renunciar a lo que creíamos saber y aceptar nuevas experiencias”.

En cuanto al número de casos estudiados, de acuerdo con Taylor y Bodgan, “carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada caso para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social”. (Taylor y Bodgan, 1984). Aunque Dyer y Wilkins (1991) consideran más recomendable centrarse a fondo en un solo caso en lugar de optar por casos múltiples, de acuerdo con Smith (1990), la presente tesis doctoral se inclina por recurrir a más de un caso, tantos hasta que el fenómeno se verifique, llegando al punto de saturación, para poder crear un patrón que describa la estrategia de comunicación de la nueva economía y permita realizar un análisis crítico y propositivo de la misma.

2.2.4 Triangulación

Un estudio de caso usa tantas fuentes de datos como sea posible para investigar sistemáticamente un suceso, para entender o explicar un fenómeno. Es un método que resulta muy valioso cuando el investigador quiere obtener un caudal de información acerca del tema a investigar. Los estudios de caso deben utilizarse en combinación con la teoría para alcanzar el máximo entendimiento (Wimmer y Dominick, 2001). Para elaborarlos, la autora de la tesis opta por la triangulación, que consiste en el uso de múltiples métodos de investigación con la finalidad de producir datos empíricos más fiables que las que proporciona un sistema único (Busquet et al, 2006).

Las técnicas a las que recurre esta investigación para la obtención de información, como hemos señalado al inicio de este bloque, son la observación de campo, la entrevista en profundidad y el análisis documental. Tras realizar la correspondiente triangulación para elaborar cada uno de los casos de estudio, la información obtenida será categorizada siguiendo los principios de la *Grounded Theory* (Strauss y Corbin, 1998), para poder establecer un patrón y realizar una comparativa transversal de los casos. De acuerdo con Yin (1994), el principio de triangulación permite encontrar evidencias de más de una fuente que converjan sobre los mismos hechos, es decir que recojan múltiples medidas sobre el mismo fenómeno, siguiendo el principio de la triangulación.

“Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

(Yin, 1994)

El procedimiento de triangulación obedece a la voluntad de salvar posibles vacíos metodológicos y, como consecuencia, enriquecer y reforzar las conclusiones de la investigación evitando cualquier tipo de sesgo. La combinación de estrategias facilita el control recíproco de los datos obtenidos a través de las diversas técnicas empleadas al mismo tiempo que neutraliza la subjetividad del investigador. La triangulación, entendida en el sentido de combinar técnicas y métodos en una misma investigación, es un tipo de control de calidad que, en principio, debería ser aplicado a todo tipo de investigaciones cualitativas (Ruiz Olabuénaga, 2012). De esta forma, de acuerdo con Taylor y Bodgan (1984), el estudio resultante es más profundo y claro.

Además, la observación es entendida y practicada como la entrada a una situación social, unas veces como parte de la misma y otras como simple espectador, y la inspección sistemática de lo que en ella ocurre (Ruiz Olabuénaga, 2012). En este sentido, la triangulación permite contrarrestar los riesgos de una excesiva implicación y familiaridad como la pérdida de la visión crítica y la perspectiva o percepción distorsionada de los procesos que se investigan. El proceso de investigación incluye entrevistas en profundidad, tanto individualizadas como en grupo, con cuestionario semiestructurado a los responsables de *marketing* de las *startups* objeto de estudio y a sus equipos de comunicación. La entrevista es una técnica que pretende obtener información mediante una conversación profesional (Busquet et al, 2006). Blanchet et al (1989) definen la entrevista como una conversación entre un entrevistador y un entrevistado, dirigida y registrada por el entrevistador, que tiene como objetivo favorecer la producción de un discurso en una cadena abierta o lineal por parte del entrevistado, sobre un tema que se desarrollará en el marco de un trabajo de investigación.

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situacio-

nes, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor y Bodgan, 1984). Es una técnica de obtención de información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación (Ruiz Olabuénaga, 2012). Cuando son intensivas o a fondo, de larga duración, permiten obtener abundancia de detalles (Wimmer y Dominick, 2001), y facilitan el acceso a la información y la viabilidad del resto de técnicas que se utilizarán en la triangulación (análisis documental y observación de campo).

Realizar las entrevistas en profundidad iniciales con las directoras de *marketing* de las empresas objeto de estudio, nos da acceso al resto de sujetos de estudio necesarios para elaborar cada estudio de caso: las personas que forman parte de sus equipos, que intervienen en las sucesivas entrevistas grupales de la investigación. Y es que, tal como señalan Taylor y Bodgan, el modo más fácil de constituir un grupo de informantes es la técnica de la "bola de nieve": conocer a algunos informantes y lograr que ellos nos presenten a otros (Taylor y Bodgan, 1984). Para conseguir esta colaboración y establecer vínculos de confianza con los entrevistados durante las entrevistas en profundidad, se intenta establecer *rapport* con los sujetos de estudio. El *rapport* (Argyris, 1952; en Taylor y Bodgan, 1984) está encaminado a lograr que las personas se "abran" y se manifiesten respecto del escenario y de otras personas (Goffman, 1959; en Taylor y Bodgan, 1984) y que los entrevistadores logren compartir el mundo simbólico de sus informantes, su lenguaje y sus perspectivas. Por la misma razón metodológica, enfocada a lograr el máximo de información en un clima de confianza con la investigadora, se explica de forma clara a los sujetos de estudio en qué consiste en proceso de cada entrevista, haciendo especial incidencia en la confidencialidad de la información, de la documentación y de los métodos de registro (Taylor y Bogdan, 1984; García et al, 1999).

De acuerdo con Sierra Bravo (2008) cuando indica que "la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistémica y ordenada información de la población investigada sobre las variables objeto de investigación", las entrevistas se han realizado en base a un cuestionario

base, formado por preguntas abiertas que permitieran obtener el máximo de información y datos por parte de los sujetos de estudio.

Todos los cuestionarios de las entrevistas, que se muestran en el anexo de la tesis, responden a un modelo de guión estructurado y abierto para permitir las máximas aportaciones de los sujetos de estudio en relación con los objetivos de la investigación. (Valles, 1997)

Respecto a los sujetos participantes en las entrevistas, de acuerdo con Taylor y Bodgan (1984), resulta difícil establecer a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo y se considera que se ha llegado al número óptimo de entrevistados cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna nueva comprensión, del mismo modo que las sucesivas entrevistas pueden llegar a un punto de redundancia si de ellas ya no se extrae nueva información.

Otro de los retos de las entrevistas proviene del hecho de que los datos que se recogen en ellas consisten solamente en enunciados verbales. Apoyado en los planteamientos de García et al (1999) se utiliza un sistema de registro narrativo por la investigadora, que permita ir más allá de las palabras, ya que aunque los relatos verbales aportan comprensión sobre el modo en que piensan acerca del mundo y sobre el modo en que actúan, es posible que exista una gran discrepancia entre lo que dicen y lo que realmente hacen (Deutscher, 1973 en Taylor y Bodgan, 1984). Toda conversación posee su propio equilibrio de revelación y ocultamiento de pensamientos e intenciones: sólo en circunstancias muy inusuales el discurso es tan completamente expositivo que cada palabra puede ser tomada como auténtica (Benney y Hugues, 1970 en Taylor y Bodgan, 1984). De ahí la necesidad de recurrir además a la triangulación, en este caso mediante la observación de campo y el análisis documental.

Tras la realización de las sucesivas entrevistas y de la elaboración de cada uno de los casos de estudio, la investigación sopesó la posibilidad de realizar un *focus group* final entre las

responsables de la comunicación de cada una de las empresas objeto de estudio, renunciando finalmente a ello ante la reticencia de algunos participantes a compartir información confidencial con otros profesionales que pertenecen a grupos empresariales que cuentan con *startups* competidoras. La decisión se fundamenta en que el *focus group* es una técnica con la cual se trata de establecer una conversación planificada y diseñada para la obtención de información de un área de interés determinada, en un ambiente permisivo, no directivo y que su propósito es plantear una discusión relajada y confortable para los participantes (Busquet et al, 2006). En beneficio de la investigación, se optó por realizar un cuestionario final que permitiera cumplir con el objetivo para el que inicialmente se había planteado un focus group: poner en común los principales puntos del análisis transversal de los casos de estudio, para rebatirlos, validarlos o ampliarlos.

Durante toda la investigación, se toman notas, transcribiendo no solo lo que los sujetos de estudio informan verbalmente, sino también todas las observaciones de la investigadora, teniendo en cuenta en todo momento el necesario proceso de triangulación, revisando una y otra vez las notas y observaciones tomadas anteriormente.

La revisión de documentos realizada en la investigación tiene por objetivo corroborar y aumentar las evidencias encontradas en otras fuentes y facilitar la comprensión de la información obtenida en las sucesivas entrevistas. El análisis de contenido se aborda siguiendo los principios de objetividad y sistematicidad de Charmaz (2008), que sostiene que la objetividad es la posibilidad de que varias personas, realizando el mismo análisis de contenido con los mismos criterios metodológicos, alcancen idénticos resultados y la sistematicidad es la cualidad del análisis de contenido por la que la inclusión o exclusión del contenido se hace de acuerdo con unas reglas y criterios previamente establecidos. De este modo, la autora de este estudio, muy vinculada por su profesión al objeto de estudio, evita que exista sesgo informativo en la investigación para evitar la situación que describe Charmaz (2008) cuando

advierte que es habitual que los investigadores cualitativos escojan temas de estudio que les resulten familiares, pudiendo aportar ideas preconcebidas a la investigación que se ven retadas por las estrategias de análisis.

El análisis es una etapa especialmente destacada en la investigación cualitativa e implica interpretación para la mayor parte de los autores que han escrito sobre análisis de datos (Coffey y Atkinson, 1996). Además, tal como defiende Gibbs, en investigación cualitativa la recogida de datos y su análisis se funden:

“La concurrencia del análisis y la recogida de datos no sólo es posible, sino que además puede ser en realidad una buena práctica (...) como una manera de plantear nuevos problemas y preguntas de investigación. La flexibilidad de la investigación cualitativa llega hasta ese punto. Las preguntas de investigación se pueden decidir más adelante en el estudio si, por ejemplo, las preguntas originales tienen poco sentido a la luz de las perspectivas de los autores que ha estudiado.”

(Gibbs, 2012)

Cabe señalar, además, que la investigación basada en estudio de caso en ningún momento descuida el marco teórico, con la convicción de que “no hay nada más práctico que una buena teoría”, como sentencia Gummerson (1991). Siguiendo este principio, el resultado de la investigación pretende construir conceptualmente una realidad para que pueda ser comprensible, consciente de que, como indica Alonso (1998), “construir conceptualmente la realidad es como elaborar un mapa de la misma, mapa que no es la realidad ni su reflejo, pero que la representa, interpreta y la hace inteligible”.

La redacción, de acuerdo con Gibbs, es un proceso que favorece el análisis del investigador cualitativo y le permite construir patrones y nuevas teorías:

“Una de las funciones del análisis cualitativo es encontrar patrones y producir explicaciones. (...) La inducción es la generación y justificación de una explicación general basada en la acumulación de muchas circunstancias particulares pero similares. (...). La redacción es una parte esencial de su reflexión sobre los datos. Escribir le ayuda a aclarar lo que piensa y el resultado se puede compartir con otros para conocer su reacción. Recoger todas sus corazonadas, ideas, notas, reflexiones, acciones etc. en un diario de investigación es una buena idea”.

(Gibbs, 2012)

Teniendo en cuenta, tal como señala Gibbs, la importancia que tiene la redacción para el estudio cualitativo, cabe señalar que todos los casos estudiados responden a una misma estructura, con la voluntad explícita de exponerlos de la misma forma, en línea con la metodología de análisis que se ha seguido de forma idéntica en cada uno de ellos, para poder comparar transversalmente los resultados obtenidos en la investigación.

Por último, el análisis permite también al investigador detectar las futuras líneas de investigación, revisiones y nuevas vías de estudio, teniendo en consideración que, tal como apunta Cronbach, “las ciencias sociales son acumulativas, pero no en el sentido de poseer conocimientos siempre más refinados sobre cuestiones permanentes, sino en el sentido de poseer un repertorio cada vez más rico de preguntas” (Cronbach, 1986; en Alonso, 1998).

2.3 Estructura de la tesis

La presente tesis doctoral, estructurada y escrita siguiendo las recomendaciones de diversos autores (James y Slater, 2013; Oliver, 2008), se articula en cinco grandes bloques. El primero de ellos expone el planteamiento general del estudio, su justificación y utilidad, así como los objetivos, hipótesis y límites de la investigación. El segundo bloque describe, con máximo detalle, el diseño de la investigación y su marco metodológico, que se apoya principalmente en las recomendaciones de autores que abordan el estudio de la investigación cualitativa (Taylor y Bodgan, 1984; Ruiz Olabuénaga, 2012; Wimmer y Dominick, 2001), de la *Grounded Theory* (Strauss y Glaser, 1967; Strauss y Corbin, 1998; Glaser, 1992) y de los estudios de caso en particular (Yin, 1994; Coller, 2005).

El marco teórico, que se desarrolla en el tercer bloque, muestra los modelos y teorías principales que afectan al objeto de estudio. Parte de una aproximación al concepto de nueva economía, para centrarse en abordar los conceptos relativos a la estrategia de comunicación que planifican y ejecutan las empresas de la nueva economía (Kelly, 1999).

El cuarto bloque presenta el estudio de campo realizado, en concreto, los tres casos de estudio de la estrategia de comunicación de Wallapop, Westwing y Fotocasa. Como hemos señalado en el marco metodológico, todos los casos presentan la misma estructura, con la voluntad explícita de poderlos comparar transversalmente. A continuación, y para acabar, el quinto bloque se centra en las conclusiones de la investigación, que parten de la elaboración de un patrón de la estrategia de comunicación de la nueva economía, seguido de una revisión exhaustiva de objetivos e hipótesis, para realizar un análisis crítico y propositivo y un apunte de las posibles futuras líneas de investigación.

3. Marco teórico

3.1 De la comunicación integrada a la comunicación 360º

Como primera apreciación, cabe señalar que la autora de esta tesis doctoral entiende la comunicación como un concepto que abarca disciplinas estratégicas diversas como las relaciones públicas y la publicidad, de acuerdo con el concepto de *Integrated Marketing Communications* (IMC), introducido en 1989 por la Asociación Americana de Agencias de Publicidad cuando su presidente, Keith Reinhart, formuló la necesidad de integrar los diferentes componentes de la comunicación y, junto con Don E. Schultz, creó el primer programa de investigación sobre IMC.

El concepto de IMC analiza por qué los consumidores responden a algún tipo de comunicación de forma más positiva que otros y cómo las acciones de comunicación pueden coordinarse y aprovechar sinergias (Schultz y Kitchen 2000; Cornelissen, 2001; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Schultz y Patti 2009)

En 1991, un grupo de académicos de la Northwestern University liderados por Don Edward Schultz, publicaron la siguiente definición, ampliamente aceptada (Spotts, Lambert, y Joyce 1998; McGrath 2005): “IMC es el proceso de gestión de todas las fuentes de información sobre un producto o servicio a la que un cliente está expuesto”. (Schultz 1991, en Duncan y Caywood, 1996)

En esa época, se plantea la necesidad de integrar de forma armoniosa todos los instrumentos del mix de comunicación en un conjunto unificado (Schultz, 1996). Así, con independencia de la disciplina que se considere y de los instrumentos, medios o canales que se emplee, la marca “hablará” al mercado y a sus públicos con una sola voz. Con esta integración, se logra, además de coherencia, un mayor impacto. Desde mucho antes, autores de referencia en el ámbito de la comunicación, como Marston, habían constatado esta realidad:

“Las relaciones públicas y los programas publicitarios de una empresa están obviamente estrechamente conectados. ¿Por qué tienes una cierta imagen mental de una empresa en particular? ¿Porque conoces sus productos? ¿Porque has conocido a algunas de sus personas? Sí, pero también porque has visto publicidad”.

(Marston, 1963)

Desde entonces y hasta hoy, son muchos los trabajos académicos anglosajones que se han dedicado a analizar la IMC en profundidad (Hartley y Pickton, 1999; Belch y Belch, 2009; Holm, 2006; Kitchen y de Pelsmacker, 2004; Pickton y Broderick, 2005; Schultz y Schultz, 2004). El propio Schultz, en una entrevista ofrecida a la investigadora Alexandra Mimoun en 2008, insistía en la vigencia de este concepto para abordar la comunicación: “lo que ha cambiado tan drásticamente es que cuando empezamos IMC en 1989, no había Internet, había muy pocas comunicaciones electrónicas interactivas. Así que casi todo lo que hicimos fue publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y cupones”. (Schultz en Mimoun, 2008)

El concepto de comunicación integrada de *marketing*, considerada como la coordinación estratégica de los mensajes, canales de comunicación, y los públicos objetivo es, si cabe, actualmente más reconocido como forma de armonizar las distintas funciones de la comunicación de *marketing* con objeto de orientarse al cliente y a sus necesidades. Así lo constata en su definición el considerado padre del *marketing* moderno Philipp Kotler (2003): “IMC es un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos”.

Estudios recientes sobre publicidad, como el de Roux y Van der Waldt (2016) señalan, como principal desafío, la combinación de medios de comunicación para lograr sinergias: “combinar varios medios de comunicación a través de plataformas para maximizar la sinergia es un reto fundamental dentro de la comunicación de *marketing* integrada”.

En España, este concepto también está ampliamente aceptado, como argumenta Rodríguez Ardura:

“En la actualidad son muchas las empresas que están adoptando una visión distinta de las comunicaciones, de modo que se preocupan por combinar adecuadamente los esfuerzos en publicidad con otras técnicas y soportes de comunicación, como sitios web en Internet, campañas de *marketing* directo e interactivo, acciones de relaciones públicas, etc. Asimismo, son conscientes de que resulta mucho más efectivo coordinar estos instrumentos de comunicación con los demás elementos empleados en el programa de *marketing*”.

(Rodríguez Ardura, 2007).

La combinación de técnicas en un mix de comunicación es cada vez más necesaria, según prosigue Rodríguez Ardura:

“Ya que cada una de las técnicas de comunicación tiene ventajas e inconvenientes distintos, es habitual utilizar una combinación o mezcla de ellas, es decir un mix de comunicación. Además, se requiere gestionar y coordinar estos distintos instrumentos de comunicación, tratándolos como un todo integrado al servicio de los objetivos de *marketing*, y no como si fuesen elementos inconexos e independientes. En los últimos años, la comunicación de *marketing* está experimentando cambios notables. Son varios factores los que están contribuyendo a estos cambios. En primer lugar, destaca la saturación de las audiencias de los medios de comunicación convencionales. En segundo lugar, la creciente fragmentación de los mercados en segmentos cada vez más numerosos y de menor tamaño, así como los requerimientos por parte de los consumidores de comunicaciones más personalizadas, adecuadas a sus características particulares. La empresa se enfrenta, por lo tanto, a la necesidad de integrar y coordinar los distintos canales y formas de comunicación a su servicio. De ahí la necesidad de desarrollar una comunicación integrada en el *marketing*, que tenga en cuenta el diferente papel que desempeña los distintos instrumentos de comunicación y los combine en un plan completo que proporcione claridad, consistencia y máximo impacto a la comunicación. El desarrollo de una comunicación integrada en el *marketing*, por lo tanto, implica el diseño de programas en los que las actividades de comunicación han sido estratégicamente definidas para contribuir al logro de los objetivos de *marketing* a través de un mismo mensaje. Para ello, se consideran todas las fuentes de contacto con el público objetivo como canales útiles en su transmisión. Elemento clave en la comunicación integrada en el *marketing*

es la sinergia, puesto que lo que se pretende es integrar y coordinar las diferentes formas de comunicación que son relevantes para el consumidor y a las que éste puede ser receptivo, de modo que su uso conjunto dé un resultado superior al que se hubiese logrado en caso de utilizarlas de manera separada e independiente. Para ello, se requiere un guión de actuación común al que se ciña cada instrumento de comunicación. Este guión o hilo conductor habrá de orientar todas las iniciativas de comunicación, a pesar de que vayan dirigidas a públicos distintos. En la práctica de muchas empresas los instrumentos de comunicación son gestionados por equipos humanos distintos, de ahí la necesidad de una figura de director o responsable que asuma la coordinación de los diferentes recursos humanos y materiales que intervienen en las actividades de comunicación. Las actividades de comunicación comprenden la identificación de la audiencia objetivo a la que se va a dirigir así como el diseño de programas de comunicación que, adecuadamente coordinados, sean capaces de generar las actitudes y comportamientos deseados entre la audiencia”.

(Rodríguez Ardura, 2007)

Un planteamiento no integrado, como destaca Ana Lucrecia Baschwitz (2003), además de ser menos eficaz, puede constituir incluso un error: “plantear o ejecutar acciones, campañas o programas de comunicación utilizando separadamente la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la información, el *marketing*, las relaciones con los medios es, hoy en día, erróneo y obsoleto”. Para evitarlo, acuerdo con Javier Velilla, la comunicación integral de *marketing* debe seguir cinco directrices:

“1. Debe ser continua, aunque las marcas pueden optar por diferentes modelos de integración. 2. Debe ser interfuncional, pues no se circunscribe a una función departamental sino que abarca a toda una organización. 3. Debe implicar a todos los agentes, pues tanto los participantes como los interesados son relevantes: clientes, empleados, accionistas, competidores, entorno sectorial y general, etc. Las marcas son, también, propiedad de estos agentes y participan en procesos de cocreación. 4. Debe estar orientada al cliente, porque es la figura que exige una comunicación integrada y esta orientación significa escuchar al cliente y establecer mecanismos de verdadera retroalimentación. 5. Debe comprender la importancia crucial de todos los puntos de contacto entre audiencias y marca, pues cada uno de ellos transmite un mensaje”.

(Velilla, 2010)

La comunicación integrada implica la diversificación de acciones coordinadas, que tiene dos ventajas principales, según De Toro (2009): “la diversificación de acciones permite segmentar mejor el mercado y utilizar el medio que mejor se adapta a cada segmento, al igual que introducir nuevas formas de comunicación que pueden ser una buena vía de diferenciación al ser percibidas como innovadoras”.

Con la llegada de Internet, la comunicación integrada cobra aún más protagonismo, transformando la sociedad en una sociedad red (Castells, 2008), en la que la comunicación cobra un papel esencial:

“Internet no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades, el equivalente a lo que fue la factoría en la era industrial o la gran corporación en la era

industrial. Internet es el corazón de un nuevo paradigma socio-técnico que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en que vivimos”.

(Castells, 2008)

Los primeros teóricos que abordaron el impacto de Internet en los negocios, como Sterne (1996) o Vassos (1996) se centraban principalmente cómo utilizar un sitio web para la comunicación comercial y la venta a distancia. En poco tiempo, Internet fue considerado ya un nuevo medio de comunicación de masas y un soporte publicitario con gran proyección de futuro, pero en fase de definición, tal como señalan Meeker y Jarvis:

“Tradicionalmente, los nuevos medios de comunicación siempre han mejorado aspectos esenciales de los anteriores. Por ejemplo, los periódicos eran mejores que los pregoneros porque la información quedaba escrita; la televisión era mejor que la radio porque ofrecía imágenes en movimiento y afirmamos que Internet es mejor que la televisión porque proporciona información y entretenimiento en directo, de forma oportuna que se puede observar y a menudo almacenar cuando desea el usuario. La publicidad en la red no consiste tan sólo en anunciar y distribuir mensajes. También facilita las relaciones con los clientes, la creación de cibermarcas, proporciona servicios al consumidor, genera ventas electrónicas de *marketing* a la audiencia adecuada y logra crear una personalización de servicios para grandes masas de consumidores, así como un *marketing* directo e interactivo”.

(Meeker, 1997).

“Tras la invención de esa tecnología perturbadora, la imprenta, tuvo que transcurrir medio siglo para que el libro adquiriese forma propia. Al principio, los impresores imitaban el trabajo de los escribas, utilizando tipos de letra diseñados para replicar su caligrafía. En un primer momento, la imprenta se promocionó como escritura automatizada. Continuamos definiendo el futuro en términos del pasado. Los coches eran carros sin caballos propulsados por caballos de potencia. A la radio se la llamaba sin hilos, justamente lo que no es. Hoy en día seguimos marcando y colgando los teléfonos, a pesar de que hace mucho que esas palabras han perdido su significado literal. Actualmente, en internet, los periódicos, las revistas, los libros, la radio y la televisión siguen siendo reconocibles de manera sustancial como sus predecesores.”

(Jarvis, 2015).

El papel de Internet en la comunicación ha seguido debatiéndose durante años desde perspectivas muy diversas. Entre los modelos que evalúan el peso que ha de tener Internet en la estrategia de la empresa destacan el de Michael de Kare-Silver (1998), que propone como único factor la proporción del mercado objetivo que ha adoptado ese canal, es decir, que sólo cuando los clientes potenciales son internautas o compradores habituales online considera que Internet es un canal a tener en cuenta en la estrategia de comunicación. Por su parte, Nirmalya Kumar (1999) estableció un diagrama para decidir entre utilizar Internet como un complemento del resto de canales de *marketing* o optar por que Internet los reemplace. A medida que una elevada proporción de los clientes objetivo son usuarios habituales de Internet, la red permite ofrecer una propuesta de valor mejor que la que se pre-

señala en otros medios, así como también en el caso de que el producto sea digitalizable, de modo que se pueda distribuir por Internet.

Con la irrupción de las redes sociales empieza a utilizarse el término web 2.0, que fue acuñado en 2004 por Tim O'Reilly (O'Reilly, 2005) para referirse a una segunda generación de la web en la que, gracias al uso intensivo de páginas dinámicas y aplicaciones conocidas como *software* social, los sitios web se benefician de la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos y los usuarios tienen control sobre la información.

Entre los factores que definen la web 2.0, Marquina (2013) destaca la importancia de las “aplicaciones en perpetua situación experimental o en pruebas (fase beta), o sea, en constante evolución”.

Otro factor esencial de la web 2.0, más allá de la tecnología, pero propiciado por ella, es “la nueva actitud de los usuarios” (Marquina, 2013). De acuerdo con Martí (2010), la web 2.0 “democratiza el conocimiento y la participación de los usuarios en el medio; incentiva la co-creación de los contenidos que se generan en ella; y permite el trasvase de estos contenidos entre los diferentes medios digitales interactivos al servicio del usuario “. Además, tal como señala Aced, “esas redes tienen sus líderes de opinión que acelerarán y potenciarán la repercusión del mensaje gracias a su potencial de influencia social. No solo por su capacidad de atraer audiencias segmentadas sino porque sus opiniones son especialmente escuchadas” (Aced et al, 2009). En el ámbito de la comunicación, se instaura además el término *social media* (medios sociales) que, de acuerdo Correa, Hinsley y de Zuñiga (2010) se define como “un mecanismo de la audiencia para conectar, comunicar e interactuar con los demás a través de mensajería instantánea o redes sociales”.

La red constituye, a la vez, un canal de comunicación y un recurso de investigación de primer orden, como constata Rodríguez Ardura:

“Para los especialistas de *marketing* y los responsables de esta área de valor en la empresa, Internet es un medio a tener en cuenta en el diseño de los programas de comunicación, así como también un posible canal de distribución comercial. Pero, además, Internet constituye un útil recurso para la investigación de *marketing*, con el que obtener información sobre los hábitos de los consumidores finales y sobre las actuaciones de los competidores. Desde la perspectiva de quienes son sus usuarios, Internet ofrece numerosas ventajas. Por una parte, les permite desempeñar un papel más activo en los procesos de comunicación, facilitándoles, como ningún otro medio, la obtención y el intercambio de información y opiniones. Además, la emergencia de las herramientas y servicios de la llamada Web 2.0 les ha proporcionado todavía mayores posibilidades de participar y colaborar en comunidades y redes sociales. (...) Algunas empresas han dirigido de forma separada las actividades en Internet de las demás iniciativas de *marketing*. Esta situación se suele producir cuando la Red aún no ha sido concebida como un elemento relevante para el negocio y la comercialización, de modo que la presencia en el medio se considera una responsabilidad ajena al área de *marketing*. Conviene tener presente, sin embargo, que Internet es uno más de los instrumentos o recursos de los que dispone el *marketing* para conseguir sus objetivos. Es tanto un instrumento para la obtención de información como un medio para la comunicación interna y externa y un canal para la distribución comercial de bienes, servicios e ideas. De ahí la necesidad de integrar adecuadamente la estrategia para Internet en las estrategias generales y de *marketing* de la organización”.

(Rodríguez Ardura, 2008).

En este contexto, tal como destaca Sivera (2014), cada vez es más habitual encontrar campañas virales anfíbias, que se desarrollan y crecen online, pero nacidas de una acción offline puntual. La convergencia entre los medios de comunicación online y offline, en especial entre la televisión y las redes sociales, ha sido objeto de estudio académico durante los últimos años, en línea con la descripción del publicista Lorente:

“La creciente convergencia entre la televisión y las redes sociales, mediante la cual los espectadores pueden compartir en todo lugar y en todo momento aquellos contenidos televisivos que más le interesan, y otorgando un valor añadido a la experiencia audiovisual, donde cobra especial relevancia su integración con estrategias publicitarias”.

(Lorente, 2011)

Coincidiendo con la consolidación de la web 2.0 (O’Reilly, 2005), empieza a utilizarse la expresión comunicación 360º como sinónimo actualizado de la comunicación integrada, tal como señala PR Noticias:

“La comunicación 360º es una comunicación integral que comunica a la empresa con sus públicos en todos los ámbitos (on y offline) de manera constante.”

(PR Noticias, 2013 septiembre 5)

Para López Piriz, la comunicación 360ª es una comunicación más integrada, ya que debe tener en cuenta a todos los públicos en todos los canales en los que una organización puede comunicarse con ellos:

“Cada vez más, podemos observar cómo las organizaciones necesitan de una comunicación más integrada y acorde a los tiempos que corren. (...) Cuando hablamos de comunicación 360ª estamos hablando de aunar todos los esfuerzos de las empresas para comunicarse con sus públicos en todos los ámbitos que nos brinda el panorama de la comunicación actual”.

(López Piriz, 2008).

Además de adoptar este modelo de comunicación integrada, el diálogo constante y la relación con el entorno son factores que caracterizan la comunicación 360ª, tal como señalan Pintado y Sánchez:

“La comunicación en 360ª se soporta en un modelo integral que entiende la empresa como un sistema vivo, dinámico y cambiante, relacionado con el entorno que busca la participación coordinada de las diferentes audiencias a las que se dirige la organización con el objetivo de mantener un diálogo constante y permanente en el tiempo. (...) Las empresas se apoyan en numerosos recursos de comunicación”.

(Pintado y Sánchez, 2009)

El diálogo constante con sus públicos es, de nuevo, un factor determinante para Véliz:

“La comunicación en 360º es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones movilizandó información con los públicos con los que se relaciona la empresa, a definir de manera estratégica por cada organización”.

(Véliz, 2006)

De acuerdo con Herrera, la comunicación 360º es una evolución de la comunicación integrada de *marketing*, en línea con lo que mantenían los autores precedentes:

“La comunicación 360º se basa en la utilización combinada de todos los instrumentos y métodos posibles para comunicarse con el público objetivo. Tradicionalmente era conocida como comunicación integrada pero hoy en día se conoce así, ya que tiene que haber una sinergia y nexo de unión entre todos los medios utilizados y además, se debe potenciar el diálogo y la interactividad con el consumidor. Se puede combinar, por tanto, la imagen corporativa, la comunicación interna, las campañas publicitarias tradicionales, las relaciones públicas, la publicidad online, etc., siempre orientadas a conseguir el mismo objetivo”.

(Herrera, 2012)

3.2 Aproximación al concepto de nueva economía

El concepto “nueva economía” lleva utilizándose durante las últimas dos décadas en los medios de comunicación, desde que fue acuñado en 1997 Kevin Kelly, director de la revista *Wired* (1997 enero 9) para designar el nuevo contexto interconectado:

“La nueva economía tiene tres características específicas: es global, apoya lo intangible - las ideas, la información y las relaciones- y está intensamente interconectada. Estos tres atributos generan un nuevo tipo de mercado y de sociedad, que tienen sus orígenes en redes electrónicas que están presentes en todas partes”.

(Kelly, 1997 enero 9)

Kelly (1997) destaca el papel esencial que juega la tecnología en este nuevo escenario: “la tecnología se ha convertido en nuestra cultura, nuestra cultura tecnológica. La tecnología ya no está fuera, ya no es algo ajeno, ya no está en la periferia, está en el centro de nuestras vidas”.

En sus reflexiones, Kelly sostiene que la penetración de la tecnología responde a un modelo de crecimiento orgánico:

“Todos los días vemos pruebas de crecimiento biológico en sistemas tecnológicos. Esta es una de las características de la economía interconectada: la biología ha echado raíces en la tecnología y este es uno de los motivos por los que las redes lo cambian todo. (...) La tecnología ha sido capaz de penetrar en nuestras vidas con esta fuerza porque se ha hecho más como nosotros. Se ha hecho orgánica en estructura. Como la tecnología de redes

se comporta más como un organismo vivo que como una máquina, para entender cómo funciona la economía interconectada, las metáforas biológicas son mucho más útiles que las mecánicas”.

(Kelly, 1997)

Dos años más tarde, mientras el concepto “nueva economía” ya había sido adoptado ampliamente por los medios de comunicación, el mundo académico no le prestaba atención, tal como advertía Banegas:

“El concepto ‘nueva economía’ no ha tenido –hasta ahora– cobijo en el ámbito académico, mientras que los nuevos hechos económicos y los comportamientos sociales derivados de la eclosión de estas nuevas tecnologías, incluido el fenómeno paradigmático de Internet, en un marco de globalización económica, no hacen sino expansionarse”.

(Banegas, 2001)

No obstante, sí empezaba a construirse una teoría académica del concepto ‘nativos digitales’ para definir a las personas que habían nacido en la era de Internet. Concretamente, la contraposición teórica entre nativos e inmigrantes digitales parte del ensayo *Digital Natives, Digital Immigrants* (Prensky, 2001).

Prensky destaca en su estudio la diferente estructura cognitiva de las personas que han nacido en el contexto digital: “los niños que se han criado y se han desarrollado a la par que el ordenado piensan de forma diferente al resto de las personas. Desarrollan mentes hipertextuales. Saltan de una cosa a otra. Es como si sus estructuras cognitivas fueran paralelas, no secuenciales”.

Para entender la diferencia entre nativos e inmigrantes digitales, Piscitelli hace el siguiente paralelismo entre lenguas maternas y adquiridas:

“Los estudiantes actuales, tengan seis años o 22, son hablantes nativos del lenguaje de la televisión interactiva, las computadoras, los videojuegos e internet. Y nosotros, por más tecnofílicos que seamos (o pretendamos serlo), nunca sobrepasaremos la categoría de inmigrantes digitales o hablantes más o menos competentes de esa segunda lengua. Que para nosotros, inmigrantes, lo digital es una segunda lengua se nota en todo lo que hacemos. Es un acento que matiza todas nuestras actividades y se refleja fundamentalmente en nuestra vida académica y profesional. Vamos a Internet cuando no encontramos un libro que previamente dé cuenta del problema. Antes de usar un aparato, leemos el manual. Antes de ejecutar un programa, necesitamos saber qué tecla apretar, etcétera. Justo a la inversa de todos los casos de los nativos digitales, que hacen primero y se preguntan después. Neurológicamente, esta segunda lengua ocupa áreas del cerebro distintas de las que se movilizan con el aprendizaje de la lengua materna. Y no estamos solo jugando con metáforas. (...) El acento de la lengua adquirida se nota en mil y un actos que parecen intrascendentes pero que delatan nuestro origen analógico. Imprimir un mail, editar un documento sobre papel, llamar a compañeros de oficina para que vean en nuestra computadora un URL en vez de directamente enviárselo a ellos, y, lo más trágico de todo, llamar a alguien por teléfono para confirmar si recibió nuestro mail. (...) Los nativos digitales aman la velocidad cuando de lidiar con la información se trata. Les encanta hacer varias cosas al mismo tiempo, y todos ellos son *multitasking* y en muchos casos multimedia. Prefieren el universo gráfico al textual. Eligen el acceso aleatorio e hipertextual a la

información en vez del lineal, propio de la secuencialidad, el libro y la era analógica. Funcionan mejor cuando operan en red, y lo que más aprecian es la gratificación constante y las recompensas permanentes.”

(Piscitelli, 2009).

A diferencia de la mayoría de los inmigrantes digitales, como recuerdan Palfrey y Gasser, los nativos digitales no hacen distinción entre el mundo *online* y el mundo *offline*:

“Los nativos digitales viven gran parte de sus vidas en línea, sin distinguir entre el *online* y el *offline*. En lugar de pensar en su identidad digital y su identidad de espacio real como cosas separadas, sólo tienen una identidad (con representaciones en dos o tres o más espacios diferentes). A ellos se suman un conjunto de prácticas comunes, entre ellas la cantidad de tiempo que dedican a utilizar las tecnologías digitales, su tendencia a la multitarea, su tendencia a expresarse y relacionarse entre sí en formas mediadas por las tecnologías digitales y su patrón de uso de las tecnologías para acceder y utilizar información y crear nuevos conocimientos.”

(Palfrey y Gasser, 2008)

A medida que van creciendo, los nativos digitales se van convirtiendo en los nuevos líderes empresariales, como señala Hallam en The Social Media Manifesto: “la nueva generación de líderes empresariales es "digitalmente nativo" (es decir, nunca han experimentado la vida sin una conexión a Internet) y es fácil ver que el futuro de los negocios no será ni *offline* ni en línea - se integrará”. (Halam, 2012)

El sociólogo Manuel Castells, quien popularizó uno de los términos más aceptados en el mundo académico para describir el nuevo contexto, “la sociedad-red” (Van Dijk, 2001), da las claves del funcionamiento empresarial de la nueva economía:

“La nueva economía no es la economía de las empresas que producen o diseñan Internet, es la de las empresas que funcionan con y a través de Internet. Ésa es la nueva economía y eso es lo que está ocurriendo en todo el mundo. Es cierto que el desarrollo de los usos de Internet empieza primero en aquellas empresas de alta tecnología y empresas de creación de equipos de Internet y de programas de software que lo aplican a su propia organización, pero, a partir de ahí, se está difundiendo rapidísimamente a todo tipo de empresas, creando un nuevo modelo de organización empresarial. (...) El desarrollo de las empresas de Internet y de las que más innovadoramente se han lanzado por esta vía se basa sobre todo en la existencia de capital-riesgo que permite financiar ideas antes de que haya producto. Es así como funciona el sistema: un innovador tiene una idea y, generalmente en estos días, articulada no sobre Internet sino a través de lo que se puede hacer con Internet; esta idea la vende a una empresa de capital-riesgo que proporciona los fondos iniciales para empezar a arrancar; con ese capital-riesgo se compra talento y se instala Internet; con eso se empieza a producir algo, pero no mucho, desde luego no ganancias, con lo cual se sale en oferta pública y el mercado lo valoriza o no lo valoriza. Cuando no lo valoriza, la empresa desaparece y se vuelve a intentar; cuando lo valoriza, con esa valorización de mercado que no se produce en torno a beneficios sino a una promesa, entonces es cuando realmente hay recursos para pasar de esa promesa de innovación a una innovación material, a una producción material que vuelve a salir al mercado, que vuelve a generar valor. Es decir, se crea valor a partir de la innovación en base a la valori-

zación del mercado de las iniciativas que se desarrollan en términos de empresa. Hemos pasado a una economía en la que la expectativa de generación de beneficios a través de la empresa es reemplazada por la expectativa de generación de nuevo valor en el mercado financiero. Y eso depende fundamentalmente de la capacidad de relación con ese cálculo de las empresas Internet. Es decir, el ejemplo de la industria Internet está siendo en estos momentos seguido en el conjunto de las otras ramas industriales. Eso genera una gran volatilidad financiera, pero al mismo tiempo genera también un extraordinario aumento de riqueza y de productividad. Hay empresas sobrevaluadas, otras menos, pero, en realidad, la tendencia es ascendente”.

(Castells, 2001)

Del mismo modo que las personas que nacieron en el contexto digital tienen características comunes que se han englobado en el concepto de ‘nativos digitales’ (Prensky, 2001), las empresas nativas digitales son, principalmente, las llamadas *startup* (empresas emergentes). La primera definición de *startup* proviene de Steve Blank, autor, junto con Bob Dorf de "The Startup Owner's Manual" (El Manual del Emprendedor, en su edición en español), que se publicó para utilizarse como una guía para esta tipología de empresa: “una *startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”. (Blank, 2010).

Eric Ries (2012), creador del método *Lean Startup*, aporta una segunda definición del concepto de *startup*, ampliamente aceptada en el ámbito académico, que la considera “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. La clave del funcionamiento de las *startup*, según Ries (2012), es lo

que él denomina “el mínimo producto viable”, que permite lanzar versiones sucesivas del producto para poder medir su impacto antes de acabarlas de desarrollar: “el primer paso es entrar en la fase de construcción tan rápido como sea posible con un producto mínimo viable (PMV). El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo”.

La gestión de la comunicación en las *startup* ha sido objeto de debate en el propio ecosistema del mundo emprendedor. Así, en 2010, en el blog *Startup Marketing* de Sean Ellis, aparece por primer vez el término *growth hacker* (Ellis, 2014; Holiday, 2014; Patel y Taylor, 2014) para definir el nuevo perfil del responsable de comunicación de una *startup*, pluridisciplina que se caracteriza por tener como objetivo el crecimiento: “un *growth hacker* es una persona cuyo verdadero norte es el crecimiento.(...) Debe tener la creatividad para descubrir maneras únicas de impulsar el crecimiento, además de probar o evolucionar las técnicas probadas por otras compañías” (Ellis, 2014).

La nueva economía (Kelly, 1997) conlleva, en definitiva, nuevas formas de abordar la comunicación. Así lo constata el Manifiesto Cluetrain (Levine et al, 2011), que recoge 95 ideas, en las que se expresan las “nuevas y poderosas formas de comunicación” (tesis 8) de la nueva economía. De acuerdo con Marquina (2013), los autores del Manifiesto Cluetrain, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger, cuando lo escribieron en 1999, “fueron unos adelantados a su época que supieron ver el cambio evolutivo en la relación de los clientes/usuarios con las empresas/organizaciones. Se avanzaron al boom de las redes sociales y al cambio comunicativo que han tenido que llevar a cabo las organizaciones”.

