

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Presentado por

**ALEJANDRA PETRO GAONA**

**JORGE ALBERTO BARRENECHE SANCHEZ.**

Trabajo de investigación para optar por el título de Maestría en Mercadeo

Directora

**Olga Lucía García Cano**

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo

Manizales, Colombia

2018

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico  
organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Contexto del problema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Justificación de la investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Pregunta de investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>15</b>
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
<b>2. Referentes teóricos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Marco teórico.....</b>	<b>17</b>
2.1.1. Comunicaciones Integradas de Marketing (C.I.M).....	18
2.1.1.3. <i>Enfoque de adentro hacia fuera:</i> .....	29
2.1.1.4. <i>Enfoque de afuera hacia adentro:</i> .....	31
2.1.1.5. <i>Enfoque estratégico de funciones cruzadas</i> .....	32
2.1.1.6. Propuestas de Evaluación de las C.I.M.....	34
<b>2.1.2. La gestión de Comunicaciones Integradas de Marketing.....</b>	<b>44</b>
2.1.2.1. Principios de la implementación de prácticas de las C.I.M. ....	45
2.1.3. Factores que influyen en el desarrollo de las C.I.M .....	54
<b>2.1.4. Los centros comerciales en Medellín .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2. Teoría adoptada para la investigación .....</b>	<b>59</b>
<b>2.3. Hipótesis .....</b>	<b>61</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1. Diseño muestral .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. Instrumento para la recolección de datos .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Método de análisis .....</b>	<b>71</b>
<b>4. Sistematización y Análisis de datos.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1. La gestión de las C.I.M en los centros comerciales de Medellín .....</b>	<b>73</b>
4.1.1. Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes.....	75
4.1.2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes.....	78
4.1.3. Comunicaciones centradas en las tic's bases de datos para resultados tangibles	83
4.1.4. Comunicaciones que fomentan las relaciones con clientes existentes.....	87
<b>4.2. La gestión de las C.I.M en los centros comerciales de Medellín en     comparación con el modelo teórico de Porcú. ....</b>	<b>92</b>
4.2.1. Una sola voz.....	93
4.2.2. Interactividad:.....	97
4.2.3. Planificación interfuncional:.....	105
4.2.4. Relaciones rentables a largo plazo:.....	107
4.2.5. Factores internos y externos que influyen en el modelo de Porcú.....	111
<b>5. Discusión.....</b>	<b>117</b>

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico  
organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

5.1. La CIM como estrategia para fomentar las relaciones a largo plazo con los usuarios de los centros comerciales. ....	117
6. Conclusiones.....	120
6.1. Futuras líneas de investigación .....	123
Referencias.....	124
Anexos .....	127

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico  
organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Lista de cuadros

Cuadro 1 Contexto marco teórico. Fuente: elaboración propia.....	17
Cuadro 2 Definiciones propuestas en la literatura hasta el año 2010. Fuente: Sêric, M., & Saura, (2012).....	23
Cuadro 3 Las escalas de medida de las C.I.M. Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de Sêric, M., & Saura, (2012).....	44
Cuadro 4 Muestra de la investigación. Fuente: Elaboración propia.....	67
Cuadro 5 Aparte de la Matriz de Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia.....	73
Cuadro 6 Prácticas de C.I.M encontradas en los centros comerciales. Fuente: Elaboración propia.....	75
Cuadro 7 Prácticas y herramientas de C.I.M para un mensaje e imagen coherente. Fuente: Elaboración propia.....	76
Cuadro 8 Prácticas de comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes. Fuente: Elaboración propia.....	79
Cuadro 9 Tipos de segmentación encontrados. Fuente: Elaboración propia.....	80
Cuadro 10 Prácticas de comunicaciones centradas en Tic's y bases de datos encontradas. Fuente: Elaboración propia.....	83
Cuadro 11 Prácticas de comunicaciones que fomentan las relaciones encontradas en los centros comerciales. Fuente: Elaboración propia.....	88
Cuadro 12 Estrategias y tácticas de los centros comerciales estudiados Elaboración propia.....	108

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico  
organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Lista de figuras

Figura 1 Modelos de implementación de las C.I.M. Fuente: Elaboración propia a partir de Schultz y Kitchen (2000) y Kliatchko (2008).	28
Figura 2 Modelo teórico del desarrollo de las C.I.M de Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012 Fuente: Elaboración propia a partir de Acevedo Arroyave, L. M., 2014.	34
Figura 3 Herramientas de comunicación Fuente: Elaboración propia a partir de Sêric, M., & Saura, (2012).	49
Figura 4 Factores que influyen en el desarrollo de las C.I.M. Elaboración propia a partir de (Sêric, M., & Saura, 2012).	56
Figura 5 Proceso de investigación Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista, 2010. Adaptación propia.	64
Figura 6 Del 360° a la práctica de C.I.M en medios. Elaboración propia.	98
Figura 7 Proceso de gestión de la información de los usuarios. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.	99
Figura 8 Públicos de CIM de los centros comerciales. Fuente: Elaboración propia.	107

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico  
organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**Lista de imágenes**

Imagen 1 Ubicación de los principales centros comerciales de Medellín y sus alrededores. Fuente: Efectimedios .....	58
Imagen 2 Ejemplos de mensajes de publicidad en los centros comerciales, tomado de internet. ....	95
Imagen 3 Ejemplo de publicaciones experienciales en redes sociales. Fuente: Facebook.	103
Imagen 4 Ejemplo de Mailing. Fuente: Gmail.....	104
Imagen 5 Acciones de posicionamiento de marca dentro de la estrategia de comunicación de marketing. Fuente: Elaboración propia. ....	113

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico  
organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**Anexos**

Anexo 1 Carta de presentación y solicitud de entrevista .....	127
Anexo 2 Formato de protección de datos .....	129
Anexo 3 Formato de solicitud de cita .....	132

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### **Introducción**

Las comunicaciones de marketing, como relación sistemática entre una organización y sus usuarios, permiten transmitir ideas y estimular una percepción determinada de sus productos y servicios a los distintos grupos de interés.

Las variedades de herramientas de promoción de la que dispone una organización, así como los distintos canales, pueden ocasionar una cierta dispersión del mensaje. Cada una de esas herramientas se desarrolla de manera autónoma, que, a nivel práctico, desencadena actuaciones independientes y no siempre coordinadas y estratégicas. Ello no presupone una comunicación contradictoria, pero desde luego la falta de una visión conjunta de los distintos instrumentos de comunicación, sí que es un importante impedimento para la consecución de las deseadas sinergias de comunicación. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

En el medio de los centros comerciales, las comunicaciones de marketing han sido conceptualizadas y gestionadas desde una perspectiva funcional con un claro objetivo de publicidad. Sin embargo, la gestión tradicional de la comunicación en una sola vía se identifica con la visión transaccional del marketing: informar, persuadir y recordar. En cambio, con la gestión de las comunicaciones integradas de marketing (C.I.M), cambian las perspectivas hacia un enfoque relacional, un concepto mucho más amplio que no se trabaja solo en la persuasión, sino que busca, a través de la interactividad, mantener un diálogo continuo con los stakeholders con tres claros objetivos: informar, escuchar y responder desde una visión más estratégica.

En este sentido, este trabajo pretende aportar un mejor entendimiento del concepto



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

de las C.I.M, observando su gestión y sus prácticas en un contexto en el cual no hemos encontrado muchas investigaciones: los centros comerciales y más concretamente de los ubicados en la ciudad de Medellín y sus alrededores, que por medio de unas entrevistas semiestructuradas nos permitieron, además de describir las prácticas de las C.I.M, realizar un análisis desde la perspectiva innovadora del modelo de implementación de Porcú, Del Barrio, (Kitchen, 2012) encaminado hacia la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 1. Planteamiento del problema

#### 1.1. Contexto del problema

Hoy se podría afirmar que la información y el servicio que se le brinda al cliente son dos componentes muy importantes en las economías del mundo occidental. De acuerdo a lo anterior, nacen las Comunicaciones Integradas de Marketing, como el punto intermedio, de unión entre ambos componentes (información y servicio) con el objeto de permitir, desde el punto del análisis de todo negocio, que se pueda adquirir de manera más efectiva la información útil, de tal forma que cualquier funcionario de la organización pueda dar respuesta a ese ciclo de vida del cliente, el durante y el después de su relación con la empresa, en tal sentido se le realiza a este un seguimiento como elemento fundamental en la existencia en la organización.

Si bien, estrategias como la aplicación de un CRM dentro de la organización tienen como pretensión que haya una visión integradora de los clientes bajo cinco funciones esenciales:

- La integración de una visión completa del cliente.
- Su segmentación estratégica.
- La formulación.
- La personalización y diferenciación de propuestas de valor, una comunicación de la propuesta de valor personalizada y un sistema de entrega y comunicación que soporta la relación y la transacción (Sánchez Carvajal, J. H., 2011), es la experiencia

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

del cliente, el momento fundamental para la construcción de una relación efectiva, razón por la cual no puede desvincularse la estrategia, la herramienta, la información y el servicio.

En un concepto amplio la Asociación Americana de Agencias de Publicidad - AAAA definió las C.I.M. como un concepto de comercialización y planificación de las comunicaciones, que reconoce el valor añadido de un plan integral, que evalúa el papel estratégico de una variedad de comunicaciones disciplinares, como por ejemplo, la publicidad, la respuesta directa, la promoción, las ventas y las relaciones publicas y combina todas estas disciplinas para brindar claridad, coherencia y comunicaciones con el máximo impacto.

Al enfocarse en la estrategia de las C.I.M., autores como Duncan (2002) plantean que El proceso para gestionar las relaciones con los clientes que guían el valor de la marca. Más específicamente, son un proceso Cross-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulo de un dialogo útil con ellos, basado en los datos.

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de que los centros comerciales consideren una orientación hacia la construcción de una relación con el cliente/consumidor, basadas en el diálogo y la comunicación entre éste y la empresa.

Según Kotler (2006), la claridad y coherencia entre las acciones y el mensaje depende de cómo se exprese el mensaje. Una comunicación ineficaz puede significar que se seleccionó el mensaje errado, o que el mensaje fue mal comunicado o transmitido en forma

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

insatisfactoria, es decir, es necesario ser certero en lo que se desea comunicar, por lo que saber comunicarse es fundamental para entender y prestar un buen servicio a los clientes.

Mediante el análisis bibliográfico desarrollado por Acevedo Arroyave, L. M. (2014) sobre la caracterización y evaluación del constructo de las C.I.M, encontramos que:

- La evolución del concepto de las C.I.M. a través de los años y la caracterización de sus autores concluyen que a través de sus estrategias se construyen relaciones de valor entre la empresa y el cliente.
- Es necesario abordarlas como estrategia organizacional a través de la aplicación de herramientas de comunicación.

Como conclusiones del estado del arte y análisis bibliográfico analizado, se establece para la presente investigación, la definición de las C.I.M como un proceso en una doble dimensión ‘táctica’ pero más ‘estratégica’.

Como ‘dimensión estratégica’ de la gestión de marketing se entiende el marco que provee la guía para emprender las acciones (o tácticas) que deben ponerse en marcha y, al mismo tiempo, formada por las acciones implementadas y las respuestas que competidores, clientes y otros grupos de interés producen. En un sentido más amplio, el enfoque estratégico pone énfasis en la identificación adecuada de las oportunidades del mercado como base para la planificación de marketing y el crecimiento, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

El entorno en el que decidimos enfocar nuestro análisis es el sector de los centros comerciales desde la perspectiva del departamento de Mercadeo y Comunicaciones. El sector, es particularmente complejo y dinámico, puesto que incorpora distintas prácticas de

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

las comunicaciones de marketing en un ambiente competitivo y cambiante. En este sentido, sus efectos en el entorno de los centros comerciales hasta ahora han sido considerados prevalentemente en términos de publicidad. Y si bien estas contribuciones son importantes, podrían ser limitadas, puesto que la publicidad no es la única herramienta (ni la más importante) (Keller, 2009) en la formación de una buena comunicación. Por ello, creemos necesario adoptar una visión más integral de las comunicaciones de marketing desde una visión que no solo desarrolle actividades a corto plazo sino que consideren su orientación desde una perspectiva relacional.

### 1.2. Justificación de la investigación

Las C.I.M representan para muchos autores el mayor avance en las comunicaciones del siglo XXI. Estudios recientes sugieren y apoyan la idea según la cual facilitan una serie de beneficios para las organizaciones y consideran que su práctica representa una ventaja competitiva por los siguientes motivos: (Sêric, M., & Saura, I. G.,2012)

- Ayudan a la construcción del valor de marca de sus productos y servicios a través de la sinergia (gracias a las características de interactividad, coherencia y complementariedad de las herramientas de comunicación) y la eficacia. Aquí se considera el valor de marca en términos de notoriedad y de imagen.
- Influyen positivamente en los resultados de marca de la organización.
- Generan respuestas deseables por parte de los clientes, en el ámbito del sector de los servicios.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- Contribuyen potencialmente a que las organizaciones sean más eficaces en comunicarse con sus mercados objetivos y pueden ayudar a que éstas logren mejores resultados financieros con la consecución de una fidelización.

Esta nueva práctica de comunicación apuesta por la coordinación, la integración y las sinergias de disciplinas, canales y herramientas de comunicación (Por ejemplo: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo, patrocinio, etc.), con el objetivo de entregar un mensaje claro, coherente y convincente, alcanzando el máximo impacto y eficacia (Kliatchko, 2009). Sin embargo, las opiniones sobre su entendimiento y la práctica resultan ser muy distintas.

Mientras unos creen que: “las C.I.M ha llegado a ser uno de los temas más interesantes de todo el campo de marketing” (Schultz, 1993a, p. 17), “el desarrollo comunicativo más importante de la última década del siglo XX” (Kitchen et al., 2004a, p. 20), “absolutamente el imperativo para el éxito” (Shimp, 2003, p. 6) que “evidentemente, está aquí para quedarse” (Kitchen et al., 2004a, p. 19), otros sostienen que simplemente “reinventa la teoría de marketing existente usando una terminología distinta” (Spotts et al., 1998, p. 210). A pesar de sus críticas, la aceptación del concepto está creciendo rápidamente (Edmiston, 2009; Kitchen y Schultz, 2009) como lo demuestra su permanencia en la literatura (Peltier et al., 2003; McGrath, 2005) y su creciente implementación en las agencias de publicidad y en sus empresas clientes (Eagle y Kitchen, 2000; Peltier et al., 2003). Sin duda, “los académicos e investigadores reconocen desafíos significativos en el futuro de las C.I.M” (Fitzpatrick, 2005, p. 93) “y gracias a la creciente necesidad de integrar las comunicaciones corporativas, la aparición y la expansión del campo de las C.I.M es lógica e inevitable”

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

(Christensen et al., 2009).

En este sentido, se está generando una llamada a la investigación en la literatura de marketing al subrayarse la necesidad de nuevas contribuciones que permitan su consolidación. (Sêric, M., & Saura, I. G.,2012)

Se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad a directivos de marketing y directivos de comunicación de marketing de los principales centros comerciales de la ciudad y sus alrededores, que permitió adoptar un mejor entendimiento del concepto de las C.I.M, observando su gestión y analizando sus prácticas en un contexto en el cual no hemos encontrado evidencias: los centros comerciales y más concretamente los centros comerciales de Medellín. Algo que consideramos un aporte a la consecución de conocimientos adicionales, de cara a enriquecer la base teórica de las C.I.M (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

### 1.3. Pregunta de investigación

**¿Cómo es la gestión de las Comunicaciones Integradas de Marketing (C.I.M) en los centros comerciales de Medellín?**

### 1.4. Objetivos de la investigación

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 1.4.1. Objetivo general

Identificar la gestión de las Comunicaciones Integradas de Marketing en los centros comerciales de Medellín

### 1.4.2. Objetivos Específicos

A partir de este objetivo general, podemos identificar una serie de objetivos específicos que exponemos a continuación, clasificándolos según los siguientes dos elementos:

Primero:

- Describir las prácticas de las Comunicaciones Integradas de Marketing de los centros comerciales de Medellín.
- Analizar las prácticas de las Comunicaciones Integradas de Marketing en comparación con los modelos de los teóricos de sus procesos.

Y segundo:

- Proponer una discusión sobre la gestión de las C.I.M como estrategia para la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes de los centros comerciales de Medellín.



## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

### 2. Referentes teóricos

#### 2.1. Marco teórico

Los cambios producidos en el mercado (Por ejemplo: la globalización de la economía, la personalización del consumo, la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras comerciales, los tratados de libre comercio, los grandes jugadores mundiales tipo Amazon) han supuesto cambios significativos en la practicas de marketing y comunicaciones, tal y como se expresa mediante la gestión de las C.I.M. (Sêric, M., & Saura, 2012).

En esta parte de la investigación se abordaron las teorías necesarias para conceptualizar la gestión de las C.I.M y orientar la investigación hacia el cumplimiento de los objetivos.

*Ver Cuadro 1 Contexto Marco Teórico.*

MARCO TEORICO	
CONCEPTO	COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING. (CIM)
CONSTRUCTO	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING.
DIMENSIONES	1. COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES. 2. COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES. 3. COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES. 4. COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES

CENTROS COMERCIALES

***Cuadro 1 Contexto marco teórico. Fuente: elaboración propia.***

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 2.1.1. Comunicaciones Integradas de Marketing (C.I.M)

#### *2.1.1.1. Definiciones*

En los últimos treinta años, el contexto de las comunicaciones ha evolucionado por diversos desarrollos que han propiciado notables cambios en el comportamiento de las organizaciones. Los factores del entorno y una proliferación de herramientas y medios de comunicación integradores, junto con la concepción sobre el marketing de relaciones fueron elementos determinantes que hicieron surgir a finales de la década de 1980 las llamadas Comunicaciones Integradas de Marketing C.I.M, concepto que, según (Jiménez 2009) basado en (Ducoffe y otros, 1996), comenzó a ser reconocido y desarrollado una década después, y se considera como una de las practicas con mayor impacto en el futuro desenvolvimiento del marketing

Para entender la evolución del concepto, que se convierte en la base de este debate, hay que partir de la definición utilizada por la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (American Association of Advertising Agencies), AAAA, por sus siglas en Ingles que la define como:

( ... ) un concepto de planificación de las comunicaciones de marketing que reconoce el valor añadido de un plan integral que evalúa el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicaciones, por ejemplo, publicidad, respuesta directa, promoción de ventas y relaciones públicas y que combina estas disciplinas para brindar claridad, coherencia y comunicaciones de máximo impacto (Sêric, M., Y Saura, 2012, p. 46).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Esta primera definición resulta fundamental en la medida que fue la base sobre la cual se fundamentó el interés por desarrollar un concepto que recogiera las estructuras de una nueva visión de uno los alcances del marketing, la gestión de la comunicación (Escobar Moreno, 2014).

El estudio de la literatura en torno a las C.I.M muestra que la definición del concepto todavía ocupa un lugar central en la investigación académica (Kliatchko, 2009), dado que en líneas generales los autores no han llegado a un acuerdo sobre una propuesta conceptual universal (Cornelissen y Lock, 2000; Kitchen et ál., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerretál., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen y Schultz, 2009) ni sobre el objetivo de las C.I.M (Kitchen et ál., 2004a; Kliatchko, 2005).

*Ver cuadro 2 Definiciones propuestas en la literatura hasta el año 2010.*

**“Es un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina estas disciplinas para lograr un impacto claro, coherente y máximo de la comunicación”.**

**Asociación de Agencias Publicitarias Americanas (1989), en Schultz (1993, p. 17)**

**“Las C.I.M es el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre el producto/servicio a las que el consumidor o el posible consumidor está expuesto, que lleva a los consumidores hacia la compra y mantiene su lealtad”.**

**Schultz (1991), en Duncan y Caywood (1996, p. 18)**

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**“La coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca”.**

**Duncan (1992), en Duncan y Everett (1993, p. 32)**

**“Las C.I.M es el proceso que desarrolla e implementa varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes a lo largo del tiempo”.**

**Schultz (1993, p. 17)**

**“Una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de C.I.M y la mayoría de los programas de planificación de comunicación de marketing es que el nuevo enfoque se dirige al consumidor, cliente o posible cliente, y no hacia los objetivos de ventas y beneficios”.**

**Schultz et ál. (1993, pp. 55-56)**

**“El proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés”.**

**Duncan (1994), en Duncan y Caywood (1996, p. 18)**

**“La coordinación estratégica de las voces de comunicación múltiples con el objetivo de optimizar el impacto en la audiencia de consumidores y no consumidores (la industria y los individuos dentro de ella) a través de la coordinación de los elementos de marketing mix como: publicidad, relaciones públicas, promociones, marketing directo y diseño de embalaje”.**

**Thorson y Moore (1996, p. 1)**

**“El ‘concepto alemán’ incluye todas las funciones comunicativas internas y**

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**externas empleadas por la compañía”.**

**Bruhn (1997-1998, p. 2)**

**“Las C.I.M es el concepto bajo el cual la compañía cuidadosamente integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos”**

**Kotler y Armstrong (1997, p. 450)**

**“Las C.I.M es un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo-externos e internos relevantes”.**

**Schultz y Schultz (1998, p. 18)**

**“Parece que sea una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías”.**

**Schultz (1999, p. 337)**

**La Comunicación Integrada de Marketing es un proceso que implica la dirección y organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados hacia públicos objetivos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de marketing corporativos y de productos determinados”.**

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**Pickton y Broderick (2001, p. 67)**

**“El proceso para gestionar las relaciones con los clientes que guían el valor de la marca. Más específicamente, es un proceso cross-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulo de un diálogo útil con ellos, basado en los datos”.**

**Duncan (2002, p. 7)**

**“La planificación y la ejecución estratégica que reconoce los valores añadidos de un plan global y cohesivo que evalúa el papel de una diversidad de herramientas de comunicación y de marketing internas y externas y coordina estas herramientas para lograr el máximo impacto que pueda ser medido con respecto al público objetivo identificado”.**

**Roznowski et ál. (2002b, p. 452)**

**El proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de intercambio en orden a maximizar la satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos”.**

**Duncan y Mulhern (2004, p. 9)**

**“Las C.I.M es el concepto y proceso de gestionar estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales, y que conducen a unos resultados con el tiempo”.**

**Kliatchko (2005, p. 23)**

**Las C.I.M es un enfoque dinámico e holístico, integrado en todos los niveles**

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

estratégicos de una organización que gestiona cada punto de contacto entre la organización y sus grupos de interés...”.