De acuerdo con García Avilés, la implantación de la red ha marcado la transición de la Galaxia Gutenberg, como Marshall McLuhan (1998) denominó a la época de la letra impresa, a la Galaxia Internet de la Sociedad Red de Castells (2008):

“En la Galaxia Gutenberg, la imprenta permitía publicar por escrito cualquier tipo de contenidos. El texto posibilitó así una amplia variedad de relaciones que trascienden los límites inmediatos, por lo que dejó de ser necesaria la contigüidad espacio-temporal para comunicarse. (...) En la Galaxia Internet, los medios crecen rápidamente y alcanzan dimensiones globales, facilitando la producción y el intercambio de contenidos. La actividad comunicativa se produce en todas direcciones, no solo del autor al destinatario. Quien en la Galaxia Gutenberg se consideraba un simple lector o espectador, en la Sociedad Red se ha convertido en usuario y emisor (...) Los medios tradicionales se ven obligados a adaptarse y reinventarse para sobrevivir; los online redefinen las estructuras y la comunicación, más abierta e interactiva (...) las redes sociales potencian la participación, con contenidos personalizados y de interés para sus usuarios.”

(García Avilés, 2015)

3.3 Las cuatro etapas de la estrategia de comunicación

La autora de esta tesis doctoral entiende la estrategia de comunicación, de acuerdo con Xifra (2007), como “una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar”.

La estrategia de comunicación ha sido estudiada ampliamente, dando lugar a múltiples modelos de planificación estratégica, metodologías que permiten integrar la comunicación con la estrategia corporativa y proporcionar un plan de acciones para cumplir con los objetivos (Matilla, 2008). Las metodologías descritas en la amplia literatura académica que aborda la planificación estratégica de la comunicación son, en esencia, coincidentes (Bernays, 1923; Marston, 1963; Steinberg, 1975; Black, 2004; Long y Hazelton, 1987; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Cutlip y Center, 2001; Matilla, 2007; L’Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012), tal como constata Estanyol a partir de la revisión de más de un centenar de modelos sobre la materia:

“Aunque existen un gran número de modelos, se considera que uno de los primeros autores que definió el proceso de toma de decisiones estratégicas fue John Marston, que en el año 1963 bautizó bajo el acrónimo RACE un proceso de cuatro etapas que se suceden en espiral: *Research, Action, Communication y Evaluation*”.

(Estanyol, 2014)

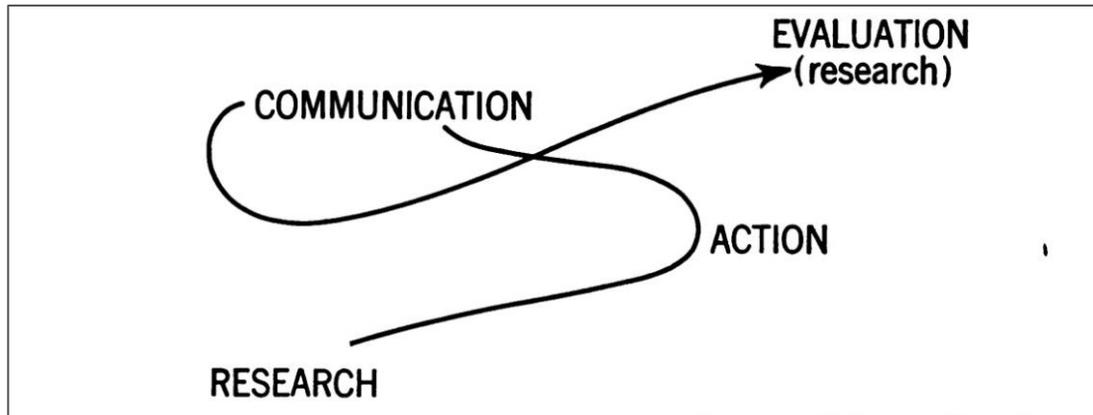
Marston (1963) construyó su modelo RACE buscando una fórmula para las relaciones públicas, como disciplina publicitaria contaba con el acrónimo AIDA (St.Elmo Lewis, 1898; en Strong, 1925) con las siglas de atención (*attention*), interés (*interest*), deseo (*desire*) y acción (*action*), para definir la secuencia de los efectos del mensaje publicitario. Marston pronunció esta fórmula ampliamente aceptada desde hacía décadas:

“En el mundo de la publicidad, una antigua fórmula llamada AIDA ha servido a muchos directores de *marketing* o *copy* publicitarios recordándoles que sus anuncios debían captar Atención, Interés, Deseo y Acción. En el mundo de las relaciones públicas una nueva fórmula utilizando las letras RACE puede lograr el mismo resultado: *Reseach* (investigación), *Action* (Planificación), *Communication* (Ejecución) y *Evaluation* (Evaluación). (...) Tenerlas en cuenta evitará muchos errores y omisiones”.

(Marston, 1963)

El modelo RACE de Marston “es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, ya que constituye un punto de referencia capital” (Matilla, 2008). Marston ilustraba el modelo RACE en forma de espiral porque consideraba que “cada paso lleva al siguiente”:

FIGURA 1: Modelo RACE



Marston, 1963.

Matilla describe esta espiral y la aportación de Marston (1963) de esta forma:

“El modelo RACE marstoniano es también conocido como Método de la Espiral porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. (...) Lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última etapa (*Evaluation*), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (*Research*) para seguir avanzando”.

(Matilla, 2008)

De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2012) el modelo RACE, en definitiva, “es un proceso que puede considerarse como un ciclo sin fin”.

Xifra lo define como método IPEE, que parte del modelo de Marston, para definir las siguientes fases: Investigación, Planificación, Ejecución y Evaluación, que desarrollaremos en profundidad a lo largo de este capítulo:

“RACE significa que la actividad de relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave: Investigación: ¿cuál es el problema o la situación?; Acción (planificación de un programa): ¿qué se va a hacer al respecto? ; Comunicación (ejecución): ¿cómo se informará al público?; y Evaluación: ¿se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto? Este método se aplica tanto a las planificaciones a largo plazo como a los proyectos puntuales de relaciones públicas” .

(Xifra, 2007)

3.3.1 Investigación

La investigación es la primera fase del modelo RACE (Marston, 1963) así como del IPEE (Xifra, 2007) y es el punto de partida ineludible de toda estrategia de comunicación. En cualquiera de sus disciplinas, ya sea publicidad o relaciones públicas, la investigación es la primera fase de cualquier acción estratégica. De acuerdo con el académico experto en relaciones públicas, Jordi Xifra (2007), “no investigar es como automedicarse”. Del mismo modo, el considerado padre de la publicidad, David Ogilvy, advierte que “los publicitarios que ignoran la investigación son tan peligrosos como los generales que no tienen en cuenta las señales cifradas del enemigo”. (Ogilvy, en Bassat, 2017).

Broom y Dozier definen la investigación como una recopilación de información que debe cumplir los criterios de validez y fiabilidad:

“La investigación es una recopilación controlada objetiva y sistemática de información con el objetivo de describir y comprender en este proceso de escucha. Se considera normalmente dos conceptos: la validez y la fiabilidad. Dicho sencillamente, la validez se consigue cuando la investigación mide lo que tiene sentido medir y la fiabilidad se logra cuando se obtienen resultados similares al repetir un estudio”.

(Broom y Dozier, 1990)

De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2012), la investigación es útil para formular la estrategia de comunicación: “se puede gastar mucho dinero desarrollando estrategias incorrectas”. Estos autores, en sintonía con la espiral de Marston (1963), consideran que se debería recurrir a la investigación durante todo el proceso de comunicación:

“La investigación es una herramienta multiusos que se utiliza en todas las fases de un proceso de un programa de comunicación. En general, los estudios muestran que los departamentos de relaciones públicas gastan entre el 3 y el 5% de sus presupuestos en investigación y algunos expertos afirman que debería ser el doble. Los profesionales de las relaciones públicas usan la investigación de las siguientes formas: para conseguir credibilidad ante la dirección, para definir y segmentar los públicos, para formular la estrategia, para analizar mensajes, para ayudar a la dirección, para prevenir posibles crisis, para controlar la competencia, para influir en la opinión pública, para generar cobertura informativa y para medir el éxito.”

(Wilcox et al, 2012).

La investigación tiene su origen en la curiosidad innata de los seres humanos, es decir, en su deseo de conocer cómo y por qué son las cosas y cuáles son sus razones y motivos (Sierra Bravo, 1995; en Cuenca 2012). Todas las investigaciones persiguen un mismo cometido: conocer y comprender qué está sucediendo. (Cuenca, 2012)

Para Cutlip y Center (2001) la investigación no es sólo el primer paso, sino también el más difícil ya que a menudo ni se sabe cómo plantearla y, además, cuenta con la oposición de quienes no la consideran necesaria. Para plantear esta necesidad, Simon (1994) explica que hay seis grandes ventajas que aporta la investigación:

- “1. La investigación proporciona información acerca de las actitudes y la opinión del público.
2. La investigación proporciona información objetiva para la programación.
3. La investigación actúa como un sistema de «alarma preventiva».
4. La investigación permite asegurar el apoyo interno para la función de relaciones públicas.

5. La investigación aumenta la eficacia de la comunicación.

6. La investigación lubrica la maquinaria de las relaciones públicas”.

(Simon, 1994; en Cuenca, 2012).

El *big data*, concepto referido a la utilización de datos masivos a través de las tecnologías de la información (Davenport, 2014), se popularizó cuando Mashey avicinó un imparable tsunami de datos que resultaría inmanejable con los instrumentos de gestión de los que se disponía informáticamente en los años 90 del pasado siglo (Mashey, 1997 octubre; en Alonso y Miranda, 2017). Las posibilidades que presenta el *big data* para la investigación son cada vez más utilizadas en el ámbito de la comunicación, tal como explican Braulio y Curto:

“Las organizaciones necesitan datos en tiempo real sobre el comportamiento de sus clientes y, además, desarrollar una capacidad analítica para comprender los motivos detrás de dichos comportamientos (...) La información ya no sólo se encuentra en los sistemas corporativos, sino que puede hallarse en sistemas de información de terceros (los proveedores), redes sociales (como Facebook, Twitter o YouTube), en los dispositivos móviles de sus clientes o, incluso, en dispositivos pertenecientes al internet de las cosas. (...) El *big data* consiste en una colección de tecnologías y estrategias para extraer valor de conjuntos de datos que anteriormente no eran considerados por la complejidad presentada en volumen, variedad y/o velocidad.”

(Braulio y Curto, 2015)

La inteligencia de datos también presenta nuevos retos, de acuerdo con Puro *Marketing*: “esta carrera por cosechar información y por acumularla podría tener, sin embargo, un lado negativo (...) El *big data* se ha convertido, de una forma indirecta, en un nuevo quebradero

de cabeza para las compañías: las ha hecho más vulnerables y ha abierto la llave a crisis de reputación que antes no eran tan probables.” (Puro *Marketing*, 2017 septiembre 13).

Más allá de la controversia sobre la seguridad y privacidad de los datos (Gil, 2105), el uso del *big data* en el ámbito de la investigación en el sector de la comunicación cuenta ya con casos de éxito, como el de Netflix, tal como relata Fernández:

“Es fundamental entender que los datos en sí mismos carecen de valor, dado que es precisamente lo que se haga con ellos lo que les va a dar importancia (...) La empresa de software Netflix se presenta como uno de los más rentables casos de uso del *big data* y *business intelligence* (...) es un canal de video *on demand*. (...) una aplicación que ofrece sus servicios a través de una conexión a internet; esto permite una serie de acciones bidireccionales entre el canal y el espectador. Para ello, es importante tener categorizada o etiquetada la información”.

(Fernández, 2017)

También en el ámbito de la política, investigar a partir de *big data* es ya una práctica habitual, como constata Marc Argemí, recuperando la entrevista concedida por Avinash Iragavarapu para explicar su trabajo en la campaña electoral estadounidense:

“Dos personas distintas pueden ir al mismo restaurante por diferentes razones: una puede elegirlo por el sabor de la comida que le sirven, y la otra, por el precio razonable al que le ofrecen dicha comida. Para el restaurante, sería inútil hacer publicidad sobre el sabor de la comida dirigida a la persona que se preocupa por el precio. Multiplica esto por cien y esa es la complejidad del mensaje político. Nosotros usamos análisis *big data* y perfiles psicográficos para conectar mejor con la gente a través de los mensajes”.

(Gupta, 2016 julio 27; en Argemí, 2017)

3.2.2 Planificación

La planificación es el proceso de establecer las metas y objetivos y determinar la manera de lograrlos. De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra, “se considera la función central de la gestión estratégica de la comunicación” (Wilcox et al, 2012).

Ante la pregunta, ¿por qué planificar la comunicación? Libaert aporta diez razones de peso que sustentan esta decisión:

1. Proporciona el marco general para las acciones.
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
6. Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
7. Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
8. Facilita la jerarquización de las actividades en las acciones programadas.
9. Evita las revisiones puntuales.
10. Legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo.

(Libaert 2005, en Costa, 2007)

Cuando alguna acción de comunicación se externaliza, el documento que da inicio a este proceso, se denomina *briefing*:

“El *briefing* es el documento de punto de partida que se prepara desde el departamento de comunicación de una empresa o institución para entregar a las agencias de comunicación cuando necesitan contratar sus servicios. El *briefing* es, pues, un documento de trabajo, que tiene como finalidad reunir la información básica para que la agencia conozca la empresa, la

marca y los objetivos que se quieren conseguir con la campaña de comunicación que solicitan. A grandes rasgos, es importante que este documento tenga información suficiente sobre la compañía, la cultura, los valores y la filosofía corporativa; también sobre el producto o servicios que ofrece, la competencia, sus públicos objetivo, su ventaja competitiva o diferencial, el contexto actual de la empresa en el mercado y sus próximos pasos, si procede. Si también contamos con información relativa a la misión y la visión de la organización, a sus públicos, al calendario previsto y al presupuesto disponible, podemos considerarnos muy afortunados”.

(Estanyol et al, 2016)

De acuerdo con Xifra (2006), los cuatro elementos clave para abordar esta etapa de la planificación son:

1. La identificación de los públicos, grupos de individuos que comparten un interés común y cuyas actividades influyen en la organización y/o a los que influye las actividades de la organización.
2. La definición de objetivos, que deben ser claros, medibles, realistas y temporalizados.
3. La articulación de mensajes, con la información que la organización desea transmitir.
4. La elección de técnicas que se utilizarán para poner en práctica el plan de comunicación.

En el ámbito de la comunicación, en cualquiera de sus disciplinas, es habitual, tal como señala Xifra, que para determinar la elección de técnicas, se recurra al *brainstorming*, que define de este modo:

“El *brainstorming* es una técnica creativa de grupo que se utiliza para resolver problemas y cuyo objetivo es conseguir el máximo número de ideas sobre un tema determinado en un tiempo relativamente corto, mediante la estimulación de la imaginación por el método de la asociación libre y espontánea de ideas”.

(Xifra, 2006).

Una vez determinados los elementos de la planificación, se deja constancia por escrito de la planificación en un documento: el plan de comunicación. De acuerdo con Estanyol, García y Lalueza (2016), todo plan de comunicación debe incluir diez componentes esenciales: meta, objetivos, públicos objetivo, diseño del mensaje, estrategias, técnicas, tácticas, calendario, presupuesto y evaluación.

TABLA 5. Componentes del plan de comunicación

EL PLAN DE COMUNICACIÓN	
1. META	Declaración corta, sencilla, arraigada a la misión o la visión de la organización. Una meta se expresa en términos generales y no tiene medidas; estas vendrán más tarde, con los objetivos.
2. OBJETIVOS	Declaraciones claras y medibles, compatibles con el posicionamiento de una organización y que emergen de las metas de la organización.
3. PÚBLICOS OBJETIVO	Personas o colectivos con los que se desea establecer una relación lo más armónica posible.
4. MENSAJE	Temáticas clave que se tienen que reiterar a lo largo de toda la campaña.
5. ESTRATEGIAS	Métodos proactivos o reactivos para lograr los objetivos.
6. TÉCNICAS	Procesos mediante los que gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo de la estrategia.
7. TÁCTICAS	Iniciativas concretas a través de las cuales se gestionará la comunicación.
8. CALENDARIO	Programación temporal de la campaña.
9. PRESUPUESTO	Determinación del coste de cada técnica y del total de la campaña.
10. EVALUACIÓN	Instrumentos que permiten poder valorar la efectividad de la campaña.

Elaboración propia a partir de Smith, 2003; en Estanyol et al, 2016.

3.2.3 Ejecución

La tercera fase es la ejecución (Marston, 1963; Xifra 2007) se inscribe en la línea establecida por las dos fases precedentes, la investigación y la planificación:

“Es la etapa de comunicación y de realización de todos los medios y de cada acción identificados previamente. Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo con sus necesidades (...) teniendo en cuenta la evolución secuencial de los mensajes en el tiempo, según las reacciones de los grupos en presencia. Éstos pueden, por su parte, elaborar en función de sus propios objetivos, una estrategia de relaciones públicas que venga a modificar el despliegue de la nuestra. Cada acción prepara el terreno a la siguiente y refuerza constantemente el alcance del mensaje”.

(Xifra, 2006).

Teniendo en consideración que, para los nativos digitales (Prensky, 2001; Palfrey y Gasser, 2008; Piscitelli, 2009; Halam, 2012), no existe una barrera entre online y offline, la autora de esta tesis ha optado por estructurar el presente apartado del marco teórico en las dos disciplinas en las que se engloban las acciones de comunicación: relaciones públicas y la publicidad. A la hora de categorizar la teoría, por tanto, no se ha realizado una separación conceptual entre lo digital y lo que no lo es. En este sentido, la comunicación digital, entendida como aquella “realizadas mediante ordenador, utilizando multimedia, incluyendo Internet” (Arens et al 2010), no se aborda como un capítulo aparte, sino que aparece recogida en uno u otro capítulo. Además, existen técnicas que forman parte estrategia de comunicación de la nueva economía, que hemos recogido, siguiendo la clasificación de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2008), en el epígrafe

de comunicación de *marketing*, que abordaremos al final de los campos de actuación de las relaciones públicas, justo antes de entrar en el capítulo correspondiente a la publicidad, al ser prácticas que están en la frontera entre una y otra disciplina.

A continuación, se detalla el marco teórico en relación a las relaciones públicas y a la publicidad, partiendo de la diferenciación entre las dos disciplinas establecidas por Lucien Matrat, del que emerge la teoría europea de las relaciones públicas (Xifra, 2006), que define la publicidad como “la estrategia del deseo que motiva la demanda de un producto o servicio” y las relaciones públicas como “la estrategia del condicionamiento que otorga a la comunicación su autenticidad”. (Matrat, 1970). En esta fase de ejecución de las acciones, tal como veremos en el bloque de conclusiones de la presente tesis doctoral, ambas disciplinas se interrelacionan porque forman parte de una sola estrategia de comunicación integrada (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Schultz y Patti 2009) o de comunicación 360º (Véliz, 2006; De Toro, 2009). Como veremos a lo largo de este capítulo, de acuerdo con Lalueza, tanto publicidad como relaciones públicas, viven una profunda transformación:

“La publicidad y las relaciones públicas se han desarrollado y consolidado a partir de parámetros que en la actual sociedad del conocimiento se han generalizado e incluso han adquirido un enorme protagonismo. Este hecho sitúa las disciplinas de la comunicación persuasiva en una posición muy ventajosa para adaptarse a los retos que plantea la sociedad de hoy, pero al mismo tiempo supone una grave amenaza para aquellas empresas y profesionales del sector que no lleven a cabo esta adaptación o que no lo hagan adecuadamente”.

(Lalueza, 2006)

3.2.3.1 Relaciones públicas en la nueva economía

En la nueva economía (Kelly, 1997), la disciplina de las relaciones públicas mantiene la esencia recogida por los primeros académicos. Entre ellos, cabe destacar a Edward L. Bernays (1923), que teorizó sobre ella a partir de su propia experiencia profesional y publicó en 1923 el libro *Cristalizing Public Opinion* -editado en 1998 en español (Bernays, 1998)-, donde por primera vez utilizó el término “asesor de relaciones públicas” para referirse al profesional encargado de gestionar las relaciones entre una organización y sus públicos.

Entre los pioneros que empezaron a distinguir sus prácticas profesionales de la publicidad encontramos a Ivy Lee, quien plasmó de esta forma la diferencia entre ambas disciplinas en la nota que envió a los medios en 1905, que se considera la primera declaración de principios de las relaciones públicas:

“Esto no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se hace abiertamente. Nuestra intención es ofrecer noticias. Esto no es una agencia de publicidad. Si piensa que algunos de nuestros asuntos encajan en su departamento comercial, no los utilice. Nuestro cometido es concreto, se darán detalles adicionales sobre cualquier tema tratado y todo editor será ayudado, con el mayor placer para poder verificar cualquier exposición de hechos. En resumen, nuestro plan está abierto y francamente a favor de las empresas comerciales e instituciones públicas, para ofrecer a la prensa y al público de los Estados Unidos una información rápida y exacta con relación a los temas cuyo valor e interés debe conocer el público.”

(Ivy Lee, 1905; en Morse, 1906; en Russell y Bishop, 2009)

Desde esos inicios, las relaciones públicas han ido evolucionando y construyendo su espacio a lo largo de su ya centenaria historia. De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2012), “el sector de las relaciones públicas está en constante cambio. Nuevas formas de comunicación y tecnología han revolucionado la práctica de las relaciones públicas en los últimos años”. Actualmente encontramos autores como Aced que incluso sostienen que el protagonismo actual de las relaciones públicas es creciente en el nuevo contexto 2.0 (O’Reilly, 2005):

“Si la empresa siempre había podido estar presente en los medios de tres formas: a través de los medios propios (revistas corporativas, intranet, web corporativa), de los medios comprados (publicidad) y de los medios ganados (*publicity*). Actualmente esta última vía, a través de las relaciones públicas, cobra un interés especial”.

(Aced, 2013).

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) consideran que la mejor definición de la práctica moderna de las relaciones públicas, en el contexto actual, es la de los profesores Lawrence W.Long y Vincent Hazelton que describen las relaciones públicas como “una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización” (Long y Hazelton, 1987 ; en Wilcox et al, 2012) porque destacan que “las relaciones públicas son algo más que una simple persuasión y fomentan una comunicación abierta bidireccional mutua” (Wilcox et al, 2012).

La disciplina de las relaciones públicas, cada vez más compleja, se desarrolla a través de múltiples campos de actuación. De acuerdo con Estanyol, García y Lalueza (2016):

“Hay autores que, como Cutlip y Center (2001), que renuncian a hacer una descripción de las actividades propias del profesional de las relaciones públicas basadas en los distintos campos de actuación en los que interviene, que son considerados meras especializaciones. Este enfoque, no obstante,

les lleva a recurrir a la enumeración de una serie de tareas específicas que, aunque ciertas, son escasamente definitorias: redactar y editar textos, investigar, asesorar, contactar, hablar, formar (...) Dado que lo que nos interesa no es partir de taxonomías prefabricadas sino sumergirnos en la realidad del sector, la clasificación más útil para nuestros fines es la elaborada por ADECEC (2008). Esta asociación ha recabado información sobre las áreas de actuación que asumen tanto los departamentos internos de relaciones públicas como las consultoras del sector. El resultado es un inventario exhaustivo de las áreas en las que intervienen los profesionales de las relaciones públicas en España en este momento”.

(Estanyol et al, 2016)

TABLA 6: Campos de actuación de las relaciones públicas

RELACIONES PÚBLICAS	
Comunicación interna	Comunicación de crisis
Comunicación corporativa	<i>Marketing</i> social
Relaciones institucionales	Relaciones con inversores
Reputación corporativa	Investigación de mercados
Patrocinio y mecenazgo	Relaciones con el Gobierno
Relaciones con los medios de comunicación	Relación con la comunidad geográfica
Identidad corporativa	Comunicación medioambiental
<i>Fundraising</i> (captación de fondos)	Comunicación de <i>marketing</i>

Elaboración propia a partir de ADECEC (2008) en Estanyol et al (2016).

Como estos mismos académicos reconocen, desde una óptica rigurosamente taxonómica, la clasificación propuesta por ADECEC es poco sólida, porque combina áreas delimitadas en función de los públicos (relación con la comunidad geográfica, relaciones con los medios de comunicación, relaciones institucionales, comunicación interna, relaciones con inversores, relaciones con el Gobierno) con otras delimitadas en función de temáticas específicas (co-

municación medioambiental), instrumentales (investigación de mercados) y técnicas (patrocinio y mecenazgo, *marketing* social), intangibles (responsabilidad corporativa, reputación corporativa, identidad corporativa), situacionales (comunicación de crisis), finalistas (comunicación de *marketing*, *fundraising*) e incluso incluye campos que prácticamente definen la disciplina (comunicación corporativa). No obstante, tras realizar esta apreciación, concluyen que “todas estas limitaciones se convierten en virtudes cuando lo que nos interesa es tener una visión lo más exhaustiva posible de los campos de actuación que abarcan los profesionales de las relaciones públicas”. (Estanyol et al, 2016)

A continuación, definiremos los campos de actuación de las relaciones públicas, que tienen una mayor relevancia para el tema objeto de estudio de la presente tesis doctoral, la estrategia de comunicación en la nueva economía.

3.2.3.1.1 Comunicación interna

De acuerdo con Almenara (2005), la comunicación interna cumple dos funciones: informativa, que englobaría todos los mensajes de tarea y mantenimiento de la tipología de W.C. Redding (1972); y relacional, con el tipo de mensajes que Redding definió como “humanos”. Autores como Villafañe insisten en la necesidad de gestionar la reputación interna (Villafañe, 2005), en línea con Almenara, quien señala que el *marketing* interno, que aplica los principios del *marketing* en la comunicación interna considerando al empleado como un “cliente interno”, constituye un giro sustancial en la estrategia de comunicación. También la irrupción de las tecnologías de la información ha influido en la comunicación interna, hasta tal punto que Celaya (2000) se plantea lo siguiente:

“La empresa necesita definir de una manera coherente y clara su posición respecto a las complejidades que genera la existencia de la web social; estoy hablando, por ejemplo, de su presencia en la Red a través de los perfiles de sus propios empleados. Es esencial elaborar una estrategia de comunicación online que construya la reputación digital de su empresa de cara a sus empleados, clientes y potenciales usuarios”.

(Celaya, 2000)

De acuerdo con Bustínduy, en el contexto de la nueva economía, es necesario “situar a las personas en el centro y entender que la web 2.0 es el nuevo paradigma, imperante ya en la sociedad, de relación, de participación y de comunicación entre ellas”. (Bustínduy, 2010).

3.2.3.1.2 Comunicación corporativa

Desde la perspectiva académica, la comunicación corporativa se considera como un sinónimo de las relaciones públicas cuando esta actividad está promovida por organizaciones y no por individuos a título particular.

Para Estanyol, García y Lalueza (2016) el concepto de comunicación corporativa “engloba todas las actividades comunicativas que se llevan a cabo para que la imagen de la entidad que perciben los distintos públicos, tanto internos como externos, coincida con la imagen intencional (la que quiere proyectar la organización)”.

Del mismo modo, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) señalan que “el término relaciones públicas se utiliza de forma genérica en todo el mundo. Sin embargo, empresas y organizaciones utilizan a menudo otros términos para describir la función de relaciones públicas. El más utilizado es el de comunicación corporativa y hay otras que simplemente usan el término comunicación”.

3.2.3.1.3 Reputación corporativa

De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2012) la reputación es la “representación colectiva del rendimiento pasado de una organización que describe la capacidad de la empresa para ofrecer resultados valorados a múltiples públicos estratégicos”.

La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza. La reputación está en la base de la confianza. Se trata de un sentimiento de enorme relevancia puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país. La buena reputación se basa en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi et al., 2011; en Alloza, 2012).

El interés empresarial por la reputación corporativa se inició a comienzos de siglo a partir de casos como Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen, que son el paradigma de los efectos devastadores del llamado riesgo reputacional. Estos casos hicieron que los empresarios de todo el mundo se dieran cuenta de que una reputación mal gestionada puede poner en peligro la continuidad empresarial (Fombrun y Van Riel, 2004; en Alloza, 2012).

La dificultad de gestionar la reputación corporativa estriba, de acuerdo con Lalueza, García y Estanyol, en que “una reputación corporativa sólida no se consigue con lo que se dice: se consigue con lo que se hace. Sin embargo, cuando una organización actúa como es debido resulta crucial comunicarlo adecuadamente” (Estanyol et al, 2016).

La reputación corporativa es uno de los ámbitos más complicados de gestionar en el nuevo escenario 2.0 (Piazzo, 2012).

3.2.3.1.4 Relaciones con los medios de comunicación

Como hemos visto al principio del presente capítulo cuando hacíamos referencia a los inicios de las relaciones públicas (Bernays, 1923), esta función de las relaciones públicas es una de las más longevas dentro de la disciplina. Conocida también como gabinete de prensa, ha recibido múltiples denominaciones, la primera de las cuales fue *publicity*, que en un principio se limitaba a “perseguir la máxima cobertura mediática sin que medie el pago de inserciones publicitarias” (Estanyol et al, 2016). Cutlip y Center (2001) definen *publicity* como “información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo”.

Con la penetración de Internet y la irrupción de las redes sociales, la práctica de esta función de relaciones públicas se encuentra aún en constante evolución, como ocurre en la profesión periodística. Lalueza y Estanyol (2013) constatan la complicada relación que se establece entre los profesionales que se dedican a este ámbito, muchos de ellos periodistas que se han pasado “al lado oscuro” y los periodistas que trabajan en los medios de comunicación. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) señalan las herramientas que los profesionales de las relaciones con los medios de comunicación han ido incorporando a su rutina diaria que, incluye desde el *e-mail* hasta las salas de prensa de las páginas web y las redes sociales. Además, la red permite a los profesionales de la comunicación estén al corriente, a tiempo real, de las informaciones potencialmente conflictivas que puedan afectar a su organización, del mismo modo que lo hacen los periodistas, práctica que Waters, Tindall y Morton han bautizado como *media catching* y que define la naturalidad con la que los informadores utilizan las redes sociales para buscar activamente la información (Waters et al, 2010; en González, 2011). Esta práctica ha permitido desarrollar nuevos protocolos de comunicación con preeminencia de las redes sociales, como los desplegados con motivo de los atentados terroristas del 17 de agosto de 2017 (Cid, 2017 agosto 24).

3.2.3.1.5 Comunicación de crisis

La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM, 2008; en Lalueza, 2017) define crisis como una "situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación". De igual modo, Seitel destaca la importancia de diferenciar entre crisis previsibles y no previsibles:

"Cuando surge una crisis, suele ser inesperadamente. A menudo es un desastre natural: un tornado o un huracán. A veces es un desastre provocado por una persona: un robo, una malversación de fondos o una gran pérdida. Con frecuencia, la primera noticia que recibe sobre el acontecimiento el profesional de las relaciones públicas es una llamada de los medios de comunicación que quieren saber cuál va a ser la acción inmediata que se va a realizar" .

(Seitel, 2002; en Lalueza, 2017).

El carácter sorpresivo está presente en prácticamente todas las definiciones. No obstante, de acuerdo con Lalueza, "no es cierto que las crisis surjan inopinadamente. De hecho, las crisis que se producen de forma inesperada constituyen una auténtica rareza". El Institute for Crisis Management, citado por Wilcox, Cameron y Xifra (2012) consiguió cuantificar la proporción de crisis sorpresivas frente a la crisis con preaviso. El resultado no deja lugar a dudas: de cada diez situaciones de crisis, cerca de nueve son previsibles". Por ello, Lalueza (2017) señala que "la técnica de ponernos en el peor escenario posible es útil tanto para detectar riesgos como para dotarnos de instrumentos que nos ayuden a concienciar a la organización de tales riesgos".

Entre los académicos que han abordado este campo de las relaciones públicas encontramos a Mitroff, para quien “la gestión efectiva de las crisis organizacionales implica dirigir las cinco fases distintas por las que pasa cualquier crisis: detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje”. (Mitroff y Pearson, 1995; en Cruz, 2006).

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis adquiere, si cabe, mayor protagonismo, en el nuevo escenario 2.0 (O’Reilly, 2005), de acuerdo con Piazzo:

“El nuevo paradigma comunicacional facilitado por la red ha llevado profundos cambios en la comunicación organizacional, con lo cual no solo se tiene que tener en cuenta la presión mediática externa de los medios de comunicación tradicionales sino que es esencial saber utilizar herramientas como las redes sociales y los blogs para poder comunicar en una situación de crisis, ya que los mismos usuarios serán aquellos que pedirán respuestas (...) La red constituye al mismo tiempo una ventaja y un riesgo, ya que la organización se encuentra en una posición más vulnerable”.

(Piazzo, 2012)

3.2.3.1.6 Relaciones con los inversores

Las relaciones con los inversores son “una parte especializada de las relaciones públicas corporativas que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con accionistas y otras figuras de la comunidad financiera para maximizar el valor de mercado” (Cutlip y Center, 2001).

En la comunicación con inversores, la medición del cumplimiento de los objetivos de comunicación tiene un papel crucial, como veremos en el capítulo en el que abordaremos la cuarta fase de la planificación estratégica de la comunicación, correspondiente a la evaluación. De acuerdo con Cutlip, “las relaciones públicas deben ayudar al sector empresarial a crear un entorno en el que los accionistas e inversores se muestren satisfechos con el rendimiento del capital invertido.” (Cutlip y Center, 2001)

En este ámbito de actuación hay que tener en cuenta además que, de acuerdo con Estanyol et al (2016), “otra característica peculiar es el poco margen que existe, en muchos casos, para decidir qué comunicar y qué no: en España, desde el 2004, la legislación vigente obliga a las empresas cotizadas a proporcionar toda la información relevante a sus accionistas”.

3.2.3.1.7 Lobbismo

El lobbismo es el ámbito de la comunicación que pretende influir en las decisiones públicas:

“El lobbismo es el proceso planificado de comunicación, de contenido predominantemente informativo, en el marco de la política de relaciones de una estructura social con los poderes públicos, ejercido directamente por ésta, o a través de un tercero a cambio de una contraprestación, cuya función es intervenir sobre una decisión pública (norma o acto jurídico; en proyecto o en aplicación) o promover una nueva, transmitiendo una idea positiva de los intereses representados basada en la veracidad de las informaciones transmitidas y la legitimidad de los argumentos defendidos, que genere un entorno normativo y, eventualmente, social favorable con el fin de orientar dicha decisión en el sentido deseado y propicio a los intereses representados sin conculcar el interés público”.

(Xifra, 2017)

A pesar de que en su origen etimológico (de lobby en inglés, que significa vestíbulo, pasillo o sala de espera) tenga que ver con un espacio físico, la irrupción de Internet ha hecho evolucionar también su práctica hacia el concepto de e-lobbismo o ciberlobbismo:

“El e-lobbismo (o ciberlobbismo) es la adaptación de las estrategias de influencia a las nuevas tecnologías de la información. Su objetivo principal es la utilización de Internet como nuevo canal de difusión. El e-lobbismo facilita ir más allá de la simple planificación. Ofrece un abanico de soluciones técnicas nuevas que permiten al lobbista que su estrategia progrese "en tiempo real" y ser más reactivo ante oportunidades y problemas derivados de la actualidad o del sector cuyos intereses representa”.

(Xifra, 2017)

3.2.3.1.8 Responsabilidad social

De acuerdo con Lalueza (2017), “las acciones de responsabilidad social corporativa son, en esencia, acciones de relaciones públicas”. La reflexión académica sobre el concepto de responsabilidad social se inicia a mediados del pasado siglo, a partir la obra *Social Responsibilities for the Businessman* (1953), de Howard R. Bowen, considerado el padre de la responsabilidad social corporativa (Comunica RSE, 2015 abril 15).

En la década de los 60 precisamente se acuña por primera vez el término *stakeholder* en un memorando interno del Stanford Research Institute (Wikipedia, 2017), aunque fue en los años 80 cuando Edward Freeman lo asentó para definir en una acepción amplia “cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)” (Freeman, 2010).

Entre los más críticos con el concepto de responsabilidad social corporativa encontramos al economista Milton Friedman, que defiende que la única responsabilidad social de la empresa es maximizar beneficios: “en una economía libre, solo hay una única responsabilidad social de los negocios: usar sus recursos e involucrarse en actividades direccionadas en aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, son decepción ni fraude” (Friedman, 2007). No obstante, de acuerdo con Porter y Kramer, la responsabilidad social corporativa comporta ventajas y se ha convertido incluso en vía de expiación en la gestión de la reputación de muchas organizaciones:

“Los enfoques predominantes de RSC están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia que oscurecen muchas de las

mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad. Si en lugar de eso las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. La mayor atención corporativa a la RSC no ha sido totalmente voluntaria. Muchas empresas se dieron por enteradas sólo después de su sorpresa ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales. Nike, por ejemplo, enfrentó un amplio boicot de los consumidores después de que The New York Times y otros medios reportaron prácticas laborales abusivas de algunos de sus proveedores indonesios a principios de los 90”.

(Porter y Kramer, 2006)

Tal como señala Kotler, el gurú del *marketing* moderno, la comunicación basada en valores permite conectar con el público objetivo. (Kotler et al, 2010). En la misma línea, Capriotti destaca la importancia de la vertiente social de la organización, que influye en la imagen que tienen sus públicos y en su reputación:

“Los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización y no sólo con el producto o servicio. Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante” .

(Capriotti, 1999)

3.2.3.1.9 Comunicación de *marketing*

ADECEC (2008) denomina comunicación de *marketing* al conjunto de técnicas de relaciones públicas a las que recurre el *marketing* para alcanzar sus objetivos (Estanyol et al, 2016). No obstante, basándonos en la diferenciación establecida por Matrat (1970) consideramos que muchas de las nuevas técnicas propias de la comunicación de *marketing* están en la frontera entre las relaciones públicas y la publicidad. ADECEC (2008) las sitúa en el campo de las relaciones públicas e incluso posteriormente mantiene y justifica este planteamiento, en las diferentes guías publicadas sobre temas como el *branded content* (ADECEC, 2015), como veremos a continuación. A pesar de ello, la autora de esta investigación entiende que estas técnicas se encuentran en un terreno ambiguo y, por ello, aunque respeta la clasificación de ADECEC (2008) que opta por situar la comunicación de *marketing* dentro de la disciplina de las relaciones públicas, la coloca en el límite de la misma, en el epígrafe que da paso al marco teórico de la disciplina publicitaria.

De acuerdo con de Aguilera (2016), la comunicación de *marketing* engloba las nuevas técnicas que están en la frontera entre la publicidad y las relaciones públicas, como el *branded content*, el *influencer marketing* o el *marketing* de contenidos, que detallaremos en el presente epígrafe. La razón de ser de la comunicación de *marketing* radica, de acuerdo con García Carballo, en que “los usuarios rechazan todo tipo de mensaje que tenga un carácter puramente comercial, con las características propias de los mensajes publicitarios y, por ello, las organizaciones recurren a las relaciones públicas, especialmente a través de las redes sociales”. (García Carballo, 2012). Ries y Ries destacan, sobre todo su eficacia dada la mayor credibilidad que poseen las relaciones públicas en relación a la publicidad:

“Un mensaje publicitario es percibido como unilateral, parcial, interesado y orientado a la empresa en lugar de al consumidor. ¿Creemos lo que leemos en los anuncios? La mayoría de la gente no. Como resultado, la mayoría de la gente no lee los anuncios ni presta mucha atención a los de radio y televisión. En realidad es peor que eso. En cierto sentido, cada mensaje publicitario implica lo contrario de lo que el anunciante intentaba”.

(Ries y Ries, 2003)

Partiendo de la máxima formulada por Kotler, considerado el padre del *marketing* moderno de que “hoy en día es preciso entender el *marketing*, no en el sentido antiguo de lograr una venta, sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente” (Amstrong y Kotler, 2003), han ido surgiendo nuevos métodos de comunicación (Kaplan y Haenlein, 2010) que aprovechan la participación activa de los públicos.

i. Marketing de contenidos

Desde el premonitorio título del ensayo que Bill Gates publicó en la web de Microsoft, “El contenido es el rey” (Gates, 1996), las marcas han ido adquiriendo cada vez más conciencia de que sus públicos objetivo recurren a la red básicamente en busca de información y entretenimiento, en definitiva, en busca de contenidos no comerciales. Partiendo de esta premisa se ha ido gestando un nuevo campo dentro de la comunicación de *marketing*, denominado *marketing* de contenidos. Una de las primeras definiciones fue la formulada por Joe Pulizzi (Pulizzi y Barrett, 2009), uno de los máximos referentes en la materia: “el *marketing* de contenidos es una técnica de *marketing* de creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y llamar la atención de un público objetivo bien definido, con el objetivo de impulsarles a ser futuros clientes” (Pulizzi, en García, L, 2017)

Pulizzi resalta el hecho de que, a pesar de que esté al servicio de los objetivos de *marketing*, el *marketing* de contenidos no debe estar centrado en la venta: “el *marketing* de contenidos no trata de lo que usted vende, sino de lo que representa. Las necesidades informativas de sus clientes son lo primero” (Pulizzi, 2013). En la misma línea, Harad define de esta forma el *marketing* de contenidos, introduciendo además el factor de la periodicidad:

“El *marketing* de contenidos es el arte y la ciencia de compartir con regularidad información valiosa con su público objetivo, que se alinea con y refuerza su marca. Se trata de comunicar sin vender, un enfoque de dar para generar interés, atraer prospectos y construir confianza. Es una fe de que compartir sus conocimientos resultará en acciones generadoras de ingresos por parte de su audiencia y la eventual recompensa de obtener clientes leales” .

(Harad, 2013)

En España, Eva Sanagustín sostiene que el *marketing* de contenidos ayuda a atraer personas interesadas en la empresa creando contenidos de valor sin apenas mencionar la marca:

“Cuando un usuario se sienta atraído por su contenido y consiga conectar con él, porque resuelve sus dudas o resulta un apoyo e lo que necesita, buscará la forma de seguirles la pista porque comenzarán a ser relevantes para él. Le seguirá en medios sociales o se apuntará a su *newsletter*, lo hará casi sin que se lo pida, sin que haga ninguna promoción”.

(Sanagustín, 2013)

Para García (2017) la estrategia de *marketing* de contenidos debe partir de un análisis de la situación, de la competencia y reputacional, de una definición de objetivos y target, de la definición de contenidos propios y formatos, así como de una política de medición de los resultados. En definitiva, los pasos de investigación, planificación, ejecución y evaluación que estamos abordando en el presente marco teórico (Marston, 1963).

En cuanto a la tipología de los contenidos, existen múltiples clasificaciones, atendiendo a formatos, que pueden ser de texto, audiovisual o interactivos; al canal de distribución donde se publiquen, ya sea *offline*, *online* (en web, medios digitales o redes sociales) y móvil (web o app); o a sus objetivos, que pueden querer informar, educar o entretener (Sanagustín, 2013).