**Mulder (2007, p. 12)**

Las C.I.M es un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca”.

**Kliatchko (2008, p. 140)**

“Las C.I.M es una perspectiva teórica que aboga por un alto nivel de comunicación e interacción entre los vendedores de la marca y sus consumidores, junto con un alto grado de coherencia de los mensajes, transmitida a través de todo el marketing mix de la marca, es decir, desde el producto en sí a todas los medios de comunicaciones de marketing”.

**McGrath (2010, p. 364)**

*Cuadro 2 Definiciones propuestas en la literatura hasta el año 2010. Fuente: Sêric, M., & Saura, (2012).*

### 2.1.1.2. Modelos de implementación de las C.I.M

La implementación de las C.I.M variará en función de una serie de factores, como por ejemplo, el entorno cultural e institucional (Kim et al., 2004), las circunstancias y factores del mercado, la segmentación de los medios de comunicación, la tecnología de la información de la que disponen las empresas (Schultz y Kitchen, 2000) y la propia dirección estratégica de la organización (Schultz y Schultz, 1998). Por ello, se puede decir

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

que no existe un único patrón de integración. Sin embargo, ya que cada empresa aplicará las estrategias de las C.I.M de una manera distinta, por lo que, es posible identificar ciertas etapas de una correcta integración. (Sêric, M., & Saura, 2012).

Uno de los modelos más citados en la literatura es el de cuatro etapas de Schultz y Kitchen (2000), Este modelo manifiesta el progreso desde una comunicación táctica hacia otra estratégica, más concretamente, Schultz y Kitchen (2000) sugieren que, si una empresa quiere implementar correctamente un programa de C.I.M, tiene que superar las siguientes fases:

1. Coordinación táctica de la comunicación de marketing, esta primera etapa requiere un alto nivel de comunicación interpersonal y cross-funcional. La alta dirección es la que tiene que determinar la misión, los objetivos del negocio y las metas a conseguir por parte de la empresa.
2. Redefinición del objetivo de la comunicación de marketing, o la redefinición del alcance de la comunicación, es decir, la adopción de un enfoque outside-in en el que el consumidor asuma el protagonismo a la hora de definir los objetivos de la empresa. (Schultz, 1993)
3. Aplicación de la Tecnología de Información, en esta etapa se resalta la importancia de la creación de bases de datos para el mejor conocimiento del cliente. Estas fuentes de información deben de ser accesibles a todos los integrantes de la empresa, de modo que se puedan incorporar de manera efectiva en la planificación y ejecución de la comunicación.
4. Integración financiera y estratégica – en esta última fase las empresas tienen que



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

supervisar constantemente el rendimiento de los esfuerzos en la comunicación de marketing, desde una perspectiva basada en la rentabilidad de la inversión, la información y los conocimientos vinculados con la evaluación continua de cada segmento (De la Llana, 2008).

Si bien resulta prácticamente imposible conocer qué parte de los ingresos de una empresa son atribuibles a la implementación de las C.I.M (Kliatchko, 2005), la literatura evidencia que su resultado se puede calcular a través del rendimiento de la marca, que mide el impacto sobre el consumidor y el mercado, así como los beneficios (Reid, 2005).

En concreto, se propone evaluar el impacto de las C.I.M sobre las actitudes del consumidor, la lealtad, la satisfacción y la capacidad para retener a clientes. Puesto que estas acciones tienen efectos sobre los resultados financieros de la empresa, la utilidad final neta de esta cadena de impactos estará reflejado en el incremento de valor de la organización y en el del mercado de la institución, (mercado bursátil). (Reid et al., 2005).

Schultz y Kitchen (2000) han concluido que una gran parte de las empresas están ancladas a la primera o a la segunda etapa, algunas se están moviendo hacia la tercera, mientras que muy pocas han llegado hasta la última (Kitchen et al., 2004a y 2004b; Eagle, et al., 2007; Laurie y Mortimer, 2011).

Si bien Schultz y Kitchen (2000) advirtieron que las etapas sugeridas no tienen por qué ocurrir en el orden propuesto, Kliatchko (2008) ha criticado su modelo por seguir un enfoque rígido y cerrado (De la Llana, 2008). Por su parte, Kliatchko (2008) ha propuesto cuatro etapas flexibles que pasan por un ciclo de antecedentes y consecuentes en el proceso de desarrollo de un programa de C.I.M, girando alrededor de los siguientes cuatro pilares: (ver figura 2 Implementación de las C.I.M).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

1. **Stakeholders** – son todas las partes interesadas y relacionadas con la empresa. Los stakeholders son los que cobran un mayor protagonismo en la tercera etapa propuesta por Schultz y Kitchen (2000), puesto que las aplicaciones tecnológicas de bases de datos proporcionan una mayor capacidad a las organizaciones para identificar, conocer y comprender a sus clientes más rentables.
  
2. **Contenido** – consiste tanto en los mensajes que comprometen a la empresa a largo plazo (es decir, concepto, ideas o asociaciones con la marca y todos los demás valores que se pretenden transmitir a los clientes), como en los incentivos con carácter temporal más corto, citando el ejemplo de las recompensas que se ofrecen a los consumidores por consumir o pertenecer a la cartera de clientes de la organización.  
  
(Schultz y Schultz, 2004). Kliatchko (2008) relaciona este segundo pilar con la primera etapa del modelo propuesto por Schultz y Kitchen (2000), que se basa en la coordinación de las herramientas de comunicación y que tiene como último objetivo entregar al público un mensaje claro y coherente.
  
3. **Canales** – entendidos desde una perspectiva más amplia; no sólo se consideran los medios de comunicación tradicionales (por ejemplo, radio, televisión, prensa, Internet), sino también todos los posibles puntos de contacto del cliente con la empresa (Kliatchko, 2008).

Puesto que los canales son examinados desde el punto de vista del consumidor, es decir, se identifican aquellos que los consumidores prefieren y consideran más

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

relevantes, esta fase está relacionada con la segunda etapa del modelo de Schultz y Kitchen (2000).

Hay que recordar que en esta etapa el consumidor se sitúa en el primer escenario de los objetivos de la empresa, mejorando la relación con ellos a través de una mayor comunicación y una rápida respuesta a sus necesidades (De la Llana, 2008).

4. **Resultados** – la medición de los resultados se ubica en el último nivel del proceso de las C.I.M. Se presume que las organizaciones que llegan hasta este nivel de ejecución son las que han comprendido plenamente las exigencias de la integración, así como los beneficios que trae consigo su puesta en práctica (Schultz y Schultz, 1998).

Kliatchko (2008) señala que el cumplimiento de esta etapa también implica que los administradores de las C.I.M han sido capaces de definir y entender correctamente el público más relevante para la organización (pilar stakeholders), identificar los puntos más importantes para contactar con los stakeholders (pilar canales) y que han logrado con éxito la interacción, el diálogo y cierto grado de relación a través de un intercambio de mensajes (pilar contenido).

Tal y como lo considera Kliatchko (2008), en lugar de tener el control de los clientes o prospectos, los gerentes de las C.I.M deben ser sensibles y receptivos a sus necesidades, deseos, aspiraciones e intereses de los consumidores con el fin de proporcionarles soluciones más eficaces a sus problemas, alimentar las experiencias positivas totales de las audiencias con la marca, profundizar en ellas las relaciones con la misma y la empresa, y en última instancia, crear valores recíprocos en el largo plazo.

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

Ver figura 1: Modelos de *implementación de la CIM*



**Figura 1** Modelos de implementación de las C.I.M. Fuente: Elaboración propia a partir de Schultz y Kitchen (2000) y Kliatchko (2008).

En el intento de aclarar de mejor manera el trasfondo conceptual, Porcú, Del Barrio y Kitchen proponen una nueva clasificación de las definiciones de las C.I.M desarrolladas y propuestas por los diferentes autores durante las últimas dos décadas.

Más específicamente, las definiciones se han clasificado en las tres categorías siguientes:

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- El enfoque de adentro hacia afuera
- El enfoque de afuera hacia adentro
- El enfoque estratégico de funciones cruzadas

### *2.1.1.3. Enfoque de adentro hacia fuera:*

La primera categoría de conceptualización de las C.I.M muestra una pobre orientación al cliente, en esta categoría las C.I.M representan una tarea relativamente fácil que consiste en la unión y la integración de los elementos de comunicación de marketing para hacerles hablar con lo que se conoce como "una sola voz".

Una de las primeras definiciones de las C.I.M, propuesta por la Universidad de Northwestern, es representativa de este enfoque; y es una de las más citados en la literatura y fue recibido por la Asociación Americana de Agencias de Publicidad en 1989:

“C.I.M es un concepto de la planificación de las comunicaciones de marketing que reconoce el valor añadido de un plan integral que evalúa el papel estratégico de una variedad de disciplinas de la comunicación, por ejemplo, publicidad en general, respuesta directa, promoción de ventas y relaciones públicas -combinando estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y máximo impacto en las comunicaciones” (Acevedo Arroyave, L. M., 2014).

La debilidad de esta definición radica en la consideración de las C.I.M como una mera herramienta para la toma de elementos de comunicación, hablan de "una sola voz",

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

pero carece de una visión estratégica de la empresa en general. Del mismo modo, Duncan y Everett propusieron una definición de las C.I.M como la "coordinación estratégica de todos los mensajes y los medios utilizados por una organización para influir en su valor de marca percibida". Esta sí incluye el adjetivo "estratégico", pero no representa una perspectiva diferente, definiendo como la comunicación tiene que cambiar de una herramienta táctica para convertirse en un arma estratégica de una empresa (Porcú, Del Barrio y Kitchen 2012).

Kotler, en el año 2000, también propuso una definición que sigue el enfoque de adentro hacia afuera, definiendo las C.I.M como: "el concepto en virtud del cual una empresa integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para ofrecer un mensaje claro y consistente acerca de la organización y sus productos. Del mismo modo, Percy, Rossiter y Elliot, en 2001, argumentaron que las C.I.M hacen referencia a "la planificación y ejecución de todo tipo de comunicación de marketing necesarias para una marca, servicio o empresa para satisfacer un conjunto común de objetivos de comunicación (sic)"

En el contexto español, Digne (2005) define las C.I.M como "promoción integral" haciendo hincapié en que se trata de una herramienta táctica que coordina los promocionales variables. Recientemente, Rodríguez, (2006) a conceptualizado a las C.I.M como un enfoque que implica una nueva forma de concebir y llevar a cabo la comunicación con el mercado, lo que requiere una coordinación efectiva de las diferentes herramientas de información de marketing (...) con el resto de las actividades de la empresa que también influyen en la imagen que los clientes perciben sobre el producto de la organización o la marca.

Este autor resalta la distinción entre los elementos de la mezcla de la comunicación (típico del enfoque tradicional), a pesar de que reconoce la importancia de la coordinación

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

de los diferentes instrumentos de promoción con el objetivo de maximizar el efecto de la misma en el proceso de marketing (Porcu, Del Barrio, Kitchen, 2012).

El obstáculo para definir adecuadamente las C.I.M se debe, en parte, a la rápida evolución del concepto y su aplicación diferente en las organizaciones y en el mundo académico. Al principio, las definiciones se centraban en “tácticas de comunicación operativas” y poco a poco los autores se dieron cuenta de la necesidad de un enfoque más exhaustivo y holístico para aumentar las relaciones con clientes (Acevedo Arroyave, L. M., 2014).

### *2.1.1.4. Enfoque de afuera hacia adentro:*

La segunda categoría incluye las definiciones que ilustran un intento activo de entender lo que los clientes quieren ver o escuchar, cuándo y dónde, y a través de qué medios.

Esta categoría representa un enfoque de marketing de afuera hacia adentro y constituye una mejora importante desde el primer enfoque. Según Kitchen y Schultz, (2009), solo el 25% de las organizaciones enfocan las actividades de comunicación con base en un profundo conocimiento de la dinámica de su mercado. Schultz, reconoció la necesidad de superar la fase de dentro a afuera, afirmando que las Comunicaciones Integradas de Marketing son el proceso de elaboración y aplicación de diversas formas de programas de comunicación persuasiva con los clientes actuales y potenciales a través del tiempo. El objetivo de las C.I.M es influir en el comportamiento de la audiencia seleccionada. En resumen, el proceso de las C.I.M comienza con el cliente o prospecto y luego trabaja hacia atrás para determinar y definir las formas y los métodos por medio del

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

cual se deben desarrollar los programas persuasivos de comunicaciones.

En este sentido, Schultz y Schultz, (2004) proponen una definición para capturar la corriente y el alcance futuro de las C.I.M como "un proceso de negocio estratégico utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas persuasivos de comunicación de la marca a través del tiempo con los consumidores, clientes, prospectos y otras audiencias tanto externas como internas". La característica más importante de esta definición es que aparece (tal vez por primera vez) una aproximación a las C.I.M como un "proceso de negocio", fomentando la creación de la cadena de los sistemas por medio de la cual todas las actividades pueden ser planificadas, aplicadas y evaluadas.

Fill (2002) por su parte, reafirmó la idea de una comunicación coherente y de desarrollo estratégico cuando consideró a las C.I.M como "un proceso de gestión que fortalece las propuestas de la marca". De acuerdo con este autor, las C.I.M no están solo relacionada con la comunicación, sino también a la gestión empresarial y la marca. (Acevedo Arroyave, L. M., 2014).

### *2.1.1.5. Enfoque estratégico de funciones cruzadas*

Esta perspectiva va más allá de la yuxtaposición de elementos de promoción y la ejecución de estudios de mercado. Se basa en la inversión de importantes recursos para la creación de bases de datos segmentadas y la reestructuración de la organización con el fin de intentar una profunda orientación al cliente. En este contexto, las C.I.M representan un cambio real y una importante inversión. Sólo si estos recursos de comunicación son bien invertidos, medidos y son relacionados con el comportamiento real del cliente, será posible



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

estimar los beneficios obtenidos en términos financieros (Porcú, Del Barrio y Kitchen, 2012).

Duncan, en 2002, desarrolló un modelo que se diferencia de otros procesos de las C.I.M basados en el cliente y cuyo fundamento es la comunicación. Este autor ofrece una nueva definición: "C.I.M es el proceso de la gestión de las relaciones con los clientes que impulsan el valor de marca (...) un proceso de funciones cruzadas para la creación de relaciones rentables con los clientes y las partes interesadas al controlar o influir de manera estratégica en todos los mensajes enviados a estos grupos y fomentar el diálogo con ellos".

Esto no es un proceso lineal, es circular, que representa el núcleo de todas las relaciones y crea valor de marca en términos de ventas y rentabilidad para atraer, retener y aumentar el número de clientes. El "proceso de funciones cruzadas" implica que todos los departamentos y agencias externas deben trabajar juntos en la planificación y gestión de todas las fases de las relaciones de la marca. Es importante destacar que la idea de la "rentabilidad" es en términos de relaciones con los clientes, ya que no todas las relaciones tienen el mismo valor para la empresa. La falta de una definición universalmente aceptada es una barrera importante para el desarrollo de herramientas significativas para medir resultados. No se pueden medir sin especificar lo que realmente representan dentro de una empresa y qué dimensiones la conforman. Sus principales partidarios perciben a las C.I.M como un fenómeno que tiene el potencial de conducir a la reestructuración global de las funciones de marketing y comunicaciones, a la eliminación de las fronteras entre las principales áreas del marketing y entre las unidades de negocio (Porcu, Del Barrio, Kitchen, 2012).

Finalmente, Porcú, Del Barrio y Kitchen (2012) proponen una definición de las C.I.M para aclarar y comprender mejor el papel que deben desempeñar en las empresas

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

modernas en una perspectiva amplia y no solo como una herramienta para los responsables de las comunicaciones de marketing. Por lo tanto, las C.I.M se pueden definir como: *el proceso interactivo y sistémico de la planificación interdepartamental para la optimización de los mensajes a las partes interesadas con el fin de comunicarse con coherencia y transparencia para lograr sinergias y fomentar relaciones rentables en el corto, mediano y largo plazo.*

(Ver figura 2 Dimensiones C.I.M (Adaptación de Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012)



Figura 2 Modelo teórico del desarrollo de las C.I.M de Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de Acevedo Arroyave, L. M., 2014.

### 2.1.1.6. Propuestas de Evaluación de las C.I.M

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Las propuestas de la evaluación de las C.I.M ha sido, y seguirán siendo, un tema de investigación y debate tanto por académicos como por profesionales (Swain, 2004). Hoy, las aportaciones en torno a las herramientas para la medición de las C.I.M y sus resultados en el mercado siguen siendo escasas, lo que ha supuesto un problema para su desarrollo e implementación en el entorno empresarial actual (Kitchen et al., 2004b; Kliatchko, 2008).

A continuación, se exponen cinco propuestas de medición de las C.I.M que han sido las más citadas en la literatura. En concreto, son las escalas elaboradas por los autores: Phelps y Johnson (1996), Duncan y Moriarty (1997), Low (2000), Lee y Park (2007).

### *2.1.1.6.1. Escala de Phelps y Johnson (1996)*

Phelps y Johnson (1996) han sido los primeros en proponer una escala de medición de las C.I.M, basándose en las tres dimensiones analizadas por Nowak y Phelps (1994), a saber:

- Comunicación con una sola voz.
- Comunicaciones integradas
- y comunicaciones de marketing coordinadas.

La perspectiva “**una sola voz**” sugiere que la integración consiste en mantener una imagen, una posición y un mensaje claros y coherentes a lo largo de todas las herramientas de comunicación de marketing. En cambio, las “**comunicaciones integradas**” giran en torno a una de las herramientas de comunicación: la publicidad, consisten en desarrollar una imagen fuerte de la empresa que influya en el comportamiento del consumidor, sin

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

embargo, los autores señalan que el resto de las herramientas de comunicación como las promociones de venta o las relaciones públicas no se excluyen mutuamente, puesto que incorporar elementos de cada disciplina en materia de comunicación creará las sinergias deseadas.

La tercera dimensión “**comunicaciones de marketing coordinadas**”, asocia la integración y la coordinación y trata de armonizar las herramientas de la comunicación de marketing entre las campañas y estrategias llevadas a cabo por la misma organización y las agencias de publicidad contratadas. Aquí, los autores sugieren múltiples posicionamientos con el objetivo de llegar a diferentes audiencias y diferentes mercados.

En la elaboración de su herramienta de medición de las C.I.M, Phelps y Johnson (1996) utilizaron siete indicadores para medir las tres dimensiones de Nowak y Phelps (1994). Además, incluyeron otros 14 ítems susceptibles de medir nuevas dimensiones del concepto, valorados todos según una escala Likert de 7 puntos. Para la validación de la escala los autores encuestaron a 101 ejecutivos de las empresas del sector comercial. Tras el análisis factorial obtuvieron las siguientes cinco dimensiones de las C.I.M:

- Marketing directo.
- Una sola voz.
- Campañas de comunicación de marketing coordinadas.
- Aumento de responsabilidades y objetivos de respuesta.

La primera dimensión de esta propuesta, es decir el “marketing directo”, se destaca como el componente más relevante de las C.I.M, este factor está fuertemente relacionado con la importancia de las bases de datos en la implementación de los programas de las C.I.M.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

En la segunda dimensión, denominada “una sola voz”, se juntan dos factores de Nowak y Phelps (1994), es decir “comunicación con una sola voz” y “comunicaciones integradas”, mientras la tercera dimensión corresponde a las “campanas de comunicación de marketing coordinadas”.

La cuarta dimensión, nombrada “aumento de responsabilidades”, es entendida como el incremento reciproco de responsabilidades en todas las áreas de comunicación, mientras que la quinta - “objetivos de respuesta”- está relacionada con respuestas tangibles de la implementación de las C.I.M, es decir, aumento de las ventas o de notoriedad de marca. Posteriormente, Ewing et al. (2000) propondrán una versión modificada de esta escala. Los autores excluyeron de su estudio la dimensión “campanas de comunicación de marketing coordinadas” y midieron los “objetivos de respuesta” de manera distinta respecto a la escala original.