Pero sin duda, una de las clasificaciones de más utilidad en la práctica responde a la autoría de los contenidos. Los contenidos que se utilicen para atraer al público pueden ser de elaboración propia o ajena. En este último caso estaremos realizando lo que se denomina curación de contenidos, que consiste en compartir contenidos de terceros en la estrategia de

marketing de contenidos. El origen de la expresión curación de contenidos proviene del “Manifiesto for the content curation” de Rohit Bhargava:

“En un futuro próximo, los expertos prevén que el contenido en la web se duplicará cada 72 horas. (...) Habrá quien se dedique, no a crear más contenido, sino dar sentido a todo el contenido que otros están creando. Para encontrar el contenido mejor y más relevante y llevarlo adelante. Las personas que eligen asumir este papel serán conocidas como curadores de contenido. (...) Un *content curator* es alguien que encuentra, agrupa, organiza y comparte continuamente el contenido mejor y más relevante sobre un tema específico online.”

(Bhargava, 2009)

Guallar y Leiva-Aguilera (2014) resumen el proceso de curación de contenidos en la metodología de las 4S: *Search* (búsqueda), *Selection* (selección), *Sense Marketing* (caracterización) y *Share* (difusión). Muestran que existen y se crean múltiples herramientas para la búsqueda, selección, presentación y difusión de contenidos. En la práctica, las fronteras entre el *marketing* de contenidos y conceptos relacionados con él, que abordaremos a lo largo de este epígrafe, como el *inbound marketing*, el *marketing* viral, o el *branded content* (Regueira, 2011), están difuminadas. El término *inbound marketing* fue acuñado en 2006 por la empresa de *marketing* digital Hubspot (Steenburgh et al, 2009) que lo define así:

“En vez de los viejos métodos del *outbound marketing* de comprar avisos, adquirir listas de correos electrónicos y rezar por conseguir oportunidades de ventas, el *Inbound Marketing* se concentra en crear contenido de calidad que atraiga a la gente a tu compañía y tus productos, donde ellos naturalmente quieren estar. Al compaginar el contenido que publicas con los

intereses de tus clientes, atraes en forma natural ese tráfico hacia tu sitio que luego puedes convertir, cerrar y complacer con el tiempo”.

(Hubspot, 2017)

De acuerdo con Sanagustín, “el *marketing* de contenidos suele definirse muchas veces como una parte del *inbound marketing* porque éste último lo utiliza en la fase de captación de tráfico. El objetivo del *inbound* de conseguir *leads* –que en el entorno de los negocios se refieren a contactos interesados en los productos o servicios de una empresa- no necesariamente lo tiene el *marketing* de contenidos” (Sanagustín; en Coll, 2017). Aunque los contenidos llevan acompañando al *marketing* desde siempre, ya que uno de los precedentes del *marketing* de contenido fueron las revistas corporativas, tal como recuerda León (2012), con la llegada de internet empezaron a adquirir un mayor protagonismo. En este sentido, en la red se popularizaron los blogs, “sitios web actualizados periódicamente que recopilan textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo, por orden cronológico, primero el más reciente” (RAE, 2017). El término blog deriva del neologismo weblog acuñado por Barger para distinguir esta tipología concreta de sitio web. Con la irrupción de las redes sociales, se convirtieron en un eje de las operaciones en redes sociales, de acuerdo con Marquina:

“¿Los blogs siguen teniendo la misma importancia con la llegada de otros medios sociales tipo Facebook, Twitter...? La respuesta es sí. Un blog puede llegar a convertirse en nuestro campo base por el cual vayan girando todas nuestras estrategias sociales y así tener un mayor control sobre los contenidos, los usuarios y las visitas que recibimos”.

(Marquina, 2013)

ii. *Influencer marketing*

El poder de la recomendación personal ha tenido desde siempre un papel clave en la comunicación de *marketing*, tal como señalaba ya en 1917 Pedro Prat Gaballí, referente histórico de la publicidad en nuestro país:

“La antigua propaganda de los amigos (...) tiene efectos de mayor duración de lo que muchos se figuran. Hay algunos específicos que, aún sin saberlo de sus mismos dueños, de la propaganda personal desinteresada. Tal jarabe, por ejemplo, fue elaborado, pero menos atacada de mercantilismo y competencia que en los tiempos presentes. El jarabe, por ejemplo, fue elaborado, años atrás, por un farmacéutico que empezó su carrera, en época menos atacada de mercantilismo y competencia que en los tiempos presentes”.

(Prat Gaballí, 1917; en Prat Gaballí, 1992).

El *Marketing Word of Mouth*, más antiguo en su esencia que las relaciones públicas y la publicidad, de acuerdo con Trusov, Bucklin y Pauwels, se centra en “que los consumidores compartan sus opiniones, preferencias o experiencias con otros” (Trusov et al 2009). En el mundo 2.0 también se detectan personas que actúan como prescriptores o líderes de opinión: los *influencers*. La *Word of Mouth Marketing Association* (2010) define *influencer* como “una persona que tiene un alcance o impacto mayor que el promedio en un mercado relevante” y *influencer marketing* como “identificar, buscar y comunicarse con *influencers* en apoyo de un objetivo de negocio”.

Cuando en los años sesenta el sociólogo norteamericano Everett Rogers en su Teoría de la difusión de innovaciones (1962) analizó cómo las relaciones interpersonales entre individuos de distintos perfiles pueden potenciar la propagación de ideas y modas sentó las bases teóricas de lo que ahora en *marketing* definimos como *influencers*. De acuerdo con Brown

y Hayes, el *influencer marketing* surge de la necesidad de influir en la toma de decisiones del público objetivo, teniendo en cuenta que el número de prescriptores se ha ampliado y diversificado en el ámbito digital:

“El *influencer marketing* trata de influir en el proceso de toma de decisiones, en un contexto en el que las barreras tradicionales y sus vías de tránsito están suavizadas. Los *influencers* son una mezcla compleja de individuos (...) Los *influencers* tradicionales - periodistas y analistas de la industria - están declinando en su grado de influencia debido a la fragmentación natural en el número de *influencers* “.

(Brown y Hayes, 2010)

Otro referente del *influencer marketing* se remonta a la *two-step flow of communication* de Katz y Lazarsfeld (1955), en su libro *Personal Influence*, a partir del cual se popularizó el término líder de opinión para definir a personas que ejercen influencia sobre otras. El *influencer marketing* se ha hecho un hueco notable en la estrategia de comunicación de las marcas, como constata el Informe sobre el estatus del *Marketing de Influencers 2017* (Launchmetrics, 2017).

De acuerdo con Paul Gillin, con la web 2.0 (O’Reilly, 2005), han surgido “nuevos centros de influencia en comunidades sin normas, estructuras de gobierno, estándares ni jerarquía (...) Nadie lo puede parar, al menos por ahora” (Gillin, 2009). En la misma línea, Aced considera que los periodistas siguen ejerciendo su función de prescriptores, pero no son los únicos (Aced, 2015). ADECEC constata la importancia que ha adquirido el *influencer marketing*:

“Las marcas, que viven en un entorno saturado de contenidos donde cada vez es más necesario diferenciarse y destacar, han encontrado en la ampli-

ficación que los *influencers* hacen de los mensajes un importante apoyo para posicionarse. Por ello, este colectivo ha pasado a jugar un papel relevante en las estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas”.

(ADECEC, 2016)

Además, ADECEC realiza una serie de recomendaciones a las marcas en su estudio Trabajar con *Influencers* (ADECEC 2016), entre las que destaca delimitar los *influencers* en función de sus propios objetivos y establecer estrategias a largo plazo en relación a ellos. El fenómeno *influencer* no está exento de debate. Micó destaca que la saturación de información es una de las causas del auge de los *influencers* que, por otro lado, tardaron poco tiempo entraron en el engranaje comercial:

“El boom de *bloggers, instagramers, youtubers* y otros líderes 2.0 se puede interpretar, en primera instancia, como el triunfo de la gente corriente frente a las grandes empresas, el *marketing* y la publicidad. Los consumidores comunes empezaron a identificarse con ellos porque, en realidad, los unos y los otros se parecían mucho. Se volvieron famosos y su afición se convirtió en un oficio exigente: *postureo non-stop* para satisfacer el apetito voraz de un público permanentemente conectado Al principio, pues, sus seguidores podían confiar en este nuevo perfil de prescriptor porque todavía no estaba contaminado por la maquinaria del sistema. Sin embargo, esta fase pura duró muy poco. La gran industria no tardó en absorber a la mayoría de estos *influencers* y, en consecuencia, los desnaturalizó a su antojo. (...) Los *influencers* —los macro y los micro—, elevados ellos mismos a la categoría de marca, son unos agentes imprescindibles en este engranaje comercial”.

(Micó; en Vázquez et al, 2016)

De acuerdo con Pariser, la web 2.0 se ha convertido en una burbuja que filtra la información y limita el número de fuentes diversas al que tenemos acceso:

“Durante un tiempo, parecía que Internet iba a redemocratizar la sociedad enteramente, de la mano de los blogueros y el periodismo ciudadano. Pero la era de la conexión ciudadana que soñé no llegó. La democracia necesita ciudadanos para ver las cosas desde otros puntos de vista, pero cada vez más estamos encerrados en nuestras propias burbujas”.

(Pariser, 2011)

Por otro lado, cada vez más, un mayor número de *influencers* se mueven por intereses económicos (Micó, 2016 diciembre 3; Berengueras, 2017 mayo 9) y se han profesionalizado:

“Los *influencers*, esas figuras con tirón en el mundo digital, que hasta ahora hablaban por amor al arte de productos o servicios, han comenzado a moverse, en muchos casos, por intereses económicos, sujetos a un contrato que les obliga a practicar el halago público. Lo que empezó siendo una vocación se ha convertido en una profesión, con todo lo que conlleva”.

(Sánchez, 2017).

En este sentido, aunque el envío de producto o regalos sigue siendo una de las principales tácticas de interacción de las marcas con *influencers*, la profesionalización de los *influencers* hace que la compensación monetaria adquiera mayor importancia (Launchmetrics, 2017). Otro debate abierto es el de la credibilidad en la era de la información (Castells, 2001), debido a la fina línea que separa a veces el llamado postureo, que consiste en mostrar la mejor imagen posible de uno mismo, llegando a falsear la realidad, del engaño (Ricou, 2017 septiembre 17).

El análisis del *influencer marketing* ha incorporado el concepto de *microinfluencer* para definir a personas que participan activamente en las redes sociales y que, a pesar de no contar con miles de seguidores, tiene influencia en su entorno o sobre algún tema:

“Un *microinfluencer* es un consumidor que utiliza activamente sus canales sociales para apoyar los objetivos de marca (...) Con sólo unos pocos seguidores o un lector ocasional, el respaldo tiene poco impacto. La escala y los resultados se alcanzan cuando agregamos las acciones pequeñas de muchos influyentes, organizados en torno a un solo mensaje”.

(*Marketing Roadmaps*, 2017)

Para amplificar este efecto, Weiss recomienda empoderar a fans y usuarios para que se conviertan en embajadores de marca:

“Invite a los partidarios más positivos y entusiastas y aquellos con influencia y conexiones personales a usar su poder para convertirse en embajadores de la marca que difunden su mensaje y se involucren proactivamente con los consumidores objetivo. Capacite a su base de fans. Permita que los formadores de opinión determinen cómo quieren para compartir información y actúen como embajadores en eventos”.

(Weiss, 2014)

iii. *Branded content*

Otro campo destacado de la comunicación de *marketing*, de acuerdo con la ADECEC (2015) es el *branded content*. Regueira (2011) define el *branded content* como un proceso por el que la marca elabora un mensaje, y lo coloca en los medios comprando espacios publicitarios. En los medios compite por la atención del espectador/usuario, dando lugar al paso de una estrategia *push*, según la cual se impone lo que el anunciante quiere contar, a otra *pull*—donde es el usuario el que acude al mensaje de forma voluntaria. Regueira constata las múltiples formas que presenta este proceso: “los *branded content* toman en la práctica muy distintas formas, en cuanto a los medios empleados (eventos presenciales, medios convencionales, *online*) y también en cuanto al grado de interacción con el consumidor”. (Regueira, 2012).

El *branded content* existe desde hace décadas en realidad, de acuerdo con Regueira, que sostiene que debemos remontarnos al año 1929 y a las historietas del viñetista Elzie Crisler Segar de Popeye el marino:

“Popeye nació como tira cómica en el diario New York Evening Standard, pronto se convirtió en cortometraje y posteriormente en largometraje. Pero centrándonos en el origen del *branded content* gracias a Popeye, la finalidad de la tira como todo lo que le siguió posteriormente, no era vender espinacas. Sin embargo, la venta de espinacas se multiplicó por diez en EEUU gracias a las aventuras de este personaje y sus amigos”.

(Regueira, 2012).

Otra propuesta, ya histórica, de gran éxito de *branded content* en España ha sido y es “La carta de los Reyes Magos de El Corte Inglés” (Ros, 2014). Actualmente, la marca internacional por excelencia en *branded content* es Red Bull, que ha llegado a ser considerada la reina del *branded content* gracias a acciones tan notorias como el salto desde la estratosfera de la

misión Red Bull Stratos (Red Bull, 2012). El caso de Red Bull es tan excepcional que para Perea, “Red Bull es una productora de contenidos que se financia vendiendo bebidas energéticas” (Perea, 2013).

Reyes (2013) sostiene que el *branded content* no puede ser una acción aislada sino que debe fusionarse de manera complementaria con una estrategia de comunicación 360º, como concluye también la presente tesis doctoral para el sector de la nueva economía (Kelly, 1997).

De acuerdo con Reinares Lara (2012) actualmente las fronteras entre este formato, que considera publicitario, con técnicas propias de las relaciones públicas se difuminan. Si embargo, ADECEC (2015) lleva el *branded content* al terreno de las relaciones públicas cuando lo define de esta forma:

“Branded content es contenido producido, coproducido o auspiciado por la marca que, sin ser publicidad, transmite sus valores y posicionamiento entreteniéndolo, educando o formando al público al que va dirigido. La clave es que sea un contenido relevante y de interés. Que aporte valor, que conecte y que fomente la participación de los públicos generando comunidad en torno a la marca. No es, por tanto, un contenido publicitario, sino un contenido de valor que tiene detrás a una marca cuya esencia la legítima para proporcionar ese contenido. No es un *marketing* intrusivo, sino un contenido que es consumido libremente y proactivamente por la audiencia”.

(ADECEC, 2015)

El *branded content* se encuentra en realidad en la práctica a caballo entre la publicidad y las relaciones públicas, de acuerdo con Balasubramanian, que lo considera un formato híbrido que aúna las ventajas de ambas disciplinas:

“El mensaje híbrido es todo intento pagado de influenciar a la audiencia con un objetivo comercial, utilizando comunicaciones que proyectan un carácter no comercial; en estas circunstancias, tal intento de influencia comercial suele pasar desapercibido a la audiencia y el procesamiento del contenido se realiza de un modo diferente a los mensajes comerciales”.

(Balasubramanian, 1994)

El escenario de creciente protagonismo y complejidad de las relaciones públicas en la nueva economía, obliga a coordinar acciones para alcanzar sinergias para incrementar la coherencia y la eficacia de la comunicación, como también ocurre con la publicidad, disciplina que aborda a continuación el marco teórico de la presente tesis doctoral, pero también supone una oportunidad. En este sentido, el Chartered Institute of Public Relations señala:

“Los profesionales de las relaciones públicas están en una posición privilegiada para aprovechar un mundo en el que la conversación y el diálogo han suplantado en gran medida a mensajes de arriba a abajo y de un solo sentido. Nuestras habilidades están firmemente arraigadas en el debate, la discusión y el arte de la persuasión. Siempre hemos operado a través de intermediarios en la entrega de noticias e información. Los intermediarios pueden haber cambiado y ampliado, pero esas habilidades son tan valiosas como siempre”.

(Chartered Institute of Public Relations Staff, 2013)

3.2.3.2 Publicidad en la nueva economía

La publicidad, que de acuerdo con el publicista Lluís Bassat es el “el arte de convencer consumidores” (Bassat, 2017), se encuentra en un entorno que ha cambiado considerablemente desde que empezó a consolidarse, como disciplina, a finales del siglo pasado (Pope, 1983). Nuevos medios y herramientas, nuevos soportes, nuevos comportamientos de los consumidores, nuevas necesidades de los anunciantes. Estos y otros factores del macro entorno están obligando a los agentes implicados en el sector publicitario a emprender nuevos caminos y estrategias con las que alcanzar de forma más eficaz sus objetivos. Algunos temas relevantes que emergen de estos nuevos escenarios incluyen la personalización de los mensajes, la interactividad, el papel cambiante del consumidor a la hora de consumir estos mensajes y nuevas herramientas más eficaces en un entorno publicitario saturado (Martí, Cabrera y Aldás, 2012). La publicidad intenta, por tanto, encontrar su lugar en el nuevo paradigma comunicativo centrado en el consumidor de la nueva economía (Kelly, 1997). Este consumidor ha dejado de ser masivo, pasivo y sin poder. La tecnología móvil ha establecido unos condicionantes específicos que determinan una relación muy particular entre emisor y receptor (Mas et al, 2014).

Regueira analiza los cambios que experimenta la disciplina publicitaria, que vienen condicionados por factores diversos, entre los que destacan la saturación publicitaria, la fragmentación de las audiencias y los cambios de hábitos de los consumidores:

“En el plano de la oferta mediática se ha llegado a un punto de máxima saturación publicitaria, debido a que la creciente demanda de espacio publicitario por parte de los anunciantes no logra ser satisfecha por la oferta, limitada por las restricciones que marca la ley. Tal saturación provoca el desarrollo de actitudes de rechazo hacia los anuncios por parte de las au-

dencias. La explosión en la oferta de medios impresos y audiovisuales ha traído consigo la fragmentación de las audiencias y del mercado del entretenimiento en general: las marcas se encuentran con el reto de impactar a un público cada vez más disperso. En el plano del individuo y sus hábitos de consumo (...) el internauta exige el mismo grado de libertad, variedad, accesibilidad y ausencia de interrupciones que disfruta en la red, cuando sale de ella para consumir los medios; las nuevas tecnologías permiten esquivar, bloquear e incluso eliminar de nuestras pantallas la publicidad y acceder al contenido donde, como y cuando realmente queremos consumirlo; el consumidor ya no acepta que las interrupciones publicitarias son el precio que ha de pagar por acceder al contenido de forma gratuita; el uso de dispositivos tecnológicos portátiles disemina los puntos de contacto con el contenido y modifica radicalmente la experiencia de consumo del mismo; y el propio consumidor se convierte en un generador de contenido y un opinador mucho más activo y exigente en relación a las marcas con las que convive “.

(Regueira, 2012)

De hecho, los cambios que ha afrontado la publicidad en este nuevo contexto son tales que existe una corriente académica, encabezada por Rust y Oliver, que hace ya más de dos décadas anunció la muerte de la publicidad durante el presente siglo:

“El futuro de la comercialización del siglo XXI es emocionante y alcanzará su madurez mucho más rápido que la publicidad tradicional y el *marketing*. La etapa de nacimiento o inicio, en la que acabamos de entrar, se caracterizará por el aprovisionamiento de la infraestructura de información y experimentación, tanto por parte de productores como de usuarios, con nuevos servicios de información. (...). Para el año 2010, los nuevos medios

de comunicación y el nuevo *marketing* serán el paradigma dominante (...) Para sobrevivir, los departamentos de publicidad deben ampliarse significativamente para abrazar muchas formas no tradicionales de comunicaciones de *marketing*. En particular, dado que la comercialización en el siglo XXI se centrará en multimedia interactiva, los departamentos de publicidad deben redefinirse, especializándose en la transferencia de información en la autopista de la información. (...) Un intento actual es el campo de las comunicaciones de *marketing* Integradas, que busca ir más allá de la publicidad en algo más inclusivo. Tal medida es necesaria porque los fondos están siendo desplazados a un ritmo alarmante desde la publicidad tradicional a otras formas de comunicaciones de *marketing* .

(Rust y Oliver, 1994)

Dos décadas después, Rust sigue manteniendo que la publicidad hoy en día no es más que un zombi, es decir un “muerto viviente” (Rust, 2016). A pesar de esta visión apocalíptica de Rust y Oliver, la autora de esta investigación coincide con León (2012) cuando sostiene que la publicidad se asemeja a la energía, que ni se crea ni se destruye, solo se transforma; con Gil y Miguel (2017) cuando recuerdan que “la propia subsistencia y el desarrollo de la comunicación publicitaria depende de su constante capacidad de adaptación; y con Lorente, en que “la aparición de nuevos instrumentos para comunicarse se ha multiplicado, y como consecuencia directa, el concepto ‘publicidad igual a crear y publicar anuncios’ se está transformando, a pasos irreversiblemente acelerados” (Lorente, 2007). Actualmente, incluso se utiliza el concepto de pospublicidad, para abarcar la mutación que está experimentando actualmente esta disciplina:

“El sector de la publicidad vive tiempos de transición. Pero ésta no debe interpretarse como el paso de la publicidad analógica a la publicidad digital, sino como un cambio de ciclo entre dos culturas de comunicación profundamente distintas. Después de una época de predominio publicitario *yang*, basado en campañas intrusivas que van a buscar al público allí donde éste se encuentra, llegan los tiempos de la publicidad *yin*, cuyo objetivo es la creación de espacios de encuentro, el cultivo de la relación y la elaboración de productos publicitarios con capacidad de atracción”.

(Solana, 2010)

De acuerdo con Costa (2007), la pospublicidad es consecuencia del posindustrialismo, del que emerge la nueva economía (Kelly, 1997):

“La publicidad fue un producto necesario del industrialismo y un signo de la modernidad. Hoy, el posindustrialismo y la posmodernidad residuales han dado lugar a una nueva economía y una nueva sociedad. ¿Cómo estas mutaciones no iban a transformar a las empresas y también la publicidad? (...) La nueva economía es la economía de la información”.

(Costa, 2007)

De acuerdo con Eguizábal, tanto las corrientes académicas como la práctica publicitaria se sitúan en algún punto de una balanza en el que se da más o menos peso a uno de estos dos conceptos: arte y ciencia:

“La definición clásica de la publicidad la concebía como ‘arte y ciencia de vender’. En realidad arte y ciencia son dos nociones contrapuestas. Hay campañas que tienden más a uno o a otra. Más arte significa una mayor introducción del azar. Más ciencia, tal y como está aquí concebida, significa

una mayor reducción del azar. (...) Ahora bien, es imposible tener la absoluta certeza de que lo que ha funcionado en algún momento, tenga necesariamente que funcionar en sucesivas ocasiones (...) Hay una parte de la publicidad, del conocimiento publicitario, sujeto a la disciplina –a la interacción entre razón y observación controlada- y otra parte imposible de contener o someter dentro de los límites de lo disciplinario. (...) Todos los modelos y teorías esbozados para realizar una publicidad segura y eficaz han chocado contra la realidad. Como es bien sabido, la realidad es eso que se empeña en afejar una bonita teoría. Aunque no es menos cierto que observar la realidad sin una teoría delante –sin un conocimiento teórico previo-, es arriesgarse a no ver nada (...) Puede que la intuición sea una fuente de error, pero no creo que ningún gran científico haya carecido de ella, porque la intuición se apoya en el conocimiento, en la experiencia y en la creatividad. Las ideas no salen de la nada, de la nada no se puede sacar nada.”

(Eguizábal, 2015)

Como desarrollaremos en el presente epígrafe, aunque innove y se transforme, como casi todo en el nuevo contexto de la sociedad red (Castells, 2001), se incline más hacia la ciencia o hacia el arte, la publicidad mantiene su esencia, de acuerdo con Rom y Sabaté (2007):

“El lenguaje publicitario mantiene, en esencia las características que le son propias, que se concretan en la elaboración de mensajes creativos, fundamentalmente comerciales, que tienen como objetivo obtener siempre una respuesta del público objetivo al que se dirigen, que son reducidos, en espacio o tiempo, parciales, sintéticos, simples y dependientes de factores diversos que lo condicionan, como el mercado o la legislación”.

(Rom y Sabaté, 2007).

La historia de la publicidad va estrechamente ligada a la historia económica y a la de la comunicación, que como constata Méndiz. Aunque tenga antecedentes en antiguas civilizaciones, se inicia en realidad con la imprenta y toma impulso a partir de la revolución industrial, hasta nuestros días:

“La mayoría de los autores sitúan los orígenes ‘ancestrales’ de la publicidad en las culturas clásicas (Grecia y Roma) o en otras civilizaciones anteriores en las que florece la cultura y el comercio (Israel, Egipto). Sin embargo, bastantes coinciden en señalar que esas primeras manifestaciones no son sino antecedentes (o ni siquiera eso) de la historia de la publicidad, que comienza con el advenimiento de la imprenta y la prensa periódica (siglos XVI-XVII) o, de forma definitiva, con la Revolución Industrial (siglo XIX)”.

(Méndiz, 2014)

En la misma línea, Rom y Sabaté (2007) destacan que “la publicidad es hija del mercado” y por ello, consideran que su evolución va ligada a los cambios económicos y tecnológicos, así como a los medios de comunicación e incluso a la política. Otro momento clave, que tuvo un influencia clave en el lenguaje persuasivo que fue adquiriendo la publicidad, fue la Primera Guerra Mundial (1914-1918) donde la industria publicitaria se transformó en la industria de la propaganda:

“En el cartel más popular del conflicto -que resulta clave para entender la capacidad retórica de la propaganda de guerra nació con motivo de una campaña de reclutamiento militar británico. Alfred Leete pintó un retrato de lord Kitchener, ministro de la Guerra, que, con una mirada decidida y señalando con el dedo, pedía su incorporación al ejército con la leyenda *Wants you*. El impacto visual y verbal de este cartel fue tan importante que

James Montgomery Flagg, en 1917, hizo una versión dirigida a la sociedad norteamericana, en la que Kitchener fue sustituido por el tío Sam que pronunciaba el eslogan *I want you for U.S. Army*".

(Rom y Sabaté, 2007)

FIGURA 2: Cartel Wants You.



(British Army Website, 2014 junio 5)

FIGURA 3: *I Want you for US Army.*



(Wikimedia Commons, 2017)

Fue precisamente en ese mismo año 1917 se edita el primer manual de publicidad en España, una recopilación de las clases impartidas por Pedro Prat Gaballí (Prat Gaballí, 1917) en sus clases en la Cámara de Comercio de Barcelona. Prat Gaballí destacaba la necesidad del método y la planificación estratégica publicitaria: “muchos comerciantes se lanzan a la publicidad sin un verdadero método, sin la previa elaboración de un plan lógico, científico, entendiéndolo por tal aquel que no permita dar un paso antes de calcular sus posibilidades y consecuencias” (Prat Gaballí, 1917; en Prat Gaballí, 1992).

Entre los académicos internacionales de mayor influencia, coetáneo de Prat Gaballí y máximo exponente de la corriente de la publicidad científica, destaca Hopkins, que abogaba por métodos que permitieran obtener datos útiles para la toma de decisiones:

“Aprendemos los principios y los probamos mediante pruebas repetidas (...). Comparamos una manera con muchas otras, hacia atrás y adelante, y

registramos los resultados. Cuando uno de los métodos invariablemente se demuestra mejor, ese método se convierte en un principio fijo. (...) La publicidad es como la guerra o, si lo prefiere, como un juego de ajedrez. Debemos tener habilidad y conocimiento. Debemos tener entrenamiento y experiencia, también equipos adecuados. Debemos tener munición apropiada, y suficiente. No nos atrevemos a subestimar a los opositores. Nuestro departamento de inteligencia es un factor vital”.

(Hopkins, 1923)

Estas primeras obras de referencia de la disciplina publicitaria coincidieron precisamente con el auge de los anuncios, de acuerdo con Rodríguez:

“A lo largo de la década de los años 20, se aprecia claramente un aumento del tipo de productos anunciados: bombillas, cámaras fotográficas, máquinas de escribir, coches, neumáticos, fonógrafos, nuevos alimentos como los caldos concentrados y la leche condensada, modernos utensilios para el hogar como las aspiradoras, las máquinas de coser o las baterías de aluminio, colutorios, compresas higiénicas, maquinillas de afeitar. La publicidad fue la anticipadora y la difusora de los nuevos estilos de vida, de las nuevas costumbres y de los nuevos roles tanto masculinos como femeninos de la sociedad de consumo. Determinadas imágenes asociadas a la modernidad como la salud, la juventud y el espíritu deportivo que hicieron su presentación en la publicidad de aquellos años, se han mantenido.”

(Rodríguez, 2008)

La complejidad creciente del mercado es el factor principal que hace necesaria la publicidad, de acuerdo con Rafael Bori, otro de los grandes académicos de la época: “ha sido de tal magnitud la complicación introducida en el comercio, que hay una infinidad de productos

para una misma finalidad que se disputan simultáneamente el favor del consumidor”. (Bori y Gardó, 1931; en Rodríguez, 2008).

La edad dorada de la publicidad fueron los años 50 y 60 del pasado siglo, con figuras como Ogilvy, Benbach o Leo Burnett. David Ogilvy, considerado el padre de esta disciplina, sentó las bases de la publicidad moderna. Fue uno de los primeros profesionales en utilizar *focus groups* en la fase de investigación de las campañas publicitarias y pronunció la máxima “si no vende, no es creativo” (Ogilvy, 1963). Otra de las figuras más influyentes de la publicidad, William Bernbach, formuló el siguiente decálogo de principios de la disciplina:

- “1. Ve a la esencia del producto.
2. Convierte tu producto en el protagonista de la escena.
3. El arte y el texto han de estar integrados.
4. La publicidad debe tener vitalidad.
5. Es inútil usar un truco.
6. Di la verdad.
7. Sé relevante.
8. Sé simple.
9. Las ideas seguras pueden matarte.
10. Destaca”.

(Bernach; en DDB, 2017)

Por su parte, Leo Burnett constituye un precursor del concepto de comunicación integrada de *marketing* (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Schultz y Patti 2009) que se desarrolló varias décadas más tarde y convive hoy con el concepto de comunicación 360º (Véliz, 2006; De Toro, 2009), tal como hemos señalado al inicio del presente marco

teórico, cuando formuló la siguiente reflexión: “en la práctica, la publicidad no es un solista. Es un miembro de un ensamblaje de todas aquellas actividades que pueden ser clasificadas bajo el concepto general de *marketing*, y debe llevarse a cabo en armonía con dichas actividades" (Burnett, en Centro de Documentación Publicitaria, 2017).

El concepto de segmentación de mercado aparece en 1956 en un artículo del *Journal of Marketing* escrito por Wendell Smith, que destaca en sus conclusiones la importancia de la planificación y de la coordinación entre el plan de *marketing*, el de producción y el de negocio:

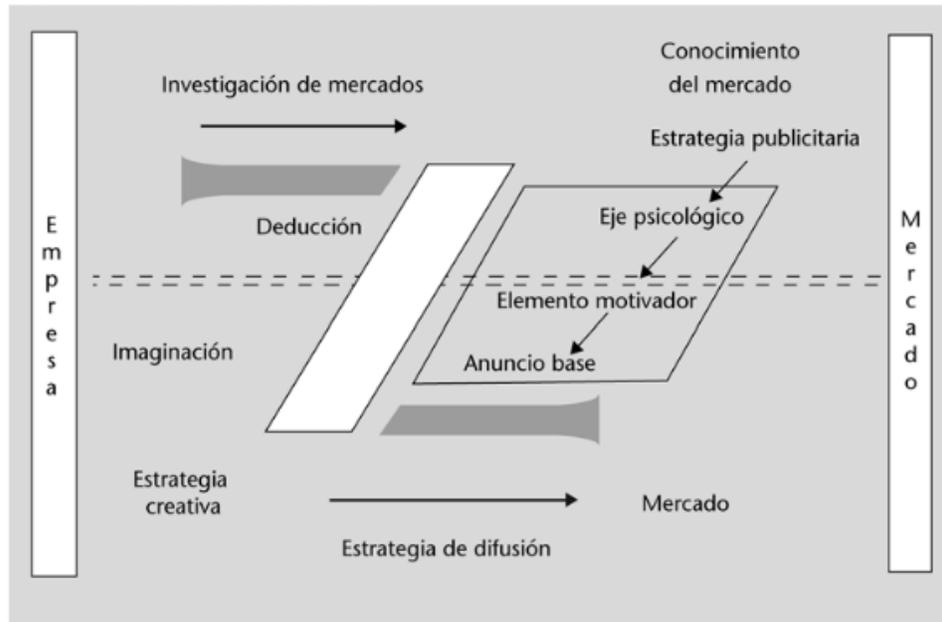
“El éxito en la planificación de las actividades de *marketing* requiere una utilización precisa tanto de la diferenciación de los productos como de la segmentación del mercado como componentes de la estrategia de *marketing*. Es afortunado que las técnicas disponibles de investigación de *marketing* hacen innecesaria la exploración del mercado planificada. Es obligación de los responsables de la administración de ventas y *marketing* mantener la combinación de estrategias en ajuste con la estructura del mercado en cualquier momento”.

(Smith, 1956)

Una de las aportaciones clave a la disciplina publicitaria, que siguió vigente en la perspectiva de la comunicación integrada de *marketing* que empezó a desarrollarse en los años 80 del pasado siglo y que ha llegado hasta nuestros días, como hemos abordado en el primer apartado del presente marco teórico, proviene de la definición de publicidad de Reeves: “publicidad es el arte de lograr construir en la mente de la gente una propuesta de venta única”. (Reeves, 1961)

Recogiendo el testigo de la corriente científica, Joannis (1969) aplica a la publicidad la psicología del consumidor. El método de la Z creativa de Joannis (Joannis 1986; en Rodríguez Ardura, 2013) sigue el esquema de planificación estratégica que hemos desarrollado a lo largo del presente marco teórico. Parte de la investigación para trazar la estrategia creativa y de difusión de la campaña más adecuada para llegar al público objetivo.

FIGURA 4: La Z Creativa de Joannis.



(Joannis, 1986; en Rodríguez Ardura, 2013).

Con la llegada de Internet la publicidad se fue intentando adaptar al nuevo lenguaje digital, tal como recuerdan Rom y Sabaté:

“Durante décadas las agencias de publicidad desplegaron nuevas estrategias de comunicación y el lenguajes escrito y visual progresaron desde la ingenuidad de los pioneros de la publicidad en la sofisticación de los gran-

des creativos de los años sesenta y setenta, pero la actividad de las agencias de publicidad no evolucionó y el spot de veinte o treinta segundos y la página entera se convirtieron en los estándares del lenguaje publicitario.(...) La aparición de Internet provocó la primera gran sacudida de la profesión. ¿Cómo se podían adaptar los spots de treinta segundos al nuevo medio? Internet es un canal, un canal donde se desarrollan nuevos soportes, nuevas publicaciones y nuevos formatos, pero no es un televisor. No se puede bloquear de anuncios entre web y web. La primera solución aparente -y urgente- fue la creación de los banners, pequeños recuadros insertados en las webs que son ventanas de publicidad en el contexto de una publicación digital, pero este formato no provocó ninguna revolución, porque, en el fondo, era una ligera adaptación de los formatos gráficos tradicionales con el añadido de cierta interactividad. Los internautas, a menudo, no clican los banners. Poco tiempo después, se dio un paso más y se inventaron los pop up, ventanas animadas que aparecen automáticamente y sin necesidad de pulsar en primer término de la pantalla cuando se accede a una web. En este caso, los usuarios se sintieron agredidos por esta imposición. O también, los anunciantes y las agencias situaban en la red aburridas páginas institucionales y corporativas sin ningún valor persuasivo y con una baja eficacia publicitaria. En definitiva, el sistema publicitario y, especialmente, los creativos, no encontraban una táctica adecuada para trasladar eficazmente el lenguaje de la publicidad a Internet y, en los inicios, lo intentaron con los lenguajes que ya dominaban los otros medios sin tener en cuenta la máxima publicitaria que dice que cada medio tiene su lenguaje específico. las tentativas han durado hasta hoy en día que, con el fenómeno publicitario del *marketing* viral, se puede contemplar el inicio de un cambio real en los usos publicitarios de la red.”

(Rom y Sabaté, 2007)

De acuerdo con Eguizábal, “la actividad publicitaria es inseparable y resulta de la confluencia de otras actividades, comunicativas o no, a las que se halla íntimamente ligada” (Eguizábal, 2007; en Solanas, 2016). Cada vez más, las campañas publicitarias han de contemplarse desde una perspectiva integrada, con una visión 360º que responda a un proceso dinámico que empieza y acaba en el público objetivo, tal como ilustra Himpe, citando a Mediaedge:CIA (2002) con este símil:

“Las marcas no se construyen como si se tratara de un rompecabezas. Comparar una marca con un puzzle sugiere que sólo existe una combinación correcta de sus múltiples piezas, que la arquitectura global de la campaña está perfectamente diseñada de antemano y que los “jugadores” solo tienen que reconstruirla. Pero es justo lo contrario. Lo único que una marca puede hacer y hace es enviar diferentes piezas (ya sea a través de una nota de prensa o de un anuncio en televisión). El público tiene que decidir si crea su propia combinación específica, quedándose y recordando lo que le ha gustado, e ignorando lo que no ha sido de su agrado. Una comparación con las piezas de LEGO, realizada por Mediaedge:CIA (2002), resulta mucho más acertada porque describe un proceso recíproco y dinámico. Las piezas de LEGO se pueden combinar de infinitas maneras, y es la persona que construye la que decide qué aspecto tendrá la construcción una vez concluida. En otras palabras, la creación de una marca constituye un proceso bidireccional y dinámico. Las marcas son construcciones con múltiples capas y facetas que cobran vida en la mente de los consumidores. No son construcciones terminadas que se pueden entregar al público, pero pueden repartir las piezas con la esperanza de que los consumidores las recojan y las utilicen”.

(Himpe, 2007)

Martí, Cabrera y Aldás (2012) consideran que los principales retos de la comunicación publicitaria son la fragmentación de audiencias, la saturación publicitaria y la pérdida de control del mensaje publicitario por parte del emisor. La fragmentación de las audiencias obliga a replantear las estrategias y metodologías que permitan: alcanzar de forma más eficaz al público al que se dirigen esas comunicaciones (y que se encuentra disperso entre múltiples medios y soportes), y utilizar los lenguajes y mensajes apropiados para cada medio y soporte. Por otra parte, esta multiplicidad de medios y la creciente saturación publicitaria que le acompaña, obliga a: encontrar nuevos espacios no saturados publicitariamente, y ofrecer nuevas propuestas de valor de las comunicaciones publicitarias (por ejemplo, entretenimiento) que sean capaces de captar y retener la atención del consumidor. La saturación favorece la búsqueda de nuevos soportes y formas de contacto de las empresas con sus públicos, además de una ruptura e hibridación de los formatos tradicionales a favor del desarrollo de nuevos modos de comunicación al amparo de las tecnologías digitales (Benavides, 2010).

Sin embargo, como señalan Mas, Morales y Castellá-Mate, este nuevo escenario también presenta oportunidades porque permite a los publicitarios elaborar mensajes que se ajusten mejor a la conveniencia de los consumidores. Además, como hemos señalado en el epígrafe del marco teórico de la presente tesis doctoral dedicado a la investigación, el manejo de enormes bases de datos que contienen información y perfiles detallados de los consumidores así como un creciente contexto de movilidad, les permite dirigir mensajes personalizados a sus intereses y necesidades en tiempo real. Se incrementa de ese modo la relevancia del mensaje para el consumidor. (Mas et al, 2014).

Centrada cada vez más en el usuario, la publicidad se adapta al lenguaje, formato y *look and feel* (diseño) de cada medio, convirtiéndose en publicidad nativa (Howe y Teufel, 2014;

Campbell y Marks, 2015; Pulizzi, 2015; Wojdyski, 2016). Además, como analizaremos a continuación, cuando pongamos el foco en el *marketing* viral, en el nuevo contexto de la cultura de la colaboración (fenómenos wiki, blogs y microblogs, comunidades y grupos de interés en redes sociales, etc.) los profesionales de la publicidad pueden encontrar en el consumidor a un importante aliado comprometido con la creación y difusión de mensajes publicitarios de aquellas marcas que le aportan valores y significados importantes para él. Los fans de las marcas no sólo serán aliados leales frente a la competencia sino que intentarán captar a nuevos fans para que se unan a ellos. Medios como Internet o la telefonía móvil han incrementado la competitividad de numerosas empresas que son ahora capaces de abrirse paso a un entorno mediático hasta ahora acotado a las grandes corporaciones. De acuerdo con Rodríguez del Pino las principales ventajas del formato online son simultaneidad, segmentación e interactividad:

“Simultaneidad por la posibilidad de tener en un solo soporte y al mismo tiempo todos los formatos multimedia. Segmentación por su capacidad de adaptar el mensaje a un target muy específico, ya sea a través de los contenidos (como en los medios convencionales), ya sea a través de las posibilidades que la tecnología nos posibilita insertando la publicidad en los contextos más relevantes para nuestra marca, con AdSense por ejemplo. Y, por último, la interactividad, puesto que el receptor de la publicidad deja de ser un mero elemento pasivo. La tecnología le permite participar del proceso comunicativo, ya sea intercambiando opiniones o contenidos con el emisor u otros usuarios. A estas tres ventajas tendríamos que añadir dos más, hasta cierto punto sobrevenidas por el propio carácter de la Red: la oportunidad de descargarse la publicidad, pudiendo trabajarla incluso modificarla a su antojo: memes , *fakes* , etc. De esta forma el usuario se apropia del mensaje enviado por el anunciante, lo hace propio, lo asimila de

formas desconocidas hasta el momento. Y la atemporalidad. A diferencia de la publicidad televisiva, que es efímera, la publicidad online se mantiene en los servidores de la nube para poder acceder a ella”.

(Rodríguez del Pino, 2014)

En línea con Martí, Cabrera y Aldás, actualmente la disciplina publicitaria se encuentra en una profunda revisión de los modelos, metodologías y formatos. El consumidor ha ganado en independencia a la hora de acceder a la información, es menos permeable a los intentos persuasivos y es capaz de informar a otros consumidores acerca de marcas, productos y servicios (actuando como prescriptor y nueva fuente de información).

Este nuevo contexto publicitario implica también una redefinición de otros conceptos como el de marca. Unas marcas que, para desarrollar comunicaciones publicitarias en estos nuevos contextos, deben de ser más permeables a la acción de los consumidores (con los riesgos que esto implica). Unas marcas más abiertas a los consumidores. (Marti et al, 2012). Es evidente que el usuario adquiere un papel más relevante en la experiencia interactiva y emerge como una figura más determinante si cabe en el proceso de la comunicación publicitaria (Martínez, Quintas y Sanjuán, 2013).

3.2.3.2.1 Publicidad viral

Para aumentar la notoriedad, en el entorno de la sociedad red (Castells, 2001), se busca que la publicidad se convierta en viral. La viralidad, señalada por primera vez por Rushkoff (1994), en su libro *Media Virus*, donde explicaba que si un mensaje (entendido metafóricamente como virus biológico) alcanza a un usuario susceptible, ese usuario se encontrará “infectado” y entonces podrá “infectar” a más usuarios susceptibles:

“Así como los científicos usan virus para combatir ciertas enfermedades dentro del cuerpo humano o para etiquetar células peligrosas para su destrucción por los propios anticuerpos de la persona, los activistas de los medios usan virus para combatir lo que ven como enemigos de nuestra cultura. Los virus de los medios de comunicación, ya sean intencionales, cooptados o espontáneos, conducen a la mutación de la sociedad ya algún tipo de evolución”.

(Rushkoff, 1994)

El concepto de *marketing* viral, ampliamente aceptado, fue acuñado por Jurvetson y Draper (1997). Jurvetson recordando el caso emblemático de Hotmail, constata que la fuerza del *marketing* viral reside en el hecho de que transmite un respaldo implícito de un amigo:

“La inspiración vino del patrón de Hotmail, el servicio de correo electrónico que se puso en marcha en 1996. Tim Daraper convenció a Hotmail de incluir un mensaje en tono promocional con un link URL en cada mensaje enviado por un usuario de Hotmail. Allí estaba uno de los elementos clave del *marketing* viral: cada cliente se convierte en vendedor”.

(Jurvetson, 2000)

En línea con el enfoque de Rushkoff (1994), Rosen ejemplifica de este modo el fenómeno de la viralidad:

“Dado que cada cliente recibe información de un amigo a través de la Red puede reproducirla de forma simultánea y enviarla a docenas, cientos o miles de otras personas, esta forma de *marketing* a través de Internet se denomina “*marketing viral*”. Así como el resfriado común se contagia a través de los estornudos, la tos y el contacto con las manos, ahora es posible ofrecer la divulgación a través de tarjetas electrónicas, cupones electrónicos y mensajes por correo electrónico que instan a invitar a un amigo”

(Rosen, 2001 en Solanas et al, 2007)

Son muchos los estudios que analizan los factores que facilitan la viralidad. Entre las teorías más aceptadas encontramos la de Berger y Milkman (2012):

“El contenido positivo es más viral que el contenido negativo, pero la relación entre emoción y transmisión social es más compleja que la valencia sola. La viralidad es parcialmente impulsada por la excitación fisiológica. El contenido que evoca emociones elevadas positivas (temor) o negativo (enojo o ansiedad) es más viral”.

(Berger y Milkman, 2012)

De acuerdo con Maskeroni existe un gran misterio en torno al por qué se viralizan los videos. Según su análisis, “las emociones positivas más comunes sintieron mientras vieron el video las personas que decidieron viralizarlo fueron la hilaridad (36 %), la sorpresa (27 %), la felicidad (20 %) y el asombro (11 %)” (Maskeroni, 2016). Para entender el proceso viral hay que asumir la evolución de la comunicación *one-to-one* a la comunicación *one-to-*

world, donde el tráfico multidireccional a través de redes de contactos de emisores y receptores es determinante para provocar el efecto viral en la audiencia digital (Aguado y García, 2009), basándose en reflexiones previas como el análisis de los llamados *alfa users* o *hubs*, términos con los que se identifica al miembro más influyente de determinado círculo social, y que equivale a lo que se ha denominado grupos de aspiración, es decir grupos de los que les gustaría formar parte a una gran mayoría, y reflexiones como las de Kaplan y Haenlein (2010) cuando matizan que en una campaña de *marketing* viral hay que dar el mensaje correcto a los mensajeros correctos en el entorno adecuado.

En este sentido, la notoriedad del prescriptor asociada con los de la marca, es decir, convertida en un activo de la marca, no solo subraya el valor de dicha marca en términos de su prestigio, sino que también origina una buena comunicación en sí misma, esto es, sirve para articular el concepto narrativo del spot (Taveras, 2015). Según Beatriz López, “las estrategias emocionales tienen un camino abierto de largo recorrido en el mundo de las marcas. (...). Los lazos emocionales son los de mayor solidez en el tiempo y los que generan más fidelidad a la marca” (López, 2007) Por su parte, Raquel Espantaleón señala que “la marcas buscan lograr una conexión más personal con sus clientes, una relación de tú a tú. Y para ello, el primer paso es entender que el consumidor no es solo un consumidor sino una persona, un ente global, que tiene una serie de necesidades, sueños y deseos más allá del producto que se está publicitando” (Espantaleón, 2006).

En el ámbito publicitario cobra cada vez más peso el concepto de transmedia. En un contexto como el actual, de madurez en el grado de conocimiento de la Web 2.0 y de generación de nuevos modos de consumo audiovisual, el transmedia comparece como una nueva manera de contar historias, de relacionarse con los públicos y de rentabilizar los contenidos audiovisuales (Sánchez, 2013). Un proyecto denominado transmedia se compone de “histo-

rias que se desarrollan a través de múltiples plataformas de medios para realizar a través de cada medio (...) con un enfoque más integrado” (Jenkins, 2003). Los estudios más recientes sobre publicidad, como el de Roux y Van der Waldt (2016) constatan que “combinar varios medios de comunicación a través de plataformas para maximizar la sinergia es un reto fundamental dentro de la comunicación de *marketing* integrado”.

La narrativa transmedia lleva utilizándose con éxito en los últimos tres años por anunciantes relevantes en España, como Damm, que han apostado por este tipo de narrativa en sus últimas campañas publicitarias (Coll, 2016).

En cuanto al binomio *on-off*, cabe señalar, como concluye la presente tesis doctoral, que la estrategia publicitaria de las empresas nativas digitales (Prensky, 2001) se aborda desde una perspectiva 360º, sin tratar por separado el *on* y *off*, como defienden Martínez et al:

“Es absurdo plantearse estrategias de comunicación publicitaria para *on* y *off* por separado. La tecnología móvil ha roto las barreras del tiempo y el espacio, por tanto el usuario no entiende de discrepancias entre *on* y *off*. Si el objetivo de la publicidad es llegar a los usuarios para generar diferenciación y notoriedad en las marcas presentadas, los anunciantes tampoco deberán atender a esta separación”.

(Martínez et al, 2015)

La televisión es un canal de comunicación de primer orden y mantiene su posición de liderazgo en inversión publicitaria en España (Infoadex, 2017). De acuerdo con Bassat, “para bien o para mal, hablar hoy en día de publicidad es hablar de publicidad en televisión” (Bassat, 2017). No obstante, hay que tener en cuenta que este canal está en pleno proceso de transformación, como señalan Neira y Linares:

“La tele no ha muerto. De hecho, goza de una relativa buena salud. Pero sí se ha transformado. La multitarea (uso simultáneo de dispositivos) mientras se ve un programa ha adquirido una nueva dimensión. Los móviles y las redes sociales han dibujado un escenario que hace unos años nos habría parecido ciencia ficción, con interacción en tiempo real, conexión transoceánica e influencia directa en los contenidos, por citar solo algunos ejemplos. La televisión de antes era unidimensional, es decir, estaba centrada en un mismo aparato, un mismo modelo de distribución de contenido y una misma experiencia para todos los que la veían. Ahora es multidimensional: multidispositivo, multidistribución, multilineal y multiexperiencia (...)La nueva televisión ha roto con las reglas del pasado. Ahora es más sinónimo de contenido que de soporte; es más social, dispone de más información y aspira a convertirse en el centro neurálgico de una nueva experiencia. Pero quién sabe cómo será dentro de dos décadas. Si, como establece la ley de Moore, la capacidad de procesamiento de los ordenadores se duplica cada doce meses, el horizonte a medio plazo parecerá ciencia ficción. Debemos asumir que ahora la única constante es el cambio. Aprovechar las posibilidades de asociación de la televisión con las redes, y descubrir otras nuevas depende, en gran medida, de que sus artífices sigan en esta dinámica de ensayo-error”.

(Neira y Linares, 2015)

La llegada de Internet y luego de las redes sociales y la comunicación *mobile* ha atraído la inversión publicitaria y el canal digital ya se sitúa en segunda posición, y creciendo, tras la televisión (Infoadex, 2017). De acuerdo con Bassat (2017), tanto la prensa escrita, como la radio y la publicidad exterior, siguen siendo soportes publicitarios válidos, como demuestra que siguen atrayendo inversión publicitaria (Infoadex, 2017).

3.2.3.2.2 *Media for equity*

La nueva economía (Kelly, 1997; Castells, 2001) utiliza métodos nuevos para financiar la inversión publicitaria. En este sentido, un modelo cada vez más extendido es el *media for equity*, especialmente para televisión:

“El *media for equity* es un método de financiación que consiste, básicamente, en un formato utilizado por los grandes grupos mediáticos para entrar en el capital de *startups* a cambio de aportar publicidad. Así, por ejemplo, Atresmedia o Mediaset (a través de Adventures) han utilizado esta fórmula para invertir en múltiples proyectos, algunos de indudable éxito, como La Nevera Roja, Groupalia o Wallapop. (...) Los grupos de media ofrecen publicidad -a las *startups*- a cambio generalmente de una participación en el capital social que oscila entre un 5 y un 10%”.

(Lorient, 2016 julio 11)

Echávarri describe así el *media for equity*, que lleva desde 2014 operando en España: “se trata de un *win-win*. Las *startups* que no pueden permitirse a nivel de caja campañas de publicidad en televisión rellenan los huecos que los grupos de medios no estaban consiguiendo completar, aportándoles un activo a largo plazo que les puede ser muy rentable”. (Echávarri, 2016 agosto 4). Los modelos de negocio más atractivos para las empresas de comunicación, tal como constata Pijuán tras analizar las principales operaciones de esta modalidad de financiación publicitaria en los últimos tres años, “están orientados al b2c (*business to consumer*) y con una alta escalabilidad”. (Pijuán, 2017 febrero 27). Los aspectos a tener en cuenta por parte de la *startup* de acuerdo con Blanco son:

“Que la publicidad tenga un valor justo en mercado -en algunos casos algunos grupos no te ofrecen el valor real del espacio, sino el precio tarifa (en algunos medios se llega a descuentos del 90%), pactar clara y detalladamente la acción, si se trata de TV dejar claro los canales, horarios, programas o espacio entre anuncios. Si se trata de Internet dejar claro mercados, tipo de publicidad, etc...; y tratar de que la publicidad sea lo mejor posible en conversión”.

(Blanco, 2014 enero 17)

En sus inicios en España, que coinciden en el tiempo con el inicio de la presente tesis, esta modalidad de inversión suponía una novedad, tal como recuerda Martínez:

“En 2013 y 2014 no era fácil sentarse a la mesa con emprendedores e inversores para presentarles una modalidad de inversión que, hasta la fecha, no se había implementado en España (...) La mayoría de estas compañías estaban habituadas a cifras del *marketing* digital y la publicidad *online*. Entendían que era más difícil asignar y monitorizar la inversión y su retorno. La televisión era algo atractivo pero generaba vértigo pues se asume por el emprendedor que es para grandes empresas y marcas. (...) Casos de éxito fueron necesarios para desbloquear algunas de esas reticencias, tanto entre inversores como con emprendedores. En este sector hay dos muy concretos: Wallapop y La Nevera Roja. Y ambos se los reparten estos dos grandes grupos: Atresmedia y Mediaset.”.

(Martínez, 2017 abril 26)

3.2.4 Evaluación

La evaluación es cuarta etapa del modelo RACE (Marston, 1963). Permite contrastar los resultados obtenidos en la ejecución de las acciones que vienen marcadas por la estrategia de comunicación. Marston plantea la necesidad de obtener respuesta a cuatro interrogantes:

1. ¿Quién nos ha escuchado?
2. ¿Hasta cuándo ha escuchado?
3. ¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?
4. ¿Qué efecto causará en el receptor?

En la misma línea, Lluís Bassat (2017) considera que, para evaluar el éxito de una campaña, hay que hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Quién nos ha escuchado?
2. ¿Hasta cuándo ha escuchado?
3. ¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?
4. ¿Qué efecto causará en el receptor?

La evaluación, en definitiva, permite medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos, para poder rectificar o incluso replantear la estrategia (Xifra, 2006):

“Es necesario recoger todo el *feedback* de los públicos objetivo. La recogida y análisis de los datos puede hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos. La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que

pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven”.

(Xifra, 2006).

De acuerdo con Peter Drucker, considerado el padre del *management* moderno, lo que no se mide, no se puede gestionar. Drucker dio a conocer la corriente de la Dirección por Objetivos (Drucker, 1954; Drucker, 2008) que influyó a Marston en su modelo RACE (Marston, 1963):

“Para crear el Modelo RACE, Marston (1963) se inspiró de forma textual en el proceso clásico del management de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives*–MBO), que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados. (...) La Dirección por Objetivos es una corriente surgida en los años 40 del pasado s. XX, sintetizada por Drucker (1954), quien propugnaría que antes de empezar a trabajar debían definirse los objetivos a alcanzar, que debían ser específicos, medibles y controlables. Dado que la planificación estratégica sienta las bases de una metodología de gestión sistemática y ordenada que permite a las organizaciones el diseño de planes y programas orientados a la obtención de resultados claros y específico, resulta del todo inevitable referirse a la Dirección por Objetivos”.

(Matilla, 2008)

La Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas (ADECEC) publicó en 2016 la Guía Práctica de la Medición, donde constata la importancia de esta fase

y la necesidad de definir los indicadores clave para poder evaluar el éxito de cada acción de comunicación:

“Cada acción debe contar con sus propios *KPIs (Key Performance Indicators)*; es decir, indicadores que permiten medir el éxito final. Estos deben ser medibles, alcanzables, relevantes y disponibles en un tiempo determinado. Y tanto o más importante es conocer cuál es el punto de partida para evaluar, contrastar y medir los mismos criterios una vez realizada la acción y comprobar el impacto que ha podido tener. Un análisis comparativo del antes y después proporcionará un diagnóstico preciso de la eficacia y rentabilidad de cada acción y permitirá tomar decisiones en el futuro (...) No importa si realizamos grandes campañas o pequeñas acciones, lo importante es que sepamos qué resultados hemos obtenido con cada una de ellas y cómo han ayudado a la consecución del objetivo propuesto. Y para ello, la medición es la clave”.

(ADECEC, 2016)

El indicador más común en el ámbito de las acciones de relaciones públicas con medios de comunicación es el *PR value*, que toma como base la tarifa publicitaria y le aplica un factor multiplicador para reflejar la mayor credibilidad que se da a un impacto periodístico que a un impacto pagado (Solís 2007), como proponen Grunig y Hunt (1984). El *PR Value* se suele poner con la inversión realizada para conseguir ese impacto, para obtener el retorno de la inversión (ROI).

Existen autores que, sin embargo, defienden abandonar indicadores clave de retorno de la inversión, como el ROI, y centrarse en otros como la evaluación comparativa, los estudios de casos o las *best practices* (Macnamara 2005). No obstante, existen autores como Castillo

y Smolak-Lozano que consideran que la evaluación y medición de la efectividad en PR medios de comunicación social se encuentra todavía en el proceso de implementación (Castillo y Smolak-Lozano, 2013).

En redes sociales existen múltiples y variadas herramientas, en constante evolución, para realizar un seguimiento a tiempo real de las acciones. Entre los indicadores más utilizados destaca el *Share of Voice* (SOV) que es el nivel de participación de un actor (una marca, una empresa, un usuario, etc.) en un canal determinado. Así lo define el blog especializado en *marketing digital* 40deFiebre, de la agencia de comunicación SocialMood:

“El SOV es una métrica que nos indica cómo de relevante somos, qué porcentaje de la conversación se aglutina en torno a nosotros y cuánta atención genera nuestro contenido. En el *Marketing Online* el *Share of Voice* indica el porcentaje de participación de un anunciante en un mercado delimitado en un periodo de tiempo. Supongamos que la conversación sobre ginebras en Twitter durante el mes de agosto es de 1.000 tuits, y que nuestra marca está presente en 500 de ellos: Esto nos da un *Share of Voice* del 50% en twitter. Para saber si el dato es positivo o negativo, analizaremos las diferentes participaciones de otras ginebras en ese mismo periodo de tiempo y con la misma segmentación. Esta métrica es totalmente aplicable a todos los canales, tanto offline como online, y lo que valoramos es la presencia de la marca”.

(40deFiebre, 2017)

Al calcular el retorno de la inversión (ROI) en los medios sociales hay que tener en cuenta además que las acciones de comunicación en este ámbito no son gratuitas, ya que requieren recursos, entre ellos, tiempo y tecnología (Blanchard, 2011).

De acuerdo con Castelló (2013) “sólo describiendo de manera clara unos objetivos de presencia se podrá evaluar la efectividad en la comunicación empresarial y publicitaria, como el grado de cumplimiento de esos objetivos previamente definidos”. Tener objetivos claros es esencial para manejar los datos de la medición, tal como sostiene Morales:

“Si tenemos muchas fuentes de datos y no los relacionamos, nos podemos perder en un mar de información, que lejos de aportarnos soluciones nos dará dolores de cabeza. Es decir, corremos el peligro de que los árboles no nos dejen ver el bosque. Por consiguiente, para traducir todo este volumen de datos en información relevante que permita conocer qué está funcionando (y qué no) en nuestra web y, sobre todo, por qué lo está haciendo, necesitamos seleccionar sólo un número reducido de medidas y relaciones entre ellas para formar lo que denominamos el cuadro de mando integral de un sitio web. Este cuadro de mando integral se nutre específicamente de aquellos aspectos que son relevantes para las decisiones tácticas y estratégicas del negocio o KPI. No presentan datos técnicos, sino que ponen de manifiesto la evolución de un cierto aspecto empresarial. No es necesario tener una base técnica, sino sólo conocimientos de *marketing*, para comprender el indicador medido y la tendencia del mismo. En contraste con las estadísticas de tráfico, el cuadro de mando integral proporciona una información en profundidad muy específica y comprensible para cualquier directivo”.

(Morales, 2010)

Los objetivos que marcan la medición en redes sociales deben estar enfocados a que el usuario realice una conversión:

“Una conversión es algo que queremos que el usuario haga en pro de nuestro objetivo. Esta acción puede realizarse en los perfiles de nuestras redes sociales como, por ejemplo, conseguir un *like*; en sus otros perfiles sociales, como compartir una determinada publicación; así como dentro del sitio web –o app- como que deje sus datos en un formulario de suscripción a nuestra *newsletter* o que finalice una compra en nuestra tienda online”.

(Macià y Santonja, 2015)

Esta conversión, de acuerdo con el publicista Lluís Bassat, debe tener lugar a corto plazo, lo que él atribuye principalmente a la recesión económica mundial, pero que es una de las exigencias principales también del propio funcionamiento de la nueva economía (Kelly, 1997), según hemos visto en la parte inicial de este bloque del marco teórico y veremos en el bloque de conclusiones:

“En un contexto cambiante como el nuestro, los anunciantes valoran, mucho más que nunca, que sus gastos en comunicación sean rentables a corto plazo. Han pasado los tiempos en que se podía convencer a un empresario de que su medio plazo eran cinco años y su largo plazo una década. La verdad es que hoy hay empresarios para los que su largo plazo es un trimestre, su medio plazo es un mes y su corto plazo, esta misma semana. Y el resto, para ellos, es soñar.”

(Bassat, 2017)

4. Comunicación en la nueva economía

La presente tesis doctoral consta tres casos de estudio, en los que se detalla la estrategia de comunicación de cada una de las tres *startups* objeto de estudio, Wallapop, Westwing y Fotocasa, elaborada a partir del método de triangulación de las entrevistas en profundidad, la observación y el análisis documental.

Tal como hemos señalado en el marco metodológico, todos los casos de estudio se presentan con la misma estructura, partiendo de la voluntad explícita de poderlos comparar transversalmente.

El anexo de la tesis doctoral incluye la información sobre los sujetos de estudio y la información sobre todas las entrevistas realizadas, así como los cuestionarios de cada una de ellas.

4.1. Casos de estudio

A continuación, detallamos la estrategia de comunicación de los tres casos de estudio analizados en esta tesis doctoral: Wallapop, Westwing y Fotocasa.

4.1.1 Caso de estudio 1: la estrategia de comunicación de Wallapop



FIGURA 5: Logotipo de Wallapop.

Wallapop, la primera app móvil española de compraventa geolocalizada, se fundó en Barcelona en septiembre de 2013 con el objetivo de crear una alternativa de economía sostenible y adaptada a las nuevas formas de consumo, que se caracterizan por ser rápidas, locales y de fácil uso. La plataforma centra su interés principalmente en los objetos de segunda mano, ya que permite a los usuarios poner a la venta aquello que ya no usan para que otras personas que se encuentran a su alrededor puedan comprarlos. Actualmente, Wallapop cuenta con 20 millones de usuarios que realizan una media de 70.000 transacciones diarias de alguno de los más de 100 millones de productos subidos a la aplicación.

Agus Gómez, CEO y cofundador de Wallapop, lidera un equipo joven, que en el ámbito del *marketing* está dirigido por Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop, que

cuenta con una estructura interna muy horizontal con profesionales nativos digitales (Prensky, 2001) como Jessica Amador, responsable de relaciones públicas y responsabilidad social corporativa y Carlos Macho, content *marketing* manager.

Tal como señala Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4YFN- Mobile World Capital en la entrevista en profundidad previa realizada para introducir el tema objeto de estudio de la presente tesis doctoral (ver cuestionario en anexo), el tiempo es un factor clave para las empresas de la nueva economía (Kelly, 1997).

Así lo explica Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop –cargo que se da a la dirección de *marketing* cuando esta se realiza de modo global- en las conferencias que imparte ante emprendedores del ecosistema digital, como muestra este fragmento extraído de su intervención en Tecnológica 17 titulada 'Mobile *Marketing*, cómo conseguir el éxito de tu app' (Sociedad de Desarrollo, 2017):

“Decidimos lanzar la app aunque no estaba lista. No hay que esperar a que tu producto sea perfecto para lanzarlo, porque sino ya vas tarde. Lo que hacemos es pensar en el mínimo producto viable. Testeamos nuevas funcionalidades sin desarrollarlo todo y si funciona se desarrolla y sino se busca otra. Ahorramos tiempo y dinero”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

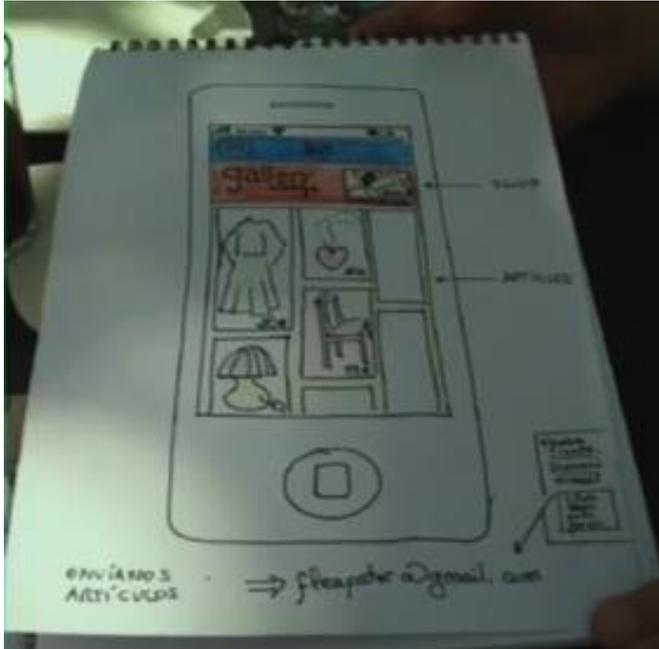


FIGURA 6: Fotografía del primer esbozo a papel del prototipo de la app de Wallpop.

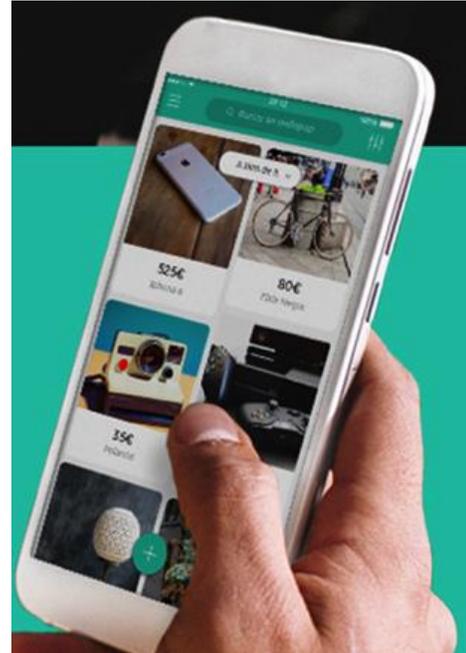


FIGURA 7: Imagen de la app de Wallpop.

En línea con la hipótesis principal de esta investigación, formulada en el punto 1.4 de la presente tesis doctoral, la estrategia de comunicación de Wallpop sigue el modelo RACE (Marston, 1963), el esquema de planificación estratégica más ampliamente aceptado en el ámbito de la comunicación, tal como hemos visto en el marco teórico.

El estudio constata pues que la secuencia en la que se lleva a cabo la estrategia de comunicación de Wallpop consta de las cuatro etapas que abordaremos a continuación: investigación, planificación, ejecución y evaluación.

4.1.1.1 La investigación en Wallapop

La primera etapa de investigación (Marston, 1963; Boom y Dozier, 1990; Cutlip y Center, 2001; Xifra, 2007; Cuenca, 2012; Wilcox et al, 2012) es el punto de partida de cualquier decisión en su estrategia de *marketing* y comunicación (Xifra y Lalueza, 2009).

En el caso de Wallapop, la investigación es una etapa ineludible ya que sus decisiones, previas al lanzamiento de cualquier acción futura, vienen siempre avaladas por datos.

Tal como constata triangulación de los datos obtenidos mediante la observación, el análisis documental y las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas a su equipo de comunicación, una práctica habitual en esta fase de investigación es realizar tests en los que se impacta a una parte del público objetivo, a modo de prueba, tal como señala la *Chief Marketing Officer* de Wallapop, Gemma Escribano, en la entrevista en profundidad realizada para esta tesis doctoral (ver cuestionario en anexo):

“La investigación es básica antes de realizar cualquier acción. Aunque sea mínima investigación se tiene que hacer para poder tener un punto de partida. En el caso de los test A/B que realizamos, probamos dos propuestas que son igual de válidas, con el objetivo de maximizar la conversión”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

4.1.1.2 La planificación en Wallapop

Tras la investigación, la segunda etapa en la que se desarrolla la estrategia de comunicación de Wallapop es la planificación (Libaert, 2005; Xifra, 2006, Wilcox et al, 2012; Smith, 2013; Estanyol et al, 2016). Como hemos indicado en el marco teórico, en esta etapa de planificación se identifican los públicos y se definen objetivos claros, cuantificables, ponderables, realistas y temporalizados para luego elegir los medios técnicos para transmitir los mensajes (Drucker, 1954; Xifra 2007).

Wallapop tiene como principal público objetivo a sus usuarios actuales y potenciales y también tiene en cuenta otros públicos como sus accionistas, empleados, autoridades, medios de comunicación, oenegés y la sociedad en general. El perfil de estos usuarios, tal como explica Gemma Escribano en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo), se ha ido ampliando: “Si bien en un principio el target de Wallapop era joven, usuarios avanzadas en el ámbito digital y *mobile*, actualmente este público potencial es mucho más amplio y abarca prácticamente a cualquier persona que disponga de un *smartphone* en España”.

En cuanto al objetivo, el de Wallapop es ofrecer una alternativa de consumo sostenible. Por ello, el mensaje de la plataforma es sencillo y claro. En palabras de Gemma Escribano en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo) la idea a transmitir a los usuarios es que “es más fácil subir producto a Wallapop que tirarlo a la basura”.

Respecto a la temporalización, el estudio constata que para el equipo de Wallapop, la velocidad es una constante. Para hacer frente al imperativo de la velocidad, los planes de comunicación en Wallapop se abordan a pocos meses vista. En la planificación se cuenta además con una estructura horizontal, dinámica, innovadora y multidisciplinar, como señalan

Gemma Escribano y Jessica Amador en las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas en esta investigación (ver cuestionario en anexo):

“La velocidad en *startups* es un *must*. Para nosotros, planificar a largo plazo serían unos 6 meses, medio plazo unos 3-4 y corto plazo sería 1-2 meses. Las estructuras de las empresas de nueva economía, como ocurre en el caso de Wallapop, suelen ser muy horizontales, lo que garantiza un conocimiento compartido de la información y una mejor predisposición a la innovación por parte de todo el equipo que se siente implicado en el proyecto. El equipo de comunicación de Wallapop es multidisciplinar para poder adaptar el mensaje y las creatividades a los diferentes canales y aprovechar sinergias”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

“Hacemos *brainstormings* semanales con ideas. Desde el primer momento, participamos todos en el proceso. No hay dobles roles pero todo se pone en común. Contamos, por ejemplo, con una persona que lleva comunicación in app, otra de relaciones con *influencers* y personas responsables de contenidos en cada canal”.

(Jessica Amador, responsable de RSC y Comunicación de Wallapop)

4.1.1.3 La ejecución de las acciones de comunicación en Wallapop

Tal como ha podido constatar la autora de la tesis tanto en la observación participante como en el análisis documental realizado a lo largo de los tres años del estudio, la tercera etapa es la ejecución de las acciones, que en Wallapop se traduce en una **estrategia de comunicación 360º** que combina campañas de **publicidad** (Prat Gaballí, 1917; Hopkins, 1923; Bori y Gardó, 1931; Smith, 1956; Ogilvy, 1963; Joannis, 1986; Pope, 1983; Rust y Oliver, 1994; Eguizábal, 2005; Lorente, 2007; Rom y Sabaté, 2007; Costa, 2007; Martí et al, 2012; Bassat, 2017) con acciones de **relaciones públicas** (Bernays, 1923; Cutlip y Center, 1952 (2001); Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Black, 2004; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Lalueza, 2006; Xifra, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012; Estanyol et al, 2016) entre las que se incluyen **acciones de comunicación de marketing** (Pulizzi y Barrett, 2009; Brown y Hayes, 2010; Harad, 2013; Weiss, 2014; Martínez et al, 2015; Macià y Santonja, 2015) como veremos a lo largo de este epígrafe. Su *Chief Marketing Officer*, Gemma Escribano, define de este modo la fase de ejecución de acciones de comunicación:

“La estrategia de Wallapop es 360º. Trabajamos con estrategias 360 combinando todos los canales posibles para sacar lo mejor de todo. Ahora está muy de moda el digital, cuando los tradicionales también funcionan. La televisión por ejemplo nos funciona muy bien. Combinado lo que haces es impulsar todos los canales a la vez y subir las métricas.”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

4.1.1.3.1 La publicidad en Wallapop

La triangulación del análisis documental y la observación participante realizada por la autora de la presente tesis con las entrevistas en profundidad realizadas (ver cuestionarios en anexo) muestra la importancia que tiene la publicidad para Wallapop.

Como explican Gemma Escribano y Jessica Amador, las acciones que giran alrededor de las campañas publicitarias se abordan de forma coordinada entre el equipo interno y externo de comunicación, en consonancia con la hipótesis principal de la investigación (ver apartado 1.4):

“Una vez tenemos el spot hacemos una reunión de lanzamiento de campaña y cada persona de cada área mira cómo puede transformar ese spot en el espacio en el que trabaja. Carlos Macho (content *marketing* manager de Wallapop), por ejemplo ve cómo lo convierte en redes sociales y si hacemos alguna acción con amplificadores, influenciadores y demás. Jessica Amador (responsable de comunicación de Wallapop) lo trabajo con la agencia de comunicación y relaciones públicas para que podamos dar visibilidad. Una vez se presenta la pieza creativa estamos todos en el proceso, ejecutamos todas las actividades de *marketing* en los diferentes canales, cada uno con su formato. En cada campaña publicitaria ya se tiene en cuenta que una vez se lance un anuncio en televisión realizaremos comunicación en redes sociales y comunicación in app”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

“En las campañas publicitarias, por ejemplo, desde un inicio pensamos absolutamente en todos los canales, no solo en la televisión. Por ejemplo, editamos versiones de cada spot con logos, sin logos, un fotógrafo realiza fotos que nos sirven luego para difundirlas mediante notas de prensa, redes sociales, *mailing*...”

(Jessica Amador, responsable de RSC y Comunicación de Wallapop)

En línea con la hipótesis de esta investigación detallada en el apartado 1.4 de la presente tesis, la estrategia de comunicación de las campañas publicitarias de Wallapop aprovecha las sinergias entre publicidad y relaciones públicas, con una visión 360º que encaja en el concepto de **comunicación integrada** de *marketing* que los teóricos defienden como el uso bien coordinado de acciones de comunicación que se refuerzan mutuamente (Schultz y Kitchen, 2000; Klianitchko, 2005; McGratch, 2005; Schultz y Patti, 2009; Véliz, 2006; De Toro, 2009) para lograr una mayor notoriedad y, a la vez, una mayor coherencia del mensaje. En línea con este planteamiento, se constata que las acciones se plantean de modo nativo digital (Prensky, 2001; Piscitelli, 2009), es decir, los canales *on* y *offline* forman parte de un todo dentro de la estrategia de comunicación.

TABLA 7: Campañas publicitarias de Wallapop (2017-2014)

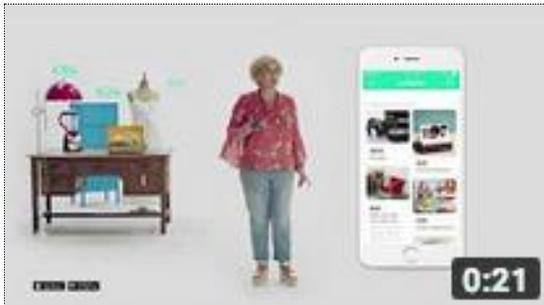


FIGURA 8: Spot Wallapop, es la forma más rápida de ganar con lo que ya no usas (Wallapop, 2017 septiembre)



FIGURA 9: Spot Wallapop, es donde hay más variedad de producto a buen precio y cerca de ti (Wallapop, 2017 septiembre)

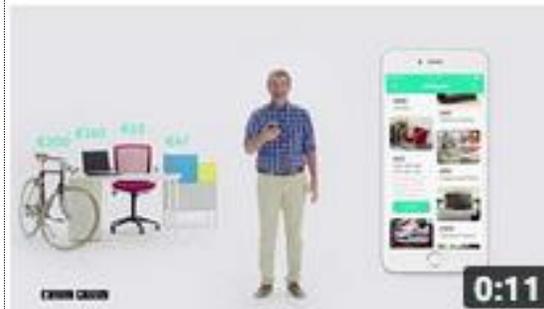


FIGURA 10: Spot Vender en Wallapop es fácil (Wallapop, 2017 septiembre)



FIGURA 11: Spot Wallapop, encuentra lo que buscas al mejor precio (Wallapop, 2017 septiembre)



FIGURA 12: Spot Wallapop, ganas dinero vendiendo lo que no usas y hasta vienen a casa a buscarlo (Wallapop, 2017 septiembre)

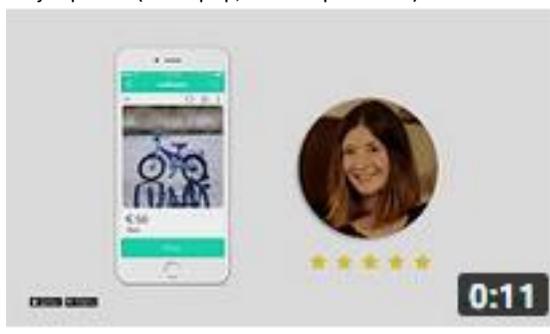


FIGURA 13: Spot En Wallapop hay muuuuchas cosas ¡Y al mejor precio! (Wallapop, 2017 septiembre)



FIGURA 14: Spot Un universo de coches te espera (Wallapop, 2017 abril)



FIGURA 15: Spot Encájalo (Wallapop, 2017 enero)



FIGURA 16: Spot Ya llegan los gastos de Navidad (Wallapop, 2016 noviembre)



FIGURA 17: Spot Este verano te los has fundido todo (Wallapop, 2016 agosto)



FIGURA 18: Spot #Thuglifepadres (Wallapop, 2016 abril)



FIGURA 19: Spot #Thuglifehijos (Wallapop, 2016 abril)



FIGURA 20: Spot Si no te gusta Súbelo (Wallapop, 2016 enero)



FIGURA 21: Spot Wallapop (Wallapop, 2014 abril)

La creatividad publicitaria de Wallapop tiene como principal objetivo sorprender, como constata esta tesis doctoral (ver cuestionario en anexo):

“Nuestra publicidad es muy ¡walla!, es lo que todo el mundo entiende en términos marketinianos como el efecto WOW. Es una publicidad que llama la atención. Es atrevida y a la vez divertida. Siempre hemos tratado de mantener nuestra esencia en todas las comunicaciones. Wallapop es una marca cañera, joven y atrevida y eso es lo que respiran nuestras creatividades. Tiene un estilo de comunicación muy ajustada a las tendencias del mercado. Solemos realizar una campaña diferente cada 2-3 meses. No queremos que la gente se aburra de ver la marca Wallapop en la TV siempre con el mismo anuncio. Cada vez que lanzamos un spot nuevo, queremos enganchar y fidelizar a todos nuestros usuarios y seguir captando a nuevos. Los tiempos han cambiado y hoy en día los spots tienen pocos días de eficiencia. En el momento que nuestras curvas de eficiencia bajan, cambiamos de spot y creatividades y volvemos a catapultarnos hacia arriba. Hacemos un spot aproximadamente cada dos meses, ya que hacemos mucha presión publicitaria, haciendo una mayor rotación de creatividades. En cada spot potenciamos los insights que nos interesan según nuestros resultados. Si faltan compradores, pues hacemos un spot para captar compradores. Si nos faltan vendedores, pues lo mismo. Si nos falta alguna categoría de producto también intentamos que aparezcan referencias de producto que nos falta. Todo está perfectamente estudiado, nada lo dejamos al azar”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

En cuanto a la financiación, Wallapop cerró un acuerdo de *media for equity* (Blanco, 2014 enero 17; Loriente, 2016 julio 11; Echávarri, 2016 agosto 4; Pijuán, 2017 febrero 27; Martínez, 2017 abril 26), es decir, un intercambio de acciones de la *startup* a cambio de espacio publicitario en los soportes de un grupo de comunicación con el grupo Atresmedia, Zeta y Godó. En su primer año de vida que le permitió una obtener una presencia en televisión que resultó efectiva, tal como explican Jessica Amador y Gemma Escribano en la entrevista en profundidad realizada en la presente tesis (ver cuestionario en anexo):

“Un *media for equity* cede espacio publicitario a cambio de acciones de tu empresa y es muy útil si el grupo de comunicación confía en ti cuando no tienes dinero líquido para invertir. Aunque a veces se dice que la publicidad en tele es matar moscas a cañonazos, si tienes un target amplio, como es el caso de Wallapop, realmente funciona”.

(Jessica Amador, responsable de RSC y Comunicación de Wallapop)

“La opción de la fórmula *media for equity* fue una apuesta arriesgada pero los resultados fueron espectaculares y nos sorprendieron a todos. El volumen de descargas que da un canal tan masivo como la televisión es superior a cualquier otro canal de *marketing* existente, tanto de online como de offline”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

Aunque la televisión concentra gran parte de la planificación de medios de Wallapop, la publicidad de la firma también contempla creatividades específicas de publicidad exterior para poder segmentar (Smith, 1956). De este modo, la publicidad exterior cumple una misión táctica en la estrategia de comunicación de Wallapop (Wilcox et al, 2012) y le permite llegar a zonas donde la app aún no cuenta con tantos usuarios como en otras.

Las campañas de cartelería de Wallapop, a cargo del fotógrafo Tony Kelly, célebre por su estilo colorista y provocador, se caracterizan por tener una creatividad fresca y atrevida, tal como explica en Gemma Escribano en la entrevista en profundidad realizada para la presente tesis doctoral (ver cuestionario en anexo): “en nuestras campañas de cartelería queremos hacer algo muy potente y a la vez directo, con gente real y con gancho que exponga sin complejos un espíritu muy *wallapoper*. En Wallapop cabe todo el mundo y todos sus productos”.



FIGURAS 22,23 y 24: imágenes de la campaña de cartelería de Wallapop (Kelly, 2016)

En sus campañas existe, desde el principio, un concepto común que luego se aplica a cada canal. La viralidad (Rushkoff, 1994; Jurvetson, 200; Rosen, 2001; Solanas, 2007; Kaplan y Haenlein, 2010; Berger y Milkman, 2012; Sivera, 2014; Maskeroni, 2016) se logra combi-

nando estrategia e inversión, como explican Gemma Escribano y Jessica Amador en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo):

“Los anuncios de Wallapop siempre han sido virales y eso se consigue gracias a un trabajo estratégico. Además, Wallapop nació en un momento en que las redes sociales eran ya muy activas. Las estrategias o campañas que lanzamos siempre las tienen en cuenta como un canal más donde actuar. En este sentido, creo que los nativos digitales que nos dedicamos al *marketing* tenemos más ventajas competitivas que marketinianos no nativos. Hemos crecido con la viralidad y sabemos dónde se forma y cómo se forma. Tenemos un concepto común que luego se aplica a cada canal. El principal problema es ver cómo estar siempre en la onda con la de publicidad que hay y cómo hacer contenidos que guste. Últimamente hemos hecho un estudio de notoriedad de marca y hemos visto que invirtiendo menos que la competencia nuestros resultados son 4 veces mayores.”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

“Nuestros spots siempre tienen mucho de donde sacar tanto para que sean noticiables tanto en medios de comunicación como para hacerlos virales. El Súbelo, por ejemplo, nos permitió lanzar la canción en Spotify. Lo más difícil es buscar un concepto que haga que la gente la vea atractiva y una creatividad que podamos estirar al máximo”.

(Jessica Amador, responsable de RSC y Comunicación de Wallapop)

Para lograr una mayor presencia de las campañas publicitarias en las redes sociales, según recuerdan Gemma Escribano y Carlos Macho en la entrevista en profundidad grupal realizada (ver cuestionarios en anexo) actualmente cuenta con un presupuesto para lograr la má-

xima viralidad aunque también existen fórmulas para conseguirlo aportando a los usuarios las herramientas para que puedan compartir los contenidos (Pulizzi, 2013; Harad; 2013; Sanagustín, 2013):

“Empezamos sin inversión y tuvimos que buscar la viralidad con fuentes de tráfico orgánico, aportando a los usuarios las herramientas para que pudieran hacer el *marketing* por nosotros, que pudieran compartir. Es lo que hacemos en Wallapop. El *social sharing* está en los momentos precisos donde el usuario necesita compartir. Hay un *tweet* de un usuario de Wallapop haciendo *branding* gratuito cada 30 segundos.”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

“Actualmente, la viralidad se consigue principalmente con inversión. A partir de ahí, si engancha y se adapta a un mensaje que es tendencia se viraliza. Antes sí se daba viralidad orgánica pero ahora todo el sector online se ha profesionalizado tanto que la viralidad es pagada. El algoritmo ha cambiado y para que vean tu contenido has de pagar. Es un pequeño presupuesto para encender la mecha donde toca”.