### *2.1.1.6.2. Escala de Duncan y Moriarty (1997)*

Otra propuesta de medición de las C.I.M que ha recibido mucho interés en la literatura es la de Duncan y Moriarty (1997). Estos autores desarrollaron un instrumento metodológico nombrado “mini-auditoria”, que consiste en una herramienta de diagnóstico y medición de la integración de la comunicación de marketing diseñada para ayudar a los directivos en la gestión de las áreas fuertes y débiles de la integración (Reid, 2005). La mini-auditoria abarca cinco elementos estratégicos en el proceso de integración:

- Interactividad.
- Misión de marketing.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- Infraestructura organizacional.
- Coherencia estratégica
- Planificación y evaluación.

Todas las dimensiones son medidas a través de 20 indicadores.

Según Duncan y Moriarty (1997), la “interactividad” pretende evaluar los procesos que vinculan a los clientes con la empresa y su marca. En concreto, los autores buscaron medir la capacidad de la empresa de elaborar aplicaciones especiales para atender las consultas y quejas de los clientes y almacenarlas en bases de datos.

La “misión de marketing”, por su parte, intenta comunicar el objetivo de la empresa y promoverlo entre los clientes y otros grupos de interés.

De otro lado, la “infraestructura organizacional” coordina los procesos de comercialización interna de la empresa, unificando las operaciones de acuerdo con las estrategias de comunicación de marca (De la Llana, 2008).

La “coherencia estratégica” supone la coordinación de los mensajes de marca y la consistencia del posicionamiento de marca.

Por último, en relación con la “planificación y evaluación” de comunicaciones, los autores pretendieron evaluar las operaciones relativas a la creación y el mantenimiento de relaciones rentables con los clientes y otros stakeholders, como determinantes para la obtención de un alto nivel de integración.

La mini-auditoria de (Duncan y Moriarty 1997) ha sido frecuentemente utilizada en la literatura, por ejemplo, (Reid, 2002, 2005); (Reid et al., Hocevar et al., 2007); (Winter y Sindqvist, 2009).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

(Reid, et al, 2005), en su estudio de relación entre las C.I.M y los resultados de la marca, llevado a cabo en 169 empresas industriales australianas, ha propuesto una versión reducida de esta escala, agrupando las últimas tres dimensiones en una, denominada “planificación estratégica cross-funcional”. Posteriormente, (Hocevar et al. 2007), confirmaran que las dimensiones “infraestructura organizacional” y “consistencia estratégica” presentan una sola dimensión, que han denominado “organización estratégica”

### *2.1.1.6.3. Escala de Low (2000)*

(Low, 2000) ha propuesto una escala de medida de la integración de las herramientas de la comunicación marketing a partir de un análisis cualitativo. En su estudio, en primer lugar, se entrevistaron 15 altos directivos de marketing para que dieran su propia definición de las C.I.M. Sus percepciones del concepto han sido coherentes con la definición propuesta por Duncan en 1992, según la cual las C.I.M son entendidas como “la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca” (Duncan y Everett, 1993, p. 32). De ahí, (Low, 2000) ha observado que el elemento más presente en las definiciones de los entrevistados ha sido la coordinación de las herramientas de comunicación de marketing, además, los directivos han sugerido cuatro componentes que contribuían a esta coordinación, en concreto:

- ÑPlanificación y ejecución de diferentes herramientas de comunicación como un único proyecto integrado.

### **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- Asignación de responsabilidad para todos los esfuerzos de comunicación a un único director.
- Asegurarse que los distintos elementos del programa de comunicación tienen un objetivo estratégico común (por ejemplo, reforzar una particular estrategia de posicionamiento) y centrarse en un mensaje de comunicación común.

A partir de estas respuestas y con el fin de conceptualizar las dimensiones de las C.I.M, (Low, 2000) propuso cuatro indicadores en una escala Likert de 9 puntos. La escala fue probada en una muestra de 75 directores de marketing miembros de la Asociación Americana de Marketing que fueron seleccionados de forma aleatoria al suministrar el cuestionario. Después del pre test y de la depuración de la escala, el primer ítem fue eliminado. La escala definitiva consistía en tres indicadores que pretendían medir los siguientes componentes: La integración, es decir, el grado en el cual las herramientas de comunicación son planificadas por el mismo gerente; La coherencia estratégica de los esfuerzos comunicacionales, es decir, el grado en el cual las herramientas de comunicación son estratégicamente coherentes; y la coherencia en la comunicación de los mensajes, es decir, el grado en el cual las herramientas de comunicación están centradas en un mensaje común.

#### *2.1.1.6.4. Escala de Lee y Park (2007)*

Basándose en las definiciones y estudios previos sobre las C.I.M, (Lee y Park 2007) han propuesto cuatro dimensiones convergentes:



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- Comunicaciones unificadas para un mensaje imagen coherentes.
- Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes.
- Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles y relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes.

La propuesta inicial contenía 33 indicadores que pretendían medir las cuatro dimensiones identificadas. El cuestionario fue evaluado por 10 especialistas en marketing que trabajaban en branding y publicidad. A partir de sus consejos, algunos indicadores fueron eliminados, la escala revisada fue consultada con cinco expertos de las C.I.M, con el fin de obtener sus comentarios y opiniones sobre el contenido conceptual y la claridad de las preguntas planteadas, después de sus sugerencias, la escala fue nuevamente refinada y reducida a 27 indicadores.

El cuestionario fue respondido por 155 directores de marketing de distintas empresas surcoreanas, llevándose a cabo el análisis de fiabilidad de cada dimensión y el factorial exploratorio con el fin de identificar y examinar las dimensiones más significativas durante el proceso de depuración, y así obtener una estructura factorial clara. Tras la eliminación de algunos ítems, se obtuvo una escala definitiva de 18 elementos, cinco para evaluar la primera dimensión, cinco para la segunda, cuatro para la tercera y cuatro para la última. Todos los elementos han sido medidos a través de una escala Likert de 5 puntos.

La primera dimensión, “comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes”, se refiere a las actividades de la comunicación de marketing que buscan crear identidad y posicionamiento de la marca a través de un mensaje consistente transmitido por varios canales comunicativos (publicidad, relaciones públicas, marketing directo,

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

promociones de venta, etc.). Asimismo, pretende medir la coherencia de los aspectos visuales y lingüísticos del mensaje.

La segunda dimensión, nombrada “comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes”, se centra en la identificación de múltiples clientes e imágenes de marca correspondientes, además, esta dimensión analiza el ajuste de distintas campañas comunicativas a cada etapa del proceso de compra del consumidor (conciencia, conocimiento, preferencia, convicción y acción).

La tercera dimensión, “comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles”, enfatiza la importancia creciente de las bases de datos, usadas para generar las respuestas del consumidor. Pretende examinar en qué medida las actividades de comunicación de marketing son destinadas a generar las respuestas del consumidor y en qué medida la empresa sigue las respuestas del consumidor a dichas actividades. Del mismo modo, busca medir el conjunto de las informaciones recogidas sobre los clientes y su integración en la base de datos.

La última dimensión, denominada “relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes”, se basa en las relaciones a largo plazo con clientes existentes y las actividades específicas puestas en marcha para fortalecer y mantener dichas relaciones y satisfacer las necesidades de los clientes.

Si bien las primeras tres dimensiones han sido ya identificadas en la literatura por distintos autores, (Lee y Park 2007) han sido los primeros en proponer la última dimensión, entendida como el componente clave de las C.I.M desde el punto de vista estratégico.

La escala de Lee y Park (2007), como los mismos autores señalaron, representa mejoras sustanciales sobre aportaciones precedentes por varios motivos: primero, porque a diferencia de otros estudios, el estudio de (Lee y Park 2007) ha sido proyectado

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

específicamente para el desarrollo de una escala de las C.I.M. segundo, los procedimientos usados son más rigurosos desde el punto de vista metodológico que los usados en otros estudios, tercero, la escala de medida es más comprensiva que las otras, y cuarto, esta escala es la más reciente y la más completa que las aportaciones anteriores.

A continuación, se presenta una síntesis de todas las escalas de evaluación de las C.I.M comentadas en este aparte. *(Ver cuadro 5. Las escalas de medida de las C.I.M)*

AUTORES	DIMENSIONES	ELEMENTOS	ESCALA/METODOLOGÍA	MUESTRA
<b>Phelps y Johnson (1996)</b>	1. Marketing directo	4	Likert de 7 puntos. Estudio exploratorio. Análisis factorial.	101 ejecutivos de empresas del sector comercial
	2. Una sola voz.	4		
	3. Campañas de comunicación de marketing coordinadas	3		
	4. Aumento de responsabilidades	3		
	5. Objetivos de respuesta	2		
<b>Duncan y Moriarty (1997)</b>	1. Interactividad	4	N/A*	N/A*
	2. Misión de marketing	3		
	3. Infraestructura organizacional	4		
	4. Consistencia estratégica	3		
	5. Planificación y evaluación	6		
<b>Low (2000)</b>	1. Integración	1	Likert de 9 puntos. Análisis de correlaciones bi variadas. Regresión múltiple por pasos	421 directores (de marketing) de empresas estadounidenses que han adoptado la CIM
	2. Consistencia estratégica	1		
	3. Consistencia del mensaje	1		
<b>Lee y Park (2007)</b>	1. Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes.	5	Likert de 5 puntos. Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión.	155 directores de marketing de empresas surcoreanas: 78 de manufactura, 19 de finanzas, 25 de
	2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos	5		

### **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

	de clientes. 3. Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles.	4		distribución, 14 de información y comunicación y otras 19
	4. Relaciones que fomentan comunicaciones con clientes existentes	4		

***Cuadro 3** Las escalas de medida de las C.I.M. Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de Sêric, M., & Saura, (2012).*

#### 2.1.2. La gestión de Comunicaciones Integradas de Marketing

El objetivo fundamental al afrontar este concepto es establecer unas pautas que durante el presente trabajo nos permitan identificar con claridad el significado de gestión de las C.I.M diferenciándolo claramente del de organización o estructura.

Entendemos que las organizaciones son sistemas estructurados que se gestionan a partir de distintos modelos y aplican diferentes estrategias en función de su estilo de dirección, de sus fines y objetivos.

Planificar, es una forma de gestionar, y aunque establecer una estructura, es organizar, son conceptos distintos, no obstante, muy a menudo se confunden sobre todo cuando hablamos de comunicación. Gestionar la comunicación de marketing significa planificar, establecer presupuestos, decidir que estrategias, prácticas, herramientas y canales de comunicación debemos aplicar, para lograr los objetivos concretos. (Serrano, F. M., 2007).

El concepto de **gestión** lleva implícito el objetivo de eficacia, por lo que el termino en todos sus ámbitos, implica aprovechar todos los recursos a su alcance de un modo racional, rentable y con criterio para que, a través de distintas actividades, se logre alcanzar los fines

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

propuestos. (Costa 1999, p.47) asegura que es eficaz la acción que produce el efecto previsto por la estrategia y (Grunig y Hunt 2000, p.200) citando a Robert L. Kahn, dicen que las organizaciones son eficaces si alcanzan sus metas u objetivos. Todas las actividades que, partiendo de una estructura previa, están encaminadas a conseguir algo concreto forman parte de la gestión. (Serrano, F. M., 2007).

En el caso de esta investigación, la gestión hace alusión la representación de las C.I.M como proceso de gestión, en una doble dimensión ‘táctica’ y ‘estratégica’ tal y como lo identificó (Low, 2000) en su estudio.

Por ‘**dimensión estratégica**’ de la gestión de marketing se entiende el marco que provee la guía para emprender las acciones (o tácticas) que deben ponerse en marcha y, al mismo tiempo, formada por las acciones implementadas y las respuestas que competidores, clientes y otros grupos de interés producen. En un sentido más amplio, el enfoque estratégico pone énfasis en la identificación adecuada de las oportunidades del mercado como base para la planificación de marketing y el crecimiento, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible.

La **dimensión táctica**, en cambio, hace referencia a las actividades a corto plazo que hay que poner en marcha en la implementación de determinadas estrategias para conseguir los objetivos de la planificación de marketing.

### 2.1.2.1. Principios de la implementación de prácticas de las C.I.M.

A partir de la revisión de las definiciones identificadas por (Sêric, M., & Saura, 2012). (*Ver cuadro 1 Definiciones propuestas en la literatura hasta el año 2010*) se pueden establecer algunos puntos que tienen todas definiciones en común. Desde la literatura más

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

reciente todavía se advierte la necesidad de entender completamente el concepto, con tal de poder implementar correctamente las C.I.M en las organizaciones. (Sêric, M., & Saura, 2012), sugieren una serie de principios sobre los que se apoya la definición de la gestión de las C.I.M y que tomamos como elementos clave del constructo para su gestión:

- Las C.I.M como proceso táctico y estratégico.
- La coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación.
- Las comunicaciones diferenciadas.
- Las Comunicaciones centradas en las TIC y en las bases de datos.
- Las C.I.M como componente del enfoque relacional.

A continuación, abordamos con más detalle todos estos elementos.

### *2.1.2.1.1. Las C.I.M como proceso táctico y estratégico:*

Es necesario explicar que las C.I.M se pueden observar como concepto y como proceso (Duncan y Everett, 1993), como concepto, las C.I.M requieren una nueva forma de considerar las herramientas de la comunicación de marketing, adoptando un enfoque holístico y estratégico de planificación de comunicación de marca.

De otro lado, como proceso, las C.I.M incorporan una serie de pasos independientes, como la creación de las bases de datos; la gestión de la información sobre el cliente; el desarrollo de los mensajes de modo que puedan ser transmitidos a través de múltiples canales de comunicación y la evaluación de sinergias de programas de comunicación de marca

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

(Kliatchko, 2005). En este sentido, las C.I.M son considerada como “el concepto y proceso de gestionar estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales, y que conducen a unos resultados con el tiempo” (Kliatchko 2005, p. 23).

Sin embargo, tal y como comenta (Jiménez, 2006), en la actualidad existe un creciente interés en considerar las C.I.M como un proceso en sí mismo. Así, (Kliatchko, 2008) sostiene que las C.I.M es un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca.

A diferencia de una coordinación entre las funciones de distintas herramientas comunicativas, un proceso de planificación estratégica de estas funciones, impulsado a partir del conocimiento del cliente, hace que las C.I.M se puedan reconocer como un avance significativo de la comunicación empresarial,

En segundo lugar, cabe destacar que las C.I.M son procesos tácticos y estratégicos. En este sentido, (Schultz y Kitchen 2000) consideran que una correcta implementación de las C.I.M manifiesta su progreso desde una comunicación táctica hacia otra estratégica, así de un lado, los aspectos tácticos están relacionados principalmente con la planificación e implementación de campanas individuales, al igual que el control de la imagen y la emisión del mensaje según el principio de “una sola voz” (Schultz y Schultz, 2004). De otro lado, a nivel estratégico, las C.I.M son unos procesos holísticos que tiene como objetivo optimizar la estrategia de posicionamiento de marca y construir un fuerte valor de esta, basado en el cliente (Valverde et al., 2011), pretendiendo conseguir en su última fase una completa integración estratégica y financiera (Sêric, M., & Saura, 2012).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### *2.1.2.1.2. La coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación:*

Las C.I.M suponen una coordinación absoluta de todos y cada uno de los mensajes corporativos y de las estrategias de posicionamiento de imagen a través del mix de comunicación (Schultz 1993a; Duncan y Moriarty, 1998; Pickton y Broderick 2001; Roznowski 2002b; McGrath 2010) en todos los medios de comunicación (Duncan y Ewerett, 1993; Kotler y Armstrong 1997; Pickton y Broderick 2001; Kliatchko 2005; 2008; 2009; McGrath, 2005; 2010; De la Llana, 2008; Laurie y Mortimer, 2011). Así, Thorson y Moore (1996) señalan que las C.I.M apuestan por “la coordinación estratégica de las voces de comunicación múltiples con el objetivo de optimizar el impacto en la audiencia de consumidores a través de la coordinación de los elementos de marketing mix como: publicidad, relaciones públicas, promociones, marketing directo y diseño”

Si bien, tradicionalmente, la publicidad ha sido más utilizada en las practicas comunicativas, es cierto que no es, ni debe ser, la herramienta crucial en las estrategias de comunicación de una empresa (Keller, 2009). Es más, los cambios en los mercados han llevado a cambios en las prácticas de marketing y en la comunicación (Kitchen et al., 2004a), y han hecho que una sola herramienta del mix de comunicación no sea capaz de alcanzar, por sí misma, las metas de la comunicación de marketing (Garber y Dotson, 2002). Por ello, la división tradicional rígida entre las herramientas “above the line” (ATL, canales masivos y tradicionales) y “below the line” (BTL, canales directos y personales) con las C.I.M ha dado paso al enfoque “through the line” (“TTL, integración de BTL y ATL y medios digitales”) (ver figura 1. *Herramientas de comunicación*), donde cada



## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

herramienta comunicacional debe ser combinada con otras para maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades (Sêric, M., & Saura, 2012).

En este sentido, se ha mostrado que la falta de coordinación con otras herramientas de comunicación de marketing hace que los consumidores se encuentren con imágenes fragmentadas (Belch y Belch, 2001). En cambio, las sinergias obtenidas desde el mix de comunicación hacen que las debilidades de una herramienta se cubran con las fortalezas de otra (Jiménez, 2006), facilitando de esta forma la transmisión de un mensaje claro y coherente (Lee y Park, 2007).



**Figura 3** Herramientas de comunicación Fuente: Elaboración propia a partir de Sêric, M., & Saura, (2012).

Por ello, los beneficios del enfoque C.I.M son varios: (Sêric, M., & Saura, 2012)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- Consecución de sinergias.
- Mayor coordinación.
- Mayor impacto del mensaje.
- Mayor orientación a los mercados específicos.
- Integridad creativa.
- Transmisión de mensajes coherentes y en la misma dirección.
- Recomendaciones de marketing imparciales.
- Mejor y más efectivo uso de los medios.
- Mayor precisión en la estrategia de marketing.
- Ahorros en costes.
- Servicios más coherentes.
- Relaciones de trabajo más fáciles y agradables.
- Mayor responsabilidad para la agencia de comunicación.
- Reducción de los conflictos entre empleados.
- Mayor cooperación entre los departamentos y mejor eficiencia operativa

### *2.1.2.1.3. Las comunicaciones diferenciadas:*

Es evidente que la integración no es un proceso que puede ser planificado, ejecutado y controlado por el remitente y que la recepción del mensaje es siempre un proceso creativo, que no está en sus manos, en otras palabras, las organizaciones deben de ser conscientes que los mensajes enviados no siempre equivalen a los mensajes recibidos (Christensen et al., 2009).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Los directivos de marketing ya no supervisan del todo el entorno de los medios de comunicación (Mulhern, 2009) y pueden perder el control sobre lo que van a hacer los consumidores con sus mensajes y actividades online (Keller, 2009), es más, los profesionales de hoy en día tienen que estar atentos al consumidor que a menudo redefine los símbolos corporativos y de esta forma participa en la determinación de las imágenes e identidades de la marca (Elliott y Wattanasuwan, 1998; Christensen et al., 2009).

Por todo ello, los profesionales de marketing deben aprender a participar en el mundo del consumidor (Mulhern, 2009), adoptando un enfoque outside-in que les permitirá definir y refinar los objetivos estratégicos de las campañas de comunicación (Gurău, 2008). Un punto de partida pueden ser los análisis de feed back del consumidor. Si una organización dispone de una información detallada sobre sus clientes y si continuamente analiza los datos, podrá clasificarlos con bastante precisión y como consecuencia podrá crear los programas de las C.I.M diferenciados (Peltier et al., 2003).

*La Comunicación centrada en la tecnología de la información y las comunicaciones, y en las bases de datos:*

La literatura destaca las TIC como uno de los antecedentes más significativos del enfoque integrativo (Kitchen y Schultz, 2000; Kitchen et al., 2004a; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009), al centrarse en la orientación al consumidor y en las bases de datos, características propias de las C.I.M (Schultz, 2003).

En este sentido, Schultz (1999, p. 337) considera que las C.I.M “parece que sean una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías.” en otras palabras, si la idea de integración, la coordinación y la orientación al consumidor tienen una

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

historia larga, la novedad de las C.I.M está en el hecho de que las nuevas tecnologías hicieron posible la puesta en práctica de estas ideas clásicas (Kliatchko, 2005; 2008).

El punto de encuentro entre las C.I.M y las nuevas tecnologías en la literatura se puede observar bajo varias denominaciones, como por ejemplo:

- Comunicación Integrada de Marketing Interactiva (Peltier et al., 2003);
- Comunicación Integrada de Marketing basada en la Web (Barker y Angelopuolo, 2004; Angelopuolo y Barker, 2005);
- Comunicaciones de Marketing Online (Jensen y Jepsen, 2008);
- Comunicación Integrada de Marketing Online (Gurău, 2008); y
- Comunicaciones de Marketing Interactivas (Keller, 2009).

La idea principal de estos enfoques está en la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación y la creación de los mensajes personalizados que sean consistentes con el tema general del programa de comunicación (Peltier et al., 2003).