(Carlos Macho, content manager de Wallapop)



FIGURA 25: Imagen del tweet del concurso #wallacar (Wallapop, 2017 mayo)

4.1.1.3.2 Las relaciones públicas en Wallapop

Además de la publicidad, otras técnicas a las que recurre Wallapop constituyen elementos sinérgicos y amplificadores de la notoriedad de sus campañas publicitarias y forman parte de su plan de comunicación desde el minuto cero. Además de las campañas, la propia plataforma de Wallapop es también un potente canal de comunicación de Wallapop, tal como se desprende del análisis documental y la observación participante realizados por la autora de la presente tesis doctoral.

En su app, Wallapop publica su Magazine, donde desarrolla su comunicación con el usuario, con una **estrategia de marketing de contenidos** (Pulizzi y Barrett, 2009; León, 2012; Harad, 2013; Sanagustín, 2013).

El *marketing* de contenidos, para que sea eficaz, en Wallapop se considera que debe ir acompañado de una estrategia para lograr que los propios usuarios los compartan (Marquina, 2013; Weiss, 2014) tal como señala Carlos Macho en una entrevista concedida al medio digital e-volución:

“Buscamos no solo lanzar contenido en las redes sociales o en nuestra app sino también incentivar al usuario para que replique o cree su propio contenido relacionado con la marca o su experiencia con la app (...) no es cuestión de poner un mensaje en tal o cuál canal, sino de escuchar a la audiencia, entender lo que piden y ofrecérselo”.

(Macho, en e-volución, 2017 septiembre 14)

La comunicación de las acciones de **responsabilidad social** corporativa (Bowen, 1953; Kotler et al, 2003; Porter y Kramer, 2006) es otro de los pilares de la estrategia de Wallapop. La plataforma moviliza a miles de sus usuarios en favor de diversas causas solidarias, incluso organizando eventos como el de la campaña de recogida de ropa para refugiados #WallapopHelpPoint, que junto con la organización Refugees Aid Barcelona, recauda en una semana 9.000 kilos de donaciones para campos de refugiados.



FIGURA 26: Fotograma del vídeo-resumen de la campaña solidaria #WallapopHelpPoint (Wallapop, octubre 2015)

La primera acción con *celebrities* de la firma fue precisamente para una acción relevante de responsabilidad social corporativa, combinada con una estrategia de *influencer marketing* (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017). La acción fue la campaña solidaria, “Objetos con historia”, que tuvo lugar en diciembre de 2016. Con el objetivo de

mostrar que Wallapop no es solo un muro de objetos, sino un libro abierto lleno de relatos, momentos e historias interesantes por ser descubiertas, la app orientó con esta campaña su línea de responsabilidad social corporativa a la memoria de los objetos, a favor de la Fundación Pasqual Maragall. Entre los objetos con historia donados por los famosos se encontraba una cazadora de cuero de Risto Mejide, el vestido de las campanadas de Anne Igartiburu, un libro dedicado por el polifacético Boris Izaguirre y sandalias de firmas de alta costura de las modelos Vanesa Lorenzo y Judit Mascó.



FIGURA 27: Imagen de la campaña de responsabilidad social corporativa con *celebrities*.

La agencia de relaciones públicas de Wallapop, además de dar apoyo a las diferentes campañas publicitarias, acciones en redes o solidarias de Wallapop, también difunde periódicamente notas de prensa, escritos acompañados de material audiovisual dirigidos a los medios de comunicación, con información de interés a partir de los datos de compras y ventas de la plataforma (Wilcox et al, 2012; Estanyol et al, 2016).



FIGURA 28: Nota de prensa de Wallapop (Wallapop, 2016 abril 7)



FIGURA 29: teletipo de Europa Press (Europa Press, 2016 abril 7).

El equipo de relaciones públicas de Wallapop se encarga además de gestionar las apariciones públicas del CEO y fundador, Agus Gómez, y de su equipo, tanto en medios de comunicación como en foros relacionados con la nueva economía (Kelly, 1997), acciones que se engloban dentro de los campos de relaciones instituciones y relaciones con los medios de comunicación (ADECEC, 2008; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012).

TABLA 8: Selección de apariciones públicas del equipo de Wallapop



FIGURA 30: Reportaje en *La Vanguardia* (Galtés, 2017 junio 25)



FIGURA 31: Premio a la Mejor *Startup* del año (Esade 2016, junio 11)



FIGURA 32: Participación de Agus Gómez de Wallapop en 4YFN-Mobile World Congress (Banco Sabadell, 2016 marzo 1)



FIGURA 33: Participación de Agus Gómez en el debate sobre *startups* en Els Matins de TV3 (CCMA 2016 febrero 22)



FIGURA 34: Participación de Agus Gómez en el spot Idea de Banco Sabadell (Banco Sabadell 2016 abril)



FIGURA 35: Participación de Gemma Escribano en *Tecnológica 17* Sociedad de Desarrollo (2017, abril 5)



FIGURA 36: Participación de Jessica Amador en #Appletreebytes Apple Tree Communications (2016, junio 28)

4.1.1.4 La evaluación en Wallapop

El cuarto paso de la estrategia de comunicación de Wallapop es la evaluación (Drucker, 1954; Marston, 1963; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Cutlip y Center, 2001; Solís, 2007; Blanchard, 2011; Cuenca, 2012; Castillo y Smolak, 2013; ADECEC, 2016) de sus acciones de comunicación, que se realiza de forma constante.

La medición de resultados es un elemento clave en la estrategia de comunicación de Wallapop. Los datos cierran el círculo constantemente, llevan ineludiblemente a la acción y, por tanto, son los que dirigen cualquier decisión que afecta a las acciones de comunicación de Wallapop y sirven además para aportar la información necesaria para la comunicación con otro de sus públicos clave, que son los inversores, tal como explica Gemma Escribano en la entrevista en profundidad realizada en esta investigación (ver cuestionario en anexo):

“Nuestro plan de medios es dinámico, lo vamos ajustando en función de los resultados que vamos obteniendo. En Wallapop lo medimos todo y no solemos lanzar acciones que no podamos medir. Siempre dedicamos un tiempo a pensar cómo vamos a medir el retorno de la inversión y evaluar los resultados. Los inversores lo primero que te preguntan es cómo son tus métricas de negocio principales que en nuestro caso son descargas y usuarios activos. Al tener el foco en la medición hemos ido descartando acciones que no daban resultado. Cada vez trabajamos menos y conseguimos más.”

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

4.1.2 Caso de estudio 2: la estrategia de comunicación de Westwing



FIGURA 37: Logotipo de Westwing.

Westwing.es pertenece al grupo Westwing Group GmbH, fundado en Alemania en el año 2011 por la experta en decoración Delia Fischer, que supuso la creación de la primera plataforma europea de comercio electrónico dedicada exclusivamente al sector Home&Living.

Westwing lidera el mercado español de venta de muebles. Cada 5 segundos Westwing vende un producto en todo el mundo y cerca del 50% de los ingresos se genera a través de dispositivos móviles. El equipo de Westwing en España está formado en la actualidad por una plantilla de más de 100 profesionales que provienen del sector de la decoración, el periodismo y de las finanzas. Los socios fundadores del proyecto empresarial y de su consolidación en España son Víctor García de Santiago y Juan Sureda, CEOs de Westwing que, junto a Silvia Arenas, Directora Creativa y Editora Jefe de Westwing.es, lideran el proyecto. La responsable de diseñar el plan de *marketing* e implementarlo, analizar las acciones realizadas y sus resultados, planificar y gestionar el presupuesto del departamento optimizando los recursos, liderar el equipo de *marketing* y asegurar el alineamiento de las estrategias de *marketing* con los objetivos globales de negocio de Westwing en España es Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing, que cuenta con un equipo externo de comunicación y relaciones públicas.

WESTWING HOME AND LIVING

Invita a tus amigos y ¡pásalo genial con nosotros!

Ver más artículos | Filtrar por ventas | Magazine | Invita a tus amigos | Carrito

SABOR A PUEBLO

Sabor a pueblo
El calor de la montaña
Producto: 2/28, 29/29 items

[Ver venta](#)

WESTWING MAGAZINE
Mi casa provenzal

TODAS LAS PRÓXIMAS VENTAS

Ver ahora y

Escapada a la Provenza
Esta es vida
Producto: 2/28, 29/29 items

[Ver venta](#)

Detalles desde 7,99€
Completar en tu hogar
Producto: 2/28, 29/29 items

[Ver venta](#)

Mason Cash
La cocina de todo lo vida
Producto: 2/28, 29/29 items

[Ver venta](#)

Oportunidad ropa de cama
Financiamos al distribuidor
Producto: 2/28, 29/29 items

[Ver venta](#)

VENTAS QUE TERMINAN PRONTO

A los 30
Número e inventar
Producto: 2/28, 29/29 items

[Ver venta](#)

Piezas indispensables

A LOS 30 AÑOS

Tu casa corre contigo y cada década que cumplas te pide cosas distintas.

FIGURA 38: Home page Westwing.es.

(Westwing, 2017)

4.1.2.1 La investigación en Westwing

La triangulación de los datos obtenidos a través de las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas durante la investigación al equipo de comunicación de la firma (ver Bloque II con el diseño de la investigación, donde se describe el método y el marco metodológico utilizados), el análisis documental de todo su archivo histórico y la observación realizada por la propia autora, permite afirmar que la comunicación de Westwing sigue el modelo RACE (Marston, 1963). Sus cuatro etapas son pues investigación, planificación, ejecución y evaluación.

Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing señala la importancia de la primera etapa de investigación (Broom y Dozier, 1990; Libaert, 2005; Wilcox et al, 2012; Smith, 2013) en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo):

“La investigación juega un papel muy importante. Existen muchos datos disponibles y es importante analizarlos para maximizar las posibilidades de éxito”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

4.1.2.2 La planificación en Westwing

La planificación es la segunda etapa del modelo RACE (Marston 1963) y consiste en establecer metas y determinar la manera de lograrlas (Wilcox et al, 2012). Para ello, es necesario identificar los públicos y definir los objetivos y elegir los medios para transmitir los mensajes (Xifra 2007). En el caso de Westwing, la planificación se realiza de forma general anualmente, pero en detalle se realiza por trimestres, en línea con la exigencia de velocidad de la nueva economía (Kelly, 1997) indicada por Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4YFN- Mobile World Capital en el primer epígrafe del presente estudio.

Tal como señala Beatriz Friol, *marketing* director Westwing, en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo), el tiempo es un factor clave y por ello planifica “una estrategia general anual y el detalle de las acciones que planifica las trabaja por trimestres ya que así la rapidez de reacción es mayor”.

En cuanto a la identificación de públicos (Xifra, 2007), actualmente, Westwing cuenta con más de 2.100.000 socios- término que utiliza la compañía para las personas seguidoras de su marca-.

La comunicación de Westwing va dirigida tanto a ellos como a todas aquellas personas interesadas en el ámbito de la decoración. Su mapa de públicos incluye sus seguidores así como a otros públicos como medios de comunicación *online* y *offline*, prescriptores de la marca, que actúan como *influencers* y *microinfluencers* (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017) como pueden ser colectivos como arquitectos, interioristas, decoradores y estilistas; públicos potenciales de la marca: mujeres y hombres que se interesan por la decoración, el interiorismo, el diseño, el arte y la exclusividad y opinión pública en general.

El objetivo principal de comunicación de Westwing, sobre el que gira toda su planificación estratégica es la notoriedad. Según su directora de *marketing*, Beatriz Friol, a pesar de que la empresa cuenta con cinco años de trayectoria y es líder en España en venta de muebles y decoración online, su principal meta sigue siendo darse a conocer para llegar a su público objetivo:

“Queremos que la gente sepa que existe un *e-commerce* en el que puede encontrar productos (muebles y decoración) y servicios (inspiración y contenido relevante). Toda nuestra estrategia de comunicación de *marketing* está centrada en que nos conozcan. Nuestro objetivo es que conozcan nuestro nombre, nuestros productos, así como también los servicios de contenido e inspiración que ofrecemos. Utilizamos todos los canales que tenemos disponibles, le damos vueltas a todas las ideas y no tenemos ningún miedo en afrontar cosas nuevas y que no funcionen, aunque con cinco años de trayectoria y experiencia sabemos cada vez más qué es lo que nos funciona y optimizamos más los recursos”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

4.1.2.3 La ejecución de acciones en Westwing

La estrategia de comunicación de Westwing combina una potente estrategia de **marketing de contenidos digital** (Pulizzi y Barrett, 2009; Bhasgava, 2009; León, 2012; Pulizzi, 2013; Harad; 2013; Sanagustín, 2013; García, 2017) con **campañas de publicidad** (Prat Gaballí, 1917; Hopkins, 1923; Bori y Gardó, 1931; Smith, 1956; Ogilvy, 1963; Joannis, 1986; Pope, 1983; Rust y Oliver, 1994; Eguizábal, 2005; Lorente, 2007; Rom y Sabaté, 2007; Costa, 2007; Martí et al, 2012; Bassat, 2017) y **acciones de relaciones públicas** (Bernays, 1923; Cutlip y Center, 1952 (2001); Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Black, 2004; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Lalueza, 2006; Xifra, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012; Estanyol et al, 2016) *on* y *offline*.

Las acciones se plantean y ejecutan de forma integrada (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Schultz y Patti 2009), en línea con la hipótesis planteada por la presente tesis doctoral.

El análisis documental y la observación realizadas por la autora de la investigación constatan que Westwing apuesta claramente por la estrategia de generar contenido relevante (Sanagustín, 2013), tal como explica su directora de marketing, Beatriz Friol, en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo):

“Nuestra estrategia pasa por ofrecer contenido relevante para nuestro público. Cada día enviamos una *newsletter* y difundimos contenido en redes sociales. Contamos con una redacción propia, un equipo editorial interno de periodistas y fotógrafos dedicados específicamente a contenidos. Está liderado por Silvia Arenas, directora creativa, con una dilatada trayectoria periodística en el ámbito de la decoración, que es uno de los pilares

de Westwing y nuestra portavoz para convertirnos en líderes de opinión de referencia en el sector. Somos una revista de decoración en la que además puedes compra. Internamente el contenido lo definimos como: inspiración. Tenemos un equipo interno tanto de redactores como fotógrafos que nos permite generar rápidamente contenido relevante y adaptado a lo que busca nuestro público. Y los resultados que estamos obteniendo son muy buenos, cada vez tenemos más socios en la web y más seguidores en redes. Además el *engagement*, es decir, la implicación que tienen nuestros seguidores con nosotros es muy alto. Desde que las redes sociales han ganado peso una persona está sujeta a mucha más publicidad y por muchas vías diferentes, ahora ya no sólo consume publicidad cuando ve la televisión o lee el periódico. Ahora la consume mientras está delante del ordenador, cuando abre su Facebook o Instagram, vamos... en cualquier momento. El canal online lo hemos trabajado desde el principio, generando muchísimo contenido escrito y audiovisual”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

4.1.2.3.1 Las relaciones públicas en Westwing



FIGURA 39: Magazine de Westwing, la revista online con contenido inspirador. (Westwing, 2017)

FIGURAS 40 y 41: Tutoriales *Do it Yourself* en el canal Youtube Westwing TV. (Westwing, 2017)

El contenido es el eje central sobre el que gira además la estrategia de comunicación y relaciones públicas de Westwing, tal como señala la directora de cuentas de Interprofit, Patricia Mas, en la entrevista en profundidad realizada para la presente tesis doctoral:

“Westwing no solo es una empresa de venta online, sino que hay contenido editorial que nos ayuda a posicionar Westwing en los medios de comunicación, para que la opinión pública conozca Westwing y sepa que ofrece inspiraciones, consejos, trucos, tutoriales y gran cantidad de información. Westwing va más allá de la simple venta y ese es su gran punto diferencial”.

(Patricia Mas, directora de la cuenta de Westwing en Interprofit)

Las **acciones de gabinete de prensa** (Lalueza, 2006; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Estanyol et al, 2016) de Westwing, además de amplificar las campañas publicitarias y la estrategia de *marketing* de contenidos de la plataforma, han ido evolucionando e incrementándose a lo largo del tiempo, y poniendo en marcha sus propias acciones con medios de comunicación (organización de eventos con periodistas, gestión de entrevistas con medios de comunicación, difusión de notas de prensa) con el objetivo de convertirse en referente para los medios de comunicación.

Como recuerda Patricia Mas, directora de la cuenta de Westwing en la agencia de comunicación y relaciones públicas Interprofit en la entrevista en profundidad: “al principio, como Westwing no se conocía, nuestro esfuerzo fue acercarlos a la prensa, pero ahora ya somos su fuente de información de referencia, interesante para sus lectores”.

WESTWING ABRE LA CASA AL EXTERIOR

Con la llegada del buen tiempo, las terrazas, los jardines y los espacios al aire libre ganan protagonismo y en Westwing lo saben.

El club online de Home & Living abre las puertas al exterior y propone una selección de piezas imprescindibles *made in Westwing*.

Hamacas de colores con soporte Haiti, piezas artesanas, sillones de ratán, sillas de Muskoka, faroles de madera que iluminan un jardín, terraza o balcón, maceteros Sibarís o cojines de colores que marcarán tendencia.

Todas las ideas de decoración de exterior en www.westwing.es

<p>Cofete exterior con hiedra artificial 180x200 cm PVP 65,99€</p>	<p>Cajón Kefin 60x45 cm PVP 29,99€</p>	<p>Set de 3 maceteros Sibarís PVP 129,99€</p>	<p>Sillón de ratán Betty - azul PVP 179,99€</p>
<p>Hamaca con soporte Haiti, multicolor PVP 129,99€</p>	<p>Lámpara portátil de exterior LED Blue, blanca PVP 25,99€</p>	<p>Set de 2 faroles en madera de pino fino PVP 46,99€</p>	<p>Silla de exterior - azul cielo PVP 99,99€</p>

WESTWING.ES
Tel: 902 420 362
<https://www.facebook.com/westwing.es>
Twitter: Westwing_Es
Instagram: Westwing_Es

INTERPROFIT
Patricia Mas/Lidia Barrera
patricia.mas@interprofit.es / lidia.barrera@interprofit.es
<http://www.interprofit.es/>
Teléfono: 93 467 02 32

FIGURA 42: Nota de prensa de Westwing. (Westwing, 2017 marzo)

PLANETA VEGGIE
Cosméticos que miman la naturaleza, el cuerpo y la conciencia con porciones vegetales y la herbivoria.

PSST...
Ocupan Club Marbella, gastronomía y artículos suaves; giran con Escuelas Judo y EL must? ¿Dejarse su Fresh Veggie Roll? con vistas a la gastronomía.

LA FIBRA es un nutriente esencial para el organismo, ya que ayuda a regular el tránsito intestinal y a prevenir el estreñimiento. Además, contribuye a reducir el colesterol y la presión arterial.

2. SÚPER FRUIT es un suplemento que aporta vitaminas y minerales esenciales para el organismo, como la vitamina C, el zinc y el hierro.

WESTWING
Calle de Sevilla 100, 1.º planta
E-46100, BURJASSOT

77 ellas

FIGURA 43: Clipping de prensa. (Larrañaga, 2017 agosto)

La presencia en los medios de comunicación es clave para Westwing. Por ello, desde su agencia de comunicación mantienen las relaciones de la marca con los medios de comunicación y llevan a cabo acciones proactivas como la gestión de entrevistas con la portavoz de Westwing, Silvia Arenas, tanto en medios generalistas como especializados.

EL SIBARITA SILVIA ARENAS

Abandonó su carrera de periodista para ponerse al frente como CEO de la empresa Westwing, una de las principales plataformas mundiales de venta de muebles "online". Meticulosa después, se confiesa una amante de los campos por Internet, la gran vertiente de Pinedo y Niza Manó y también un nivel 5 en la tabla de tenis. [Sus aventuras en *Expansión* a través de sus columnas](#)



...en una línea de negocio que no tiene nada que envidiar a la prensa.

...alrededor de un siglo (1900) en un espacio que se llama "mama". En un momento en el que el mundo está pasando por un momento de crisis, la gente está buscando un lugar donde ir.

...Para cuando se pone en marcha, con la intención de hacer un negocio que sea rentable y sostenible a largo plazo, se debe tener en cuenta un número de factores.

...Un buen producto es el primer paso, pero no es suficiente para garantizar el éxito. El producto debe ser único, de alta calidad y con un precio justo.

...En un mundo en el que la competencia es feroz, es necesario tener un producto que sea difícil de copiar.

...El marketing es otro factor clave. Es necesario tener una estrategia clara y ejecutarla de manera consistente.

...El servicio al cliente es otro aspecto importante. Los clientes deben sentirse valorados y escuchados.

...El equipo es el activo más valioso de cualquier empresa. Es necesario tener un equipo comprometido y con habilidades adecuadas.

...El flujo de caja es vital para la supervivencia de cualquier negocio. Es necesario tener un presupuesto claro y controlar los gastos.

...El networking es importante para encontrar oportunidades y socios comerciales.

...El tiempo es un recurso limitado. Es necesario priorizar las tareas y delegar cuando sea posible.

...El aprendizaje continuo es esencial para mantenerse actualizado en un mundo que cambia rápidamente.

...El liderazgo es una habilidad que se puede aprender y mejorar con el tiempo.

...El éxito no es una línea recta. Es un camino con muchas curvas y obstáculos.

...El fracaso es una parte natural del proceso de aprendizaje.

...El resiliencia es la capacidad de recuperarse de los fracasos y seguir adelante.

...El optimismo es una actitud que puede ayudar a superar las dificultades.

...El trabajo duro es necesario para alcanzar los objetivos.

...El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante para mantener la motivación.

...El networking es una habilidad que se puede aprender y mejorar con el tiempo.

...El éxito no es una línea recta. Es un camino con muchas curvas y obstáculos.

...El fracaso es una parte natural del proceso de aprendizaje.

...El resiliencia es la capacidad de recuperarse de los fracasos y seguir adelante.

...El optimismo es una actitud que puede ayudar a superar las dificultades.

...El trabajo duro es necesario para alcanzar los objetivos.

...El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante para mantener la motivación.

FIGURA 44: Perfil de Silvia Arenas en Expansión. (Pinedo, 2017 febrero 25)



FIGURAS 45 y 46: Entrevista a Silvia Arenas en *MiCasa* (versión offline a la izquierda y online a la derecha). (Fernández, 2017 agosto)

Westwing también tiene en cuenta otros prescriptores, como *brand ambassadors* e *influencers* (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017), así como sus propios usuarios, siguiendo la máxima de Weiss (2014), de convertir a fans y usuarios en embajadores de marca, tal como explica Beatriz Friol en la entrevista en profundidad:

“En un *e-commerce*, hoy en día, todavía hay barreras psicológicas a la compra. Por tanto, el rol de los *brand ambassadors* es aún más importante que para las empresas tradicionales. Por su parte, los *influencers* son per-

sonas que son líderes de opinión que tienen un papel muy relevante ya que te permiten llegar a un público amplio de la mano de alguien en el que confían. Aportan mucha credibilidad. Hemos trabajado desde el inicio con *influencers*. Es un tema que está muy de moda, pero no vale cualquiera, es decir, el número de seguidores no es el criterio único. A la hora de seleccionar a un *influencer* se debe analizar que transmita los valores de tu empresa y que el conjunto de sus seguidores coincida con tu público objetivo. De hecho, Westwing aspira a convertir a sus clientes y seguidores en embajadores de marca”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

El análisis documental y la observación realizadas en el presente estudio de caso constatan la presencia de celebrities especialmente en uno de principales contenidos (Sanagustín, 2013) en vídeo que elabora y difunde la firma, que lleva por título “40 preguntas muy Westwing”.

Alrededor de esta acción gira la estrategia de comunicación y relaciones públicas integrada de la firma, según confirma Friol en la entrevista en profundidad (Ver cuestionario en anexo): “difundimos las entrevistas ‘40 preguntas muy Westwing’ a través de redes sociales (Maciá y Santonja, 2015), difundimos nota de prensa e incluso organizamos eventos, como el almuerzo de prensa que convocamos con Ágata Ruiz de la Prada.”

4.1.2.3.2 La publicidad en Westwing

En consonancia con la hipótesis planteada por la presente tesis doctoral (ver apartado 1.4), la publicidad (Prat Gaballí, 1917; Hopkins, 1923; Bori y Gardó, 1931; Smith, 1956; Ogilvy, 1963; Joannis, 1986; Pope, 1983; Rust y Oliver, 1994; Eguizábal, 2005; Lorente, 2007; Rom y Sabaté, 2007; Costa, 2007; Martí et al, 2012; Bassat, 2017) tiene un peso destacado en la estrategia de comunicación de Westwing. Tal como señala Beatriz Friol en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo), la televisión permite llegar a un público masivo:

“Nuestro objetivo de *marketing* global es darnos a conocer y el medio rey a través del que puedes conseguir notoriedad masiva es la televisión. Después de unos años de trabajar el tema digital y tener como seguidores a personas más centradas en temas de decoración, nos abrimos al gran público. La televisión juega un doble papel. Por un lado, permite llegar a un público más amplio. Y por otro lado, trabaja positivamente en los valores y la marca” .

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

De la observación y análisis documental se desprende que, para el lanzamiento de sus campañas, Westwing involucra a toda la empresa así como a sus agencias externas tanto de publicidad como de relaciones públicas. Para su financiación, cuentan con un acuerdo de *media for equity*, es decir, un intercambio de acciones de la *startup* a cambio de espacio publicitario en los soportes de un grupo de comunicación (Blanco, 2014 enero 17; Lorient, 2016 julio 11; Echávarri, 2016 agosto 4; Pijuán, 2017 febrero 27; Martínez, 2017 abril 26), en este caso con Mediaset.

El equipo interno de *marketing* es el nexo de unión tanto interno como externo y debe asegurar que la comunicación y coordinación entre todos los agentes es fluida para aprovechar al máximo las sinergias entre todas las acciones que se plantean en el plan de comunicación, para que el uso bien coordinado de acciones de comunicación refuercen mutuamente tal como señalan los principales teóricos de la comunicación integrada de *marketing* (Schultz y Kitchen, 2000; Kliantchko, 2005; McGratch, 2005; Schultz y Patti, 2009), adoptando una **estrategia 360º**. Así lo explica Beatriz Friol en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo):

“La clave de la estrategia 360 º es involucrar a cada uno de los agentes desde un inicio. Es decir, si todos los agentes trabajamos desde el mismo momento de la creación de la idea y de la propuesta de implementación, a posteriori es muy sencillo que todos nos coordinemos ya que todos los agentes estamos completamente involucrados y sentimos la campaña como propia. El día que planteamos entrar en TV, trazamos una estrategia de comunicación para ese trimestre: montamos un evento para medios de comunicación para comunicarles que lanzábamos nuestro primer spot de televisión; iniciamos una campaña online en nuestras redes sociales y realizamos acciones con *influencers*... Lo pensamos todo en conjunto y lo ejecutamos de forma coordinada. La idea es estar coordinados y aprovechar al máximo las sinergias. Es clave llegar a la persona por diferentes vías y con un mismo mensaje, esto maximiza el porcentaje de éxito”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

En la entrevista en profundidad, como fórmula de éxito de una campaña publicitaria, Beatriz Friol describe, sin citarlo, el método de la Z creativa (Joannis, 1986; en Rodríguez Ardu-ra, 2013) cuando señala que las claves del éxito de un spot parten de la investigación (Marston, 1963; Broom y Dozier, 1990; Cutlip y Center, 2001; Cuenca, 2012; Wilcox et al 2012; Bassat, 2017) y continúan con la creatividad publicitaria acompañada de una adecuada planificación de medios para poder llamar la atención del público objetivo para destacar en el actual contexto de saturación publicitaria:

“La creatividad publicitaria debe esforzarse en ser original, diferente... en definitiva, de calidad e impacto para llamar la atención de la persona entre muchos más impactos al día que recibe. Lo principal es desarrollar un contenido diferente y que sea interesante para tu target. Si la idea es buena y se implementa también con una buena creatividad gran parte del éxito está asegurado. Nunca nos debemos olvidar de planificar también una buena distribución en los medios; el objetivo es conseguir llegar a tu target e impresionarle”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

TABLA 10: Spots de Westwing 2017-2015



FIGURA 51: Spot Elige tu propio estilo
(Westwing Home and Living, 2017 septiembre)



FIGURA 52: Spot Oficina
(Westwing Home and Living, 2016 marzo)



FIGURA 53: Spot Vecinas
(Westwing, 2016 marzo)



FIGURA 54: Spot Él
(Westwing Home and Living, 2016 enero)



FIGURA 55: Spot Ella
(Westwing Home and Living, 2016 enero)



FIGURA 56: Spot Inspira tu Navidad
(Westwing Home and Living, 2015 noviembre)

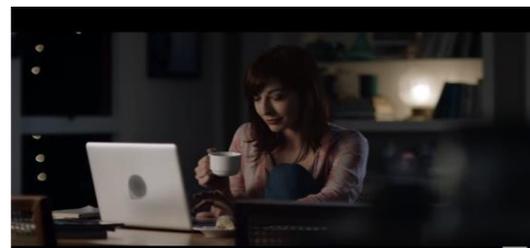


FIGURA 57: Spot Inspira tu decoración (Westwing Home and Living, 2015 septiembre)

La firma también incluye en su estrategia acciones de *branded content* (Balasubramanian, 1994; Regueira, 2011; Reinares Lara, 2012; Regueira, 2012; Reyes, 2013; Ros, 2014; ADECEC, 2015) en medios de comunicación, entre las que destaca la del canal de televisión especializado en su sector, el Canal Decasa.



FIGURA 58: Entrevista a Silvia Arenas en reportaje *branded content* en Canal Decasa.

4.1.2.4 La evaluación en Westwing

La cuarta fase de la estrategia de comunicación de Westwing es la evaluación (Marston, 1963; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Cutlip y Center, 2001; Solís, 2007; Blanchard, 2011; Cuenca, 2012; Castillo y Smolak, 2013; ADECEC, 2016), que incluye el seguimiento de las acciones que se ejecutan, que se realiza de forma **constante y a tiempo real**, tal como señala en la entrevista en profundidad Beatriz Friol (ver cuestionario en anexo):

“La evaluación es constante, se realiza un seguimiento casi a tiempo real de las acciones.”

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

4.1.3 Caso de estudio 3: la estrategia de comunicación de Fotocasa

fotocasa

FIGURA 59: logotipo de Fotocasa.

El portal inmobiliario Fotocasa nació en 2004 de la fusión de dos portales, Anuntis y Viven-dum. Actualmente pertenece a Schibsted Spain, compañía de anuncios clasificados y ofertas de empleo más grande y diversificada de España, que cuenta con otros portales como Info-jobs, Vibbo, Coches.net y Milanuncios, y que forma parte de la multinacional noruega Schibsted Media Group, presente en más de 30 países donde trabajan 6.800 empleados. El portal de Fotocasa recibe más de un millón de visitas mensuales. Su equipo de *marketing* está formado por un grupo de profesionales *senior* internos liderados por Montse Lavilla, que están al frente de áreas como el diseño, la comunicación, las redes sociales o la publicidad para planificar y coordinar las acciones de comunicación. Además, cuenta con una amplia red de colaboradores externos que les dan apoyo en su ejecución.



FIGURA 60: Home page del portal web de Fotocasa.



FIGURA 61: app.

4.1.3.1 La investigación en Fotocasa

La triangulación realizada por la autora de los datos obtenidos a partir del análisis documental, la observación y las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas por la autora de la investigación siguiendo el método descrito en el marco metodológico (Ver Bloque II de la presente tesis doctoral) permite afirmar que la estrategia de comunicación de Fotocasa sigue el modelo RACE (Marston, 1963) y consta, por tanto, de cuatro etapas: investigación, planificación, ejecución y evaluación, cumpliéndose así la hipótesis principal de la presente tesis doctoral.

La investigación, entendida como proceso de la recopilación de información (Broom y Dozier, 1990; Wilcox et al, 2012) es la etapa de la que parte cualquier plan de comunicación en Fotocasa, tal como señala Anaïs López en la entrevista en profundidad realizada (ver cuestionario en anexo):

“Para nosotros, la investigación es básica para cualquier acción que se desarrolle y los datos e información son vitales para la elaboración de muchas de las acciones. De hecho, la mayoría de nuestras acciones de comunicación se basa en datos. No tenemos miedo a trabajar prueba-error, ya que la cultura digital lo permite. Por ejemplo, impactamos solo al 5% de los usuarios para ver qué pasa. Estamos muy enfocados a la innovación . Realizamos *workshops* con usuarios y compartimos conocimiento, con un visión muy global”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

4.1.3.2 La planificación en Fotocasa

La planificación, segunda etapa del modelo RACE (Marston 1963) que consiste en identificar públicos, establecer objetivos y determinar de forma temporalizada las acciones que se llevarán a cabo para lograrlos (Wilcox et al, 2012), en Fotocasa parte de la definición de objetivos de comunicación (Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012), que según afirma Anaïs López en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo) se marcan a partir de los objetivos de negocio, en línea con la hipótesis planteada en la presente tesis doctoral (ver apartado 1.4, donde se describen los objetivos e hipótesis de la investigación):

“Planificamos nuestras campañas dentro de un plan de *marketing* que apunta a los objetivos globales de la marca y de la compañía, con un plan táctico que modificamos y ajustamos según las necesidades del momento. Nos guiamos 100% por el objetivo anual de la compañía y marcamos objetivos concretos, que principalmente pasan por aumentar el tráfico, y objetivos de comunicación, entre los que destacan aumentar el *share of voice*, que es vital porque supone ver el trocito de pastel que me llevo frente a mis competidores actuales (Idealista y Pisos.com), y seguir siendo el referente en el real estate tanto en estudios como en opinión”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

La estrategia de comunicación de Fotocasa está alineada con los objetivos globales del negocio (Drucker, 1954), tal como señala Anaïs López en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo):

“Los objetivos de comunicación están 100% alineados a los objetivos de negocio y de compañía. Cada año, la compañía nos informa de los objeti-

vos que tendremos para ese año y en función de esos objetivos construiremos las diferentes estrategias. Además, cada trimestre volvemos a revisar la estrategia para ver si vamos o no alineados con los objetivos de la compañía y tratar de ajustarlos lo mejor posible”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

Para poderse adaptar al cambio imperante en el contexto de la nueva economía (Kelly, 1997), en Fotocasa existe una **planificación anual de la comunicación que se ejecuta por trimestres**, como explica Anaïs López en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo):

“Tenemos un plan anual con la estrategia para el año siguiente, en base a los objetivos y lo vamos microejecutando por trimestres (Q1, Q2,Q3,Q4), lo que nos confiere movilidad para adaptarnos al cambio. Aunque la estrategia la hagamos anual, la revisamos, cambiamos y modificamos cada trimestre. Somos bastante flexibles en cuanto a nuevas acciones que puedan surgir aunque no estén planeadas o calendarizadas en la estrategia, siempre y cuando trabajen para los objetivos globales de marca y compañía. Además, de cada proyecto hacemos el *kick off* para ponerlo todo en común, planificar y dar el pistoletazo de salida y luego hacemos reuniones de seguimiento, mientras estamos ejecutando el proyecto. Hay que tener en cuenta también que el tema digital cambia constantemente, lo que te obliga a pensar a corto y ser ágil en la toma de decisiones.”

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

4.1.3.3 La ejecución de acciones en Fotocasa

La ejecución del plan de comunicación de Fotocasa combina acciones de **relaciones públicas** (Bernays, 1923; Cutlip y Center, 1952 (2001); Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Black, 2004; Lalueza, 2006; Xifra, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012) y **publicidad** (Prat Gaballí, 1917; Hopkins, 1923; Bori y Gardó, 1931; Smith, 1956; Ogilvy, 1963; Joannis, 1986; Pope, 1983; Rust y Oliver, 1994; Eguizábal, 2005; Lorente, 2007; Rom y Sabaté, 2007; Costa, 2007; Martí et al, 2012; Bassat, 2017), tal como se desprende de la triangulación de los datos obtenidos mediante los métodos de la entrevista en profundidad, el análisis documental y la observación, según se detalla en el bloque metodológico de la presente tesis. Tanto la planificación, como la tercera etapa de la estrategia de comunicación de Fotocasa, la ejecución de las acciones (Marston, 1963), se abordan según Montse Lavilla desde un punto de vista de una **estrategia 360º** (Véliz, 2006; De Toro, 2009):

“En todo Fotocasa en general se trabaja de manera 360º. Por ejemplo, antes de lanzar una campaña de publicidad, todas aquellas personas implicadas de alguna manera, como el equipo de comunicación, redes sociales, contenidos, comercial y producto, realizan encuentros habituales en las que se pactan acciones conjuntas y coordinadas. Además, a diferencia de otras empresas que no forman parte del sector de la nueva economía, que ven el online como apoyo para el offline, utilizamos el equilibrio perfecto entre *on* y *off*”.

(Montse Lavilla, directora de *Marketing* de Fotocasa)

Podemos afirmar pues que, la estrategia de comunicación de Fotocasa cumple la hipótesis planteada en la presente tesis doctoral (ver apartado 1.4) que sostiene que la estrategia de comunicación de la nueva economía es 360º, puesto que se constata que se orienta a aprovechar al máximo las sinergias entre las acciones que planifica y ejecuta, con una visión que encaja en el concepto de comunicación integrada de *marketing* que los teóricos defienden como el uso bien coordinado de acciones de comunicación que se refuerzan mutuamente (Schultz y Kitchen, 2000; Kliantchko, 2005; McGratch, 2005; Schultz y Patti, 2009).

De esta forma lo explica la responsable de comunicación de Fotocasa, Anaïs López, en la entrevista en profundidad realizada en la investigación (ver cuestionario en anexo):

“Nuestras acciones son totalmente sinérgicas. No hacemos una acción sin pensar cómo se puede explotar desde cualquier área o cómo puede afectar al resto de áreas. Hay mucha coordinación en el equipo. Intentamos que todas las áreas se interrelacionen para que las acciones respiren el mismo espíritu y vayan coordinadas.”

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

4.1.3.3.1 Las relaciones públicas en Fotocasa

El **departamento de estudios** de la firma, integrado también en el equipo de *Marketing* y comunicación, elabora el Índice Inmobiliario Fotocasa, un informe de referencia sobre la evolución del precio medio de la vivienda en España, tanto en venta como en alquiler, que se distribuye a **medios de comunicación** (Laluzza, 2016) e **influencers** (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017) y posiciona al portal como una fuente de información de primer orden y **generadora de contenidos** (Pulizzi y Barrett, 2009; Bhaskara, 2009; León, 2012; Pulizzi, 2013; Harad, 2013; Sanagustín, 2013; García, 2017).

Su índice se ha convertido en fuente de referencia incluso para el Fondo Monetario Internacional, en sus estudios sobre la economía española o para la plataforma económica de Reuters, entre otros prestigiosos organismos internacionales. Así explica Anaïs López como se difunden estos informes: “explotamos el contenido de los estudios mes a mes con notas de prensa y además las hacemos por comunidades autónomas, 17 de venta y 17 de alquiler). Organizamos además dos o tres ruedas de prensa al año para presentar estudios”.

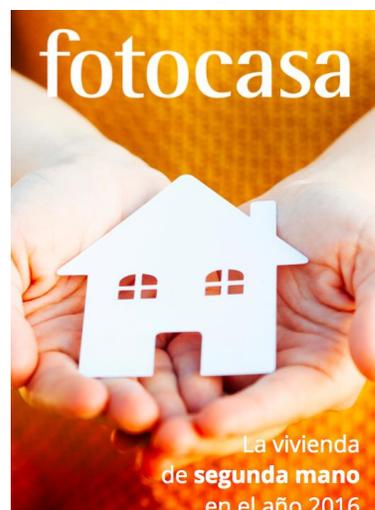


FIGURA 62: Índice inmobiliario Fotocasa. (Fotocasa, 2017)

Además, Fotocasa cuenta con un blog informativo sobre vivienda, elaborado por expertos, en la que cualquier usuario puede encontrar noticias del sector inmobiliario, consejos para comprar, vender o alquilar, reportajes en profundidad y de tendencias en decoración e interiorismo.

Tal como señala en la entrevista en profundidad realizada, con motivo de la presente investigación, la responsable de contenidos y comunicación a usuario de Fotocasa, Violeta Ruiz - confirmando la postura de Marquina de que los blogs no han desaparecido con la llegada de las redes sociales sino que han adquirido un papel esencial (Marquina, 2013):

“El blog permite explotar contenido y difundirlo en redes sociales”.

(Violeta Ruiz, responsable de comunicación a usuario de Fotocasa)

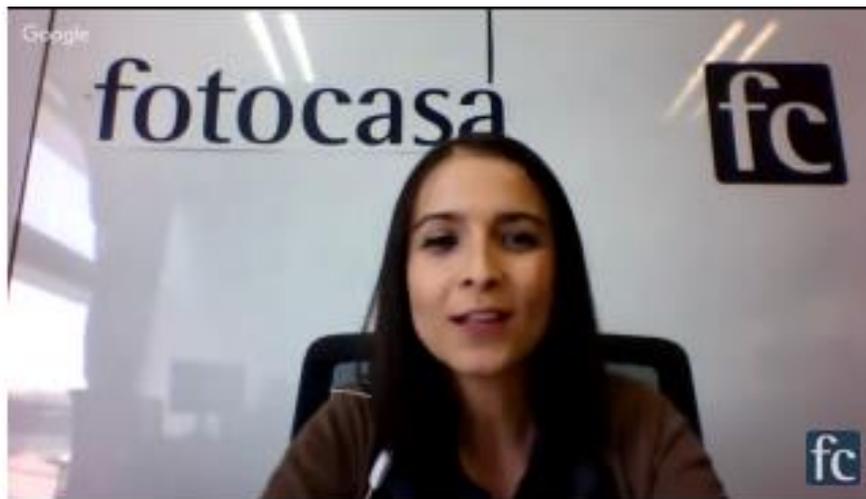


FIGURA 63: Violeta Ruiz en los vídeos #Fotocasa responde, del blog de Fotocasa (Fotocasa, 2017)



FIGURA 64: Fotocasa Blog (Fotocasa, 2017)



FIGURA 65: Fotocasa Blog profesional (Fotocasa, 2017)

La triangulación de los datos obtenidos a partir del análisis documental, la observación y las entrevistas en profundidad realizadas (ver bloque II de la presente tesis doctoral, donde se detalla el diseño metodológico) permite afirmar pues que los contenidos que genera Fotocasa se difunden en sus propios canales y son amplificadas por *influencers* y medios de comunicación.

NOTA DE PRENSA
fotocasa

El 51% de los inquilinos considera que el boom del alquiler turístico está incrementando los precios

- Un 34% de los inquilinos cree que la oferta de alquiler residencial es menor a causa del alquiler turístico
- El 81% ha notado que en el último año los precios de los alquileres se han encarecido donde residen o donde quieren residir
- El 86% de los inquilinos se ha visto obligado a subir el presupuesto inicial durante el proceso de búsqueda
- 7 de cada 10 inquilinos tiene la percepción de que los propietarios cada vez se decantan más por el alquiler turístico

Madrid, 27 de junio de 2017

Más de la mitad de las personas que alquilaron o buscaron una vivienda para alquilar durante el último año cree que el precio del alquiler residencial se está incrementando debido al boom de las viviendas turísticas. Es una de las principales conclusiones que se desprende del estudio **"Visión de los inquilinos frente al alquiler turístico"** realizado por el portal inmobiliario **fotocasa** con el objetivo de conocer de qué manera los inquilinos están percibiendo que las viviendas turísticas están incidiendo en el mercado del alquiler residencial.

De hecho, el 34% de los inquilinos considera que debido al alquiler turístico la oferta de alquiler residencial se reduce y un 13% asegura que hay barrios y calles en las que residen sobre todo extranjeros.

"Este estudio refleja que hay un amplio consenso entre quienes alquilaron una vivienda el año pasado o intentaron hacerlo de que los precios de este mercado están subiendo. Pero tan solo el 51% considera que lo está haciendo como consecuencia del boom del alquiler turístico al que estamos asistiendo en nuestro país. En **fotocasa** siempre hemos defendido que este tipo de arrendamiento influye en el incremento de los precios, pero no es la razón principal de las fuertes tensiones que está registrando nuestro índice y que ya eleva a 10,5% la subida media interanual de una vivienda en alquiler en España", explica Beatriz Toribio, responsable de Estudios de **fotocasa**

NOTA DE PRENSA
fotocasa
InfoJobs

Infojobs y fotocasa analizan la situación de los españoles en relación a salarios y vivienda

Los españoles invierten el 31% del salario mensual bruto al pago de su alquiler

- Cataluña es la comunidad que más parte del sueldo destina al alquiler. Por el contrario, Extremadura es la comunidad más rentable para trabajar
- Al cierre de 2016 el precio de alquiler por metro cuadrado se vio incrementado un 6,7% respecto al año anterior, mientras que los salarios se reducen ligeramente año a año
- El precio de venta alcanzaba los 1.649€/m2 en diciembre, siendo el País Vasco y Madrid las comunidades con un precio de venta mayor

Madrid, 6 de julio de 2017

A cierre de año, el precio medio del alquiler en España se situaba en 7,49€ el metro cuadrado al mes. Eso significa que los españoles tienen que invertir, de media, el 31% de su salario mensual bruto (1.931 euros en 2016) en el arrendamiento de su vivienda. Son datos recogidos en un estudio llevado a cabo por el portal inmobiliario **fotocasa** y la plataforma de empleo **InfoJobs**, ambos pertenecientes al grupo **Schibsted Spain**.

Cataluña es la Comunidad Autónoma que cuenta con el precio del alquiler más alto. En concreto, y de acuerdo al estudio de ambos portales, los catalanes invierten el 46,36% de su sueldo para pagar un piso de alquiler de 80m2. Los precios se disparan en Barcelona capital, donde el alquiler del metro cuadrado alcanza los 13 euros, el doble que en el resto de provincias catalanas.

A Cataluña le siguen la Comunidad de Madrid (10,77 € el m2/mes), País Vasco (10,52 €/mes) y las Islas Baleares (9,61€/mes). En concreto, tanto madrileños, como vascos y baleares tienen que invertir más del 40% de su salario mensual bruto en el alquiler de su vivienda.

FIGURAS 66 y 67: Notas de prensa de Fotocasa. (Fotocasa, 2017 junio 27; Fotocasa, 2017 julio 6)

Como estrategia para llegar a un público más amplio, Fotocasa colabora con diferentes *celebrities*, que se convierten en sus *brand ambassadors* en los eventos que organiza la marca. Así, con la acción #FotocasaParty el portal encuentra casa para una pareja de celebrities. Los protagonistas de la primera edición de la #FotocasaParty, en 2016, fueron Alaska y Mario Vaquerizo y los de la segunda edición, en 2017, Lidia Torrent y Matías Roure, del programa de televisión First Dates.

TABLA 11: #Fotocasaparty 2017-2016



FIGURA 68: #Fotocasaparty con Alaska y Mario Vaquerizo (Fotocasa, 2016 marzo 16; Fotocasa, 2016 abril 15; Fotocasa, 2016 abril 22; Fotocasa, 2016 junio 3)



FIGURA 69: #Fotocasaparty con Lidia y Matías de First Dates (Fotocasa, 2017 mayo 10)

Elaboración propia

El portal también organiza el #retoFotocasa que nació cuando el finalista del concurso de cocina de televisión Masterchef, Fabián León retó a los principales portales inmobiliarios a encontrarle piso a cambio de una clase de cocina, que finalmente se convirtió en un evento al que asistieron *influencers* de cocina y *lifestyle*, como Laura Ponts y Delicious Martha.



FIGURA 70: #retoFotocasa
(Fotocasa, 2016
noviembre 7)

Tal como explica Anaïs López en la entrevista en profundidad en grupo (ver cuestionario en anexo), la implicación de *celebrities* permite a la marca llegar a un público más amplio:

“Los *brand ambassadors* como Alaska & Mario juegan un papel clave para nosotros para poder llegar de una manera sencilla, fácil y amigable al usuario final. Es una manera de humanizar y personalizar la marca de la mano de personajes conocidos que, además, en este caso son usuarios de Fotocasa y ellos mismos se sienten muy identificados con la marca. Así, la colaboración nació de forma muy natural. Otro *ambassador* que hemos tenido ha sido Fabián León, ex concursante de Masterchef y finalista de la primera edición de este programa. En este caso, la colaboración surgió por su parte al lanzarnos a nosotros y otros portales inmobiliarios un reto vía Twitter

para ayudarle a encontrar piso de alquiler en Madrid en menos de 15 días. Fotocasa finalmente fue quién le encontró piso en el tiempo establecido y a cambio, Fabián realizó en las oficinas de Fotocasa un *showcooking* al que asistieron medios de comunicación, *instagrammers* y trabajadores. Sin duda, son acciones que acercan la marca al consumidor y refrescan su imagen. (...).No hacemos un *one shot*, sino una acción de tres meses, incluyendo por ejemplo cápsulas, acciones en redes sociales, concurso con seguidores para lograr invitaciones al evento y convocatoria a medios de comunicación”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

Si bien en un principio, el equipo de comunicación se dividía entre especialistas en canales online y digitales, esa diferenciación se dejó de lado para priorizar el contenido (San Agustín, 2013), tal como señala Ruiz: “antes estábamos más divididos *on* y *off* y ahora lo hemos unido porque el enfoque ahora es el contenido. Generamos contenidos de todo tipo. Desde actualidad económica e inmobiliaria hasta dudas de usuarios”.

Para difundir el contenido que genera Fotocasa, Ruiz señala la importancia del ***influencer marketing*** (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017): “cada vez estamos potenciando más la estrategia con *influencers*. Una acción por ejemplo ha sido “El libro blanco del alquiler, que ha sido una primera acción para captar influenciadores con un contenido que se ha movido en un 95% en redes, convirtiendo a los *influencers* en autores del libro y pactando con ellos cómo viralizarlo”.

Libro blanco

Tendencias del mercado del alquiler



Hacia un mayor equilibrio entre alquiler y propiedad

Beatriz Corredor, Directora de Relaciones Institucionales del Colegio de Registradores y ex ministra de Vivienda

 @BeatrizCorredor



#AlquilerFotocasa

Descárgalo gratis 

fotocasa

FIGURA 71: El libro blanco del alquiler. (Fotocasa, 2017 mar 22)

4.1.3.3.2 La publicidad en Fotocasa

La publicidad en televisión ocupa un lugar destacado en el plan de *marketing* de Fotocasa, que también cuenta con acuerdos *media for equity* con los diarios 20 minutos y El Mundo, tal como explica la directora de *marketing* de Fotocasa en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo):

“Los spots de televisión nos dan cobertura y es un apoyo muy importante para el resto de medios que utilizamos para hacer publicidad como puede ser las vallas exteriores, la radio o los autobuses”.

(Montse Lavilla, directora de *marketing* de Fotocasa).

El principal objetivo de la publicidad de Fotocasa es llamar la atención del usuario, combinando creatividad y racionalidad:

“Las campañas de Fotocasa describen a la perfección las ventajas de producto combinadas con creatividades que intentamos que llamen la atención del usuario. Nuestras campañas tienen el objetivo de hacer evidente en pocos segundos la facilidad y sencillez de buscar vivienda a través de nuestra plataforma, ya sea móvil o web. Por ello, intentamos que todas nuestras campañas sigan esta premisa de combinar lo creativo con la descripción del producto, por lo que las campañas han ido evolucionando y cambiando según el momento y las necesidades, pero siempre sin perder de vista estas ideas básicas para nosotros”.

(Anais López, responsable de comunicación de Fotocasa)

Las campañas publicitarias cuentan con su propio plan de comunicación y se involucra a todo el equipo de Fotocasa como señala su responsable de comunicación, Anaïs López, en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo):

“En el lanzamiento de los spots todas las áreas estamos involucradas. Desde el principio, desde el *briefing* a las agencias, hasta el concurso y el rodaje del spot”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

El equipo del portal se involucra totalmente en las campañas publicitarias, como recuerda Violeta Ruiz, responsable de comunicación a usuario de Fotocasa, quien lo ejemplifica con una anécdota:

“De hecho, en la cuña de radio de la campaña Foto a Foto se puede escuchar a gente de Fotocasa cantando el jingle (tema musical del spot publicitario)”.

(Violeta Ruiz, responsable de comunicación a usuario de Fotocasa)

TABLA 13: Spots publicitarios de Fotocasa 2017-2014



FIGURA 72: Spot Foto a foto (Fotocasa, 2017 febrero 13)



FIGURA 73: Spot Ahora, más pisos que nunca (Fotocasa, 2016 junio 14)



FIGURA 74: Spot Dedícate a vivir (Fotocasa, 2016, enero)



FIGURA 75: Spot Sueña, encuentra (Fotocasa, 2015 febrero 13)



FIGURA 76: Spot Siempre hay algo mejor (Fotocasa, 2014, mayo 21; Fotocasa, 2014, septiembre 16)



FIGURA 77: Spot Solo en Fotocasa será como si lo hubieras visto antes (Fotocasa, 2014 febrero 7)

Elaboración propia.

4.1.3.4 La evaluación en Fotocasa

La evaluación y seguimiento (Drucker, 1954; Marston, 1963; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Cutlip y Center, 2001; Solís, 2007; Blanchard, 2011; Cuenca, 2012; Castillo y Smolak, 2013; ADECEC, 2016) del resultado de las acciones de comunicación se realiza de forma constante y se tiene en cuenta a la hora de planificar nuevas acciones, en consonancia con la espiral que describe el modelo RACE (Marston, 1963). Así lo explica la Anaïs López en la entrevista en profundidad (ver cuestionario en anexo):

“En todas las áreas de *marketing* hacemos un seguimiento casi a tiempo real de todas las acciones. En el caso de comunicación y PR tenemos diferentes herramientas que nos ayudan a saber si las acciones/notas de prensa que estamos haciendo se están desarrollando con éxito. Para medir los resultados, mes a mes comparamos el *PR Value*, que consideramos que es la métrica más adecuada actualmente para poder comparar. También tenemos otro indicador de *top of mind* mensual. Después, hacemos un análisis del ROI y del SOV versus nuestros competidores para saber qué tal han funcionado esas acciones”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

BLOQUE V: Conclusiones

5. Conclusiones

5.1 La estrategia de comunicación de la nueva economía

Tras elaborar los casos de estudio (Yin, 1994; Busquet et al, 2006; Ruiz Olabuénaga, 2012; Taylor y Bodgan, 1984) mediante la triangulación de la información obtenida en las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas a las empresas objeto de estudio (ver cuestionarios en anexo), el análisis documental de sus archivos de comunicación, y la observación participante y no participante en algunas de las principales que acciones llevadas a cabo por ellas durante los últimos tres años, la autora de la investigación ha analizado el estudio realizado con el objetivo dar respuesta a la pregunta de investigación:

¿Cómo es la estrategia de comunicación de la nueva economía?

En primer lugar, siguiendo los principios de la *Grounded Theory* (Strauss y Glaser, 1967; Strauss y Corbin, 1998; Glaser, 1992; Suddaby, 2006; Soler y Fernández, 2010), ha procedido a categorizar la información respecto a las estrategias de comunicación de las empresas de la nueva economía (Kelly, 1997; Castells, 2001) de los casos estudiados para poder extraer las conclusiones que detallaremos a lo largo de este bloque de la tesis doctoral.

Una vez categorizadas, las diferentes acciones de comunicación detectadas en las empresas objeto de estudio se han agrupado en virtud de su coincidencia o no con el resto de casos

de estudio. En este sentido, las categorías coincidentes han sido: **investigación** (Marston, 1963; Boom y Dozier, 1990; Cutlip y Center, 2001; Xifra, 2007; Cuenca, 2012; Wilcox et al, 2012), **planificación** (Libaert, 2005; Xifra, 2006, Wilcox et al, 2012; Smith, 2013; Estanyol et al, 2016), **publicidad** (Prat Gaballí, 1917; Hopkins, 1923; Bori y Gardó, 1931; Smith, 1956; Ogilvy, 1963; Joannis, 1986; Pope, 1983; Rust y Oliver, 1994; Eguizábal, 2005; Lorente, 2007; Rom y Sabaté, 2007; Costa, 2007; Martí et al, 2012; Bassat, 2017), **relaciones con inversores, incluyendo acuerdos *media for equity*** (Blanco, 2014 enero 17; Lorient, 2016 julio 11; Echávarri, 2016 agosto 4; Pijuán, 2017 febrero 27; Martínez, 2017 abril 26), **relaciones con los medios de comunicación** (Bernays, 1923; Cutlip y Center, 1952 (2001); Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Black, 2004; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Lalueza, 2006; Xifra, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012), **marketing de contenidos y comunicación a usuario** (Pulizzi y Barrett, 2009; Bhasgava, 2009; León, 2012; Pulizzi, 2013; Harad; 2013; Marquina, 2013; Sanagustín, 2013; García, 2017), **influencer marketing** (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017), **evaluación** (Drucker, 1954; Marston, 1963; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Cutlip y Center, 2001; Solís, 2007; Blanchard, 2011; Cuenca, 2012; Castillo y Smolak, 2013; ADECEC, 2016).

En este punto resulta especialmente oportuno aclarar que, a la hora de categorizar las acciones de comunicación, como hemos subrayado en el marco teórico, no se ha hecho distinción entre acciones digitales y analógicas. Al tratarse de empresas nativas digitales (Prensky, 2001; Vilches, 2001; Piscitelli, 2009), las acciones se desarrollan utilizando el lenguaje propio de cada canal al que se dirigen pero sin hacer una barrera entre online y offline en su estrategia, en línea con el planteamiento de Palfrey y Gasser, los cuales constatan que “los nativos digitales, en lugar de pensar en su identidad digital y su identidad de espacio

real como cosas separadas, sólo tienen una identidad”. (Palfrey y Gasser, 2008). Las empresas nativas digitales, del mismo modo que las personas nativas digitales (Prensky, 2001), llevan la filosofía de la nueva economía en su ADN, puesto que han nacido en pleno contexto digital, lo que les aporta un dinamismo que no poseen el resto de empresas, tal como explica Redolfi en la entrevista en profundidad preliminar realizada para esta tesis doctoral (ver cuestionario en anexo):

“El resto de corporaciones que no son nativas digitales, son poco dinámicas, y aunque se encuentren en pleno proceso de transformación digital, cuentan aún con departamentos estancos para cada uno de los ámbitos de la comunicación y el de marketing y siguen funcionando con planes de comunicación y *budgets* anuales poco flexibles y globales”.

(Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4YFN- Mobile World Capital)

A la hora de englobar las categorías, el criterio ha sido seguir el camino trazado en el marco teórico, teniendo también en consideración que las empresas objeto de estudio siguen diferenciando entre publicidad y relaciones públicas, en línea con la concepción de Matrat (1970) para quien, como hemos señalado en el marco teórico, la publicidad es “la estrategia del deseo que motiva la demanda de un producto o servicio” mientras que las relaciones públicas constituyen “la estrategia del condicionamiento que otorga a la comunicación su autenticidad”. A pesar de ello, el estudio constata que muchos de los campos de actuación de la estrategia de comunicación de la nueva economía están claramente en terreno limítrofe entre ambas disciplinas.

Las acciones no coincidentes detectadas, es decir, aquellas que tienen un peso específico destacado dentro de la estrategia de comunicación de alguna de las empresas objeto de estudio, pero no de todas ellas, son: **responsabilidad social** (Bowen, 1953; Kotler, 2003; Porter y Kramen, 2006; ADECEC, 2008) y **branded content** (Balasubramanian, 1994; Regueira, 2011; Regueira, 2012; Ros, 2014; Reyes, 2013; Reinares Lara, 2012; ADECEC, 2015)

Por último, se ha detectado una escasa o nula presencia en la estrategia de comunicación de las empresas objeto de estudio de algunos de los ámbitos estudiados en el marco teórico, que la autora de la tesis considera relevantes tras estos tres años de estudio del fenómeno de la comunicación en la nueva economía, y oportuno abordar en el análisis crítico y propositivo o estudiar a fondo en futuras líneas de investigación, tal como señala en los dos últimos epígrafes de este bloque de conclusiones. Estos ámbitos son: **reputación corporativa** (Fombrun y Van Riel, 2004; Villafañe, 2005; Alloza, 2012; Piazzo, 2012; Wilcox et al, 2012), **lobbismo y relaciones institucionales** (Xifra, 2007); **comunicación de crisis** (Cruz, 2006; Xifra, 2007; Mitroff y Pearson, 2011; Piazzo, 2012; Wilcox et al, 2012); y **comunicación interna** (Redding, 1972; Almenara, 2005; Celaya, 2000; Bustínduy, 2010).

Como primera respuesta a la pregunta de investigación, la autora de la tesis ha detectado la presencia destacada de cuatro grandes bloques en los que se pueden clasificar las diferentes categorías, que describen el proceso de comunicación de las empresas objeto de estudio: **investigación, planificación, ejecución de acciones y evaluación**, que coinciden con el modelo de planificación estratégica de la comunicación más ampliamente aceptado en el ámbito académico y profesional desde 1963, el modelo RACE de Marston, que se desarrolla en el marco teórico de la presente tesis doctoral y constituye el punto de partida para el desarrollo y constatación de las diferentes hipótesis de la tesis, tal como detallaremos el siguiente epígrafe, dedicado a la revisión de objetivos e hipótesis. Estas cuatro fases son las

que marcan la estructura de los casos de estudio que, como hemos señalado en el marco metodológico, siguen una estructura idéntica para poderlos comparar transversalmente. Estas cuatro fases centran, a su vez, los principales objetivos e hipótesis de la investigación, tal como desarrollaremos a lo largo de este bloque.

La primera categoría, correspondiente a la investigación, constata que la toma de decisiones en comunicación se realiza en base a la información obtenida a través de un proceso previo de recogida y análisis de información, primera fase del modelo RACE (Marston, 1963), recurriendo a técnicas cualitativas, como *workshops* o *focus group* y cuantitativas (Ruiz Olabuénaga, 2012) a partir de los indicadores de medición establecidos y obtenidos en la cuarta fase del modelo de planificación estratégica de la comunicación, la evaluación.

Entre las prácticas habituales de investigación en la estrategia de comunicación de la nueva economía, como muestra el análisis de los casos de estudio elaborados en el bloque IV de la presente tesis doctoral, encontramos pruebas como el test A/B (en el que se prueban dos iniciativas para ver cuál funciona mejor) y las prácticas prueba-error, a menudo impactando sobre una parte del público objetivo, a modo de test, como fuente de investigación previa al planteamiento de futuras acciones.

La **velocidad** imperante en la nueva economía obliga a la **flexibilidad** en la estrategia de comunicación. Así lo constata el hecho de que las empresas de la nueva economía calendaricen sus acciones de comunicación por trimestres, a los que suelen denominar en inglés Q1, Q2, Q3 y Q4.

El tradicional plan de comunicación anual existe, y contiene los diez apartados definidos de acuerdo con Smith (2013) en el marco teórico de la presente tesis doctoral -meta, objetivos,

públicos, mensaje, estrategias, técnicas, tácticas, calendario, presupuesto y evaluación, pero la planificación exhaustiva de las acciones (las tácticas concretas) se realiza por trimestres. Cabe señalar, sin embargo, que, en línea con lo expresado por Redolfi en la entrevista en profundidad realizada al inicio de la investigación, la planificación de la comunicación es flexible y se modifica, con un proceso de **toma de decisiones ágil** y basado en datos obtenidos a partir del seguimiento a tiempo real que se realiza de las acciones (como veremos en el apartado de evaluación) o de la investigación, como hemos visto en el apartado anterior.

En esta fase de planificación (Marston, 1963; Xifra, 2006) se parte de la información obtenida en la fase previa de investigación, así como de *brainstormings* (Estanyol et al, 2016), que constituyen una práctica instaurada en la planificación de la comunicación de la nueva economía. En el plan de comunicación se marcan los **objetivos de comunicación que son cuantificables y medibles** (Xifra, 2007), como veremos en el apartado final, correspondiente a la fase de evaluación.

El usuario es el público al que se dirige principalmente la estrategia de comunicación de la nueva economía y es, a su vez, su principal prescriptor, aunque se dedican también esfuerzos para contar con otros prescriptores, entre los que destacan los medios de comunicación, los *influencers*, así como sus propios usuarios.

La planificación de las acciones de comunicación de las empresas nativas digitales (Prensky, 2001), no se divide a priori entre online y offline, sino que se tiene en cuenta cómo se puede explotar mejor cada acción que se plantea, que puede estar liderada por alguna de las áreas de comunicación de la compañía pero tiene siempre en cuenta al resto para aprovechar al máximo las sinergias que se puedan crear, y la repercusión que puede tener sobre

cualquier público objetivo. La estrategia de comunicación, por tanto, **es integrada** (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Schultz y Patti 2009) con una **visión 360º** (PRNoticias, 2013 septiembre 5; López Piriz, 2008; Pintado y Sánchez, 2009; Véliz, 2006; Herrera, 2012) y nativa (Prensky, 2001), es decir, **sin diferenciar entre on y off** en sus planteamientos. En este sentido, las campañas publicitarias tienen un peso destacado entre las acciones de comunicación y cuentan tanto con soportes digitales, como las redes sociales.

Las empresas de la nueva economía (Kelly, 1997) recurren tanto a la **publicidad** (Rom y Sabaté, 2007; Rodríguez et al, 2010; Martí, Cabrera y Aldás, 2012) como a las **relaciones públicas** coincidentes (Bernays, 1923; Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Long y Hazelton, 1987; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Cutlip y Center, 2001; Black, 2004; Matilla, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox, 2012), así como a técnicas que están en la frontera entre una y otra disciplina, como el *influencer marketing*, el *marketing* de contenidos o el *branded content*.

De acuerdo con Neira y Linares (2015), la televisión sigue siendo un soporte publicitario de primer orden, también en el caso de las empresas que forman parte de la nueva economía. En este sentido, una fórmula habitual en este sector son los acuerdos de *media for equity* (Blanco, 2014 enero 17; Lorient, 2016 julio 11; Echávarri, 2016 agosto 4; Pijuán, 2017 febrero 27; Martínez, 2017 abril 26). El contenido “es el rey” (Gates, 1996), y constituye precisamente uno de los ejes principales sobre el que giran la mayoría de las acciones de comunicación de las empresas nativas digitales. Respecto a la cuarta fase del modelo RACE (Marston, 1963), la evaluación, cabe señalar que se realiza un seguimiento a tiempo real de las acciones, con reuniones o trabajo en línea durante la ejecución, con indicadores que permitan medir los más científicamente posible la consecución de los objetivos, para poder

rectificar o incluso replantear la estrategia (Xifra, 2006), de forma ágil, tal como exigen los tiempos de la nueva economía (Kelly, 1997). En base a este primer análisis, la autora de la tesis responde de este modo a la pregunta de investigación, como preámbulo de la revisión de objetivos e hipótesis, que se desarrolla en el siguiente epígrafe, para exponer en profundidad cada una las afirmaciones que realiza:

La estrategia de comunicación de la nueva economía es 360º para aprovechar sinergias entre las acciones que desarrolla en cuatro fases -investigación, planificación, ejecución y evaluación- para alcanzar sus objetivos, que son claros y medibles.

5.2 Revisión de objetivos e hipótesis

Una vez abordada la pregunta de investigación, la investigación se centra en revisar los diferentes objetivos e hipótesis que emanan de ella, y que detallamos a continuación:

O1: Analizar la estrategia de comunicación de las empresas de la nueva economía

H1. La estrategia de comunicación de las empresas que forman parte de la nueva economía es 360º.

El primer objetivo se centra en desgranar el tema principal de la tesis, la estrategia de comunicación de las empresas de la nueva economía, para comprobar si la primera hipótesis, que considera es 360º. Como mostraremos en este epígrafe, tanto las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas como el análisis documental y la observación participante, permiten afirmar que, en efecto, tal como plantea la Hipótesis 1, la estrategia de comunicación de las empresas que forman parte de la nueva economía es 360º.

En las entrevistas en profundidad constatamos que el concepto 360º aparece mencionado en las respuestas que los sujetos de estudio dan a la pregunta de investigación para definir cuál es su estrategia de comunicación (ver cuestionarios en anexo):

“La estrategia de Wallapop es 360º. Trabajamos con estrategias 360 combinando todos los canales posibles para sacar lo mejor de todo. Ahora está muy de moda el digital, cuando los tradicionales también funcionan. La televisión por ejemplo nos funciona muy bien. Combinado lo que haces es impulsar todos los canales a la vez y subir las métricas.”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing Officer* de Wallapop)

“El día que planteamos entrar en TV, trazamos una estrategia de comunicación para ese trimestre: montamos un evento para medios de comunicación para comunicarles que lanzábamos nuestro primer spot de televisión; iniciamos una campaña online en nuestras redes sociales y realizamos acciones con *influencers*... Lo pensamos todo en conjunto y lo ejecutamos de forma coordinada. La idea es estar coordinados y aprovechar al máximo las sinergias. Es clave de la comunicación 360º es llegar a la persona por diferentes vías y con un mismo mensaje”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

“En todo Fotocasa en general se trabaja de manera 360. A diferencia de otras empresas que no forman parte de la nueva economía, que ven el canal online como un apoyo para el offline, nosotros utilizamos el equilibrio perfecto entre online y offline en nuestra estrategia de comunicación”.

(Montse Lavilla, directora de *Marketing* de Fotocasa)

Esta hipótesis también se cumple atendiendo a la observación y al análisis documental realizados por la autora de la tesis. A lo largo de los últimos tres años, todas las empresas objeto de estudio han combinado técnicas de publicidad y relaciones públicas y canales *on* y *off* line de forma coordinada y sinérgica.

Buen ejemplo de ello son **las campañas publicitarias que realizan que, desde un inicio, cuentan con una estrategia de comunicación 360**. Así, el lanzamiento de spots televisivos y virales se acompaña de acciones de *influencer marketing* (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017), organización de ruedas de prensa o envío de dossiers

de prensa y *mediakits* a los periodistas (Laluzza, 2006; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012), siguiendo estrategias de comunicación integrada de *marketing* (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Rodriguez Ardura, 2007; Schultz y Patti 2009; Velilla, 2010).

Pero este planteamiento 360 no se da solo en el lanzamiento de campañas publicitarias sino que impregna el enfoque de cualquier acción de comunicación, que es nativo y tiene en cuenta la explotación en cualquier canal. En este sentido, también la generación y curación de contenidos no publicitarios que hemos definido en el marco teórico (Pulizzi y Barrett, 2009; Bhasgava, 2009; León, 2012; Pulizzi, 2013; Harad; 2013; Sanagustín, 2013; García, 2017), se aborda también desde un punto de vista nativo y con un plan de explotación para cada público y canal. Entre las acciones de comunicación más relevantes llevadas a cabo por las empresas objeto de estudio durante los últimos tres años encontramos múltiples ejemplos de ello:

En el caso de Wallapop encontramos, por ejemplo, el lanzamiento de la nueva categoría de automoción de Wallapop, se centró en el concurso **#wallacar** (Wallapop, 2017 mayo) que se puso en marcha en la propia plataforma y en las redes sociales, con el que los usuarios podían ganar 5.000€ para comprar un coche en la app si gravaban un video haciendo karaoke en el coche con su canción preferida y lo compartían en las redes sociales, contó en paralelo con la emisión de un spot publicitario en televisión con la categoría de motor como protagonista , se acompañó de un spot específico en televisión y la difusión de una nota de prensa, sobre el nuevo servicio y el propio concurso, que amplificó su notoriedad también en los medios de comunicación.

Respecto a Westwing, un caso paradigmático es el de las **#40preguntasmuyWestwing**, que combinan en su plan de comunicación técnicas de *marketing* de contenidos, *influencer*

marketing y relaciones con los medios de comunicación. Así, por ejemplo, para la presentación de las #40preguntasmuyWestwing a Ágatha Ruiz de la Prada, se organizó un evento con *influencers* y medios de comunicación que se difundió posteriormente en redes y vía nota de prensa (Westwing, 2016 julio).

En Fotocasa, por otro lado, como hemos visto en el caso de estudio correspondiente, encontramos ejemplos como la acción **#fotocasaParty**, que combina principalmente el *influencer marketing*, el *marketing* de contenidos y las relaciones con los medios de comunicación (Fotocasa, 2016 marzo 16; Fotocasa, 2016 abril 15; Fotocasa, 2016 abril 22; Fotocasa, 2016 junio 3; Fotocasa, 2017 mayo 10).

El análisis de los casos de estudio permite por tanto definir como 360º la estrategia de las empresas de la nueva economía como aquella que implica **planificar y ejecutar las acciones de comunicación de forma sinérgica y coordinada, en línea con el enfoque de la comunicación integrada de marketing** (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Schultz y Patti 2009) que hemos expuesto en el marco teórico de la tesis, **con un planteamiento nativo digital** (Prensky, 2001; Vilches, 2001; Piscitelli, 2009; Palfrey y Gasser, 2008; Sánchez, 2013; Howe y Teufel, 2014; Campbell y Marks, 2015; Pulizzi, 2015; Wojdyski, 2016) **que permite optimizar los recursos, aumentar la efectividad de la comunicación.**

Tanto el análisis de las entrevistas en profundidad como la observación realizada por la autora de la tesis, permiten afirmar que, para llevar a término con éxito una estrategia de comunicación 360º **es indispensable que se coordine e implique a todo el equipo, de estructura horizontal y poco jerarquizada, antes, durante y después de ejecutar cada plan de comunicación.**

“Las estructuras de las empresas de nueva economía, como ocurre en el caso de Wallapop, suelen ser muy horizontales, lo que garantiza un conocimiento compartido de la información y una mejor predisposición a la innovación por parte de todo el equipo que se siente implicado en el proyecto. El equipo de comunicación de Wallapop es multidisciplinar para poder adaptar el mensaje y las creatividades a los diferentes canales y aprovechar sinergias”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

“La clave es involucrar a cada uno de los agentes desde un inicio. Es decir, si todos los agentes trabajamos desde el mismo momento de la creación de la idea y de la propuesta de implementación, a posteriori es muy sencillo que todos nos coordinemos ya que todos los agentes estamos completamente involucrados y sentimos la campaña como propia”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

“Antes de lanzar una campaña de publicidad, todas aquellas personas implicadas de alguna manera en la campaña, como el equipo de comunicación, redes sociales, contenidos, comercial y producto, realizan encuentros habituales en las que se pactan acciones conjuntas y coordinadas.”.

(Montse Lavilla, directora de *Marketing* de Fotocasa)

O2: Analizar el papel que juega la investigación en la estrategia de comunicación de la nueva economía.

H2: La toma de decisiones parte de la investigación previa, en la estrategia de comunicación de la nueva economía.

Tal como hemos señalado en el primer epígrafe de este bloque de conclusiones que da respuesta a la pregunta de investigación de la tesis doctoral, que la comunicación de las empresas de la nueva economía (Kelly, 1997; Castells, 2001; Halam, 2012) consta de cuatro fases diferenciadas (investigación, planificación, ejecución y evaluación) siguiendo el modelo de planificación estratégica más ampliamente aceptado en el ámbito académico, como hemos abordado en el marco teórico, el modelo RACE (Marston, 1963). Partiendo de esta premisa, el segundo objetivo que persigue la tesis es analizar el papel que juega la investigación (Broom y Dozier, 1990; Wilcox et al, 2012; Cuenca, 2012; Cutlip y Center, 2001; Simon, 1994) en la estrategia de comunicación de la nueva economía, apuntando la hipótesis de que la toma de decisiones en comunicación parte de la investigación previa realizada.

Cabe señalar que la importancia de la investigación para las empresas objeto de estudio es tal que, a pesar de no ser preguntadas directamente por ella en la primera ronda de entrevistas en profundidad ni en las posteriores entrevistas grupales (ver cuestionarios en anexo), todas ellas la señalan como fase clave en su estrategia de comunicación y como **imprescindible para la toma de decisiones**, como ha podido constatar mediante el análisis documental y la observación durante los últimos tres años la autora de la tesis. En la fase final, preguntadas directamente sobre el tema, los sujetos de estudio respondieron de forma muy similar y, en el sentido de la hipótesis planteada sobre el papel que juega la investigación en la estrategia de comunicación de la nueva economía:

“La investigación es básica antes de realizar cualquier acción de comunicación. Aunque sea mínima investigación se tiene que hacer para poder tener un punto de partida. En el caso de los test A/B probamos dos propuestas que son igual de válidas, con el objetivo de maximizar la conversión”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

“La investigación juega un papel muy importante en la estrategia de comunicación de Westwing. Hay que tener en cuenta que existen muchos datos disponibles y es importante analizarlos para maximizar las posibilidades de éxito”.

“La investigación es básica para cualquier acción que se desarrolle y los datos e información son vitales para la elaboración de muchas de las acciones. De hecho, la mayoría de nuestras acciones de comunicación se basa en datos. No tenemos miedo a trabajar prueba-error, ya que la cultura digital lo permite. Por ejemplo, impactamos solo al 5% de los usuarios para ver qué pasa. Estamos muy enfocados a la innovación. Realizamos *workshops* con usuarios y compartimos conocimiento, con un visión muy global”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

La observación realizada durante los últimos tres años permite afirmar además que la toma de decisiones se realiza en base a datos obtenidos de la investigación previa o bien del seguimiento y medición constante del resultado de las acciones llevadas a cabo (Xifra, 2006; Solís, 2007; Grunig y Hunt, 1984; Macnamara, 2005; 40defiebre, 2017; Branchard, 2001; Castelló, 2013; Morales, 2010) que desarrollaremos al revisar el objetivo e hipótesis 5 al final del presente epígrafe.

Para obtener esa información, la mejor fuente a la que recurrir es el **big data** (Mashey, 1997; Davenport, 2014; Braulio y Curto, 2015; Gil, 2015; Fernández, 2017; Braulio y Curto, 2017) **que generan sus propias plataformas** para mejorar la experiencia y comunicación con sus usuarios.

Investigación y la evaluación son la primera y última fase del modelo en espiral de Marston (1963), heredero de la **dirección por objetivos de Drucker** (Drucker 1954; Drucker, 2008), y constituyen la cara y la cruz de la misma moneda de la toma de decisiones basada en datos, en línea, por tanto, con la hipótesis planteada.

El análisis realizado en la presente tesis doctoral constata pues la veracidad de la Hipótesis 2, que intuye que la toma de decisiones parte de un proceso de investigación previo. En efecto, **cualquier acción de comunicación que se ponga en marcha en la nueva economía viene precedida por una investigación previa**, basada en información obtenida por diferentes vías, entre las que destaca el análisis del **big data generado en sus propias plataformas**, así como los resultados de **test A/B**, en los que se escogen las acciones más eficaces. De hecho, cualquier acción, forme parte de un test o no, estará sometida a un **constante proceso de evaluación**, mediante el seguimiento y medición de resultados basado en objetivos, que abordaremos en la última fase del modelo RACE de planificación estratégica (Marston, 1963), centrado en la evaluación.

03: Ver de qué modo planifican las empresas su comunicación y cómo establecen sus objetivos de comunicación

H3: La velocidad imperante en la nueva economía conlleva una planificación cada vez más a corto plazo.

El tercer objetivo de la investigación es conocer a fondo la fase de planificación (Libaert, 2005; Xifra, 2006, Wilcox et al, 2012; Smith, 2013; Estanyol et al, 2016) de las acciones de comunicación, que, como hemos visto en el marco teórico, que parte del establecimiento de los objetivos de comunicación, de acuerdo con el modelo RACE (Marston, 1963), inspirado a su vez en la dirección por objetivos concebida por el padre del management, Peter Drucker (1954).

En esta fase, se definen objetivos claros, cuantificables, ponderables, realistas y temporalizados para luego decidir cómo y cuándo transmitir los mensajes (Drucker, 1954; Xifra 2007). En este sentido, el análisis de los casos de estudio permite constatar que el principal objetivo de comunicación de las empresas de la nueva economía es lograr notoriedad para aumentar principalmente el número de usuarios de sus plataformas, siguiendo la meta del crecimiento característica de los *growth hacker* (Ellis, 2014), tal como explican sus responsables de comunicación en las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas (ver cuestionarios en anexo):

“Nuestro objetivo es transmitir a los usuarios que es más fácil subir producto a Wallapop que tirarlo a la basura”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing Officer* de Wallapop)

“Queremos que la gente sepa que existe un *e-commerce* en el que puede encontrar productos (muebles y decoración) y servicios (inspiración y contenido relevante). Toda nuestra estrategia de comunicación está centrada en que nos conozcan”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

“Marcamos objetivos concretos, que principalmente pasan por aumentar el tráfico”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

Tal como hemos establecido en la Hipótesis 3 que estamos revisando, un punto diferencial de la nueva economía en esta fase de planificación deriva del factor velocidad que la tecnología ha instaurado en la sociedad red (Castells, 2001). Así lo señalaba Esteban Redolfi en la entrevista en profundidad previa a la elaboración de los estudios de caso cuando afirmaba que “en la nueva economía, todo avanza cada vez más rápido y el no movimiento es la muerte, ya que en la nueva economía si no avanzas rápidamente no triunfas” (Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4YFN- Mobile World Capital). Durante los últimos tres años, la autora de la presente tesis doctoral ha podido constatar, mediante la observación y el análisis documental realizados, que en la nueva economía las acciones de comunicación se calendarizan a corto plazo, generalmente por trimestres, a los que suelen denominar en inglés Q1, Q2, Q3 y Q4, tal como explican las responsables de comunicación de las empresas objeto de estudio:

“La velocidad en *startups* es un *must*. Para nosotros, planificar a largo plazo serían unos 6 meses, medio plazo unos 3-4 y corto plazo sería 1-2 meses”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

“Planificamos una estrategia general anual y el detalle de las acciones que planifica las trabaja por trimestres ya que así la rapidez de reacción es mayor”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

“Tenemos un plan anual con la estrategia para el año siguiente y lo vamos microejecutando por trimestres lo que nos confiere movilidad para adaptarnos al cambio. Aunque la estrategia la hagamos anual, la revisamos, cambiamos y modificamos cada trimestre”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

Además de realizarse a corto plazo, la planificación de la comunicación en la nueva economía es flexible y se modifica, con un proceso de toma de decisiones ágil y basado en datos obtenidos, a partir del seguimiento a tiempo real que se realiza de las acciones, tal como hemos señalado en la revisión del objetivo e hipótesis 2, centrados en el análisis de la investigación y como veremos al revisar el objetivo e hipótesis 5, relativos a la evaluación.

04: Descubrir cuáles son las técnicas de comunicación más utilizadas por las empresas de la nueva economía y cómo se ejecutan.

H4: La publicidad y las relaciones públicas, tanto convencionales como nuevas técnicas que están en la frontera entre una y otra disciplina, se ejecutan de forma coordinada y sinérgica.

El cuarto objetivo de la presente tesis doctoral se enmarca en la fase de ejecución del modelo de planificación estratégica descrito en el marco teórico (Marston, 1963; Xifra, 2007) y se centra en descubrir cuáles son las **técnicas de comunicación** (Bernays, 1923; Russell y Bishop, 2009; Wilcox et al, 2012; Aced 2013; Estanyol et al, 206; Cutlip y Center, 2001; ADE-CEC, 2008) más utilizadas por las empresas de la nueva economía y cómo se ejecutan.

Como hemos señalado en el marco metodológico y detallado al inicio de este bloque de conclusiones al dar respuesta a la pregunta de investigación de la tesis, la información obtenida mediante triangulación en las sucesivas entrevistas en profundidad, análisis documental y observación realizadas durante los últimos tres años, se ha categorizado siguiendo los principios de la *Grounded Theory* (Strauss y Glaser, 1967; Strauss y Corbin, 1998; Glaser, 1992; Suddaby, 2006; Soler y Fernández, 2010). En este sentido, se han detectado las acciones de comunicación detectadas, para proceder al análisis de las que resultaban coincidentes, que a su vez han sido englobadas siguiendo los criterios emanados del marco teórico. Esta clasificación, en un primer estadio, se ha realizado por fases: **investigación** (Marston, 1963; Boom y Dozier, 1990; Cutlip y Center, 2001; Xifra, 2007; Cuenca, 2012; Wilcox et al, 2012), **planificación** (Libaert, 2005; Xifra, 2006, Wilcox et al, 2012; Smith, 2013; Estanyol et al, 2016); **evaluación**, que incluye todas las acciones de **seguimiento y medición de resultados** (Drucker, 1954; Marston, 1963; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Cutlip y Center, 2001; Solís, 2007; Blanchard, 2011; Cuenca, 2012; Castillo y Smolak, 2013;

ADECEC, 2016) que trataremos en el último epígrafe de este capítulo de revisión de objetivos e hipótesis; y ejecución, correspondiente a las diversas acciones coincidentes en todos los casos de estudio, que, como hemos indicado, teniendo en cuenta el funcionamiento nativo digital se engloban en las dos principales disciplinas de la comunicación: **publicidad** (Prat Gaballí, 1917; Hopkins, 1923; Bori y Gardó, 1931; Smith, 1956; Ogilvy, 1963; Joannis, 1986; Pope, 1983; Rust y Oliver, 1994; Eguizábal, 2005; Lorente, 2007; Rom y Sabaté, 2007; Costa, 2007; Martí et al, 2012; Bassat, 2017) y **relaciones públicas** (Bernays, 1923; Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Long y Hazelton, 1987; Arceo Vacas, 1999; en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Cutlip y Center, 2001; Black, 2004; Matilla, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012). Cada una de las técnicas de comunicación que describiremos a continuación, se engloban en una u otra disciplina, en línea con la hipótesis planteada.