Del mismo modo, en la literatura se señala la importancia creciente de la creación de bases de datos a través de las nuevas tecnologías, al igual que de la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación (Peltier et al., 2003) y el papel que desempeñan en la interacción con los consumidores (Kliatchko, 2005).

Así, de un lado, los avances en las TIC han cambiado de manera drástica la planificación del programa de la comunicación de marketing, nuevos medios electrónicos, como la web, el correo electrónico y las redes sociales, han modificado la forma en la que los profesionales de marketing consideran la comunicación, de esta manera, la posibilidad única de las nuevas tecnologías de ofrecer una comunicación personalizada basada en las

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

bases de datos, ha estimulado a las empresas a adoptar las C.I.M. (Peltier et al., 2003), considerada como una disciplina comunicativa más elaborada, que responde rápidamente a los cambios producidos en el mercado (Kim et al., 2004), de otro lado, en este nuevo entorno digital los consumidores están asumiendo una actitud proactiva, dado que expresan sus opiniones y percepciones de forma explícita (Sêric, M., & Saura, 2012).

### *2.1.2.1.4. Las C.I.M como componente del enfoque relacional.*

Los principales debates sobre teorías y modelos de comunicación y marketing han llegado a la misma conclusión: debe prestarse menos atención al funcionalismo y a la producción y más a la construcción de relaciones (Del Barrio, 2008).

Distintos autores plantean que la orientación relacional supone un cambio en la concepción del papel de la comunicación dentro del marketing, por ejemplo, (Duncan y Moriarty, 1997; 1998; Eagle y Kitchen, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Reid, 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008). Así, en 2002 Duncan, aborda con más detalle el enfoque relacional de esta definición, evidenciando que se trata de un proceso cross-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o de la influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulo de un diálogo útil con ellos, basado en los datos (Duncan, 2002, p. 7).

De ahí se puede concluir que, la comunicación integrada apuesta por una clara orientación hacia el consumidor, basada en la personalización y en relaciones a largo plazo donde el dialogo entre empresa y cliente adquiere un protagonismo significativo (Jiménez et al., 2006).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

En la línea de lo propuesto por Duncan y Moriarty (1997; 1998), el concepto de las C.I.M no se queda reducido al ámbito de la publicidad, sino que trasciende a otras fronteras, tales como las relaciones, con la propuesta de desarrollarlas de manera rentables con sus stakeholders y mejorar la actitud de los consumidores hacia la marca. Desde esta óptica, las C.I.M convergen en su planteamiento con la perspectiva del marketing relacional.

Sin embargo, es cierto que la orientación relacional no ha sido capaz de integrar, ni en la teoría ni en la práctica, el verdadero valor que juega la comunicación en la construcción de relaciones con los clientes y con los grupos de interés. Se ha centrado en variables como el compromiso y la confianza, que son en realidad producto de la comunicación (Del Barrio, 2008). Por ello, resulta ser de fundamental importancia plantear una discusión sobre las consideraciones de las C.I.M como elementos centrales sobre los que se construyen las relaciones con los clientes y con los grupos de interés.

### 2.1.3. Factores que influyen en el desarrollo de las C.I.M

La literatura destaca los avances en las tic,s como los factores más significativos que han provocado el desarrollo de las C.I.M. Estos avances han sido considerados por la literatura como una importante fuente de ventajas (Gil et ál., 2007) que ofrece a la empresa nuevas posibilidades para la gestión (Berenguer et ál., 2009). El punto de encuentro entre las C.I.M y las nuevas tecnologías en la literatura se puede observar bajo varias denominaciones:

- Comunicación integrada de marketing interactiva (Peltier et ál., 2003),

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- Comunicación integrada de marketing basada en la web (Barker y Angelopuolo, 2004; Angelopuolo y Barker, 2005),
- Comunicaciones de marketing online (Jensen y Jepsen, 2008), comunicación integrada de marketing online (Gurău, 2008),
- Comunicaciones de marketing interactivas (Keller, 2009), etc.

La idea fundante de estos enfoques está en la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación y la creación de los mensajes personalizados que sean consistentes con el tema general del programa de la comunicación (Sêric, M., & Saura, 2012).

Otros elementos desencadenantes señalados en la literatura son, por ejemplo:

- El poder disminuido y la pérdida de la confianza en la publicidad (Torp, 2009);
- El hecho de que el consumidor está cada vez más informado, es más exigente y más poderoso (Kim et al., 2004).
- La fragmentación de los medios de comunicación y de las audiencias (Kim et ál., 2004; Gurău, 2008; Torp, 2009).
- La aparición del marketing relacional (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Gurău, 2008).
- La necesidad de disciplinas comunicativas más desarrolladas y más eficaces (Kitchen y Schultz, 2000; Kim et ál., 2004; Kitchen et ál., 2004a);
- Las expectativas sociales relacionadas con el deseo de integración y sinergias (Jiménez Castillo, 2006).

Una síntesis de estos elementos se muestra en la Figura 4. *Factores que influyen en el desarrollo de las C.I.M.*

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín



**Figura 4** Factores que influyen en el desarrollo de las C.I.M. Elaboración propia a partir de (Séric, M., & Saura, 2012).

### 2.1.4. Los centros comerciales en Medellín

Los centros comerciales en Colombia, y especialmente en la ciudad de Medellín, han demostrado un crecimiento considerable durante los últimos años. Según Fenalco, el negocio mueve cerca de \$26 billones anuales en Colombia, con las inversiones entre 2013 y 2015 que superan los US\$2000 millones en todo el país (Revista P&M, 2017), hoy los centros comerciales concentran el 30 por ciento de las ventas del comercio en el territorio nacional.

Por otra parte, de acuerdo con la Asociación de Centros Comerciales de Colombia, Medellín se ubica en un lugar destacado en cuanto al área construida de esta clase de establecimientos. Si se revisa el contexto latinoamericano, el promedio regional se ubica en



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

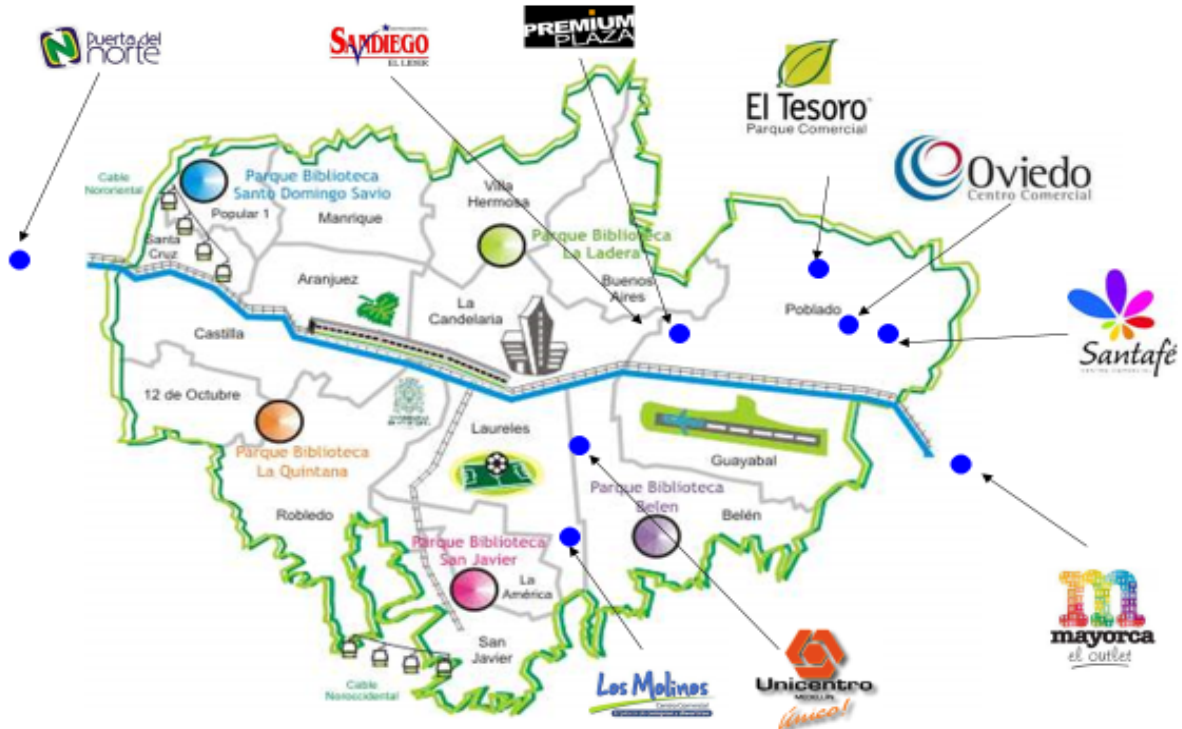
8.22 m<sup>2</sup> construidos por cada 100 habitantes, mientras Medellín tiene un promedio de 17.20 m<sup>2</sup>, por encima de Cali y Bogotá, respectivamente.

La construcción de centros comerciales en Antioquia tiene un dinamismo que contrasta con la desaceleración de la economía colombiana. Tanto es así que, en la sola ciudad de Envigado se construye el que, en este año 2018, se convertirá en el centro comercial más grande del país, con 137.000 m<sup>2</sup>, gracias a una inversión de \$600.000 millones de pesos. Con estas características llegará Viva Envigado del Grupo Éxito al Valle de Aburra.

Desde esta perspectiva no resulta extraño que los habitantes de Medellín y sus alrededores, haya aceptado los centros comerciales no solo como un espacio donde se compra, sino también como un lugar donde se conjugan el ocio, el entretenimiento y la vida social.

Así, para muchos de ellos, el plan de fin de semana obligatoriamente incluye visitar estos establecimientos e invertir allí una considerable cantidad de tiempo. Por tal razón, cerca del 47 % de quienes asisten a estos espacios comerciales permanecen en sus instalaciones entre dos y cuatro horas cada vez que los visitan (Fenalco, 2017). *(ver Imagen 1 Ubicación de los principales centros comerciales de Medellín y sus alrededores).*

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín



*Imagen 1* Ubicación de los principales centros comerciales de Medellín y sus alrededores.  
Fuente: Efectimedios

Entre los argumentos que el sector expone para explicar el rápido crecimiento de los centros comerciales en Colombia – y en la ciudad de Medellín - se destacan: la ampliación del centro comercial El Tesoro, que estará lista en 2020, la edificación de Outlet D'Moda que abrirá en noviembre de este año, Jardines Llano grande, que prevé operar en abril de 2019, y Río del Este, que entrará en operación a finales de este año, estos dos últimos ubicados en el Oriente antioqueño, Valle de San Nicolas. (El Colombiano, 2018).

Sobresale la abundante inversión extranjera que ha llegado al país en los últimos años, la cual se ha combinado con tres factores concretos, primero, el diseño: este tipo de establecimientos comerciales ha invertido grandes esfuerzos en hacer sus espacios más amables, interesantes e innovadores, situación que facilita la vivencia de experiencias para los consumidores. Así mismo, en sus construcciones se destaca el uso de tecnologías más

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

amigables con el medio ambiente y que tienen como marco las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Para el director de Fenalco, Antioquia, los centros comerciales son sitios de encuentro, de inclusión social, atraen no solo por sus diseños y generosos espacios, sino también por sus parqueaderos, zonas de comidas y la seguridad que ofrecen a sus visitantes, como una pequeña ciudad dentro de la ciudad (Fenalco, 2017).

Segundo, el precio competitivo: la amplia oferta comercial surgida en Colombia ha permitido que las marcas ubicadas en centros comerciales ofrezcan sus productos a precios competitivos. El antiguo imaginario que existía en torno a que las compras en estos establecimientos eran por lo general más costosas ha desaparecido.

Tercero, las estrategias de mercadeo bien definidas: Inicialmente los centros comerciales se limitaban a unas acciones en específicas épocas del año; hoy día, estos establecimientos han desarrollado estrategias de marketing mucho más agresivas. (Berrío Meneses, C. M, 2015).

Por esta razón, han construido una relación más cercana con sus consumidores, logrando una fidelización y preferencia de los consumidores, de allí nace la idea de realizar esta investigación con el objetivo de describir dichas prácticas y analizarlas en torno al auge de las C.I.M.

### **2.2. Teoría adoptada para la investigación**

Este trabajo revisa las diferentes definiciones de las CIM que representan la base teórica esencial para el desarrollo de los modelos teóricos de su implementación.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

En el estudio de la literatura encontramos que la definición del concepto todavía ocupa un lugar central en la investigación académica (Kliatchko, 2009), dado que en líneas generales los autores no han llegado a un acuerdo sobre una propuesta conceptual universal (Cornelissen y Lock, 2000; Kitchen et ál., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerr et ál., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen y Schultz, 2009) ni sobre el objetivo de la C.I.M. (Kitchen et ál., 2004a; Kliatchko, 2005), ni sobre los modelos prácticos de implementación y gestión (Seric y Gil, 2012).

Así, que se parte de la consideración que las Comunicaciones Integrada de Marketing son un proceso táctico y estratégico del negocio, potenciado por los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC) y centrado en el consumidor, que con a la información soporte sobre los clientes obtenida de las bases de datos, transmite un mensaje claro y coherente a través de las sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación, con el objetivo de crear y mantener el valor de marca y relaciones rentables y duraderas con los clientes y grupos de interés (Porcú, Del Barrio, Kitchen, 2012).

Esta propuesta conceptual recoge los elementos clave (sic) de otras aportaciones teóricas. Además, es (sic) incorpora los avances en los tics en la conceptualización (sic) de la C.I.M. (Seric y Gil, 2012).

Partimos entonces de ahí, para describir la gestión de las C.I.M. en los centros comerciales de la ciudad de Medellín y sus alrededores.

Primero se construyó un instrumento de investigación basado en estudios previos, desarrollados por Lee y Park (2007), tomando como referencia las cuatro dimensiones proyectadas específicamente para el desarrollo de una escala de medida de las C.I.M.:

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes; b) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes; c) comunicaciones centradas en las tic's y las bases de datos para resultados tangibles; y d) relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes.

Luego, la revisión de documentación teórica nos permitió, además de analizar las diferentes definiciones y la evolución del constructo; encontrar el modelo más reciente y completo de implementación de las C.I.M. desarrollado por Porcú y colaboradores en 2012, por lo que se estableció partir de dicho modelo de implementación el análisis de la gestión de las C.I.M. en los centros comerciales de la ciudad, desde una perspectiva estratégica y relacional de la organización.

### **2.3. Hipótesis**

Los centros comerciales de Medellín gestionan las prácticas de las CIM como un elemento estratégico desde la organización.

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

### 3. Metodología

De acuerdo con la naturaleza del objeto de estudio y al abordar un fenómeno social como las Comunicaciones Integradas de Marketing, (C.I.M), se definió, analizar la realidad mediante una investigación cualitativa inductiva de tipo descriptivo de una caso de estudio, partiendo de un contexto teórico interpretado por los aportes de diversos autores en la definición de la gestión de las (C.I.M) lo que permitió comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, opiniones y significados, es decir, explorar la forma en que los participantes perciben subjetivamente la realidad dentro de los centros comerciales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En esta investigación se pretendió describir y entender el fenómeno desde el punto de vista de cada experto y desde la perspectiva construida colectivamente, en términos de Bogden y Biklen (2003), se procuró reconocer las percepciones de las personas y el significado de la experiencia de los expertos como se cita en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), mediante una investigación de tipo exploratorio inductivo, ya que la gestión de las C.I.M en los centros comerciales, es un tema que ha sido poco investigado, por lo que se pretende explorar, describir, y luego generar perspectivas que van de lo particular a lo general.

Para alcanzar los objetivos específicos planteados en esta investigación se aplicaron diferentes técnicas de tipo cualitativo, desarrolladas en ocho fases de investigación como se describen a continuación y se resumen en la figura 1. *Proceso de investigación.*

- En la primera fase, se partió de una revisión bibliográfica donde se estudió la

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

literatura existente.

- En la segunda fase, se definió el planteamiento del problema.
- En la tercera fase, se construyeron los objetivos de investigación a partir de una inmersión inicial en el campo de estudio ya que de acuerdo con el proceso cualitativo que describe (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), es necesario, sensibilizarse con el ambiente y entorno en el cual se llevará a cabo el estudio e identificar a los informantes que aporten datos y nos lleven a comprender realmente la situación de investigación, por lo que en esta investigación, se realizó una primera visita de observación a los centros comerciales de la ciudad, con el objetivo de tener un contacto previo con los sujetos.
- En la cuarta fase se procedió a estructurar el diseño o encuadre de la investigación. Dada la naturaleza del método cualitativo, el diseño no configuró un marco fijo e inmodificable, sino un punto de referencia que indica:
  - Qué se va a explorar (objetivos),
  - Cómo debe procederse (la estrategia)
  - Que técnicas se van a utilizar (la recolección) (Bonilla y Rodríguez, 2005).
- Se establecieron, entonces, las categorías de análisis, partiendo del modelo de medida propuesto por Lee D. y Park C. (2007), donde se definen cuatro dimensiones que no solo abarcan la gestión de las C.I.M en las organizaciones, sino que también incluyen una Dimensión de “comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes existentes” en donde abordaremos más adelante

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

nuestro tema de discusión.

- En la quinta fase, de acuerdo con el tipo de estudio propuesto se diseñó como instrumento para la recolección de datos, una entrevista personalizada semiestructurada que se describe más adelante
- (Ver *Figura 5 Proceso de investigación.*)



**Figura 5** Proceso de investigación Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista, 2010.

*Adaptación propia.*



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

- En la sexta fase, se recogió la información cualitativa a la que Patton (1980, 1990) define como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Como se cita en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), durante la recolección de información, también, se procuró evaluar actitudes y comportamientos, conocer un lenguaje no verbal y medir el alcance de las respuestas contrastadas con la realidad del centro comercial mediante la observación directa.
- En la fase siete, se realizó el análisis de datos. En este caso, no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico, el análisis consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). El investigador pregunta cuestiones abiertas, recoge datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales (Todd, 2005).
- Posteriormente, en una última fase, ocho, se elaboraron las conclusiones de la realidad que se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias condiciones.

### 3.1. Diseño muestral

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Como menciona Creswell (2009) el muestreo cualitativo es propositivo. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurrieron desde el planteamiento mismo y cuando se elaboró el contexto, en el cual se esperaba encontrar la información que en realidad interesaba.

En el inicio de esta investigación se plantea como objeto estudio los centros comerciales ubicados en la ciudad de Medellín, y su área de influencia en el área metropolitana del Valle de Aburra, y el Valle de San Nicolás en el departamento de Antioquia.

Con el objetivo de determinar el número de casos que permitieron responder a las preguntas de investigación, se eligió una muestra de trece (13) centros comerciales, definidos por la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) como “un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados, y desarrollados por una o varias entidades con criterio de unidad, cuyo tamaño y mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión de mercadeo unitaria” (Cerdá Suárez, 2002) los cuales se visitaron como un primer acercamiento de observación al sujeto de estudio.

De estos trece centros abordados, diez dieron respuesta positiva a la entrevista con los cuales se conformó la muestra. Como se trata de un estudio de caso en profundidad, es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La muestra de estudio se definió como no probabilística; ya que no interesaba generalizar los resultados, ni expresar criterios concluyentes; las muestras no probabilísticas o dirigidas, son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) y ofrecen una gran riqueza para la recolección y el análisis de los

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

datos, además se establece utilizar una muestra de expertos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), por lo que se planteó entrevistar a las máximas autoridades en mercadeo o comunicación de cada una de las organizaciones de la muestra, (como se puede observar en el cuadro 4 *Muestra de la investigación*).

Nº orden	Especialidad comercial	Clase de persona jurídica	Estrato	Edad	Cargo	Genero del entrevistado
<i>Informante 1</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>4-5</i>	<i>28</i>	<i>Directora mercadeo</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 2</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>5-6</i>	<i>26</i>	<i>Directora Mercadeo</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 3</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>3-4</i>	<i>30</i>	<i>Director mercadeo</i>	<i>Masculino</i>
<i>Informante 4</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>4-5</i>	<i>28</i>	<i>Directora mercadeo</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 5</i>	<i>Outlet multimarca</i>	<i>Propiedad privada</i>	<i>4-5</i>	<i>40</i>	<i>Directora Mercadeo</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 6</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>3-4-5</i>	<i>27</i>	<i>Directora comercial</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 7</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>3-4-5</i>	<i>30</i>	<i>Dir. mercadeo comunicación</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 8</i>	<i>Productos electrónicos</i>	<i>P.H</i>	<i>4-5</i>	<i>28</i>	<i>Directora comercial</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 9</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>5-6</i>	<i>28</i>	<i>Directora mercadeo</i>	<i>Femenino</i>
<i>Informante 10</i>	<i>Multimarca</i>	<i>P.H</i>	<i>3-4</i>	<i>35</i>	<i>Dir. Mercadeo comunicación</i>	<i>Femenino</i>

**Cuadro 4** *Muestra de la investigación. Fuente: Elaboración propia*

Al delimitar la muestra, se procedió a contactar las áreas de servicio al cliente de cada uno de los centros comerciales, lo que nos permitió obtener el nombre del entrevistado o experto, su respectivo cargo y su correo o número de contacto. El primer contacto con el experto se hizo mediante correo electrónico, enviando una carta personalizada en la que se exponía el objeto de la investigación y la necesidad de concretar una cita para realizar la entrevista. (*Ver anexo 1 Carta de presentación y solicitud de entrevista*).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 3.2. Instrumento para la recolección de datos

Para esta investigación se diseñó una entrevista cualitativa semiestructurada, con preguntas flexibles y abiertas (King y Horrocks, 2009). Ésta, se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y la otra (el entrevistado), en la cual, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema (Janesick, 1998) (Citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Según Patton (1980) las entrevistas cualitativas mantienen el formato de preguntas abiertas, con el fin de propiciar que los entrevistados se expresen en sus propias palabras, su perspectiva personal sobre el tema (Bonilla y Rodríguez, 2005); además por tratarse de una conversación y aunque se estructura una guía de preguntas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en algunos casos fue necesario precisar y aclarar el objeto de la pregunta indagando sobre experiencias y vivencias pasadas.