En el ámbito de la publicidad, tanto el análisis realizado los testimonios recogidos en las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas, tanto individuales como grupales, subrayan la **importancia de las técnicas publicitarias en la estrategia de comunicación de la nueva economía**, que tienen diversos puntos de coincidencia esenciales en su planteamiento. El primero de ellos se refiere, como hemos tratado ya en el epígrafe 03 de este bloque de las conclusiones, al objetivo de la comunicación publicitaria que plantea creativities que llamen la atención, tal como destacan los sujetos de estudio en las entrevistas en profundidad realizadas (ver cuestionarios en anexo):

“Nuestra publicidad es muy ¡walla!, es lo que todo el mundo entiende en términos marketinianos como el efecto WOW, una publicidad que **llama la atención** (...) Cada vez que lanzamos un spot nuevo, queremos enganchar y fidelizar a todos nuestros usuarios y seguir captando a nuevos. Los tiempos

han cambiado y hoy en día los spots tienen pocos días de eficiencia. En el momento que nuestras curvas de eficiencia bajan, cambiamos de spot y creatividades y volvemos a catapultarnos hacia arriba.”.

(Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop)

“La creatividad publicitaria debe esforzarse en ser original, diferente... en definitiva, de calidad e impacto para **llamar la atención** de la persona entre muchos más impactos al día que recibe. Lo principal es desarrollar un contenido diferente y que sea interesante para tu target. Si la idea es buena y se implementa también con una buena creatividad gran parte del éxito está asegurado. Nunca nos debemos olvidar de planificar también una buena distribución en los medios; el objetivo es conseguir llegar a tu target e impresionarle”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

“Las campañas de Fotocasa describen a la perfección las ventajas de producto combinadas con creatividades que intentamos **que llamen la atención** del usuario. Nuestras campañas tienen el objetivo de hacer evidente en pocos segundos la facilidad y sencillez de buscar vivienda a través de nuestra plataforma, ya sea móvil o web. Por ello, intentamos que todas nuestras campañas sigan esta premisa de combinar lo creativo con la descripción del producto, por lo que las campañas han ido evolucionando y cambiando según el momento y las necesidades, pero siempre sin perder de vista estas ideas básicas para nosotros”.

(Anaís López, responsable de comunicación de Fotocasa)

Otro punto de coincidencia contrastado mediante triangulación, en línea con autores hace referencia al uso como canales publicitarios de medios de comunicación de masas, en especial la **televisión**, sobre la que giran la mayor parte de las campañas publicitarias en la estrategia de comunicación de la nueva economía, tal como constata el análisis documental y la observación realizadas y como afirman sus responsables de comunicación en las entrevistas en profundidad:

“El volumen de descargas que da un canal tan masivo como la televisión es superior a cualquier otro canal de *marketing* existente, tanto de online como de offline”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

“Nuestro objetivo de *marketing* global es darnos a conocer y el medio rey a través del que puedes conseguir notoriedad masiva es la televisión”.

(Beatriz Friol, *marketing* director de Westwing)

“Los spots de televisión nos dan cobertura y es un apoyo muy importante para el resto de medios que utilizamos para hacer publicidad como puede ser las vallas exteriores, la radio o los autobuses”.

(Montse Lavilla, directora de *marketing* de Fotocasa).

Una práctica, también coincidente, es la que concierne a la financiación de la publicidad, que cuenta con una formula específica para *startups* denominada **media for equity** (Blanco, 2014 enero 17; Loriente, 2016 julio 11; Echávarri, 2016 agosto 4; Pijuán, 2017 febrero 27; Martínez, 2017 abril 26), que tal como hemos definido en el marco teórico consiste en el intercambio de acciones de la *startup* a favor de un grupo de comunicación a cambio de

publicidad. En cuanto a las relaciones públicas, las empresas de la nueva economía, tanto la observación como el análisis documental y las sucesivas entrevistas realizadas para elaborar los casos de estudio de la presente tesis doctoral constatan como técnicas coincidentes las **relaciones con los medios de comunicación** (Bernays, 1923; Cutlip y Center, 1952 (2001); Marston, 1963; Lesly, 1971; Steinberg, 1975; Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Arceo Vacas, 1999, en Arceo Vacas, 2006; Porto Simoes, 1993; Noguero, 1995; Black, 2004; Lalueza, 2006; Xifra, 2007; L'Etang, 2009; Gregory, 2000; Wilcox et al, 2012), así como diferentes técnicas de comunicación de *marketing* integrales, es decir, que combinan en su mayoría acciones online y offline como hemos visto, por ejemplo en la campaña #wallapophelpoint, en las #40preguntasmuyWestwing o en las #FotocasaParty.

Las dos técnicas que han ido ganando peso son el **marketing de contenidos** (Pulizzi y Barrett, 2009; Bhasgava, 2009; León, 2012; Pulizzi, 2013; Harad, 2013; Marquina, 2013; Sanagustín, 2013; García, 2017) y el **influencer marketing** (Katz y Lazarsfeld, 1955; Rogers, 1962; Brown y Hayes, 2008; Gillin, 2009; Trusov et al, 2009; Weiss, 2014; ADECEC, 2016; Vázquez et al, 2016; Sánchez, 2017). Además, podemos afirmar también, en línea con planteamientos como el de Weiss (2014) cuando pone en valor la importancia del empoderamiento del usuario, las estrategia de comunicación de la nueva economía y de las estrategias para lograr viralidad (Rushkoff, 1994; Jurvetson, 200; Rosen, 2001; Solanas, 2007; Kaplan y Haenlein, 2010; Berger y Milkman, 2012; Sivera, 2014; Maskeroni, 2016) tanto de su publicidad como de sus contenidos. Todas estas técnicas, como hemos visto al inicio del presente bloque de conclusiones y hemos analizado en profundidad al revisar el primer objetivo e hipótesis, se planifican y ejecutan de forma integrada, con una visión 360º (Schultz y Kitchen 2000; Kliatchko 2005; McGrath 2005; Rodriguez Ardura, 2007; Schultz y Patti 2009; Velilla, 2010). Esta coordinación se ve favorecida por el hecho de **contar con objetivos cla-**

ros y medibles, equipos muy motivados y poco jerarquizados, y con una toma de decisiones ágil, flexible y basada en datos, como hemos visto en los epígrafes anteriores.

05: Averiguar de qué forma evalúan las empresas de la nueva economía los resultados de su estrategia de comunicación.

H5: La evaluación de los resultados es imprescindible y constante en las empresas de la nueva economía.

Siguiendo el modelo de planificación estratégica RACE (Marston, 1963) que se basa, como hemos visto en el enfoque de dirección por objetivos de Drucker (1954), la tesis doctoral pretende averiguar de que forma abordan su cuarta y última fase, que consiste en la evaluación de los resultados de su estrategia de comunicación (Drucker, 1954; Marston, 1963; Grunig y Hunt, 1984; Xifra, 2007; Wilcox et al, 2012; Cutlip y Center, 2001; Solís, 2007; Blanchard, 2011; Cuenca, 2012; Castillo y Smolak, 2013; ADECEC, 2016).

De acuerdo con Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4 Years From Now (4YFN), la plataforma de negocio para *startups* impulsada por Mobile World Capital Barcelona, entrevistado al inicio del estudio, las nuevas tecnologías son un motor esencial que ha impulsado los procesos de medición del seguimiento de las acciones de comunicación:

“Antes, si lanzabas una campaña como mucho podías tener un muestreo pero nunca datos a tiempo real ni de forma total, gracias al seguimiento que me permiten las herramientas actuales”.

(Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4YFN-Mobile World Capital).

Los casos de estudio analizados corroboran esta premisa y muestran la importancia del seguimiento, tal como coinciden en destacar las responsables de comunicación en las entrevistas en profundidad realizadas (ver cuestionarios en anexo):

“Nuestro **plan de medios es dinámico, lo vamos ajustando en función de los resultados** que vamos obteniendo”.

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

“La evaluación es constante, se realiza un **seguimiento casi a tiempo real** de las acciones.”

(Beatriz Friol, *marketing director* de Westwing)

“Hacemos un **seguimiento casi a tiempo real** de todas las acciones”.

(Anaïs López, responsable de comunicación de Fotocasa)

El seguimiento se realiza en base indicadores concretos, los *kpi*, que son “medibles, alcanzables, relevantes y disponibles en un tiempo determinado” (ADECEC, 2016). La evaluación de resultados es la base de la comunicación con los inversores, que juega un papel esencial en la nueva economía (Kelly, 1997) ya que, tal como señala Castells (2001), los inversores son quienes impulsan financieramente las empresas emergentes. De acuerdo con Cutlip, “las relaciones públicas deben ayudar al sector empresarial a crear un entorno en el que los accionistas e inversores se muestren satisfechos con el rendimiento del capital invertido.” (Cutlip y Center, 2001). Así lo constata el análisis de la información obtenida mediante triangulación, a partir del análisis documental, la observación y los testimonios de los sujetos de estudio en las sucesivas entrevistas en profundidad realizadas, como el de Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop:

“Los inversores lo primero que te preguntan es cómo son tus métricas de negocio principales que en nuestro caso son descargas y usuarios activos. Al tener el foco en la medición hemos ido descartando acciones que no daban resultado. Cada vez trabajamos menos y conseguimos más.”

(Gemma Escribano, *Chief Marketing Officer* de Wallapop)

5.3 Análisis crítico y propositivo

En los primeros dos epígrafes de este bloque de conclusiones hemos detallado las principales aportaciones de la investigación, centrada en el estudio de la estrategia de comunicación en la nueva economía (Kelly, 1997). En línea con la dimensión pragmática de la presente tesis doctoral, el análisis crítico de dichas conclusiones permite extraer una serie de propuestas, en dos sentidos, el primero, de aplicación para las propias empresas nativas digitales (Prensky, 2001) y, el segundo, para las empresas inmigrantes digitales, que abordan actualmente procesos de transformación digital de su estrategia de comunicación:

5.3.1 Propuestas para empresas nativas digitales

Como hemos apuntado al inicio del bloque de conclusiones, el análisis por triangulación del material en profundidad, la observación y las entrevistas en profundidad ha detectado una escasa o nula presencia en la estrategia de comunicación de las empresas objeto de estudio de algunos de los ámbitos estudiados en el marco teórico, que la autora de la tesis considera especialmente relevante abordar en este epígrafe crítico y propositivo.

Reputación corporativa (Fombrun y Van Riel, 2004; Villafañe, 2005; Alloza, 2012; Piazza, 2012; Wilcox et al, 2012), lobbismo y relaciones institucionales (Xifra, 2007); patrocinio y mecenazgo (Estanyol et al, 2016); y comunicación de crisis (Cruz, 2006; Xifra, 2007; Mitroff y

Pearson, 2011; Piazza, 2012; Wilcox et al, 2012), son los principales campos de las relaciones públicas sin presencia destacada en la estrategia de comunicación 360º de la nueva economía. La principal conclusión, en este sentido, es **que las empresas de la nueva economía están tan centradas en el crecimiento y los resultados a corto plazo que parecen descuidar la estrategia a largo plazo, en la que se incluye la gestión de intangibles** que abordan estos ámbitos.

Este enfoque no es recomendable, teniendo en cuenta que, de acuerdo con Suárez Huerta, regulación y reputación son los dos temas más críticos para la nueva economía:

“Por un lado el tema regulatorio, polémico y muy de actualidad. Se analiza en materia de regulación la situación mundial de los principales sectores del consumo colaborativo poniendo especial énfasis en la situación y normativa española, algo necesario por el carácter local en el que se mueve el marco normativo de estas plataformas. Por otro lado, la confianza entre las personas necesaria para que estos servicios funcionen. Se estudian los sistemas de confianza y de reputación vitales **en esta nueva economía**”.

(Sánchez Huerta, 2004)

Reputación y confianza son dos caras de la misma moneda que, de acuerdo con Alloza (2011) tienen como paso previo la información, como ha podido constatar la autora de la presente tesis doctoral, durante esta investigación, siendo testigo de diversos incidentes en los que se han visto involucrados usuarios de servicios de empresas de la nueva economía, provocados por la falta de información al respecto del funcionamiento del servicio. Uno de ellos, paradigmático, tuvo lugar en el barrio de Les Corts de Barcelona, cuando un camarero de la terraza de un bar increpó a un usuario de la empresa de *motosharing* eCooltra (eCool-

tra, 2017) creyendo que estaba robando el ciclomotor de una clienta suya que acababa de aparcar la moto, alquilada por minutos desde la app de eCooltra, frente al establecimiento.

Las empresas emergentes de la nueva economía irrumpen, de forma disruptiva en terreno de importantes lobbies, tal como destaca Goodwin (2015 marzo 3): “Alibaba, el mayor *retailer* del mundo no tiene productos; Uber, la mayor compañía de taxis del mundo, carece de flota; AirBnB, el mayor proveedor de alojamiento, carece de propiedades inmobiliarias”. Estos lobbies intentan mantener su statu quo y cargan contra lo que ya se ha bautizado como *uberización* de la economía (Sánchez, 2017 septiembre 28). En este sentido, “el mayor riesgo que tiene la economía colaborativa es que existen grupos de presión que ven amenazado su negocio por la prestación de servicios por parte de particulares. En este caso, tenemos que cada uno de los afectados suele tener su némesis (...). Y es que a nadie le gusta que le pongan competencia”. (Navarro, 2016 junio 5)

A medida que la nueva economía va ganando terreno, estos lobbies intentan ejercer su influencia sobre el segundo factor, el regulatorio, que se encuentran en epicentro del debate político y mediático, tal como describe Benitez:

“La extensión de este modelo de negocio, de manera descontrolada y sujeta a una escasa o nula regulación, ha puesto sobre la mesa un debate postergado en la mayoría de los países occidentales. La etiqueta de la economía colaborativa o compartida es una excelente herramienta de marketing, pero al espíritu joven y casi altruista original, enfocado a la idea de abaratar costes y de procurar unos ingresos para esos jóvenes precarios de todo el mundo, ha sucedido una aplastante lógica capitalista. Hoy por hoy, la economía colaborativa se enfrenta a dos grandes cuestiones: la delimitación del concepto y la conversión de sus empresas más exitosas en poderosas multinacionales, como la estadounidense Airbnb o la francesa Bla-

blacar. (...) Uber es un caso paradigmático de los peligros que supone eludir el debate público. El sector del taxi es un sector muy contestado en muchos países, maniatado ahora por la misma regulación que impedía cualquier tipo de competencia, tanto externa como interna”.

(Benítez, 2015 diciembre 12)

El debate es amplio y abarca terrenos distintos, entre los que destaca el de la fiscalidad (Vergoñós, 2016 abril 15) y el laboral (Todolí-Signes, 2015). Los avances que presenta la nueva economía son bienvenidos, como muestra su exponencial crecimiento en número de usuarios, a la vez estas empresas deben afrontar este debate público, tal como publica *El País* en su última editorial dedicada a esta cuestión:

“Los avances tecnológicos han llegado para quedarse; los ciudadanos ya no van a renunciar a las ventajas que supone pedir un transporte mediante una aplicación en el móvil, ni es deseable que lo hagan. Pero Uber y el resto de las compañías de la nueva economía tienen que cumplir la ley. Las innovaciones que ofrecen no pueden ser una coartada para instalarse en la reticencia de la información que facilitan a las autoridades públicas. Debe quedar claro, además, que tienen que operar en un régimen de homogeneidad fiscal. La prosperidad de Uber o de cualquier otra compañía del ramo no puede estar basada en la competencia desleal”.

(El País, 2017 septiembre 26)

Estos factores han llevado recientemente a algunas emblemáticas empresas multinacionales de la nueva economía a replantearse su estrategia de comunicación, y a afrontar impor-

tantes crisis antes las que tener que centrarse en la gestión de su reputación. Un caso paradigmático es precisamente el de la empresa que da nombre al fenómeno de la uberización, UBER (Doménech, 2015) que, tras ver retirada su licencia para operar en Londres se ha visto obligada cambiar su estrategia de comunicación.

Por todo ello, el análisis propositivo concluye que, sin renunciar a la flexibilidad en su planificación y a su legítimo objetivo esencial de crecimiento, **la estrategia de comunicación de la nueva economía debe contemplar también, y de forma prioritaria, ámbitos como la gestión de la reputación, el lobbismo, las relaciones institucionales y la gestión de la comunicación de crisis.**

5.3.2. Propuestas para empresas inmigrantes digitales

Actualmente, las empresas y profesionales se encuentran en pleno proceso de transformación digital. La Asociación de Directivos e Comunicación (DIRCOM) ha estudiado los retos actuales de la comunicación (DIRCOM, 2017; DIRCOM, 2017 septiembre 26), entre los que su presidenta Monstserrat Tarrés destaca la necesidad del enfoque integral:

“La comunicación tiene como misión servir a los objetivos estratégicos de la empresa y uno de los principales es el de generar confianza a través de la transparencia que proporciona la comunicación. La complejidad de esta función hace necesario que el directivo asuma una visión integral del modelo de negocio, de los procesos que hacen posible el mismo, y de la comunicación estratégica (...) Conocer este ámbito es imprescindible, por tanto, en este contexto exponencialmente cambiante a raíz de la revolución digital y de la proliferación de interlocutores con acceso a canales que potencian enormemente sus demandas y exigencias”.

(Tarrés, en DIRCOM, 2017)

Las empresas inmigrantes digitales pueden aplicar los principios de la estrategia de comunicación 360º de las empresas de la nueva economía que. Para ello, es recomendable **contar con estructuras horizontales, poco jerarquizadas, y en permanente coordinación**. La planificación debe **estar enfocada a objetivos claros y medibles, incluir la investigación previa y la evaluación constante**. Sin dejar de lado las disciplinas y los medios convencionales, como la publicidad en televisión, la visión nativa digital implica también la **integración de lo digital y de los nuevos prescriptores**, como los *influencers*, así como el empoderamiento del usuario, **adaptando sus contenidos, para aprovechar al máximo las sinergias que se puedan crear para lograr mayor notoriedad y coherencia de la comunicación, hablándole a sus públicos con una sola voz**.

5.4 Futuras líneas de investigación

Destinamos este último epígrafe de la presente tesis doctoral a enumerar las posibles futuras líneas de investigación complementarias que permitirían profundizar en ciertos aspectos que intuimos que pueden ser relevantes en el binomio comunicación-nueva economía, pero en los que no ha entrado a fondo la presente tesis doctoral, ya que ha puesto el foco en la planificación estratégica (Marston, 1963; Matilla, 2008; Xifra, 2007; Estanyol, 2014). En concreto, consideramos que se abren futuras líneas de investigación concretas, relativas a diferentes aspectos de la comunicación en la nueva economía (Kelly, 1997; Castells, 2001):

i. El perfil del profesional de la comunicación

Como hemos visto a lo largo del marco teórico, la terminología que define a los profesionales que ejercen comunicación ha ido variando a lo largo del tiempo. Si bien en un principio sólo se hablaba de publicistas, fue a partir de Bernays (1923) que se empezó a utilizar también el término relaciones públicas, de forma diferenciada de los publicistas, que aún se mantiene. Estas dos grandes disciplinas, publicidad y relaciones públicas, han ido incorporando, a su vez, diferentes términos para definir a sus profesionales, tanto a sus especializaciones como al perfil del responsable de la estrategia de comunicación, como constatan Mínguez y Baamonde:

“El concepto de ‘relaciones públicas’ sobre el que se trabaja en el ámbito académico está desapareciendo el mundo empresarial e institucional, mientras que está proliferando el uso de otros términos como “dirección de comunicación” para reflejar las funciones de gestión integral de la comunicación que han de realizarse en una empresa”.

(Mínguez y Baamonde, 2011)

El director o directora de comunicación, tal como señalan Morales y Enrique (20017) es el profesional implicado en la consolidación del modelo de comunicación integral y de gestionar la comunicación de manera coherente, y puede contar en sus equipos con profesionales especializados en campos concretos, algunas de ellas especializadas en comunicación digital, como pueden ser los community managers o los gestores de contenidos. Así define la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM digital, 2017) al community manager (gestor o responsable de comunidades según la Real Academia de la Lengua Española): un community manager es aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital”. (Marquina, 2013). Por su parte, los gestores de contenidos son los encargados de planificar y ejecutar la estrategia de *marketing* de contenidos que hemos abordado en el marco teórico (Pulizzi y Barrett, 2009; Bhasgava, 2009; León, 2012; Pulizzi, 2013; Harad; 2013; Marquina, 2013; Sanagustín, 2013; García, 2017).

En el caso concreto de las empresas nativas digitales, desde hace unos años se habla de una nueva figura, la del growth hacker (Ellis, 2014; Holiday, 2014; Patel y Taylor, 2014, específica para la nueva economía como apuntaba Esteban Redolfi en la entrevista en profundidad realizada como paso previo al estudio de casos de esta tesis:

“Este nuevo perfil, que se está denominando *growth hacker* sabe de *marketing* digital, contenidos, relaciones públicas y publicidad. Posee una visión global y sabe interpretar los datos para tomar decisiones. No hay tiempo de hacer grandes planes, hay que estar siempre en acción y reaccionar a tiempo. Esto conlleva mucho trabajo, saber leer los datos, aprender constantemente”.

(Esteban Redolfi, director ejecutivo de 4YFN- Mobile World Capital)

En España, el estudio de los perfiles profesionales de la comunicación en la nueva economía también ha empezado a abordarse, como en el caso de la tesis doctoral de Yolanda Román, quien constata la necesidad de las *startups* de contar con profesionales con una visión integrada y estratégica de la comunicación:

“Los directivos de *startups* tienen en cuenta a la hora de contratar a su dircom sus ganas de aprender y pasión por su trabajo, el dominio del 346 inglés, la creatividad, su habilidad para generar contenidos y su capacidad de transmitir mensajes y valores de la *startup*. En los dircom en general también se valora la visión estratégica, la capacidad de comunicación, la accesibilidad a los medios de comunicación, su influencia en la dirección de la empresa, la capacidad de gestión/management, el conocimiento de los productos o servicios y su capacidad de trabajo”.

(Román, 2016)

ii. La comunicación interna

Como hemos visto en el marco teórico, la comunicación interna es aquella que gestiona los flujos de información y de relaciones dentro de la organización (Redding, 1972; Almenara 2005; Villafañe, 2005). Tal como hemos visto, el nuevo contexto obliga, aún más si cabe, a “situar a las personas en el centro y entender que la web 2.0 es el nuevo paradigma, imperante ya en la sociedad, de relación, de participación y de comunicación entre ellas”. (Bustínduy, 2010). Por ello, creemos que sería interesante estudiar a fondo la estrategia de comunicación interna de la nueva economía que permite, entre otras muchas cuestiones, la coordinación entre los diferentes profesionales de la comunicación necesaria para llevar a cabo la estrategia de comunicación 360º, con una orientación de comunicación integrada de *marketing*, que hemos constatado en este estudio que llevan a cabo las empresas nativas digitales.

iii. La responsabilidad social corporativa

Como hemos visto en el estudio, existen empresas nativas digitales que realizan acciones de responsabilidad social corporativa (Bowen, 1953; Kotler, 2003; Porter y Kramen, 2006; ADE-CEC, 2008), aunque este ámbito de actuación de las relaciones públicas no es prioritario para todas ellas.

En línea con lo expuesto en el epígrafe anterior al realizar el análisis crítico y propositivo, la autora de esta investigación considera recomendable aumentar la atención en la gestión de la reputación (Fombrun y Van Riel, 2004; Villafañe, 2005; Alloza, 2012; Piazzo, 2012; Wilcox et al, 2012), de las empresas de la nueva economía y, por tanto, aboga por explorar la vía de la responsabilidad social en futuras líneas de investigación.

iv. La gestión de la comunicación de crisis

La autora de la tesis doctoral considera también interesante abrir líneas de investigación futuras centradas en la gestión de la comunicación de crisis (Mitroff y Pearson, 1995; Seitel, 2002; Wilcox et al, 2012; Piazzo, 2012; Lalueza, 2017) en las empresas de la nueva economía, teniendo en cuenta que, como hemos señalado, sus dos puntos críticos son la reputación y la regulación (Sánchez Huerta, 2004) y se mueven en un complejo entorno 2.0 (O'Reilly, 2005) caracterizado, como hemos visto, por la velocidad y la interconectividad.

Bibliografía

40deFiebre (2017) ¿Qué es el Share of Voice (SOV)? Disponible en: <https://www.40defiebre.com/ques/share-of-voice-sov/>

Aced, C ; Arqués, N; Benítez, M; Llodrà, B; y Sanagustín, E. (2009) *Visibilidad*. Barcelona: Gestión 2000.

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (Vol. 248). Editorial UOC.

Aced, C. (2015). Radiografía de las relaciones públicas: la importancia de la estrategia y la medición. Disponible en: <http://cristinaaced.com/blog/2015/07/24/radiografia-relaciones-publicas-estrategia-y-edicion>

ADECEC (2016). Guía Práctica de la Medición. Disponible en: http://www.adecec.com/pdf/adecec_presenta_la_guia_practica_de_la_medicion.pdf

ADECEC (2016). Trabajar con *influencers*. Disponible en: http://www.adecec.com/pdf/adecec_presenta_la_guia_%E2%80%9Ctrabajar_con_influencers_.formulas_para_una_relacion_eficaz%E2%80%9D.pdf

ADECEC (2015). Guía Storytelling y Branded Content. Disponible en: <http://www.adecec.com/pdf/la-guia-de-storytelling-y-branded-content-de-adecec.pdf>

ADECEC (2008). La comunicación y relaciones públicas en España-radiografía de un sector. Disponible en: http://prnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf

AERCO-PSM digital (2017) Community Manager: gestión de comunidades virtuales. Disponible en: <https://aercomunidad.org/wp-content/uploads/2015/07/AERCO-PSM-Gestio%CC%81n-de-comunidades-virtuales.pdf>

- Aguado, G. y García, A. (2009) "Del Word-of-Mouth al *Marketing* viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales". *Comunicación y Hombre*, 7(5), 41-51.
- Aguilera, J. (2016). *La gestión de cuentas en la agencia de comunicaciones de marketing*. ESIC Editorial.
- Allis, S. (2010). Find a Growth Hacker for Your *Startup*. *Startup Marketing*. Recuperado de <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>
- Almenar, E. (2016) El poder de las marcas del distribuidor. El caso Bosque Verde (de Mercadona) en la categoría Detergentes para Ropa en España. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Almenara, J. (coord.) (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Alonso, L.E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Alonso, M. y Miranda, A. (2017). *La empresa colaborativa*. Madrid: Pearson.
- Alloza, Á. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, nº. 207, diciembre, 22-3
- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación *adComunica*, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 27-47. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>
- Amstrong, G., y Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Anguera, M (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10, 23-50.
- Apple Tree Communications (2016 junio 28). El fenómeno @Wallapop - #appletreebytes Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=RhQw-Kpsfqs>
- Arceo Vacas, J. L. (2006). La investigación de relaciones públicas en España. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, (34), 111-124. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/record/15556>
- Arens, K. (2010). The field of culture: The Standards as a model for teaching culture. *The Modern Language Journal*, 94(2), 321-324.
- Argemí, M. (2017) *El sentido del rumor*. Barcelona: Ediciones Península.

- Banco Sabadell (2016, marzo 1). Conversación de Banco Sabadell y Wallapop en 4YFN. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=q7fQKH3LRCQ>
- Banco Sabadell (2016, abril 15). Idea. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=3X6IUuxO6il>
- Balasubramanian, S. (1994). Beyond Advertising and *Publicity*: Hybrid Messages and Public Policy Issues. *Journal of Advertising*, 23 (4), 29-46
- Banegas, J. (2001) La nueva economía española: impactos de las tecnologías de la información y la comunicación en la economía y la sociedad. Universidad Complutense de Madrid.
- Bassat, L. (2017). El libro rojo de la publicidad (ideas que mueven montañas). Debols! llo. (1ª edición 1994)
- Bhargava, R. (2009). Manifesto for the content curator: The next big social media job of the future. *Influential marketing blog*, 30(09), 09.
- Barrio, E. (2016). La gestión de la responsabilidad social corporativa: el caso Unilever España. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/384844>
- Baschwitz, A. L. (2003) *Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Belch, G. y Belch, M. (2009) *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Ed. Mcgraw-Hill. San Diego State University.
- Benítez, E. (2015 diciembre 12). Economía colaborativa: límites urgentes. Diario.es. Disponible en: http://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/Economia-colaborativa-limites-necesarios-urgentes_6_467963225.html
- Berengueras, J. M. (2017 mayo 9), ¿Cuánto cobra un *influencer*? *El Periodico de Catalunya*. Disponible en: <http://www.elperiodico.com/es/economia/20170508/influencer-cuanto-cobra-gana-6024716>
- Berger, J., y Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral?. *Journal of marketing research*, 49(2), 192-205. Disponible en: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmr.10.0353>

- Bernays, E.L. (1923) *Crystallizing public opinion*. Nueva York: Boni & Liveright.
- Bernays, E.L. (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*; Editorial Gestión 2000.
- Black, S. (2004). *ABC de las relaciones públicas: Todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales* . Barcelona: Gestión 2000.
- Blanchard, O. (2011). *Social Media ROI. Managing Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Boston: Pearson Education.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonnat, J., y Trognon, A. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Narcea.
- Blanco, C. (2014 enero 17). *Media for equity*. Carlos Blanco. Disponible e <http://carlosblanco.com/2014/01/17/media-equity/>
- Blank, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*. Steve Blank.
- Bori, R. y Gardó, J. (1931). *Tratado completo sobre publicidad y propaganda, Tomos I y II*, Barcelona, José Montesó
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (No. 3). Harper.
- Braulio, N y Curto, J. (2015). *Customer analytics: mejorando la inteligencia del cliente mediante los datos*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC.
- British Army Website (2014 junio 5). *Britons Wants you. 1914*. Disponible en: <http://www.army.mod.uk/firstworldwarresources/archives/1498/britons-wants-you-1914>
- Broom, G.M y Dozier, D.M. (1990). *Using research in public relations: applications to program management*. Engelwood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Brown, D. y Hayes, N. (2008). *Influencer Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Busquet, J.; Medina, A; y Sort, J. (2006) *La recerca en comunicació*. Barcelona: UOC, 2006.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0* . Barcelona: UOC.
- Campbell, C., & Marks, L. J. (2015). *Good native advertising isn't a secret*. Business Horizons, 58(6), 599-606.

- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Disponible en:
<http://ceomediacomunication.com/Libros/Planificaciondelaimagencorporativa.pdf>
- Cassany, R. (2016). Especificitats de la narrativa audiovisual informativa a internet: anàlisi dels vídeos produïts per cibermitjans catalans. Universitat Pompeu Fabra. Disponible en:
<http://hdl.handle.net/10803/385358>
- Castelló, A. (2013). El estudio del retorno de la inversión y el impacto en la relación de la comunicación empresarial y publicitaria en plataformas sociales: herramientas disponibles en el mercado. *Investigar la comunicación hoy*. Actas del 2o Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación. Disponible en:
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/28195/1/AE-IC_Segovia_Araceli_Castello.pdf
- Castells, Manuel (2001). La Galaxia Internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad . Barcelona: Plaza y Janés.
- Castells, M. (2001): Internet y la Sociedad Red. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento (UOC). Disponible en:
<http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/106.pdf>
- Castells, M. (2008). «Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red. Los medios y la política», Telos , 13-24.
- Castillo, A., y Smolak, E. (2013). Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. Historia y Comunicación Social, 18.
- CCMA (2016, febrero 22) Disponible en: <http://www.ccma.cat/tv3/alcanta/els-matins/tres-histories-dexit-glovo-wallapop-i-typeform/video/5585417/>
- Celaya, J. (2000). La empresa en la Web 2.0. España: Ediciones Gestión 2000
- Centro de Documentación Publicitaria (2017). Leo Burnett. Disponible en:
<http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-20/leo-burnett>
- Charmaz, K. (2008). *Grounded Theory* as an emergent method. Handbook of emergent methods (pp.155-170). New York: Hesser Biber & P. Leavy.

Chartered Institute of Public Relations Staff (2013). *Share This Too : More Social Media Solutions for PR Professionals* (1). New York, GB: John Wiley & Sons, Incorporated.

Cibernarium (2017). Disponible en: <https://cibernarium.barcelonactiva.cat/>

CICR | Congreso Internacional de Comunicación y Realidad (2017). Disponible en: <http://cicr.blanquerna.edu/es/presentacion/>

Cid, G. (2017 agosto 24). Así se actúa en un atentado: este es el equipo humano tras @mossos y @emergenciascat *El Confidencial*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-08-24/atentado-barcelona-redes-sociales-mossos_1432906/

Coffey, A., y Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.

Coller, X. (2005) *Estudios de caso*. Madrid: CSIC.

Coll, P. (2017). *Marketing de contenidos como estrategia digital*. Especial Directivos, Nº 1, Sección Coyuntura Empresarial, Quincena del 1 al 14 Jun. 2017, Editorial Wolters Kluwer España. Disponible en: <http://revistas.laley.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAkMjQ1MzC7Wy1KLizPw8WyMDQ3MDMwNDkEBmWqVlfnJIZUGqbVpiTnGqWm5iSUIqka1rcYFLZhGU551aaRvkGuYZHOKolpqUn5-NYm48zDwAbOLBlnEAAAA=WKE>

Coll, P. (2016) La apuesta transmedia de Damm. *MK, Marketing+Ventas*, Vol. 30, Núm. 306

Comunica RSE (2015 abril 15) La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE. *Comunica RSE*. Disponible en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse>

Cornejo, J. (2016) *El caso Netflix 2012-2015. Nuevas formas de pensar la producción, distribución y consumo de series dramáticas*. Barcelona: Universitat Ramon Llull. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/386244>

Cornelissen, J. (2001) Integrated *marketing* communications and the language of *marketing* development. *International Journal of Advertising*. p. 483-498

- Correa, T., Hinsley, A. W., y De Zuniga, H. G. (2010). Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2)
- Costa, J. (2007). Pospublicidad. La era de la comunicación global. *Pensar la publicidad*, 1(1), 41-54.
- Cruz, J. (2006). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cuenca, J. (2012). Las auditorías de relaciones públicas: Origen y evolución histórica, tipos de auditorías, modelos y variables de medición. Barcelona: Editorial UOC.
- Cutlip, S.M y Center, A.H (2001). Relaciones Públicas eficaces. Barcelona: Gestión 2000.
- Davenport, T. (2014). *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Review Press.
- DDB (2017). 10 principios de Bill Bernbach. Disponible en:
http://www.ddb.com/spain/cultura/10_principios_bill_bernbach.pdf
- De Kare-Silver, M (1998). *Eshock*. Basingstoke Reino Unido: Macmillan.
- De Toro, J. M. (2009). La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management. Barcelona. Ed. Deusto.
- Dircom (2008). La gestión de la comunicación de crisis en España. Experiencia y prácticas de las empresas. Madrid: Dircom.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harpers & Brothers.
- Drucker, P. (2008). *Management*, revised edition. New York: Collins.
- Duncan, T. y Caywood, C. (1996). "The concept, process and evolution of Integrated *Marketing Communication*" en Thorson, E y Moore, J. (1996), *Integrated Communication: A Synergy of Persuasive Voices*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dyer, W. G., y Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Doménech, G. (2015). La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. *Ceflegal. Revista práctica de Derecho.*, 2015, vol. 175-176, p. 61-104.
- Echávarri, M. (2016 agosto 4) . ¿Tiene sentido el '*media for equity*'? *Puro Marketing* Disponible en
<http://www.puromarketing.com/18/27532/tiene-sentido-media-for-equity-para-startup.html>

Eguizábal, R. (2015). Editorial: Publicidad eficaz. *Pensar La Publicidad*, 9, 7-8.

Eguizábal, R. (2007). *Teoría de la publicidad*. Madrid: Cátedra.

El País. (2017 septiembre 26) "Uber, la regulación pendiente". *El País*. Disponible en:
https://elpais.com/elpais/2017/09/25/opinion/1506358618_017120.html

Ellis, S. (2014). Find a growth hacker for your *startup*. *Startup Marketing*. Disponible en:
<http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

ESADE (2016, junio 11). ESADE y Banco Sabadell premian a Wallapop como mejor *Startup* del año
Disponible en: <http://www.esade.edu/homepage/esp/newsroom/press-releases/viewelement/313142/2321/esade-y-banco-sabadell-premian-a-wallapop-como-mejor-start-up-del-ano>

Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36.

Espantaleón, R. (2006) "Humanizar las marcas o la moda emocional". *Anuncios* nº1154 pág 27.

Espín, J. V. (2002). El análisis de contenido: una técnica para explorar y sistematizar información. *Revista de Educación*, 4

Estanyol, E. (2014). *Percepció i gestió de la creativitat en les empreses consultores de comunicació i relacions públiques*. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en:
<http://hdl.handle.net/10803/283527>

Estanyol, E; Garcia, E; Lalueza, F. (2016) ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC.

Europa Press (2016, abril 7). Los sevillanos ponen a la venta más de 15.000 trajes de flamenca a través de Wallapop. Europa Press. Disponible en: <http://www.europapress.es/andalucia/sevilla-00357/noticia-sevillanos-ponen-venta-mas-15000-trajes-flamenca-traves-wallapop-20160407134103.html>

e-volucion (2017 septiembre 14). "Las redes sociales son útiles para captar contenidos y amplificar mensajes" Carlos Macho, Content *Marketing* Manager de Wallapop. *E-volucion* Disponible en:

<http://www.e-volucion.es/2017/09/redes-sociales-son-utiles-captar-contenidos-y-amplificar-mensajes-carlos-macho>

Fernández, B. (2017, agosto). Silvia Arenas, de Westwing.es. *MiCasa*. Disponible en: <http://www.micasarevista.com/novedades/silvia-arenas-de-westwing.es>

Fernández, E. P. (2017). Big data: eje estratégico en la industria audiovisual. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New York: Pearson-Financial Times

Fotocasa (2017, junio 27) El 51% de los inquilinos considera que el boom del alquiler turístico está incrementando los precios. Disponible en: <http://prensa.Fotocasa.es/el-51-de-los-inquilinos-considera-que-el-boom-del-alquiler-turistico-esta-incrementando-los-precios/>

Fotocasa (2017, julio 6) Los españoles invierten el 31% del salario mensual bruto al pago de su alquiler. Disponible en: <http://prensa.Fotocasa.es/los-espanoles-invierten-el-31-del-salario-mensual-bruto-al-pago-de-su-alquiler/>

Fotocasa (2017) Fotocasa blog. Disponible en: <https://www.Fotocasa.es/blog/>

Fotocasa (2017) Fotocasa blog profesional. Disponible en: <http://blogprofesional.Fotocasa.es/>

Fotocasa (2017 marzo 22) Libro blanco: tendencias del mercado de alquiler. Disponible en: <https://www.Fotocasa.es/blog/alquiler/libro-blanco-alquiler>

Fotocasa (2016, marzo 16). #FotocasaParty con Alaska & Mario. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=g9YIcSsjrOI>

Fotocasa (2016, abril 15) #FotocasaParty con Alaska & Mario - El evento. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=KQPLmWiNyRE>

Fotocasa (2016, abril 22). #FotocasaParty con Alaska & Mario - Ganadores del sorteo. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=9cqNuhYGXEQ>

Fotocasa (2016, junio 3). Este es el rincón favorito de Alaska & Mario, ¿cuál es el tuyo? #MiRinconFavorito Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=yK5Q5OSgy3k>

Fotocasa (2017, mayo 10). #FotocasaParty 2017 con Lidia y Matías. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=VeeU4PxKeGk>

Fotocasa (2016, noviembre 7). El #retoFotocasa reúne a los instagrammers de cocina y lifestyle más influyentes del momento. Disponible en: <http://prensa.Fotocasa.es/el-retoFotocasa-reune-a-los-instagrammers-de-cocina-y-lifestyle-mas-influyentes-del-momento/>

Fotocasa (2017, febrero 13). Enamórate, encuentra el piso de tus sueños. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=f0BHSr99KRO>

Fotocasa (2016, junio 14). Ahora, más pisos que nunca. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TgleKXP6fY>

Fotocasa (2016, enero 15). Fotocasa, dedícate a vivir. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=cF4riEu0gMO>

Fotocasa (2016, enero 15). Fotocasa, dedícate a vivir: Partido. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=nKS-WO7AEe8>

Fotocasa (2015, enero 15). Fotocasa, dedícate a vivir: Cumpleaños. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=cboaoH5wptE>

Fotocasa (2015, febrero 13). Sueña, encuentra (súper) – Fotocasa. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Gd58OVmDdgY>

Fotocasa (2015, febrero 13). Sueña, encuentra (palomitas) – Fotocasa. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=aLbDVRkvz_8

Fotocasa (2015, febrero 13). Sueña, encuentra (baile) – Fotocasa. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=nuisIRKLGgu>

Fotocasa (2014, mayo 21). Siempre hay algo mejor - Fotocasa.es Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UcoUHN-rxGU>

Fotocasa (2014, septiembre 16). Siempre hay algo mejor - Fotocasa.es Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Zx2oTIDyot4>

Fotocasa (2014, febrero 7). "Sólo en Fotocasa será como si lo hubieras visto antes" [Amigos] Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=QpS1g3UCZ7k>

Fotocasa (2014, febrero 7). "Sólo en Fotocasa será como si lo hubieras visto antes" [Familia] Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=r_0cg-XH7xU

- Fotocasa (2017) Índice Inmobiliario Fotocasa. Disponible en: https://www.Fotocasa.es/indice-inmobiliario_Fotocasa.aspx
- Franco, D. (2016). *Evolución de comunicación política en Twitter: de CIU y del PSC-PSOE en las campañas electorales celebradas en Cataluña de 2010 a 2012*. Barcelona: Universitat de Vic. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/397656>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173-178.
- Galtés, M. (2017, junio 25). El aterrizaje del unicornio. *La Vanguardia* pp.87. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20170625/423671015279/wallapo-p-agustin-gomez.html>
- García, L. (2017). Cómo desarrollar una estrategia de *marketing* de contenidos. 40 de fiebre. Disponible en: <https://www.40defiebre.com/como-desarrollar-estrategia-marketing-contenidos/>
- García Avilés, J. A. (2015). *Comunicar en la Sociedad Red: teorías, modelos y prácticas*. Barcelona, ES: Editorial UOC.
- García Carballo, C. (2012) “Mensajes con fines publicitarios que tornan en Relaciones Públicas en las redes sociales: el caso de Starbucks España y Cash Converters España”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 4 Vol. II.
- García, E., Gil, J., y Rodríguez, G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.
- Gates, B. (1996). “Content is King”. *Microsoft Corporation*. Disponible en: <http://web.archive.org/web/20010126005200/http://www.microsoft.com/billgates/columns/1996essay/essay960103.asp>
- George, A. L. y Bennett, A (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid, ES: Ediciones Morata
- Gil, E. (2015). *Big data, privacidad y protección de datos*. Agencia Española de Protección de Datos. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

- Gil, S.y Miquel, S. (2017). Transmedia y comunicación publicitaria: retos, narrativas y emociones. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº14. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica y Universitat Jaume I, 23-26.
- Gillin, P. (2009): Los nuevos influyentes. Madrid: LID Editorial.
- Glaser, B. G. (1992). Basics of *Grounded Theory* analysis: Emergence vs forcing. Sociology Press.
- González, S. (2011). La convergència en els gabinets de premsa i comunicació: Les oficines especialitzades en seguretat viària. Barcelona: Universitat Ramon Llull. FCCB – Comunicació
- Goodwin, T . (2015 marzo 3). The Battle Is For The Customer Interface. *TechCrunch*. Disponible en: <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>
- Gregory, A. (2000). *Planning and managing public relations campaigns*. Kogan Page Publishers.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York : CBS College Publishing.
- Guallar, J y Leiva-Aguilera, J. (2014). El content curator. Editorial UOC.
- Gummerson, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park., California. Sage.
- Gupta, D. (2016 julio 27). "This is how Trump is using data analytics to win US elections". Techgig. Disponible en: <https://www.techgig.com/tech-news/This-is-how-Trump-is-using-data-analytics-to-win-US-elections-55228?parm=editors-pick/This-is-how-Trump-is-using-data-analytics-to-win-US-elections-55228>
- Hallam, J. (2012). *The social media manifesto*. Springer.
- Harad, K. C. (2013). Content *Marketing* Strategies to Educate and Entertain. Journal Of Financial Planning, 18-20 Disponible en: <https://www.onefpa.org/journal/Pages/Content%20Marketing%20Strategies%20to%20Educate%20and%20Entertain.aspx>
- Hartley, B. y Pickton, D. (1999) "Integrated marketing communications requires a new way of thinking". *Journal of Marketing Communications*, 5 (2).