El instrumento, se esbozó con veinte (20) preguntas abiertas que sirvieron de marco de referencia a partir de las cuatro dimensiones propuestas en la escala de Lee y Park:

*(Ver anexo 2 Guía de entrevista).*

- Comunicaciones unificadas para un mensaje y una imagen coherentes.
- Comunicaciones diferenciadas para los diversos grupos de clientes.
- Comunicaciones dirigidas por bases de datos para resultados tangibles.
- Comunicaciones que fomenten las relaciones con los clientes existente.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Las preguntas y la forma de plantearlas tienen la intención de que el participante comparta su perspectiva y su experiencia respecto al fenómeno. Él o ella actuarán en calidad de expertos y cada centro comercial, será el “protagonista” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Las entrevistas se realizaron en las sedes centrales de cada una de las empresas que componen la muestra, es decir inmersos dentro del entorno del centro comercial.

Para obtener las entrevistas, primero se estableció un contacto telefónico con personas de servicio al cliente de cada centro comercial, informándoles personalmente de nuestra solicitud y el motivo de esta. Este contacto, en los casos que obtuvo respuesta positiva, nos permitió conseguir una dirección de correo electrónico a donde se envió un escrito de presentación formal al profesional de nuestro interés, la mayoría solicitó conocer el contenido de la entrevista antes de seguir adelante, por lo que anexo al correo de presentación se les adjuntó un guion estructurado y se les explicó que se trataba del documento sobre el cual se desarrollaría el encuentro.

Tras un tiempo prudente de espera, fueron los propios entrevistados quienes directamente dieron respuesta al correo electrónico. Aquí, se estableció un contacto personal, por el mismo medio o directamente por teléfono, para hacer todas las aclaraciones que el profesional consideró necesarias antes de confirmar el día y hora para la entrevista.

Los encuentros duraron entre una y dos horas y resultaron ser una experiencia, además de necesaria para la investigación, muy enriquecedora a nivel personal.

La respuesta inicial fue de cinco expertos que respondieron positivamente a la entrevista, posteriormente, se envió un segundo correo electrónico y se completó la muestra de diez.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

La entrevista se inició a partir de tres puntos:

- Presentación personal del entrevistador y un breve currículo de este.
- Explicación breve y concreta de los objetivos de la investigación, por qué y para qué se hace.
- De acuerdo con la normatividad sobre tratamiento de datos, al iniciar la conversación, se presentó a cada entrevistado un formato de autorización de tratamiento de datos, para su firma y autorización. Ver anexo 3 Formato de Autorización de tratamiento de datos.

Esta introducción se hace necesaria para “romper el hielo” y que el profesional entrevistado se sintiese cómodo y para establecer un ambiente de empatía entre entrevistado y entrevistador y mantener una conversación amigable, donde el guion estructurado sirvió de hilo conductor para abordar todos los ítems propuestos y ejerció como guía de referencia que hizo posible, dentro de una conversación abierta homogeneizar resultados en las 10 entrevistas.

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos fueron los documentos, materiales y artefactos diversos, ya que pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En esta investigación se revisaron y registraron mediante fotografías, algunos documentos audiovisuales de carácter oficial: piezas publicitarias, imágenes, videos, páginas web, publicaciones en redes sociales; información producida por cada centro comercial, con el objetivo de profundizar y apoyar las respuestas de los expertos al momento de analizar la información.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 3.3. Método de análisis

La investigación se centró en el diseño de un estudio de campo cualitativo que permitió enriquecer las aportaciones estudiadas a partir de unas fuentes de carácter primario de tipo verbal y unas secundarias de tipo documental.

La organización de la información supone un proceso de focalización permanente en el proceso de investigación cualitativa (Bonilla y Rodríguez, 2005). Para analizar los datos, fue necesario documentar los audios de las entrevistas, transcribirlos y clasificar la información en una matriz de análisis.

En el análisis de datos, la acción esencial, consiste en recibir datos no estructurados, a los cuales los investigadores les proporcionaron una estructura, que según Patton, (2002), implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones. (Citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

De acuerdo con Hernández (2010) codificar implica, además de identificar experiencias o conceptos en segmentos de los datos (unidades), tomar decisiones acerca de qué piezas “embonan” entre sí para ser categorizadas, codificadas, clasificadas y agrupadas para conformar los patrones que serán empleados con el fin de interpretar los datos, por otro lado, explica que las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado.

La creación de categorías, a partir del análisis de unidades de contenido, es una muestra clara de por qué el enfoque cualitativo es esencialmente inductivo (Bonilla y Rodríguez, 2005).

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Las categorías de análisis surgen a partir de la revisión del marco teórico y el estado del arte en el proceso de definir una medición de las C.I.M, se tomó como referencia, como ya se explicó, las dimensiones de la escala propuesta por Lee y Park (2007), que a diferencia de otros estudios, estos autores han proyectado su estudio específicamente para la elaboración de una escala de medida de las C.I.M, empleando procedimientos cuantitativos que van desde la consulta de expertos de marketing, análisis de fiabilidad, hasta un análisis factorial exploratorio, logrando un gran desarrollo de las escalas ya existente. Sin embargo por la naturaleza del objetivo de investigación, y la necesidad de describir y comprender la realidad de la gestión de las C.I.M en los centros comerciales, la información se ha ordenado y clasificado manteniendo las cuatro (4) dimensiones de Lee y Park (2007), pero bajo un diseño de investigación cualitativo: comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes, comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes, comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles, comunicaciones que fomentan las relaciones con clientes existentes.

Para analizar la información se adoptó como subcategorías una serie de principios sobre los que se apoya la definición misma de las C.I.M desde su implementación, definiéndolas como los principios base del concepto en miras a las prácticas (M. Seric, 2013), tal y como se expresa en el *Cuadro 5 Aparte de la Matriz de Análisis de datos*.



## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

PREGUNTA	RESPUESTA	CATEGORÍA DE ANÁLISIS	SUB CATEGORÍA
1. Explique ¿Cómo construyen los mensajes de mercadeo?	"Los mensajes de mercadeo se construyen a partir de un direccionamiento estratégico que se hace cada cinco años, de ahí elaboramos un plan de mercadeo anual y con base en él, definimos cual va a ser nuestro eje de comunicación, y de ahí salen unos conceptos tanto gráficos como conceptuales."	1. COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	1.1 Las CIM como proceso táctico y estratégico.

**Cuadro 5** *Aparte de la Matriz de Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia.*

En el cuadro, se ilustra la forma como se asignaron a cada una de las categorías de análisis las diversas respuestas de cada uno de los entrevistados, se reclasificaron algunas frases que se expresaban en preguntas pero que daban respuesta a una subcategoría y por ende pertenecían a una categoría diferente, es decir, todas las repuestas (datos, conceptos, percepciones, creencias, pensamientos, experiencias y procesos) se agruparon y se clasificaron por similitudes en cada una de las cuatro categorías de análisis lo que finalmente permitió describir las prácticas de gestión de las C.I.M e identificar las tendencias de las cuatro dimensiones en los centros comerciales.

#### 4. Sistematización y Análisis de datos

##### 4.1. La gestión de las C.I.M en los centros comerciales de Medellín

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida a partir del trabajo de campo realizado en diez centros comerciales de Medellín y su área de influencia en el área

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Metropolitana del Valle de Aburra, y el Valle de San Nicolás en el departamento de Antioquia.

Las entrevistas implementadas a partir de un guion semiestructurado permitieron recoger una cantidad considerable de información que posteriormente se clasificó y analizó.

Una vez recogida la información, transcritos los audios, se estructuró la matriz de análisis de acuerdo con las categorías y subcategorías, que permitieron describir las prácticas de C.I.M, comparar los resultados, así dar respuesta a los objetivos propuestos en esta investigación. (*ver Cuadro 6 Prácticas de C.I.M encontradas en los centros comerciales*).

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

	SUB CATEGORÍA	PRÁCTICAS
1. COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	1.1 Las CIM como proceso táctico y estratégico. 1.2 Coordinación y sinergia de distintas herramientas y canales de informa-	1.1.1 Planeación estratégica 1.1.2 Plan de mercadeo 1.1.3 Estrategias de posicionamiento 1.2.1 Manual de marca 1.2.2 Manual de identidad corporativa 1.2.2 Manual o código de comunicación
2. COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES.	2.1. Comunicaciones diferenciadas.	2.1.1 Estrategias de segmentación. 2.1.2 Endomarketing 2.1.3 Estrategias ATL 2.1.4 Estrategias BTL 2.1.5 Estrategias de Relaciones Públicas
3. COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES	3.1. Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos.	3.1.1 Estrategias de Marketing de base de datos 3.1.2 Estrategias de Marketing directo 3.1.3 Estrategias de Marketing Digital
4. COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES	4.1. Comunicaciones orientadas al consumidor.	4.1.1 Estrategias de fidelización 4.1.2 Estrategias de servicio al cliente
5. CATEGORÍA EMERGENTE	<b>Sub categoría emergente</b> <b>5.1 Investigación</b>	5.1 Investigaciones de mercado 5.2 Investigaciones de satisfacción del clientes 5.3 Top of mind y top of heart

**Cuadro 6 Prácticas de C.I.M encontradas en los centros comerciales. Fuente: Elaboración propia.**

Los centros comerciales sin reconocer que aplican un proceso de gestión de C.I.M emplean las herramientas que corresponden a cada tarea específica.

### 4.1.1. Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes

En el cuadro 7 se muestran las diferentes prácticas y herramientas encontradas dentro de la gestión de las C.I.M para un mensaje e imagen coherentes.

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín



**Cuadro 7** Prácticas y herramientas de C.I.M para un mensaje e imagen coherente. Fuente: *Elaboración propia*

Se observó que la creación de los mensajes de mercadeo obedece un proceso que inicia desde la planificación misma de la estrategia global del centro comercial, tal y como lo establecen algunos de los expertos entrevistados, en general se realiza para un periodo de un año.

“Los mensajes de mercadeo se construyen a partir de un direccionamiento estratégico que se define cada cinco años, de ahí elaboramos un plan de mercadeo anual y con base en él, definimos cual va a ser nuestro eje de comunicación, y de ahí salen unos conceptos tanto gráficos como conceptuales”. (Informante N°2)

“Cada año hacemos una planeación, un ejercicio, en el que mes a mes identificamos un tema o concepto y definimos las actividades con las que nos vamos a comunicar con el público durante todo el año”. (informante N°4)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“Trabajamos con una agencia de publicidad, cada año realizamos un taller de identidad, donde definimos los objetivos de mercadeo del año siguiente y las campañas y conceptos a desarrollar cada mes”. (Informante N°7)

Las C.I.M suponen una coordinación absoluta de todo, la planificación estratégica organizacional, el plan de mercadeo, las herramientas de comunicación, sin embargo, se pudo observar una fuerte tendencia hacia el desarrollo de estrategias de posicionamiento de imagen y valor de marca:

“La comunicación siempre tiene que estar hablando y transmitiendo lo que la marca quiere mostrar y posicionar...” (Informante N°5)

“La imagen de la marca es importante, siempre está presente en todas las acciones del centro comercial”. (Informante N°3)

“...cuando inauguramos el centro comercial, nuestros objetivos de mercadeo eran educar al cliente, hacerlos cercanos al centro comercial, hoy la estrategia de mercadeo es permanecer en el corazón de la gente.” (Informante N°7)

Para lograr una coherencia entre la imagen y los mensajes de mercadeo, los entrevistados se apoyan constantemente en los manuales de marca o de identidad corporativa, como una herramienta para reforzar y enriquecer la comunicación de marca.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“El manual de imagen te dice como debes aplicar los colores, la tipografía, el logo, te da todas las referencias para poder mantener la marca y no equivocarse en su implementación. El manual te brinda las pautas para aplicar la imagen del centro comercial en toda la estrategia de comunicación...” (Informante N°4)

"Formamos una identidad, un posicionamiento, una coherencia entre la imagen y la marca, como un lenguaje único de la organización."(Informante N°3)

"Somos una marca alegre y divertida como se percibe en nuestro logo donde utilizamos una amplia gama de colores (...) nuestro logo y nuestra tipografía es en curvas, eso nos da flexibilidad, armonía. (Informante N°5)

### 4.1.2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes

Respecto a las comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes, se observa que desarrollan múltiples estrategias de segmentación y una clara diferenciación entre el cliente, a quienes reconocen como “locatario”, marcas o empresas que ocupan un lugar dentro del centro comercial y los usuarios, a los que se refieren como “visitantes”, algunos hacen compras en dichos locales mientras otros usan los espacios de recreación dentro del centro comercial. (ver *Cuadro 8 Practicas de comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes*).

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

2. COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES.	
PRÁCTICAS	Estrategias de segmentación. Endomarketing
Herramientas	ATL BTL Redes Sociales Relaciones Públicas

**Cuadro 8** *Prácticas de comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes.*  
Fuente: *Elaboración propia*

La segmentación es un factor clave a la hora de planear las comunicaciones diferenciadas. Segmentar les permite estructurar el mercado total de usuarios en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares: (ver *Cuadro 9 Tipos de segmentación encontrados en los centros comerciales*).

“Creamos arquetipos, lo que nos permite conocemos a la gente, que les gusta comprar, que quieren hacer, a que se dedican, identificar su comportamiento, de ahí salen varios grupos de interés a los cuales nosotros les podemos hablar (...)” (informante N°2)

“Nuestra segmentación es demográfica, tomamos un registro de facturas los identificamos por estratos, si es hombre o mujer, edad, estado civil, dirección, si tienen hijos o no, y donde compran (...) una cantidad de variables que me permiten conocer al cliente (...)” (informante N°1)

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

“En el centro comercial manejamos tres tipos de público: jóvenes, familias jóvenes y adultos mayores, así tenemos segmentado el público (...)” (informante N°4)

Tipos de segmentación	
Demográfica	Edad, sexo, estado civil, ingresos, ocupación, educación, etc.
Geográfica	Ubicación geográfica, barrio o localidad.
Psicográfico	Clase social, estilo de vida o rasgos de la personalidad.
De Comportamiento	Habitos de consumo y actitudes.

**Cuadro 9** Tipos de segmentación encontrados. Fuente: Elaboración propia

La segmentación es un factor clave dentro del proceso de implementación de las C.I.M, es común encontrar que los canales de comunicación son examinados desde el punto de vista del consumidor, es decir, se identifican aquellos canales que los usuarios prefieren y consideran más relevantes y se realiza una segmentación de los medios de comunicación utilizados:

“Para abordar al público debes utilizar la mayor cantidad de canales de comunicación posibles (...) a los adultos mayores, que son usuarios más físicos, les gusta leer la programación semanal en un plegable, a los jóvenes enterarse de las actividades por redes sociales (...)” (informante N°4)



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

"Debemos contemplar medios tradicionales, para usuarios más tradicionales y medios digitales, para los más jóvenes; además dentro de cada uno de esos hay que aplicar diferentes herramientas (...)" (informante N°4)

"segmentamos nuestros usuarios y llegamos a cada uno de ellos de acuerdo a sus especialidades, a los jóvenes a través de redes sociales, a las señoras, a través de emisora local, a los adultos mayores a través de volates etc." (Informante N°5)

Dentro de las comunicaciones diferenciadas se concibe la importancia de la comunicación interna con el fin de desarrollar estrategias de endomarketing que permitan lograr la “coherencia estratégica” de las C.I.M:

“Somos una dirección de puertas abiertas, (...) toda la organización tiene que tener muy claro que todo lo que hacemos va encaminado al posicionamiento, el personal de operaciones, aseo, vigilancia, servicio al cliente (...)" (informante N°2)

“Tenemos una comunicación horizontal, (...) todas las áreas trabajan para que los lineamientos estratégicos del centro comercial se cumplan, así que nos mantenemos conectados.” (Informante N°1)

Se practica una comunicación constante del departamento de mercadeo hacia los “locatarios” sin embargo, no se establece una comunicación bidireccional ya que son muy

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

pocos los espacios o medios donde los “locatarios” se pueden expresar. No obstante, encontramos que identifican la necesidad de mantener al cliente interno informado:

“(…) influye mucho que el cliente interno también crea en la marca y quieran el centro comercial, eso lo perciben los usuarios y se crea un muy buen ambiente” (informante N°3)

“Enviamos boletines internos para que los locatarios estén enterados de lo que estamos haciendo en mercadeo y cuáles son nuestros objetivos para que ellos estén alineados a los mismos” (informante N°5)

“(…) comunicamos el objetivo macro y las acciones estratégicas para todo el año, pero hay cosas que no se comunican, por ejemplo, los eventos puntuales por lo que muchas marcas también están en otros centros comerciales” (informante N°5)

“mantenemos una comunicación fluida con nuestros “locatarios” a través de correos electrónicos y boletines impresos, básicamente, estamos permanentemente comunicando las acciones de mercadeo (…)” (informante N°6)

“Mes a mes hacemos reuniones con el consejo de administración, son ellos los que representan a todos los locatarios. Les exponemos las actividades que vamos a realizar y evaluamos las que ya realizamos.” (Informante N°7)

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

### 4.1.3. Comunicaciones centradas en las tic's bases de datos para resultados tangibles

El uso más común de las tic's se practica mediante estrategias de marketing con bases de datos, marketing directo y marketing digital (ver *Cuadro 10 Prácticas de comunicaciones centradas en Tic's y bases de datos encontradas*).



**Cuadro 10** *Prácticas de comunicaciones centradas en tic's y bases de datos encontradas.*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Las Tic's están cada vez más presentes en los centros comerciales, existen pantallas interactivas, tabletas, conexión wifi, plataformas de CRM, uso de redes sociales, correo electrónico, página web y en algunos casos han desarrollado aplicaciones para comunicar las acciones del centro comercial.

“Estamos trabajando para crear nuestra propia Apps, a través de la cual, los usuarios podrán tener acceso a todas las ofertas que ofrecen los almacenes, los madrugones y demás, mediante sistemas de celular como Android y otros”. (Informante N°2)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“Cuando un cliente entra al centro comercial, con un solo clic en las pantallas podrá tener acceso a toda la información de ofertas, promociones, rifas (...)” (informante N°10)

“Manejamos un universo de personas, pero el CRM nos permite conocer nuestros clientes en detalle”. (Informante N°5)

Los entrevistados coinciden en la importancia del uso de las tic's y las bases de datos para generar respuestas de los usuarios hacia las estrategias de mercadeo:

“La gestión de las tic's es fundamental y más si se trata de un centro comercial (...)” (informante N°2)

“Las tic's son fundamentales para nuestro ejercicio de mercadeo, y para impulsar y posicionar nuestras actividades y nuestra marca.” (Informante N°3)

“La información es la base para el desarrollo de nuestras estrategias y actividades (...) Tenemos un software desarrollado a la medida, lo administra la misma agencia de publicidad que trabaja todo el tema de diseño, es un CRM que cuenta con cerca de 150 mil usuarios” (informante N°8)

“Por la base de datos conocemos quienes son las personas que nos visitan, qué es lo que hacen dentro del centro comercial y qué estrategias podemos desarrollar para comunicarnos con ellos.” (Informante N°5)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“Tenemos una base de datos con más de 50 mil registros, con esa información programamos actividades especiales para cada segmento, los invitamos y nos comunicamos con ellos. (Informante N°4)

La recolección de la base de datos se realiza mediante una estrategia de fidelización, en la que los clientes registran sus facturas de compra en los puntos de información ubicados en cada centro comercial para participar por actividades o premios.

"Tenemos un CRM donde gestionamos el plan de fidelización del centro comercial con un sistema de compra registra y gana (...)"(informante N°7)

“Tenemos un programa de registro de compras, donde se toman los datos básicos de la persona a través de un sistema (...)" (informante N°1)

“En los puntos de información motivamos el registro de facturas (...) utilizamos toda la información de la base de datos para conocer a nuestros clientes y segmentarlos” (informante N°4)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Dentro de las estrategias enfocadas a resultados tangibles mediante el uso de tic's y bases de datos, se encuentra el uso frecuente de actividades de marketing directo a través de un uso permanente de estrategias online y en redes sociales.

“El CRM nos permite ser más directos, comunicarnos mucho más fácil con los clientes, porque nos permite estudiarlos, conocer sus preferencias, gustos y necesidades, así podemos darle lo que le gusta y lo que pide y lo que necesita.”  
(Informante N°8)

“(…) al tener el público definido, sé que canales debo utilizar, y cómo les debo a hablar, los mensajes deben ser personalizados” (informante N°3)

“En mailings (sic) y redes sociales los comentarios siempre son positivos y alcanzamos una buena receptividad de las invitaciones y publicaciones que hacemos (…)” (informante N°2)

“nuestra tendencia es enfocarnos en un 100% a lo digital y a la minería de datos (…), hicimos una reducción al presupuesto de televisión y se lo mandamos a redes (…)” (informante N°1)

Se encontró que los centros comerciales están conscientes de la importancia de la gestión de las comunicaciones a través de las redes sociales. Están presentes en Facebook, Instagram y Twitter; con el objetivo de acercar el establecimiento a sus clientes.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“Las redes son un canal que nos permite tratar con tacto y personalmente a cada cliente (...), el alcance calculado en redes sociales puede ser de hasta cuatro millones de personas...” (Informante N°3)

“tenemos una persona que se encarga de hacer que nuestros contenidos en redes sociales se multipliquen y sean orgánicos, no se trata de solo pautar, si no, de que el contenido que hagamos crezca de forma orgánica y natural.” (Informante N°3)

“La mayor parte del contacto con los usuarios la tenemos a través de las redes sociales (...)” (informante N°5)

“Evaluamos mucho nuestra interacción en las redes sociales, porque es por donde más se comunican nuestros clientes (...) un centro comercial está expuesto todo el tiempo a la gente y la gente está todo el tiempo en las redes” (informante N°5)

### 4.1.4. Comunicaciones que fomentan las relaciones con clientes existentes

Para implementar comunicaciones que fomenten las relaciones con los clientes, los centros comerciales recurren al uso de estrategias o programas de fidelización mediante la construcción de una base de datos o de información que les permite identificar a los clientes en forma individual y recompensarlos por su comportamiento de compra.

*(ver Cuadro 11, Prácticas de comunicaciones que fomentan las relaciones encontradas en los centros comerciales).*

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

4. COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES	
PRÁCTICAS	Estrategias de fidelización Estrategias de servicio al cliente Marketing de experiencias
Herramientas	Redes sociales Marketing directo Relaciones públicas

**Cuadro 11** *Prácticas de comunicaciones que fomentan las relaciones encontradas en los centros comerciales. Fuente: Elaboración propia.*

"La fidelización es un reto apasionante, que a nosotros nos encanta, cada vez llegarle más al corazón a todas estas personas que nos visitan". (Informante N°2)

"Aunque tenemos un programa de fidelización, hoy siento que no lo tenemos desarrollado al 100% (...) conseguir un cliente es muy duro, el que ya tenemos en el centro comercial hay que mantenerlo y retenerlo, hay que consentirlo para que siga viniendo" (informante N°1)

"Tenemos un plan de fidelización que se llama "Únicos por ti" que nos permite tener ese contacto a largo plazo con ese cliente, se trata de retenerlos y formar como una familia". (informante N°4)

"Tratamos de tener total cercanía con nuestros visitantes, tratamos que todos los clientes que tenemos identificados como fieles tengan un contacto personal con el



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

centro comercial y las actividades que hacemos son pensadas para ellos".  
(Informante N°1)

"tenemos clientes con más de cinco o seis años de antigüedad con el centro comercial, donde compran mensualmente, sabemos cuántas veces vienen y que compran y esas personas son invitadas a eventos especiales que realiza el centro comercial" (informante N°8)

“Tenemos un plan de fidelización con el que monitoreamos cerca del 80% de los visitantes del Centro Comercial (...) con nuestra tarjeta cliente estrella se otorgan entradas a eventos especiales y se realiza una comunicación personalizada con los clientes” (informante N°9)

El servicio al cliente está directamente relacionado con la creación de relaciones a largo plazo, su gestión se realiza a través de sistemas de información, PQRS y demás herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de información, como las redes sociales.

“El servicio para nosotros es fundamental, por eso consideramos que capacitarnos en el tema es algo muy importante”. (Informante N°3)

"El cliente es lo más importante en este negocio. Nosotros para retenerlos primero los escuchamos, los observamos y luego los satisfacemos (...) Hacemos encuestas

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

permanentes, le preguntamos al cliente ¿si encontró lo que necesita?, si lo atendieron bien? Y así logramos escucharlos y satisfacerlos” (informante N°5)

“Tenemos un área de servicio al cliente que gestiona mediante una respuesta oportuna la queja o inconformidad del cliente (...) las redes sociales son un lugar donde nuestros clientes se expresan libremente por eso una buena gestión la consideramos parte del servicio al cliente”. (Informante N°7)

Con el objetivo de añadir valor a la experiencia del cliente y garantizar su lealtad, los centros comerciales desarrollan cada vez más estrategias que combinan tecnología y creatividad.

“Estamos en una constante evolución, implementando nuevas estrategias con más tecnología, refrescando la marca y planteando acciones, nuevas experiencias” (informante N°1)

“Tenemos que generar experiencias, hoy en día la gente más que productos, compra son experiencias, porque en todos los centros comerciales la gente encuentra las mismas marcas, por eso la idea es que además de comprar tengan una motivación adicional de entretenimiento y diversión” (informante N°5)

“Los centros comerciales nos hemos convertido en unas ciudadelas, la gente no solo viene a comprar sino a recrearse, y en esa recreación entra comunicaciones y

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

mercadeo (...) lo que nos piden los clientes son estrategias cada vez más grandes y más específicas” (informante N°7)

“Los centros comerciales se han convertido en una opción de distracción y entretenimiento para las familias y nosotros queremos atender esa necesidad (...)” (informante N°9)

“Más que para ir a comprar, la gente busca espacios para jugar con sus hijos, tomarse un café con las amigas o disfrutar de una comida en familia (...)” (informante N°10)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 4.2. La gestión de las C.I.M en los centros comerciales de Medellín en comparación con el modelo teórico de Porcú.

En la investigación de campo se observaron diversas prácticas de gestión de las C.I.M en los centros comerciales y se confirmaron algunos elementos descritos en la escala de medida propuesta por Lee y Park (2007) sin embargo, se pretende analizar dichas prácticas en comparación al modelo más reciente, desarrollado por Porcú y colaboradores en 2012.

Se eligió este modelo, ya que resalta una serie de factores internos, incluidos los aspectos relacionados con la alta dirección, la orientación al mercado, hacia la marca, la estructura de organización, el modelo de toma de decisiones y la gestión de funciones cruzadas, características propias de los procesos de gestión de los centros comerciales, además, el modelo tiene en cuenta algunas influencias externas que se destacan, como turbulencias tecnológicas y competitivas, problemáticas que viven los centros comerciales en la actualidad.

Por último, este modelo incluye los beneficios de las C.I.M expresándolos en términos de marca, y la construcción de relaciones con los clientes, lo que tomamos como base para plantear la discusión más adelante.

A continuación, se analizan las prácticas de las C.I.M en los centros comerciales estudiados en comparación a la medida de Porcú, partiendo de las cuatro dimensiones principales para luego examinar un conjunto de factores internos antes descritos.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 4.2.1. Una sola voz

El mantenimiento de una imagen única, el posicionamiento y la entrega de mensajes coherentes con la identidad de marca representan el núcleo de la integración de las C.I.M para Porcú, Del Barrio, Kitchen, (2012).

“Tenemos unos lineamientos estratégicos que se representan en cada una de las acciones que realizamos, uno de ellos es el posicionamiento de la imagen de marca que siempre está presente en todos los mensajes del centro comercial”. (Informante N°10)

En los centros comerciales, el posicionamiento va unido al planteamiento estratégico de marketing y a las acciones tácticas de comunicación.

“(…) desde el direccionamiento estratégico del centro comercial se define la marca, qué comunica, cuál es su personalidad, cuáles son sus valores, cual es la promesa de valor y cuáles son sus diferenciales, ya sabiendo esto, comunicaciones ayuda a transmitir todo eso que ya se trazó, a través de los mensajes de mercadeo”.

En cuanto a la construcción de mensajes, los centros comerciales estudiados tienen muy bien definida su identidad de marca, logo, valores, colores, etc. Y los plasman con la ayuda de manuales y códigos de comunicación.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

"Los mensajes de mercadeo son en la esencia y en el ADN de la marca".  
(Informante N°5)

“En la creación de mensajes somos muy estrictos con el logo, marca, colores y en general con la imagen y todo lo que tiene que ver con la identidad del centro comercial, porque nuestro objetivo es posicionar nuestra marca y logo en la mente de nuestros usuarios” (informante N°1)

"Como ya tenemos una identidad construida, lo que hacemos es comunicarla en el plan de mercadeo, así garantizamos que en todas las piezas de publicidad, haya congruencia, unidad de marca y comunicación (...) Tenemos un manual de marca que socializamos con la agencia de publicidad y que nos da una la línea gráfica”.  
(Informante N°2)

“Todo es muy coordinado, tenemos manuales de marca y códigos de comunicación, esto nos permite mantener la coherencia entre nuestros mensajes de publicidad”  
(informante N°9)

De nada sirve realizar acciones de comunicación de cualquier tipo, si no guardan coherencia y consistencia comunicativa entre sí, es decir, si no se transmite una imagen y un posicionamiento unificado y claro, pues de hacerlo mal, se puede confundir al consumidor. Porcú, Del Barrio, Kitchen, (2012).

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

"Formamos una identidad, una coherencia entre la imagen y la marca, y lo manejamos como un lenguaje único de la organización." (Informante N°3)

Los centros comerciales observados enfrentan grandes retos, uno de ellos, es encontrar un diferencial dentro de la comunicación. Identificamos cómo muchos de los mensajes de marketing presentan conceptos similares, casi idénticos a los de la competencia, estos mensajes hacen que los clientes consideren a todos los centros comerciales por igual y muchas veces se confundan. En el ejemplo, (ver Imagen 1.) vemos como cuatro centros comerciales trabajan el mismo concepto: mes del padre y futbol, con imágenes, colores y mensajes muy similares.



*Imagen 2 Ejemplos de mensajes de publicidad en los centros comerciales, tomado de internet.*

Los bancos de imagen gratuitos bien trabajados, pueden soportar algunas ideas de comunicación, sin embargo, es probable que tu foto sea utilizada en el futuro por alguna otra campaña, por lo que se debe hacer un esfuerzo cuidadoso al usar esta herramienta.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Una alternativa sería, hacer marca propia con un estilo muy definido y que no esté ligado a la clásica imagen fotográfica, además se pueden utilizar, textos, tonos de comunicación, recursos gráficos que pueden ser claves a la hora de diferenciar.

Para lograr una imagen única, debe entenderse que no sólo el departamento de marketing envía mensajes, toda la empresa en su conjunto es una fuente constante de emisión de mensajes que es preciso integrar para conseguir “hablar una única voz” (Porcú, Del Barrio, Kitchen, 2012) .Para los centros comerciales estudiados, construir una marca, no solo se trata de posicionar el logo, están conscientes de que para posicionar hay que fidelizar, y más allá, hay que enamorar.

“La imagen por sí sola no te va a hablar, tú tienes que comunicarte, hablar con el público, para que esa imagen llegue a posicionarse en el corazón de los clientes”.(informante N°4)

"Nuestro logo es una silueta de una ala Delta, de una cometa. Conservar esa línea de aventura, deporte extremo, de juventud, de avance, nos ha llevado a ser un referente de diversión...queremos posicionar nuestra marca en la mente y en corazón de los clientes y que, para ellos visitarnos, sea una verdadera aventura”. (Informante N°6)

“Cuando inauguramos el centro comercial, nuestros objetivos de mercadeo eran promocionarnos, posicionarnos dentro de la oferta comercial, hoy la estrategia de mercadeo es permanecer en el corazón de la gente”. (Informante N°7)



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 4.2.2. Interactividad:

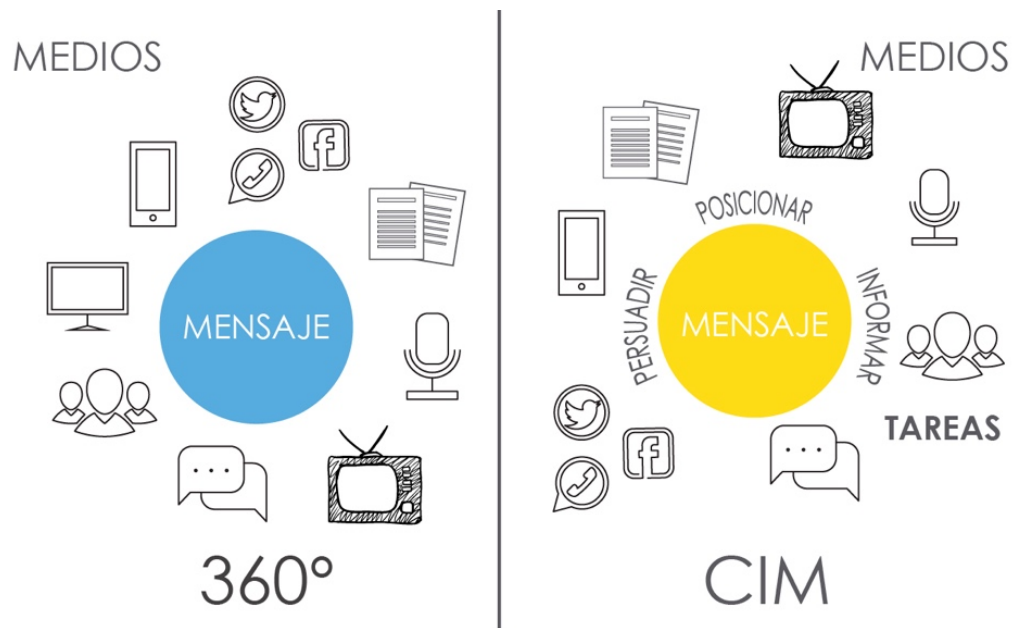
La integración es una ventaja competitiva que es capaz de optimizar la relación entre mensajes, medios y receptores y no simplemente la coordinación de los elementos del marketing 360° (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012). En los centros comerciales estudiados se observa una clara diferenciación en la práctica de estrategias segmentadas y el uso de los medios. Antes diseñaban junto con la agencia de publicidad una ‘campana 360° en la que se manejaba un único mensaje a través de todos los medios de comunicación disponibles, mientras que ahora, con la inmersión en las C.I.M, se optimizan los mensajes de acuerdo con tareas específicas por cada público identificado.

“(…) cada tipo de usuario es totalmente distinto, utilizamos medios de comunicación diferentes, algunos clientes son más digitales, entonces para ellos tenemos nuestras plataformas digitales; otros son netamente físicos, por ellos usamos todo el material POP; otros clientes son más tradicionales, por eso mantenemos presencia en radio y Tv” (informante N°2)

“Tenemos identificados los canales del cliente joven y el cliente adulto. Dependiendo la estrategia a la que le vamos a apuntar, se crea la comunicación que va dirigida directamente a ese tipo de cliente al que le queremos hablar y así escogemos el medio que se va a utilizar”. (Informante N°7)

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

Así entonces, los medios representan únicamente los vehículos de los mensajes, mientras que las C.I.M contienen los objetivos estratégicos que el centro comercial quiere transmitir a sus interlocutores. (ver Figura 6. Del 360° a la práctica de C.I.M).



**Figura 6** Del 360° a la práctica de C.I.M en medios. Elaboración propia.

“El Centro Comercial desarrolla una estrategia omni-canal, con presencia en todas las redes lo que nos permite hablar y llegarle al consumidor”. (Informante N°10)

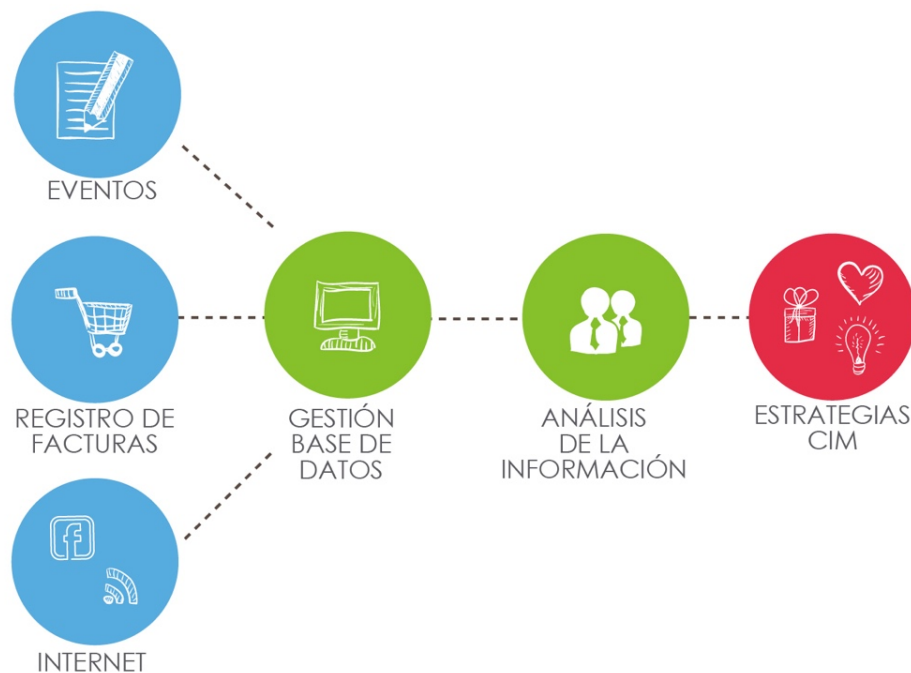
Dentro de los procesos de interacción, el uso de la tecnología desempeña un papel muy relevante dentro del modelo Porcú. Diversos autores (Schultz y Schultz, 1998; Duncan y Moriarty, 1997) en el caso de los centros comerciales estudiados, las bases de datos y la proliferación del internet resulta ser especialmente relevantes para la implementación de las

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

C.I.M, puesto que refuerzan la validez del enfoque, la rigurosidad del método y la eficacia de su uso (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

Los centros comerciales estudiados capturan la información demográfica de los usuarios y el registro de las compras de los clientes, esta información le permite a los gerentes de mercadeo, plantear y ejecutar campañas micro segmentadas, con un uso inteligente de bases de datos, para lograr los objetivos planteados. (ver *Figura 7. Proceso de gestión de la información de los usuarios*)

“Capturamos la información cuando la persona va a participar en un sorteo mediante el registro de sus facturas de compra e inscribe todos sus datos y luego los segmentamos (...)” (informante N°1)



**Figura 7** Proceso de gestión de la información de los usuarios. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Los centros comerciales observados, poseen mucha información de sus usuarios, la base de datos se gestiona principalmente con el registro de facturas en los puntos de información y los datos de las personas que participan en los eventos o actividades vinculadas al centro comercial, sin embargo, algunos utilizan la interacción de sus seguidores en redes sociales (Facebook), mediante programas especializados, para diseñar las estrategias de C.I.M, muchas veces encaminadas hacia programas de fidelización y actividades segmentadas.

Ya no se trata solo de ofrecer una buena atención al cliente, sino de contar con el mayor número de alternativas que hagan sentir cómodo al consumidor, y de allí la relevancia que está tomando el uso de tecnología en los centros comerciales. Algunos, por ejemplo, están trabajando en desarrollar plataformas de bases de datos más robustas como el CRM, que les permite segmentar estratégicamente a sus clientes.

“los centros comerciales están expuestos todo el tiempo al público, pero ese público no siempre es el mismo (...) el CRM nos permite conocer más a fondo a los clientes y ahí es donde identificamos que clase de información enviar, por que canal, y ser más efectivos y estratégicos en las decisiones que tomamos (...)”  
(informante N°2)

Otra estrategia que están implementando los centros comerciales, es la construcción de una cobertura gratuita de Wifi. Según cifras de Fenalco, la estructura por edades de los clientes principales, refleja un cambio generacional. El grupo de clientes entre 20 y 29 años de edad es cada vez más mayoritario y lo que más destaca de ellos, son las nuevas formas

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

de consumo que utilizan, dado a que son personas acostumbradas a internet y la hiperconectividad. Son individuos que viven permanentemente conectados a sus smartphone y en busca de wifi abierto, con el fin de hacer uso de sus teléfonos inteligentes al compartir experiencias con sus amigos a través de las redes sociales, buscar artículos referencias de artículos en la web para comprar o simplemente mantenerse enterado de la programación de actividades del centro comercial.

La aparición de estas nuevas formas de consumo y de ocio explican también el éxito de estrategias de marketing digital en el sector. La popularidad de los medios digitales ha obligado a los centros comerciales a usar nuevas formas de comunicarse con su público, la versatilidad de los formatos de comunicación en las redes permite a los usuarios acceder a cualquier tipo de contenido, reproducirlo y compartirlo infinitas veces.