- Hernandez Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- Herrera, J. S. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. ESIC Editorial.
- Himpe, T. (2007). *La publicidad ha muerto: larga vida a la publicidad*. Blume.
- Holiday, R. (2014). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Portfolio.
- Holm, O. (2006). "Integrated marketing communication: from tactics to strategy". *Corporate Communications: An International Journal* vol. 11, num 1.
- Hopkins, C. C. (1923). *Scientific advertising*. New Line Publishing.
- Howe, P., y Teufel, B. (2014). Native advertising and digital natives: The effects of age and advertisement format on news website credibility judgments. *ISOJ Journal*, 4(1).
- Hubspot (2017). Metodología inbound. Hubspot.es. Disponible en: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Ibáñez, T. (1994) *Psicología social construccionista*. México: Universidad de Guadalajara. 1994.
- Infoadex (2017). Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España. Disponible en: <http://infoadex.factoriadigitalpremium.es/infoadex3/documentacion/ESTUDIO-COMPLETO-2017.pdf>
- James, E. A. y Slater, T. H. (2013). *Writing your doctoral dissertation or thesis faster: A proven map to success*. SAGE Publications.
- Jarvis, J. (2015). El fin de los medios de comunicación de masas. Cómo serán las noticias del futuro. *Gestión 2000*.
- Jenkins, H. (2003) "Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling". *Technology Review*
- Joannis, H. (1969). Del estudio de motivación a la creación publicitaria ya la promoción de ventas. Paraninfo.
- Joannis, H. (1986). El proceso de creación publicitaria, Bilbao, Deusto.
- Jurvetson, S. (2000). What exactly is viral marketing. *Red Herring*, 78, 110-112. Disponible en: <http://sites.google.com/site/kehowells/viral-marketing.pdf>

- Jurvetson, S., y Draper, T. (1997). *Viral marketing: Viral marketing phenomenon explained*. *DFJ Network News*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/133798561/08-Tim-Draper-on-Viral-Marketing>
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence*. New York: Free Press.
- Kelly, K. (1997 enero 9). "New Rules for the New Economy". *Wired*. Disponible en: <https://www.wired.com/1997/09/newrules/>
- Kelly, K. (1999) *Nuevas reglas para la nueva economía*. México: Ediciones Granica.
- Kelly, T. (2016) *Campaña de cartelería para Wallapop*.
- Kitchen, J. y de Pelsmaker, P. (2004). *Integrated Marketing Communications*. New York, 2004.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 11ª ed., Prentice Hall: New Jersey.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*.
- Kumar, N (1999). "Internet distribution strategies: dilemmas for the incumbent", *Financial Times*. Special Issue on Mastering Information Management, num. 7 pp. 6-7.
- L'Etang, J. (2009). Public relations and diplomacy in a globalized world: An issue of public communication. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 607-626. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764209347633>
- Laluzza, F. y EstanyoL, E. (2013) "¿El lado oscuro? Análisis sobre la perspectiva que tienen los periodistas de los profesionales de las relaciones públicas". *Revista internacional de Relaciones Públicas*, nº5, vol. III pp 133-148.
- Laluzza, F. (2006). ¿ Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento?. *UOC Papers*. Revista sobre la sociedad del conocimiento, nº 3. Disponible en: <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/laluzza.pdf>
- Laluzza, F. (2017). *Comunicación de crisis*. Barcelona: UOC.
- Larrañaga, A. (2017, agosto). *Planeta Veggie*. *Elle*. (37), pp.77.

- Launchmetrics (2017) Informe sobre el estatus del *Marketing de Influencers* 2017.
- Leavy, P. (2017). *Research design*. New York: The Guilford Press.
- León, J. C. (2012). *La publicidad me gusta: el marketing más social*. El Viso Media.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., y Weinberger, D. (2011). *The cluetrain manifesto*. Basic books.
- Libaert, T. (2005). El Plan de Comunicación Organizacional. Mexico: Ed. Limusa.
- Long, L. W. y Hazelton, V. (1987). Public relations: A theoretical and practical response. *Public Relations Review*, 13(2), 3-13.
- López, B. (2007) Publicidad Emocional: estrategias creativas. ESIC Editorial. Madrid.
- López Piriz (2008). "La importancia de una comunicación 360". *Puro Marketing*. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/13/4767/importancia-comunicacion.html>
- Lorente, J (2007) Cómo la publicidad está cambiando de piel. Universidad Autónoma de Barcelona (2007) En Informe de la Comunicación en Cataluña 2005-2006 Disponible en: http://www.portalcomunicacion.com/informe_07/pdf/esp/informe0506_cap15_esp.pdf
- Lorente, M.(2011) "Social TV en España: concepto, desarrollo e implicaciones". *Cuadernos de Gestión de Información*. P55-p64.
- Lorient, L. (2016 julio 11). *Startups: el fenómeno del media for equity*. LegalToday. Disponible en: <http://www.legaltoday.com/blogs/nuevas-tecnologias/blog-ecija-2-0/startups-el-fenomeno-del-media-for-equity>
- Macià, F y Santonja, M (2015). *Marketing en redes sociales* Anaya Multimedia.
- Marketing roadmaps (2017) Influencer marketing landscape* 2017. Chatham: Newstex.
- Marquina, J. (2013). Plan social media y community manager. Barcelona, ES: Editorial UOC
- Marston, J. E. (1963). The nature of public relations. McGraw-Hill.
- Martí, J. (2010). *Funny Marketing*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Martí, J., Cabrera, Y. y Aldás, J. (2012). La publicidad actual: retos y oportunidades. *Pensar la publicidad*, Vol. 6 nº2.

- Martín, R; Fernández, J. (2012) “La digitalización como eje de transformación de las agencias de medios españolas” *Pensar la publicidad*. Vol. 6 nº 2 427-445. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/50736>
- Martínez, P. J. M., Martínez, S. J., y Parra, M. M. C. (2015). *Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa*. Madrid, ESPAÑA: Editorial UOC.
- Martínez, J; Canós, E.; Sanchís, G. (2017). Narrativas transmedia y publicidad: análisis de las campañas más premiadas (2011-2016). *adComunica*, (14), 51-74. Disponible en: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/412/359>
- Martínez, J (2017 abril 27). El duopolio televisivo traslada su poder a las ‘startups’: así han invertido más de 40 millones. *El Español*. Disponible en: https://www.lespanol.com/economia/empresas/20170425/211229558_0.html
- Mas, LL.; Morales F. Y Castellà-Mate, J. (2014) “Contenido racional VS contenido emocional en la Publicidad a través del Móvil”, *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*; Vol 8, No 2
- Maskeroni, A. (2016). Why Ads Go Viral, and What Made Apple's 'Taylor vs. Treadmill' the Perfect Viral Spot. *Adweek*, 1
- Mashey, J. R. (1997, octubre). Big Data and the next wave of infraS-tress. In Computer Science Division Seminar, University of California, Berkeley.
- Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, C. (2007) *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2007.
- Matrat, L. (1970) *Relations publiques et management*. Brusel·les: CERP.
- McGrath, J.M. (2005) “At a crossroads. A theoretical review and a conceptual framework for testing”. *Marketing Management Journal* 15, nº2; 55-66.
- McLuhan, M. (1998). *La galaxia Gutenberg*. Círculo de Lectores.
- Meeker, M. (1997) *Internet Advertising Report*. Paperback.

- Méndiz, A. (2014). Cómo se ha escrito la "historia de la publicidad": Fundamentos historiográficos y esquema de periodización/How the "history of advertising" was written: Historiographical basis and periodization scheme. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-207.
- Micó, J.Ll. (2016 diciembre 3). ¿Cuánto cobran los *influencers* por sus redes sociales?. La Vanguardia. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20161203/412356741834/influencers-cuanto-cobran-redes-sociales-ingresos.html>
- Mimoun, A. (2008) “*IMC: Theory, practice and reality*” University Paris IV – Sorbonne.
- Mínguez, M.I; y Baamonde, X.M. (2011) “La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación”. *Razón y Palabra* nº75
- Mitroff, I; y Pearson, C. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Morales, M. (2010). *Analítica web para empresas: arte, ingenio y anticipación*. Barcelona, ES: Editorial UOC.
- Morse, S. (1906, September). An awakening in Wall Street. *The American Magazine*, 62, pp. 457–463.
- Navarro, J. (2016 junio 5) La economía colaborativa regulada y con impuestos que quiere la UE, la odian los lobbys. *El blog Salmon*. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/sectores/la-economia-colaborativa-regulada-y-con-impuestos-que-quiere-la-ue-la-odian-los-lobbys>
- Neira, E., y Linares, R. (2015). *La otra pantalla: redes sociales, móviles y la nueva televisión*. Barcelona, ES: Editorial UOC.
- Noguero, A. (1995): *La función social de las relaciones públicas. Historia, teoría y marco legal*, ESRP-EUB, Barcelona.
- O’Reilly, T (2005) *What is Web 2.0. Design patterns and business model for the next generation of software*.
- Ogilvy, D. (1963). *Confessions of an advertising man* (pp. 9-15). New York: Atheneum.
- Oliver, P. (2008). *Writing your thesis*. Sage.
- Palfrey, J., y Gasser, U. (2008). *Born Digital : Understanding the First Generation of Digital Natives*. New York, US: Basic Books.
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin UK.

- Patel, N.y Taylor, B. (2014). The Definite Guide to Growth Hacking. *QuickSprout*.
- Perea, V. (2013). Red Bull: el rey del Branded Content. En Medios Sociales Disponible en: <http://mediossociales.es/red-bull-el-rey-delbranded-content/>
- Piazza, V. (2012) “Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online”. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf
- Pickton, D y Broderick, A. (2005) *Integrated Marketing Communications*. London. Prentice Hall.
- Pijuán, A. (2017 febrero 27). De Mediaset a Atresmedia, los ‘partners’ mediáticos del capital emprendedor en España. Kippel01. Disponible en: <https://www.kippel01.com/pro/de-mediaset-a-atresmedia-los-partners-mediaticos-del-capital-emprendedor-en-espana.html>
- Pinedo, A. (2017, febrero 25). Silvia Arenas. *Expansion*, pp. 4.
- Pintado, T., y Sánchez, J. (2009): Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. Madrid. ESIC Editorial.
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales: dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Santillana: Madrid.
- Ponzi, L.; Fombrun, C.; y Gardberg, N. (2011). Reprtrak Pulse: conceptualizing and validating a short term measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, vol. 14, nº1, 15-35.
- Porter, M., y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Porto Simoes, P. (1993). *Relaciones Públicas: función política en la empresa y la institución pública*. Ateneo
- Prat Gaballí, P. (1917). Una nueva técnica: la publicidad científica. Henrich y Ca.
- Prat Gaballí, P. (1992). Una nueva técnica. La publicidad científica, Cámara de Comerç de Barcelona, Barcelona.(1ª edición, 1917).
- Prensky, M. (2001) “Digital Natives, Digital Immigrants”. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- PR Noticias (2013 septiembre 5) Comunicación en 360º, la última ‘vuelta de tuerca’ a la Comunicación del Siglo XXI. PR Noticias. Disponible en: <http://prnoticias.com/comunicacionpr/520-tendencias-de-comunicacion-1/20124057-comunicacion-en-360o-la-ultima-vuelta-de-tuerca-a-la-comunicacion-del-s-xxi>

- Pulizzi, J., y Barrett, N. (2009). *Get content get customers: Turn prospects into buyers with content marketing*. McGraw Hill Professional.
- Pulizzi, J. (2013). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. McGraw Hill Professional.
- Pulizzi, J. (2015). Native advertising is not content *marketing*. Content *Marketing* Institute, Disponible en: <http://contentmarketinginstitute.com/2015/08/native-advertising-content-marketing/>
- Puro *Marketing* (2017 septiembre 13). "Big data, un talón de Aquiles para la reputación de empresas y marcas". Puro *Marketing*. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/12/29192/big-data-talon-aquiles-para-reputacion-empresas-marcas.html>
- Real Academia Española (2017). Blog. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=5hLUKIO>
- Red Bull (2012) Red Bull Stratos. Disponible en: <http://www.redbullstratos.com/>
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organization*. Nueva York: Industrial Communication Council.
- Reeves, R. (1961). *Reality in advertising*. BookBaby.
- Regueira, J. (2011): *Big Brother is dead. El día que el consumidor hizo callar a las marcas*. Madrid, ESIC.
- Regueira, J. (2012). El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca. Universidad Rey Juan Carlos I. Disponible en: [https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11415/Tesis%20doctoral%20J%20REGUEIRA%20Completa%20\(b%20n\).pdf;jsessionid=3991A0DD982EF9A3C14BB9E8E3216545?sequence=1](https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11415/Tesis%20doctoral%20J%20REGUEIRA%20Completa%20(b%20n).pdf;jsessionid=3991A0DD982EF9A3C14BB9E8E3216545?sequence=1)
- Reinares Lara, R. (2003): *Formatos no convencionales de Publicidad en Televisión*, Madrid, ESIC.
- Reyes, A. (2013). En Content Matters: La importancia del Branded Content. En FoxizeSchool Disponible en: <http://www.foxize.com/ebooks/branded-content>
- Ricou, J. (2017 septiembre 17). Instagram: del postureo a la estafa. *La Vanguardia*. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/vida/20170917/431347893527/instagram-postureo-estafa-fraude-fotos-falsas-manipulacion-redes-sociales.html>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta.

- Ries A. y Ries, L. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Urano.
- Rodriguez Ardura, I. (2008). *Marketing.com*. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Rodriguez Ardura, I. (coord.) (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC
- Rodríguez Ardura, I. (2013). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodriguez del Pino, D (2014). *Publicidad on line: Las claves del éxito en Internet*. ESIC Editorial.
- Rodríguez, N. (2008). *Anunciar es vender. Nacimiento y desarrollo de la publicidad en la España del primer tercio del siglo XX*. EnvALDUNATE LEÓN, O; HEREDIA URDÁIZ, I (Coords). *Actas del I Encuentro de Jóvenes Investigadores de la AHC*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Ros, M. (2014). "La eficacia del branded content en un mundo de comunicación transmedia". En Ron, R.; Álvarez, A.; y Núñez, P. *Bajo la influencia del Branded Content*. Madrid: ESIC.
- Rosen, E. (2002). *The anatomy of buzz*. Crown Publishing Group.
- Rom, J. y Sabaté, J. (2007). *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Editorial UOC.
- Román, Y. (2016) *Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas*. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>
- Rushkoff, D. (1994). *Media Virus*. Random House Publishing Group.
- Roux A. T., y Van der Waldt, D. R. (2016) "Toward a Model to Enhance Synergy of Out-of-Home Advertising Media Integration Strategies". *Journal Of Promotion Management*, 22(3), 386-402.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012) *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto: Universidad de Deusto.
- Russell, K. M., y Bishop, C. O. (2009). *Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U.S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865–1904*. *Public Relations Review*, 35(2), 91-101.
- Rust, R. T. (2016). *Comment: Is advertising a zombie?* *Journal of Advertising*, 45(3), 346-347.

- Rust, R. T., y Oliver, R. W. (1994). The death of advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 71-77
- Sanagustín, E (2013). *Marketing de Contenidos*. Anaya Multimedia.
- Sánchez, (2017 septiembre 28). El camino hacia la 'uberización' de la economía española. *El Mundo*. Disponible en: <https://amp-elmundo-es.cdn.ampproject.org/c/s/amp.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/09/28/59cbfa48ca474166278b45c8.html>
- Sánchez, C. (2013) Narrativas Transmedia Nativas: Ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso/Native Transmedia Storytelling. *Historia y comunicación social vol. 18*, p. 561.
<Http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/44349/41908>
- Sánchez, P. (2017) "Influencers, de vocación a profesión". Ipmark. Marzo, 2017
<http://ipmark.com/influencers-vocacion-profesion/>
- Schultz, D. (1996) The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, Volume 37, 1996.
- Schultz, D. E., y Kitchen, P. J. (2000). A response to 'Theoretical concept or management fashion'. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 17-21.
- Schultz, D. E., y Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace.
- Serrano, M. (2017). Más allá de la comunicación: procesos de Advance Care Planning (Toma de decisiones y Planificación Adelantada) en cuidados al final de la vida. Universitat Jaume I. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/404308>
- Sierra Bravo, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Sierra Bravo, R. (1995). *Técnicas de investigación social*, 10.ª ed., Madrid: Paraninfo.
- Simon, R. (1994). *Relaciones públicas: teoría y práctica*, México, DF: Limus
- Sivera, S. (2014) *Marketing viral: claves creativas de la viralidad publicitaria*. Barcelona: Universitat Ramon Llull <http://www.tdx.cat/handle/10803/247406>

- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative *marketing* strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8.
- Smith, N. C (1990). "The case study: a useful research method for information management", *Journal of Information Technology*, Vol. 5, pp. 123 -133.
- Smith, R. D. (2003). *Strategic Planning for Public Relations*. Londres: Ed. Taylor & Francis.
- Sociedad de Desarrollo. [socdessc]. (2017, abril, 5). Tecnológica 17: Gemma Escribano 'Mobile Marketing, cómo conseguir el éxito de tu app' Disponible en:
https://www.youtube.com/watch?List=PL1dK2GvNlyzt2PegV-zkhdsjvwhfq_7q_&v=t9v7u2ah3wi&app=desktop
- Solana, D. (2010). PostPublicidad. Doubleyou. Disponible en:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12798/Postpublicidad%20-%20Versi%C3%B3n%20I%C3%ADquida%201.0.pdf?sequence=1>
- Solanas, I., Rom, J., y Sabaté, J. (2007). Un nuevo enfoque para la publicidad y el *marketing*. La búsqueda de la viralidad. El caso de la campaña "Levántate ZP. In *Comunicación del IV Congreso de Comunicación y Realidad en Trípodos Extra*.
- Solanas, I. (2016). Sobre la naturaleza interdisciplinar de la Publicidad y su estudio. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 2(1).
- Soler, P y Enrique, A.M. (2012). Reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa/Essay about scientific rigor in qualitative research. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18.
- Soler, P., y Fernández, B. (2010). La *Grounded Theory* y la investigación cualitativa en comunicación y *marketing*. *Revista Icono*, 14(8), Disponible en:
<http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/253/130>
- Steenburgh, T., Avery, J., y Dahod, N. (2009). HubSpot: Inbound *marketing* and web 2.0. *Harvard Business Review*, 28.
- Steinberg, C. S. (1975). *The creation of consent: Public Relations in practice*. Hastings House Book Publishers.
- Sterne, J. (1996). *World Wide Web marketing: integrating the Internet into your marketing strategy*. Nueva York: Joh Wiley & Sons.
- Strauss, A y Glaser, B. (1967). *Grounded Theory: The discovery of Grounded Theory*. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 12.

- Strauss, A., y Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing *Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strong, E.K., Jr. (1925). Theories of selling. *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 75-86.
<http://dx.doi.org/10.1037/h0070123>
- Suárez Huerta, P. (2014). Consumo colaborativo. Análisis, estudio de casos de éxito y buenas prácticas. Universidad Politécnica de Madrid Disponible en: <http://oa.upm.es/32395/>
- Suddaby, R. (2006). from the editors: What *Grounded Theory* is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642
- Sutton, R.I y Staw, B.M. (1995) What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3. (Sep., 1995), pp. 371-384
- Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1984) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Todolí-Signes, A. (2015). El contrato de trabajo en el s. xxi: la economía colaborativa, on-demand economy, crowdsourcing, uber economy y otras formas de descentralización productiva que atomizan el mercado de trabajo. Universidad de Valencia.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional *marketing*: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- Tucker-McLaughlin, M., y Campbell, K. (2012). A *Grounded Theory* analysis: Hillary Clinton represented as innovator and voiceless in TV news. *Electronic News*, 6(1), 3-19. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1931243112439388>
- Valles, M. S. (1997). Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa. *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 48-68.
- Van Dijk, J. A. (2001). De netwerkmaatschappij: sociale aspecten van nieuwe media. Kluwer.
- Vassos, T. (1996). Strategic Internet *marketing*. Indianápolis: Que education and training.
- Vázquez, A. Coord (2016). *100 influencers a los que seguir*. Blanquerna.

- Velasco, B. (2015) *La cultura organizacional y la gestión stakeholder. Un estudio de caso de la información institucional de El Corte Inglés*. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/33917/1/T36624.pdf>
- Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona, ES: Editorial UOC.
- Veliz, F. (2006). "Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360". *Revista Latinoamericana de Comunicación* nº93 pp. 62-65.
- Vergoñós, M. (2016 abril 15) Renta 2015: lo que Hacienda te preguntará si has comprado o vendido en Wallapop. *La Vanguardia*. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20160414/401098965181/renta-2015-hacienda-comprar-vender-wallapop.html>
- Villafañe, J. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Wallapop (2017 septiembre). Wallapop es la forma más rápida de ganar con lo que ya no usas. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=c0wZI_FKSCg
- Wallapop (2017 septiembre). Wallapop es donde hay más variedad de producto a buen precio y cerca de ti. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=zq4tTEt5gXo>
- Wallapop (2017 septiembre). Wallapop, ganas dinero vendiendo lo que no usas y hasta viene a casa a buscarlo. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=FPXzXsNBFXM>
- Wallapop (2017 septiembre). En wallapop hay muuuuuchas cosas ¡Y al mejor precio!. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=l4oTvodUkg0>
- Wallapop (2017 septiembre). Vender en Wallapop es fácil. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ls60EOdD4Yk>
- Wallapop (2017 septiembre). Wallapop, encuentra lo que buscas al mejor precio. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=D9TRynIR678>
- Wallapop (2017, abril). Wallapop, un universo de coches te espera. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=gA6_pqRJGco
- Wallapop (2017, enero). Encájalo. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=tIOYR0mUpKE>

Wallapop (2016, noviembre). Ya llegan los gestos de Navidad. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=dco6AmPYLSQ>

Wallapop (2016, agosto). Este verano te lo has fundido todo. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZxAp36ua3uw>

Wallapop (2016, abril). #Thughlifepadres. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=4Fx35Bb3LcE>

Wallapop (2016, abril). #Thughlifehijos. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=p-2-5wyUrcQ>

Wallapop (2016, enero). Si no te gusta súbelo. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=1U2JjwcWBms>

Wallapop (2014). Wallapop. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=YZtAyonFGbM>

Wallapop (2015, octubre). Wallapop Help Point: Acción Solidaria. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=Z3aS4RA4oK0>

Wallapop (2017, mayo 5). ¿Ya has participado en #wallacar? Grábate cantando en el coche y podrás ganar 5.000€ para comprarte uno nuevo <https://t.co/fTsQxmiYb4> Disponible en:
<https://twitter.com/wallapop/status/860475340954755073>

Wallapop (2016, abril 7). Wallapop se pone flamenca.

Waters, R.D.; Tindall, N.; Morton, T.S. (2010). "Media Catching and the Journalists-Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations". *Journal of Public Relations Research* Vol. 22, núm. 3, p. 241-264.

Weiss, R. (2014). *Influencer marketing*. *Marketing Health Services*, 34(1), 16.

Westwing Home and Living España (2016, marzo). Oficina. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=boxkWzAic5I> Westwing Home and Living España (2017, septiembre). Elige tu propio estilo. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=chB9wbQbRIE>

Westwing Home and Living España (2016, marzo) Vecinas. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=boxkWzAic5I>

Westwing Home and Living España (2016, enero). Él. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=I0jdeZhibH8>

Westwing Home and Living España (2016, enero). Ella. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=m-CT2n2iBvw>

Westwing Home and Living España (2016). #40PreguntasMuyWestwing Agatha Ruiz De La Prada.
Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Bft8kjUMMFw>

Westwing Home and Living España (2015, noviembre). Disponible en:
https://www.youtube.com/watch?v=DduF8-GKMt0&list=PLnO_K1BUzoCoS0glFascP94VvHW8vxAlw&index=5

Westwing Home and Living España (2015, septiembre). Disponible en:
https://www.youtube.com/watch?v=d_ZMiAYvjiC&list=PLnO_K1BUzoCoS0glFascP94VvHW8vxAlw&index=6

Westwing (2017, marzo). Westwing abre la casa al exterior.

Westwing (2017). *Magazine Westwing*. Disponible en: <https://www.westwing.es/revista/>

Westwing (2017). Westwing TV. Disponible en: <https://www.youtube.com/user/WestwingTV>

Westwing (2017). Westwing Home and Living. Disponible en <https://www.westwing.es>

Westwing (2016, enero). Westwing inicia una serie de vídeos exclusivos “one to one” con los diseñadores e interioristas que marcan tendencia en Home & Living en España.

Westwing (2016, enero). 40 preguntas muy Westwing - jaime beriestain. Disponible en:
https://www.youtube.com/watch?v=Yc7l8fdQhb0&list=PLnO_K1BUzoCqIPVmfp4lL1M6MjT3LYse9

Westwing (2016, julio) 40 PREGUNTAS MUY WESTWING- ÁGATHA RUIZ DE LA PRADA. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=Pog0YmwCjEw&t=159s>

Westwing (2016, julio) La diseñadora Ágatha Ruiz de la Prada abre las puertas de su casa para responder 40 preguntas muy Westwing.

Wikimedia Commons (2017). File:I want you for U.S. Army Disponible en:
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:I_want_you_for_U.S._Army_3b48465u_edit.jpg

Wikipedia (2017). Stakeholder. Disponible en: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_\(corporate\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_(corporate))

Wilcox, D.L; Cameron, G.T; y Xifra, J. (2012). Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación , 10º ed.

Wimmer, R. y Dominick, J. (2001) *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación*. International Thomson Editores.

Wojdyski, B. W. (2016). Native advertising: Engagement, deception, and implications for theory. The new advertising: Branding, content and consumer relationships in a data-driven, social media era, 1, 203-236.

Word of Mouth *Marketing* Association. (2010). *Influencer Handbook*. Disponible en: <https://paineublishing.com/wp-content/uploads/2015/06/Influencer-Handbook-v4-2.pdf>

Wright, P. M.,y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Xifra, J. (2006). *Les relacions públiques*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa/Lucien Matrat and the consolidation of public relations in europe. *Historia y Comunicación Social*, 11, 229.

Xifra, J. (2007). *Tècniques de les relacions públiques*. Editorial UOC.

Xifra, J. (2017). *Lobbismo y grupos de influencia*. Barcelona: UOC.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Índice de Tablas

TABLA 1: OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
TABLA 2: ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	23
TABLA 3. CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	24
TABLA 4. COMUNICACIONES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN PRESENTADAS EN CONGRESOS.....	25
TABLA 5. COMPONENTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	75
TABLA 6: CAMPOS DE ACTUACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	81
TABLA 7: CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE WALLAPOP (2017-2014).....	153
TABLA 9: ‘40 PREGUNTAS MUY WESTWING’.....	181
TABLA 10: SPOTS DE WESTWING 2017-2015.....	185
TABLA 11: #FOTOCASAPARTY 2017-2016	199
TABLA 13: SPOTS FOTOCASA 2017-2014	205

Índice de Figuras

FIGURA 1: MODELO RACE DE MARSTON	67
FIGURA 2: CARTEL WANTS YOU.	119
FIGURA 3: I WANT YOU FOR US ARMY	119
FIGURA 4: LA Z CREATIVA DE JOANNIS.....	123
FIGURA 5: LOGOTIPO DE WALLAPOP.....	145
FIGURA 6: PRIMER ESBORZO A PAPEL DEL PROTOTIPO DE LA APP DE WALLAPOP.....	147
FIGURA 7: IMAGEN DE LA APP DE WALLAPOP.....	147
FIGURA 8: SPOT WALLAPOP, ES LA FORMA MÁS RÁPIDA DE GANAR CON LO QUE YA NO USAS	154
FIGURA 9: SPOT WALLAPOP, ES DONDE HAY MÁS VARIEDAD DE PRODUCTO A BUEN PRECIO.....	154
FIGURA 10: SPOT VENDER EN WALLAPOP ES FÁCIL.....	154
FIGURA 11: SPOT WALLAPOP, ENCUENTRA LO QUE BUSCAS AL MEJOR PRECIO	154
FIGURA 12: SPOT WALLAPOP, GANAS DINERO VENDIENDO LO QUE NO USAS	154
FIGURA 13: SPOT EN WALLAPOP HAY MUUUUCHAS COSAS ¡Y AL MEJOR PRECIO!.....	154
FIGURA 14: SPOT UN UNIVERSO DE COCHES TE ESPERA.....	155
FIGURA 15: SPOT ENCÁJALO	155
FIGURA 16: SPOT YA LLEGAN LOS GASTOS DE NAVIDAD.....	155
FIGURA 17: SPOT ESTE VERANO TE LOS HAS FUNDIDO TODO	155
FIGURA 18: SPOT #THUGLIFEPADRES.....	155
FIGURA 19: SPOT #THUGLIFEHIJOS	155
FIGURA 20: SPOT SI NO TE GUSTA SÚBELO.....	155
FIGURA 21: SPOT WALLAPOP	155
FIGURAS 22,23 Y 24: CAMPAÑA DE CARTELERÍA DE WALLAPOP)	158
FIGURA 25: IMAGEN DEL TWEET DEL CONCURSO #WALLACAR	160
FIGURA 26: VÍDEO-RESUMEN DE LA CAMPAÑA SOLIDARIA #WALLAPOPHELPPPOINT	162
FIGURA 27: CAMPAÑA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CON CELEBRITIES.	163
FIGURA 28: NOTA DE PRENSA DE WALLAPOP.....	164

FIGURA 29: TELETIPO DE EUROPA PRESS	164
FIGURA 30: REPORTAJE EN <i>LA VANGUARDIA</i>	165
FIGURA 31: PREMIO A LA MEJOR <i>STARTUP</i> DEL AÑO	165
FIGURA 32: AGUS GÓMEZ DE WALLAPOP EN 4YFN-MOBILE WORLD CONGRESS.....	165
FIGURA 33: AGUS GÓMEZ EN EL DEBATE SOBRE <i>STARTUPS</i> EN ELS MATINS DE TV3	166
FIGURA 34: PARTICIPACIÓN DE AGUS GÓMEZ EN EL SPOT IDEA DE BANCO SABADELL.....	166
FIGURA 35: PARTICIPACIÓN DE GEMMA ESCRIBANO EN <i>TÉCNOLÓGICA 17</i>	166
FIGURA 36: PARTICIPACIÓN DE JESSICA AMADOR EN #APPLETREEBYTES.....	166
FIGURA 37: LOGOTIPO DE WESTWING.....	169
FIGURA 38: HOME PAGE WESTWING.ES.	170
FIGURA 39: MAGAZINE DE WESTWING	176
FIGURAS 40 Y 41: TUTORIALES DO IT YOURSELF EN EL CANAL YOUTUBE WESTWING TV.....	176
FIGURA 42: NOTA DE PRENSA DE WESTWING.	177
FIGURA 43: CLIPPING DE PRENSA.....	177
FIGURA 44: PERFIL DE SILVIA ARENAS EN EXPANSIÓN.....	178
FIGURAS 45 Y 46: ENTREVISTA A SILVIA ARENAS EN MICASA	179
FIGURAS 47 Y 48: NOTA DE PRENSA #40PREGUNTASMUYWESTWING	181
FIGURAS 49 Y 50: NOTA DE PRENSA Y VÍDEO #40PREGUNTASMUY WESTWING	181
FIGURA 51: SPOT ELIGE TU PROPIO ESTILO.....	185
FIGURA 52: SPOT OFICINA	185
FIGURA 53: SPOT VECINAS.....	185
FIGURA 54: SPOT ÉL.....	185
FIGURA 55: SPOT ELLA	185
FIGURA 56: SPOT INSPIRA TU NAVIDAD	185
FIGURA 57: SPOT INSPIRA TU DECORACIÓN.....	185
FIGURA 58: ILVIA ARENAS EN REPORTAJE BRANDED CONTENT EN CANAL DECASA.	186
FIGURA 59: LOGOTIPO DE FOTOCASA.	189
FIGURA 60: HOME PAGE DEL PORTAL WEB DE FOTOCASA.....	189
FIGURA 61: APP DE FOTOCASA.....	189

FIGURA 62: ÍNDICE INMOBILIARIO FOTOCASA.....	195
FIGURA 63: VIOLETA RUIZ EN LOS VÍDEOS #FOTOCASA RESPONDE, DEL BLOG DE FOTOCASA	196
FIGURA 64: FOTOCASA BLOG	197
FIGURA 65: FOTOCASA BLOG PROFESIONAL.....	197
FIGURAS 66 Y 67: NOTAS DE PRENSA DE FOTOCASA.....	198
FIGURA 68: #FOTOCASAPARTY CON ALASKA Y MARIO VAQUERIZO	199
FIGURA 69: #FOTOCASAPARTY CON LÍDIA Y MATÍAS DE FIRST DATES	199
FIGURA 70: #RETOFOTOCASA	200
FIGURA 71: EL LIBRO BLANCO DEL ALQUILER	202
FIGURA 72: SPOT FOTO A FOTO	205
FIGURA 73: SPOT AHORA, MÁS PISOS QUE NUNCA.....	205
FIGURA 74: SPOT DEDÍCATE A VIVIR	205
FIGURA 76: SPOT SIEMPRE HAY ALGO MEJOR.....	205
FIGURA 77: SPOT SOLO EN FOTOCASA SERÁ COMO SI LO HUBIERAS VISTO ANTES	205
FIGURA 77: ESTEBAN REDOLFI	279
FIGURA 78: CARLOS MACHO, JESSICA AMADOR Y GEMMA ESCRIBANO.....	281

ANEXO

1. Entrevista en profundidad preliminar a experto



FIGURA 77: Esteban Redolfi

Modo de realización: presencial.

Fecha: 20 de noviembre de 2015 **Lugar:** sede de Mobile World Capital

Entrevistado: Esteban Redolfi, director de 4YFN-Mobile World Capital.

Duración aproximada: 2 horas.

¿Cómo describiría la estrategia de comunicación de la nueva economía?

¿En qué se diferencia la nueva de la “vieja” economía?

¿Cómo planifican, ejecutan y evalúan sus acciones de comunicación las empresas nativas digitales?

¿Cuáles son las técnicas de comunicación más utilizadas?

¿Qué peso tienen los canales on y off?

2. Entrevistas en profundidad para casos de estudio

2.1 Cuestionarios iniciales

Modo de realización: asíncrona vía cuestionario.

Fechas de respuesta:

6 junio 2016: Gemma Escribano, Chief *Marketing Officer* de Wallapop.

5 octubre 2016: Beatriz Friol, Directora de *Marketing* de Westwing.

3 marzo 2016: Montse Lavilla, Directora de *Marketing* de Fotocasa.

CUESTIONARIO BASE:

- ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Qué equipos internos y externos lidera?
- ¿Cómo está estructurado su departamento?
- ¿Cómo planifica su comunicación? ¿Con qué recursos cuenta?
- ¿Qué papel juega la publicidad en su estrategia de comunicación?
- ¿En qué consiste el *media for equity* y qué papel ha jugado en el éxito de su empresa?
- ¿Qué evolución han seguido sus campañas publicitarias en los últimos años, en todos los aspectos: creativos, inversión, planificación de medios...?
- ¿Cuántas campañas realiza al año y cuáles son sus principales características?
- ¿Qué profesionales intervienen en la ejecución de sus planes de comunicación?
- ¿Han ido cambiando estos equipos en los últimos años? (han incorporado nuevos profesionales internos o externos en ámbitos como redes sociales, gabinete de prensa...p.ej)
- ¿Qué papel juegan los Brand ambassadors? ¿Y los *influencers*?
- ¿Y la organización de eventos?
- ¿De qué manera se coordinan los diferentes profesionales de publicidad, comunicación digital y relaciones públicas?
- ¿Cómo miden los resultados en cuanto a repercusión (ROI de la inversión, viralización, cobertura en medios de comunicación...)
- ¿Qué evolución está siguiendo la creatividad publicitaria desde que ganan peso las redes sociales?
- ¿De qué manera trabajan los responsables de publicidad y comunicación digital de una marca cuando quieren viralizar un anuncio en redes sociales?
- ¿Cómo trabaja el gabinete de prensa?
- ¿Considera que los objetivos, estrategias y procedimientos de comunicación de una *startup* de la nueva economía son distintos a los de empresas más tradicionales?

2.2 Entrevistas en profundidad grupales

Modo de realización: presencial, en grupo, en su centro de trabajo habitual.

Registro (para uso exclusivo de la doctorante): audio, vídeo y anotaciones.



FIGURA 78: Carlos Macho, Jessica Amador y Gemma Escribano.

WALLAPOP	WESTWING	FOTOCASA
<p>Fecha: 11/07/2016 Lugar: sede Wallapop. Duración: 2 h.</p> <p>Asistentes: Gemma Escribano, Chief <i>Marketing Officer</i>; Jessica Amador, responsable de RRPP y RSC; y Carlos Macho, Content <i>Marketing Manager</i>.</p>	<p>Fecha: 09/01/2017 Lugar: sede Westwing. Duración: 2h.</p> <p>Asistentes: Beatriz Friol, directora de <i>marketing</i> de Westwing; y Patricia Mas, directora de cuentas para Westwing de Interprofit.</p>	<p>Fecha: 10/04/2017 Lugar: sede Fotocasa. Duración: 2 h.</p> <p>Asistentes: Anaïs López, responsable de comunicación y prensa de Fotocasa; y Violeta Ruiz, responsable de contenidos y comunicación a usuario de Fotocasa.</p>
<p>Cuestiones abiertas iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sobre los equipos y su manera de funcionar. ○ Estrategia de comunicación de <i>marketing</i> . ¿Cómo la definirían? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cómo la ejecutan (cómo plantean el plan de comunicación y cómo lo implementan)? ○ Concepto, preparación y lanzamiento de campañas, canales (peso específico on y off, creatividad, viralidad y factores que influyen en el éxito de una campaña, presentaciones a medios de comunicación... ○ Importancia del <i>marketing</i> de contenidos en la estrategia de comunicación. ○ Sinergias entre relaciones públicas, publicidad y <i>marketing</i> digital. ○ Retos, limitaciones, dificultades o impedimentos de la estrategia de comunicación. 		

2.3 Cuestionario final

Modo de realización: asíncrona vía cuestionario por e-mail.

Fecha: 17 julio 2017

Responsables de comunicación entrevistadas:

Gemma Escribano, Chief *Marketing* Officer de Wallapop.

Beatriz Friol, Directora de *Marketing* de Westwing.

Anaïs López, Responsable de Comunicación y Prensa de Fotocasa.

Cuestionario final:

- ¿Consideras que las empresas de la nueva economía analizan, planifican, ejecutan y evalúan sus acciones de comunicación?
- ¿Qué papel juega la investigación, se actúa en base a datos e información previa?
- ¿Qué relación tienen los objetivos de comunicación en la nueva economía con los objetivos de negocio?
- ¿Cómo se establecen estos objetivos?
- ¿Qué importancia tiene la innovación y el conocimiento compartido en la estrategia de comunicación de la nueva economía?
- ¿Para plantear acciones futuras de comunicación se opta por el prueba-error, impactando sobre una parte del público objetivo para estudiar la viabilidad de la acción?
- ¿La planificación en la nueva economía podríamos decir que es más a corto?
- ¿Es una exigencia de la velocidad de acción que requiere la nueva economía?
- ¿El plan de medios publicitario y de relaciones públicas es cada vez omnicanal?
- ¿De qué modo se evalúan los resultados de la estrategia de comunicación?
- ¿La evaluación es constante, se realiza un seguimiento casi a tiempo real de las acciones?

Esta Tesis Doctoral ha sido defendida el día ____ d_____ de 201__

En el Centro_____

de la Universidad Ramon Llull, ante el Tribunal formado por los Doctores y Doctoras

abajo firmantes, habiendo obtenido la calificación:

Presidente/a

Vocal

Vocal *

Vocal *

Secretario/a

Doctorando/a

(*): Sólo en el caso de tener un tribunal de 5 miembros