La gestión de redes sociales se ha convertido en un aspecto primordial a la hora de desarrollar las C.I.M, además se ha constituido en un excelente medio para que los centros comerciales promocionen sus actividades, posicionen su marca, y gestionen una comunidad activa de consumidores que se fidelicen a partir del contenido y respondan a los estrategias de comunicación. Sin embargo, la gestión de las redes sociales debe generar una conexión con el consumidor, como lo expresan los entrevistados:

“no solo se trata de tener presencia y muchos seguidores, se debe generar un engagement con el público respondiendo a sus demandas, sugerencias y atendiendo con rapidez y actitud cercana sus reclamaciones.” (Informante N°6)

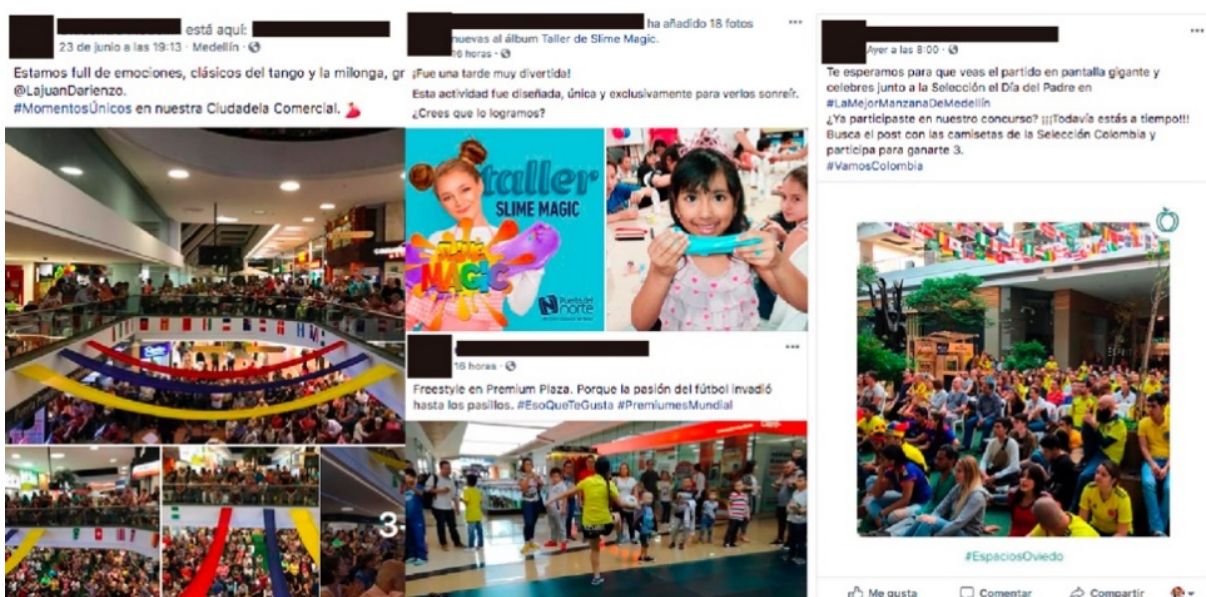
## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

Conscientes de esto, los centros comerciales han destinado la gestión de las redes sociales a una agencia de publicidad o en algunos casos mantienen un profesional de comunicaciones directamente vinculado a la institución.

“Cada tipo de usuario es totalmente distinto, utilizamos canales de comunicación diferentes, algunos son mucho más digitales, para eso tenemos nuestro profesional de entornos digitales que maneja las redes sociales y el sitio web (...)” (informante N°7)

Las C.I.M son una comunicación de doble vía en donde se pretende mantener un diálogo fluido entre la empresa y sus interlocutores (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

En las redes sociales, los centros comerciales analizados comparten no solo un contenido institucional, sino también las experiencias de sus clientes, información que antes era imposible compartir en los medios tradicionales. (ver *Imagen 3 Ejemplos de publicaciones experienciales en redes sociales*).



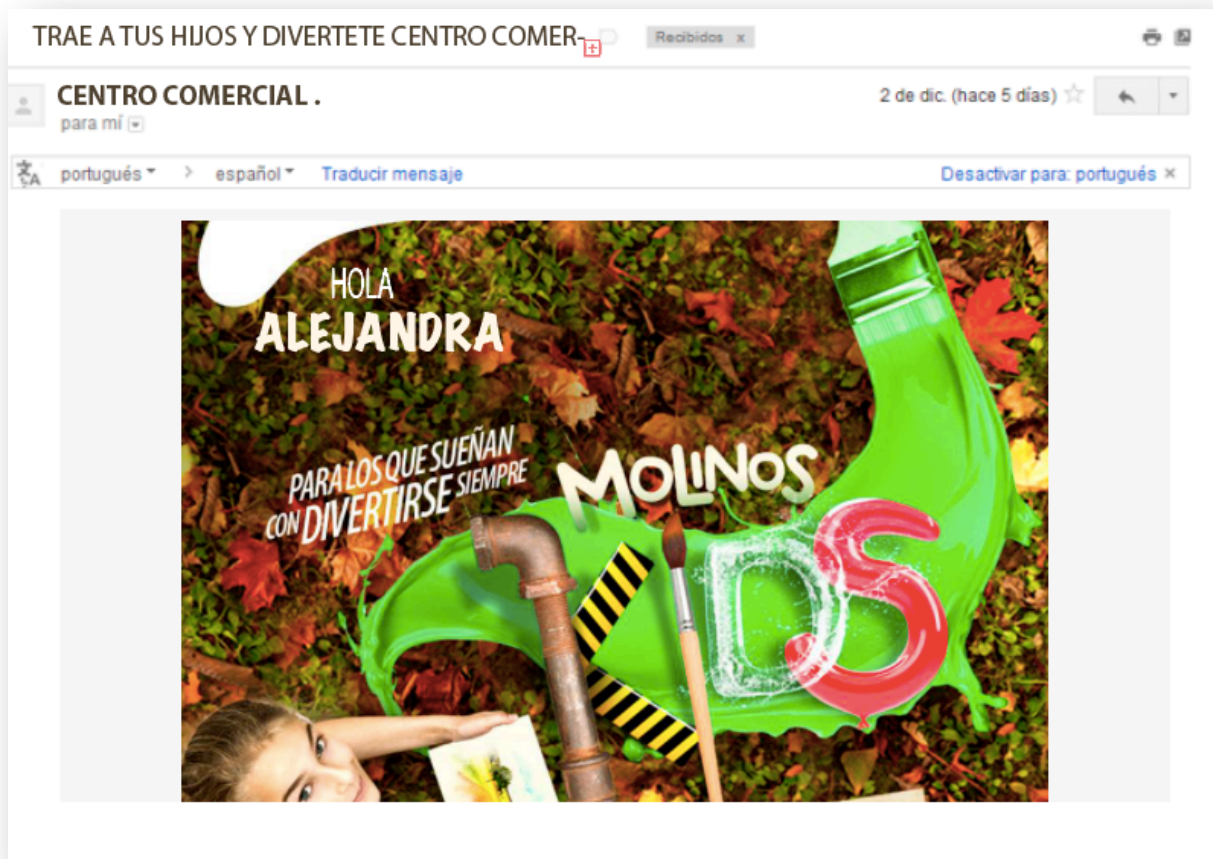
## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

*Imagen 3 Ejemplo de publicaciones experienciales en redes sociales. Fuente: Facebook*

Una de las estrategias más comunes en los centros comerciales es la práctica de herramientas del marketing directo que les permite crear un dialogo constante con los consumidores. Las herramientas de marketing directo desempeñan un papel destacado para la puesta en marcha de una comunicación bidireccional entre la empresa y sus grupos de interés. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012). Dentro de las prácticas de marketing directo en centros comerciales estudiados, observamos el uso frecuente de Mailing, marketing digital, la gestión de redes sociales, los banners, etc.

El Mailing, es el servicio que hace posible el envío de correos electrónicos de forma masiva pero totalmente personalizados. Revisar el Email es usualmente la primera actividad que hacen los usuarios al conectarse a Internet y con el auge de los Smartphone, las notificaciones de correos electrónicos permiten tener una relación directa entre la marca y sus clientes. Otro de los beneficios de esta práctica, es que arroja resultados estadísticos en tiempo real, información como quienes abrieron el correo, cuantas veces lo leyeron, que día lo vieron, a qué hora, en fin, datos valiosos que les permite a los centros comerciales mejorar el posicionamiento de su marca. *(ver imagen 4 Ejemplo de mailing).*

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín



*Imagen 4 Ejemplo de Mailing. Fuente: Gmail.*

“Nuestra tendencia es enfocarnos en un 100% a lo digital y a la minería de datos (...) utilizamos el Mailing porque es un medio masivo que nos permite segmentar y tener estadísticas reales de la inversión (...)” (informante N°1)



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 4.2.3. Planificación interfuncional:

Las C.I.M deben, por tanto, alentar una planificación interfuncional y promover la empresa en todo. En los centros comerciales los lemas se han convertido en mensajes bandera, no solo para la publicidad externa, sino también como un fomento del posicionamiento en un nivel total, dentro y fuera de la organización.

“En toda la comunicación manejamos solamente el moño de nuestro logo, con la idea de que todo el mundo, trabajadores y clientes, al ver el moño identifiquen que es hacer "eso que te gusta" nuestro slogan (...)” (informante N°1)

“Toda la organización tiene que tener muy claro que todo lo que hacemos va encaminado al posicionamiento: los encargados de infraestructura, los del aseo, la vigilancia, el servicio al cliente, no solo la publicidad” (informante N°2)

Aunque no se quiera, no podemos dejar de comunicar, de ahí que las C.I.M impliquen un importante esfuerzo en planificación y gestión interfuncional, uno de los procesos es la *comunicación interna*, especialmente el manejo de la comunicación horizontal, la coherencia estratégica y la planificación basada en objetivos representan las facetas más destacadas de esta dimensión (Porcú, Del Barrio, Kitchen, 2012).

“La comunicación es transversal en todo el centro comercial, incluso nuestro organigrama tiene una estructura circular, en donde todo se trabaja por procesos y toda la información fluye por el campo” (informante N°4)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Otro proceso es el de comunicación externa, un proceso que incluye todos los stakeholders, para esto, los centros comerciales investigados, crean relaciones mediante fuertes campañas de relaciones públicas.

“trabajamos mucho en relaciones públicas, hacemos convenios con entidades gubernamentales, trabajamos en temas en común como el medio ambiente, la seguridad, el transporte y la cultura (...)” (informante N°5)

“Mantenemos muy fuerte el programa de relaciones públicas, no solo con medios de comunicación, sino por ejemplo con entes gubernamentales, la comunidad del sector y en general de la ciudad”. (Informante N°4)

La comunicación integral parte de una base teórica de que todo lo que la empresa haga, comunica algo a sus diferentes públicos (stakeholders) (*ver Figura 5 Públicos de CIM de los centros comerciales*) Por lo tanto, cada expresión de ésta debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la marca, algo que les permita reforzar relaciones provechosas tanto con los empleados, como con los clientes, y otros públicos relacionados con el centro comercial a través de la formulación y coordinación de un programa estratégico de comunicación (De la Luz Fernández, M., 2008)

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín



**Figura 8** Públicos de CIM de los centros comerciales. Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.4. Relaciones rentables a largo plazo:

Puesto que las C.I.M deben representar una herramienta fundamentalmente estratégica, ésta debe proponer la consecución de relaciones rentables a largo plazo, este aspecto, que constituye la cuarta y última dimensión propuesta por Porcú, hace referencia a tópicos relacionados con la gestión de los contactos, el fomento de la satisfacción y la lealtad de los clientes, la planificación y la evaluación continua de la calidad y la rentabilidad de las relaciones de las empresas con sus Stakeholders (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

Como se dijo, las C.I.M como proceso, tienen una dimensión ‘táctica’ y ‘estratégica’. La primera, hace referencia a las actividades a corto plazo que hay que poner en marcha en la implementación de determinadas estrategias para conseguir los objetivos de la planificación de marketing. Mientras que la segunda, se entiende el marco que provee

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

la guía para emprender las acciones (o tácticas) que deben ponerse en marcha, es decir, el enfoque estratégico pone énfasis en la identificación adecuada de las oportunidades del mercado como base para la planificación de marketing y el crecimiento, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible. *(ver Cuadro 12 Estrategias y tácticas de los centros comerciales estudiados).*

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Programas de fidelización	Análisis data
Procesos orientados al cliente	Tarjeta de Club de clientes
Políticas de servicio al cliente	Página web y apps
Marketing digital	Blogs y contenidos
Posicionamiento	Redes sociales
Segmentación	Concursos, eventos, sorteos.
	Publicidad interna
	Publicidad externa
	Publicidad online
	Pauta en ATL

***Cuadro 12 Estrategias y tácticas de los centros comerciales estudiados Elaboración propia.***

Puesto que las C.I.M son unas herramientas fundamentales y estratégicas, éstas deben proponerse la consecución de objetivos a largo plazo (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012). En el caso de los centros comerciales estudiados, esas relaciones se construyen a partir de unos programas de fidelización que en su mayoría tienen como objetivo de identificar a los clientes de forma individual para medir y comprender sus comportamientos dentro del centro comercial.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Sin embargo, el mercado ha cambiado y los consumidores están exigiendo cada vez más. Las recompensas en los programas de fidelización han evolucionado desde un regalo a ser percibido como un derecho por lo que no se conforman con una cortesía.

Los programas de fidelización analizados tienen en sí buenas intenciones, recoger datos, analizarlos, conocer los clientes, etc. sin embargo son los centros comerciales estudiados, los que deben desarrollar programas de lealtad verdaderamente innovadores y descubrir cómo el programa de fidelización puede mejorar el estilo de consumo de sus usuarios, hacer un cambio de actitudes; y la respuesta no está en el catálogo de recompensas, sino en el entender los fundamentos del marketing de fidelización.

“(…) desarrollamos un programa de fidelización que se llama “Únicos por ti” lo que nos permite tener ese contacto a largo plazo con ese cliente, se trata de consentirlos como en una familia”. (informante N°4)

“Aunque tenemos un programa de fidelización, hoy siento que no lo tenemos desarrollado al 100% (...) encontramos que los clientes no están satisfechos (...)”  
(informante N°1)

Muchos confunden el concepto de "lealtad" con "recompensas":

“(…) nuestra premisa del plan de fidelizaciones compra, registra y gana”  
(informante N°8)

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Aunque lejos del deseo de exigir un objeto en sí, los consumidores están buscando experiencias, estrategias con valor y relevancia. (Córdoba López, J. F, 2009). Ya no se trata de puntos, descuentos o recompensas, sino de la forma en que los procesos, la tecnologías, y las acciones de interacción vinculan al consumidor con el centro comercial y ahí una vez más ratificamos los objetivos de las C.I.M.

“(...) tenemos clientes con más de cinco o seis años de antigüedad en el centro comercial, que compran mensualmente, los tenemos identificados, sabemos cuántas veces vienen y qué es lo que compran y a esas personas las invitamos a eventos especiales que realiza el centro comercial únicamente para ellos, se trata de hacerlos sentir que son especiales para el centro comercial" (informante N°8)

En busca de la fidelización, los centros comerciales emplean el marketing relacional, como una estrategia competitiva dirigida al mantenimiento de relaciones a largo plazo, a tal punto, que se está convirtiendo en una práctica conductora hacia la ventaja competitiva sostenible deseada por las empresas. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012). En la práctica, los expertos consultados están conscientes de que público no sólo va al centro comercial a comprar productos, sino que también quiere empezar a consumir experiencias.

Los principales debates sobre teorías y modelos de comunicación y marketing han llegado a la misma conclusión de que se debe prestar menos atención al funcionalismo y al producto, y más a la construcción de relaciones y a la producción de experiencias (Del Barrio, 2008). Esto significa, emplear diferentes estrategias para generar acciones positivas y memorables.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“Los Centros Comerciales nos hemos convertido en unas ciudadelas, la gente no solo viene a comprar sino a recrearse, y en esa combinación es en la que trabaja mercadeo” (informante N°7)

“Una de las estrategias que más utilizamos es el marketing experiencial, se trata de ir más allá de ofrecer un evento, es influir positivamente en el estilo de vida de los clientes que nos visitan” (informante N°10)

“Hoy, la gente más que productos compra son experiencias (...) en todos los centros comerciales la gente encuentra las mismas marcas, por eso la idea es, que además de comprar, tengan una motivación adicional de entretenimiento y diversión”. (informante N°5)

Así, el marketing de relaciones se convierte en la visión estratégica que no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes, sino también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa. La relación, y no el intercambio, se convierte de esta manera en el eje central del marketing. (Córdoba López, J. F, 2009).

### **4.2.5. Factores internos y externos que influyen en el modelo de Porcú**

El primer factor ‘alta dirección’, Porcú lo resume en tres aspectos: el compromiso de la alta dirección con la aplicación de las C.I.M, su actitud al cambio y su tolerancia al riesgo. Y plantea que estos aspectos parecen influir positivamente en el grado de

### **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

implementación de las C.I.M. Al examinar este punto, en los centros comerciales estudiados, observamos que las prácticas de comunicaciones de marketing son el resultado de una integración con los objetivos estratégicos generales de las compañías; es decir, la gerencia participa activamente en las decisiones de marketing, desde una perspectiva de dirección estratégica y global.

“Nuestro plan de mercadeo va alineado con el direccionamiento estratégico (...)”  
(informante N°9)

"Todo nace desde un direccionamiento estratégico, una vez sabemos cuál es el rumbo del centro comercial es que empezamos a diseñar las actividades de mercadeo (...)” (informante N°2)

De la misma manera la orientación al mercado y a la marca representan dos factores interrelacionados que se influyen recíprocamente y que en el ejercicio, en los centros comerciales observados, están inmersos en los objetivos de marketing desde una visión estratégica de posicionamiento de marca.

“Trabajamos con nuestro icono “la manzanita”, es lo que más nos representa, y en redes sociales usamos el hashtag #lamejormanzanademedellin, finalmente eso es el centro comercial, una manzana, el posicionamiento de la marca está presente en cada detalle de todo lo que hacemos .” (Informante N°3)



## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

En la práctica vemos como la orientación hacia el posicionamiento de la marca pasa de ser un objetivo estratégico para convertirse en un elemento que siempre está presente y que, a su vez, tienen una influencia positiva en la implementación de las C.I.M. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012). (ver *Imagen 5 Acciones de posicionamiento de marca dentro de la estrategia de comunicación de marketing*).



**Imagen 5** Acciones de posicionamiento de marca dentro de la estrategia de comunicación de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los aspectos relacionados con la estructura de la empresa y la gestión interfuncional encontramos que la tercerización de algunas prácticas de mercadeo, pueden ejercer como un factor que influencia negativamente la aplicación de las C.I.M. En los centros comerciales estudiados, el departamento de mercadeo, aunque se considera un pilar fundamental dentro de la organización, en la mayoría, la ejecución de las prácticas de mercadeo como las activaciones, eventos, el CRM y en algunos casos hasta la gestión de las redes sociales y la inversión en medios es desarrollada por terceros.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“Tenemos un software desarrollado a la medida, lo administra la misma agencia de publicidad que trabaja todo el tema de diseño y redes sociales (...)” (informante N°4)

“(...) correo directo, las redes sociales y mensajes de texto los gestionamos a través de una central de medios, son ellos quienes nos proponen las estrategias de comunicación, seleccionan los medios de acuerdo con las tendencias y objetivos de las campañas y nosotros aprobamos”. (Informante N°7)

“Trabajamos con una agencia de publicidad, cada año realizamos un taller con ellos de identidad, donde definimos los objetivos de mercadeo del año siguiente y las campañas y conceptos a desarrollar cada mes”. (Informante N°8)

Esta práctica nos preocupa en el caso de las C.I.M, aunque se trata de proveedores especializados, consideramos que se puede presentar una falta de inmersión en el negocio como tal, es decir, las agencias de publicidad deben no sólo identificar los retos del área de mercadeo, sino que también deben conocer los objetivos de la alta gerencia para el centro comercial por lo que deben compartir información a todos los niveles.

Aunque los centros comerciales estudiados reconocen los beneficios que existen en la tercerización (reducir costos, agilizar procesos, efectividad por experiencia, etc) hay algunos, que prefieren gestionar sus procesos de comunicación como parte de una estrategia de diferenciación en términos de servicio.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“(…) las redes sociales son un lugar donde nuestros clientes se expresan constantemente, por eso las consideramos parte del proceso de servicio al cliente y preferimos manejar los perfiles nosotros mismos (…)” (informante N°7)

En otros aspectos, como el nivel de coordinación interfuncional, los centros comerciales investigados afirman que mantienen una buena comunicación de tipo horizontal, esto influye positivamente en la implementación de las C.I.M (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

"Mantenemos una comunicación horizontal (...) todas las áreas trabajan para que los lineamientos estratégicos del centro comercial se cumplan, así nos mantenemos conectados, además tenemos una dirección de puertas abiertas". (Informante N°8)

"Tenemos una comunicación horizontal, siempre tratamos de estar en constante comunicación con la gerencia (...) la comunicación en el centro comercial va en muchos frentes y en muchos sentidos." (Informante N°5)

Finalmente, se destacan algunos antecedentes externos que influyen positivamente en el nivel de implementación de las C.I.M: la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y el entorno cultural e institucional en el que la empresa se encuentra al operar. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

En cuanto a la turbulencia tecnológica, anteriormente explicamos como el auge de las tic's y el internet ha revolucionado las prácticas direccionando un presupuesto de dinero

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

y tiempo hacia la gestión de estrategias de marketing digital dirigidas a generar engagement con el fin de construir una sólida comunidad de seguidores de la marca.

Porcú recoge en tres categorías las consecuencias de la aplicación de las C.I.M: los efectos relacionados con los logros de la comunicación de marketing, los resultados relacionados con el posicionamiento de marca y finalmente los efectos relacionados con el cliente y otros stakeholders.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### **5. Discusión**

#### **5.1. La CIM como estrategia para fomentar las relaciones a largo plazo con los usuarios de los centros comerciales.**

Desde el inicio, este trabajo de investigación estaba orientado a analizar la gestión de la CIM, como una estrategia que permite a los centros comerciales la construcción de relaciones a largo plazo con sus usuarios.

Encontramos, que, aunque hay una fuerte inversión en el sector y cada vez aparecen nuevos formatos, muchos más grandes, coloridos y con mejores presupuestos, es cada vez más difícil para los centros comerciales, crecer en audiencia, aumentar el tráfico y fidelizar a sus clientes.

La competencia en el sector, el crecimiento imparable del comercio electrónico y las circunstancias económicas actuales del país, han debilitado el consumo, y, por tanto, “la fidelización se convierte en un reto apasionante” (informante N°2). Allí es donde cobran especial importancia, la gestión de la CIM, una apuesta por la coordinación, la integración y las sinergias de disciplinas, canales y herramientas de comunicación (por ejemplo, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo, patrocinio, etc.), con el objetivo de entregar un mensaje claro, coherente y convincente, alcanzando el máximo impacto y eficacia (Kliatchko, 2009). Con el objetivo de crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o de la influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulos de un diálogo útil con ellos, basado en los datos” (Duncan, 2002, p. 7)

De ahí, se puede concluir que las CIM apuesta por una clara orientación hacia el consumidor, basada en la personalización y en relaciones a largo plazo donde el diálogo entre empresa y cliente adquiere un protagonismo significativo (Jiménez et al., 2006), por

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

esto hoy, “el que tiene un cliente, tiene un tesoro”(informante N°4). Y de allí que las estrategias y acciones encaminadas a retenerlos y vincularse con ellos, cobran especial importancia dentro de los centros comerciales.

Durante años, a los clientes de los centros comerciales les han ofrecido tarjetas y ofertas especiales a cambio de su lealtad; de hecho, casi tres cuartas partes de los comercios minoristas ofrecen este tipo de incentivos (Fenalco, 2017) y los centros comerciales lo están incorporando cada vez con mayor frecuencia a su estrategia de marketing. Los clubes de fidelización son estrategias diseñadas con el fin de premiar a los clientes por la repetición de comportamientos de compra, de visita, (...). Sin embargo, con tantos negocios orientados en las recompensas y en los planes de fidelización, ¿cuánto de ellos de verdad funcionan?

La mayoría de los clientes regresan una y otra vez a los mismos sitios, ya sea por su ubicación, por las marcas y servicio, etc. los centros comerciales deben estudiar esta información para comprender a sus clientes habituales, saber qué es lo que los hace volver y, al mismo tiempo, cómo ampliar el público visitante.

En la línea de lo propuesto por Duncan y Moriarty (1997; 1998), el concepto de las CIM solo queda reducido al ámbito de la publicidad, sino que trasciende a otras fronteras, tales como la fidelización, con la propuesta de desarrollar relaciones rentables con sus stakeholders y mejorar la actitud de los consumidores hacia la marca orientando su planteamiento hacia la perspectiva del marketing relacional (De la Llana, 2008).

La construcción de relaciones es ahora un concepto mucho más amplio y complejo. En el centro comercial ya no se trata solo de obsequiar puntos, descuentos o recompensas, sino que “se debe tener como base la información del CRM, usar todas las herramientas de comunicación, los canales y medios para crear estrategias y fortalecer el programa de

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

“fidelización” (informante N°4). Cuando más profunda sea esta integración tal y como lo plantea el modelo de Porcú, se convierte en una ventaja competitiva, capaz de optimizar la relación entre mensajes, medios y receptores, logrando relaciones a largo plazo que conllevan un aumento del valor de marca. (Porcú, Del Barrio, Kitchen. 2012).

Los conceptos de “marketing relacional” y “orientación al mercado” surgen para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo, que además tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados (Córdoba López, J. F., 2009).

En los centros comerciales recoger y analizar los datos de los clientes se consigue a través de los programas de fidelización, obteniendo una información base para la segmentación de los mensajes y los medios. Sin embargo, no solo se debe tener en cuenta a la información demográfica y de transacciones; los “me gusta” y las preferencias en las redes sociales, el análisis del uso del wifi gratuito dentro del centro comercial, la información que arrojan las encuestas sobre la evaluación de eventos, etc. aportan un nivel profundo de conocimiento de los clientes y sirve para ofrecer experiencias relevantes y de mayor calidad a los visitantes.

Crear bases de datos segmentadas de forma inteligente ayuda a los centros comerciales a dirigir su comunicación de forma específica y personalizada.

Para Duncan y Moriarty (1998) la importancia de la comunicación en el área de marketing se debe a la capacidad de generar y mantener una comunicación bidireccional con los consumidores a través de una mejor interactividad con ellos. De hecho, la comunicación antes, durante y después de las transacciones puede construir o destruir relaciones importantes y afectar al valor de marca (Duncan y Moriarty, 1998). Enfocar entonces, la interacción con el cliente es el camino y el destino es la fidelización.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Con lo anterior, se deja en evidencia que la relación se entiende como un proceso.

Conforme a Grönroos (2000), este proceso abarca desde la identificación de los clientes potenciales para establecer una relación con ellos, hasta el mantenimiento de esta que ha sido establecida y su apoyo con el objetivo estratégico del centro comercial, así como las referencias positivas a través de una favorable estrategia de CIM. (Córdoba López, J. F., 2009).

### **6. Conclusiones**

Exponemos las principales conclusiones de este trabajo a partir de objetivo principal de la investigación y de una serie de objetivos específicos sobre los que se progresa a lo largo del marco conceptual, y se contrastan y analizan con el trabajo de campo.

La investigación parte desde el análisis de cuerpo de literatura de las conceptualizaciones y la evolución de las CIM, hasta el análisis de la implementación del concepto en los centros comerciales estudiados.

Respecto a la gestión de CIM se evidencia que, aunque se realizan grandes esfuerzos en su implementación, las CIM se desarrollan en la práctica de los centros comerciales estudiados, mediante la aplicación de herramienta meramente tácticas y operacionales y no como un elemento estratégico importante, no sólo desde el área de marketing, sino como un todo, a partir del direccionamiento estratégico organizacional. Es preciso recordar que con esta tesis hemos pretendido profundizar en el estudio de la CIM desde una perspectiva estratégica y relacional, orientada al cliente y enfocada en la construcción de relaciones a



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

largo plazo.

Además, se hace necesario entender y aplicar el concepto de forma más amplia que un proceso o actividad dentro de una organización: sino como un sistema de creencia o compromiso, incrustado en la cultura de una organización, respaldado por la comunicación e impulsado por la tecnología y la alta dirección (Luck y Moffatt, 2009 citado por Sêric, M., Y Gil Saura, I., 2012).

Así concluimos que uno de los factores que más ha impulsado la gestión de las CIM en los centros comerciales investigados, es el uso de las Tic's como herramientas integradoras de la comunicación puesto que se centran en la orientación al cliente y en integración de la información, características propias de las CIM (Schultz, 2003).

La gestión de las redes sociales (desde una estrategia de marketing directo) se ha convertido en un aspecto primordial a la hora de desarrollar las CIM. Además de constituir un excelente medio para promocionar las acciones del centro comercial, se convierte en un canal de comunicación bidireccional, fluida y constante, por lo que mantenerse al tanto de todos los comentarios (positivos o negativos), así como inquietudes y sugerencias de los usuarios, se convierte en la base para construir una comunidad activa de consumidores con los que el centro comercial puede entablar relaciones rentables y duraderas, sin estar sujetas únicamente a la oferta comercial.

Por lo tanto, las CIM empiezan a ser tratadas como una actividad de carácter estratégico capaz de generar ventajas competitivas que diferencian a los centros comerciales de la competencia.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Tras analizar los resultados de las prácticas de CIM en los centros comerciales, identificamos algunas barreras para su correcta implementación como: brechas de comunicación de los objetivos organizacionales entre las agencias de publicidad y los departamentos de mercadeo y comunicación de los centros comerciales; brechas de comunicación entre los departamentos de comunicación y mercadeo y los “locatarios”; la falta de análisis (big data) de la información de los clientes; la falta de superar la visión táctica de la CIM y adoptar una visión más estratégica desde la dirección organizacional.

Finalmente, cómo se planteó en la hipótesis existe una práctica clara CIM en los centros comerciales estudiados, sin embargo, se recomienda aplicar las estrategias CIM desde una perspectiva global y estratégica, aunque se reconoce que es difícil su aplicación en la práctica por la variedad de herramientas que debe usar un centro comercial, los numerosos objetivos estratégicos que se deben plantear y la multitud de posibles públicos a los que están expuestos.

En definitiva, consideramos que las conclusiones derivadas de esta investigación exploratoria no deben ser interpretadas desde la generalización, siendo necesarias más investigaciones, para abundar un poco más sobre los temas estudiados. Por esto, entendemos que la tesis aquí presentada no debe suponer un trabajo que finaliza en esta investigación, sino que plantea futuras líneas de investigación que esperamos se puedan contrastar en trabajos posteriores.

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### 6.1. Futuras líneas de investigación

Esta investigación queda como base teórica y metodológica para el desarrollo de futuras investigaciones. Se propone en primer lugar, abundar sobre las prácticas de CIM y su gestión en el sector de los centros comerciales, con el fin de tener una perspectiva mucho más amplia del concepto, verificar la gestión de las herramientas e identificar sus beneficios, no solo desde la perspectiva de la organización sino también desde la experiencia de los clientes y visitantes.

Otra línea de investigación puede ser, analizar el potencial de las estrategias de las CIM desde el uso de las nuevas tecnologías que han facilitado la gestión de la información del cliente y su almacenamiento en las bases de datos, lo que ha permitido a los centros comerciales, emplear estrategias de segmentación de mercado.

En el mismo sentido, se puede investigar la aplicación de estrategias de CIM en el nuevo mundo digital, donde la información y nuevas tecnologías convergen. Analizar las estrategias de marketing digital, representadas en mensajes directos, personalizados e interactivos, dirigidos a un target específico mediante las redes sociales.

En segundo lugar, sugerimos, como una orientación para futuras investigaciones, investigar la gestión de las CIM como estrategia para fomentar las relaciones a largo plazo con los usuarios no solo en el entorno de los centros comerciales, sino que también desde la perspectiva organizacional de cualquier empresa del sector de servicios.

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

## Referencias

Acevedo Arroyave, L. M. (2014). *Caracterización y evaluación del constructo Comunicaciones Integradas de Marketing C.I.M: un estudio bibliométrico entre 1990-2013* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín).

Sêric, M., & Gil Saura, I. (2012). *La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión*. Cuadernos de Administración, 25(44), 63-92.

Sêric, M., & Saura, I. G. (2012). *Relaciones causales entre las TIC, las C.I.M y el valor de marca: un estudio a partir de las percepciones de los huéspedes*. Papers de Turisme, (52), 1-21.

Navarro Bailón, M. Á., Piñero, M. S., & Delgado Ballester, Elena (2009). *Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica*. Estudios Gerenciales, 25(111), 35-57.

Escobar Moreno, N. R. (2014). *Comunicación integrada de marketing: Un acercamiento a la evolución del concepto*. Semestre económico, 17(35).

Porcu, Del Barrio, Kitchen(2008). *Modelización de los antecedentes y consecuentes de la comunicación integrada de marketing*.

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Serrano, F. M. (2007). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones* (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: McGraw Hill.

Cerdá Suárez, L. M. (2002): “*Tipología y evolución de los centros comerciales*”, *Distribución y Consumo*, 66, noviembre-diciembre.

Bonilla-Castro, E., & Sehk, P. R. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.

Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Berrío Meneses, C. M. (2015). *¡ Vamos al Centro Comercial! Consumo y visualidades del miedo en la Medellín contemporánea*. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 13(26).

Córdoba López, J. F. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. *Entramado*, 5(1).

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

<http://www.elcolombiano.com/negocios/centros-comerciales-crecen-en-colombia->

CH8494040

<http://www.elcolombiano.com/negocios/nuevos-centros-comerciales-en-el-valle-de-aburra->

AI7183772

[http://www.efectimedios.com/contenido.php/categoria/Innovaci%C3%B3n/bid/535,](http://www.efectimedios.com/contenido.php/categoria/Innovaci%C3%B3n/bid/535)

Estudio de Percepción de Centros Comerciales byRetelligence.

<http://www.efectimedios.com/contenido.php/categoria/Estad%C3%ADstica/pais/Colombia>

Estudio de visitantes a centros comerciales.

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

Anexos

Anexo 1 Carta de presentación y solicitud de entrevista.

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN MERCADEO.**

**Guía de entrevista semi estructurada:**

**Objetivo de la entrevista:** Identificar las prácticas de Comunicaciones Integradas de Marketing orientadas a la construcción de relaciones a largo plazo con el público de los Centros Comerciales de Medellín.

Dirigido a: Directores de Mercadeo y comunicación de los Centros Comerciales.

Tiempo aproximado de la entrevista: 20 a 30 minutos

Recursos: Guía de entrevista, audio o video grabadora y/o cámara de fotos.

**Guion:**

**Dimensiones**

- **COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES**
  1. Explique ¿Cómo construyen los mensajes de mercadeo?
  2. ¿Cómo mantienen la coherencia entre todos los componentes de la comunicación en los mensajes de mercadeo? ( P.E: logo, marcas, colores)
  3. ¿Considera que la coherencia de la imagen de marca representa uno de los objetivos más importantes del Plan de mercadeo, por qué?
  4. ¿Cómo garantizan la coherencia entre los mensajes del Plan de mercadeo y los objetivos estratégicos del Centro Comercial?
  5. ¿Cuáles son las acciones enfocadas al posicionamiento de la marca del Centro Comercial? ¿Cómo ha sido su experiencia?
  
- **COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES**
  1. ¿Bajo qué criterios realiza la segmentación de sus usuarios?

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

2. ¿Dentro de su Plan de mercadeo, se establecen diferentes herramientas de comunicación para cada tipo de usuario, por qué?
3. ¿Comunica los objetivos y acciones del Plan de marketing a sus usuarios, por qué?
4. ¿Qué hace respecto a la gestión de la comunicación interna? ¿Cómo define el modelo de comunicación del Centro Comercial? (p.e: vertical, horizontal, etc)
5. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza para la gestión de la comunicación externa? (Por ejemplo
6. : Relaciones públicas, boletines de prensa, etc)

- **COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES**

1. ¿Cómo capturan y gestionan la información de sus usuarios?
2. ¿Para que usan la información de sus usuarios?
3. ¿Qué herramientas de marketing directo utilizan para comunicarse con sus usuarios? (Poe ejemplo: Mailing, redes sociales, email, mensajes de texto). ¿Cómo ha sido su experiencia?
4. ¿Considera que la gestión de las Tic's y bases de datos son vitales para el desarrollo del Plan de Mercadeo del Centro Comercial, por qué?
5. El sistema de PQRS está asociado a una base de datos ¿Para qué se utiliza dicha información?

- **COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES**

1. ¿Qué hace el Centro Comercial para mantener y fortalecer las relaciones a largo plazo con sus usuarios?
2. ¿Cómo evalúan las relaciones con sus usuarios?
3. ¿Cómo identifican las necesidades de sus usuarios? ¿Qué hacen para satisfacerlos?
4. ¿Por qué es importante fidelizar a los clientes? ¿Qué hace para retenerlos?



## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

### **Anexo 2** Formato de protección de datos

#### **FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES**

De conformidad con lo definido por la Ley 1581 de 2012, el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, la Circular Externa 002 de 2015 expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio, la política interna de manejo de la información implementada por el **Universidad de Manizales** y las demás normas concordantes, a través de las cuales se establecen disposiciones generales en materia de hábeas data y se regula el tratamiento de la información que contenga datos personales, me permito declarar de manera expresa que:

- El abajo firmante, \_\_\_\_\_  
Identificado con C.C. \_\_\_\_\_  
Actuando en nombre y representación de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ identificado con Nit. N° \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Autorizo de manera libre, voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca al La Universidad de Manizales, entidad educativa de carácter regional fundada el 24 de julio de 1972, como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior. En 1983, pasó a ser Fundación Universitaria de Manizales; y, finalmente, el Ministerio de Educación Nacional, mediante la Resolución No. 2317 de 1992, le otorgó el reconocimiento institucional como Universidad, ubicada en la ciudad de Manizales en Dirección: Cra. 9 A # 19-03 sector Campo Hermoso para que en los términos legalmente establecidos realice la recolección, almacenamiento, uso, circulación, supresión y en general, el tratamiento de los datos personales que he procedido a entregar o que entregaré, en virtud de las relaciones legales, contractuales, académicas y/o de cualquier otra que surja, en desarrollo y ejecución de los fines descritos en el presente documento.
- Dicha autorización para adelantar el tratamiento de mis datos personales se extiende durante la totalidad del tiempo en el que pueda llegar consolidarse un vínculo o este persista por cualquier

## **Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

circunstancia con la Universidad de Manizales y con posterioridad al finiquito del mismo, siempre que tal tratamiento se encuentre relacionado con las finalidades para las cuales los datos personales, fueron inicialmente suministrados.

- En ese sentido, declaro conocer que los datos personales objeto de tratamiento, serán utilizados específicamente para las finalidades derivadas de procesos de investigación académica que realiza la citada universidad a través de la elaboración de tesis de sus estudiantes.
- Conozco que la Universidad de Manizales guardará absoluta reserva sobre los datos sensibles que conozca a llegare a conocer en este proceso investigativo y que por ninguna razón serán comercializados o puestos a disposición de terceros.
- Der igual forma, declaro que me han sido informados y conozco los derechos que el ordenamiento legal y la jurisprudencia, conceden al titular de los datos personales y que incluyen entre otras prerrogativas las que a continuación se relacionan: **(i)** Conocer, actualizar y rectificar datos personales frente a los responsables o encargados del tratamiento. Este derecho se podrá ejercer, entre otros frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o aquellos cuyo tratamiento esté expresamente prohibido o no haya sido autorizado; **(ii)** solicitar prueba de la autorización otorgada al responsable del tratamiento salvo cuando expresamente se exceptúe como requisito para el tratamiento; **(iii)** ser informado por el responsable del tratamiento o el encargado del tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que le ha dado a mis datos personales; **(iv)** presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas por infracciones al régimen de protección de datos personales; **(v)** revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato personal cuando en el tratamiento no se respeten los
- principios, derechos y garantías constitucionales y legales, **(vi)** acceder en forma gratuita a mis datos personales que hayan sido objeto de Tratamiento.

Finalmente, manifiesto conocer que en los casos en que requiera ejercer los derechos anteriormente mencionados, la solicitud respectiva podrá ser elevada a través de los mecanismos dispuestos para tal fin por la Universidad de Manizales, que corresponden a los siguientes:

## Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín

- **Página Web** [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)
- **teléfono:** En Manizales (+57) 887 96 80 – 01 8000 916 216
- **correo electrónico:** PQRS, [http://umanizales.edu.co/pqrsf/adicionar\\_pqrs.php](http://umanizales.edu.co/pqrsf/adicionar_pqrs.php)
- **correspondencia** Dirección: Cra 9<sup>a</sup> # 19-03 Campo Hermoso, Manizales.
- **Presencial:** Dirección: Cra 9<sup>a</sup> # 19-03 Campo Hermoso, Manizales.

Medellín, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Cordialmente,

\_\_\_\_\_

**NOMBRE:**

**C.C.** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Las comunicaciones integradas de marketing como un desafío estratégico organizacional en el caso de los centros comerciales de Medellín**

**Anexo 3** Formato de solicitud de cita

Manizales, 16 de abril del 2018

Señora

**MARCELA GIRALDO**

**DEPARTAMENTO DE MERCADEO**

**CENTRO COMERCIAL LOS MOLINOS**

Medellín

Señora directora:

De parte de la *Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Maestría en Mercadeo Virtual de la Universidad de Manizales*, reciba un cordial y respetuoso saludo.

Nuestros estudiantes de la maestría en mercadeo, Jorge Alberto Barreneche Sánchez y Alejandra Petro Gaona, adelantan el proceso de elaboración de tesis como formación en su Maestría en Mercadeo, por lo que, de manera atenta estamos pidiendo a la institución a la cual usted sirve apoyarlos participando en este proceso mediante la respuesta a la entrevista que se expondrá ante usted.

Se plantea documentar la misma en los diez principales centros comerciales de la ciudad sobre el uso de las comunicaciones integradas de Marketing al interior de estos.

Es de anotar que esta información es absolutamente confidencial para lo cual no se utilizaran nombres propios sino números en las encuestas y esta información será de carácter académico y completamente confidencial. Una vez terminado el documento tesis, usted recibirá una copia de la misma con los resultados tabulados para su conocimiento.

Esperamos una respuesta positiva de su parte, para ello el estudiante Jorge Alberto Barreneche Sánchez identificado con C.C 70.038.987 estará solicitándole una cita

Con consideraciones de respeto:

***Coordinación de posgrados en mercadeo***

***Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas***