

Authors¹

David Jiménez Castillo
Manuel Sánchez Pérez
Juan Carlos Gázquez Abad

University of Almería (Spain)

¹ Department of Business Management, Faculty of Economics and Business Studies, Ctra. Sacramento s/n, 04120-La Cañada de San Urbano, Almería (Spain), e-mails: djcasti@ual.es, msanchez@ual.es, jcgazque@ual.es

The authors would like to acknowledge “Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa” (Junta de Andalucía) for the support in this research (BOJA núm. 120, de 21 de junio de 2004).

An exploratory study on IMC in Spanish communication agencies: control decisions, barriers, benefits, and its future.

ABSTRACT

In recent marketing literature, the concept of integrated marketing communications (IMC) and its consideration as a mere management fad or as a new communication theory is a controversial issue that has led to an interesting debate. The asynchrony between its academic study and its practical evolution has been expressed in several works, as well as the need to carry out qualitative and exploratory studies providing IMC with a further development as a theory. Consequently, many authors have done research on IMC practice in companies and agencies from different countries and sectors. In this study, an exploratory analysis is developed taking a sample of communication agencies operating in Spain. This paper studies issues connected to the control of IMC programs, comparing it with traditional programs in different stages (strategy, development, execution, evaluation). Thus, the level of perception on implementation barriers is determined, as well as the benefits the adoption of this approach could bring in, and its future in the Spanish context.

Keywords: integrated marketing communications, agencies, traditional communications, strategy.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la comunicación de marketing ha sido tratada como un instrumento operativo y gestionada como un coste dentro de la organización empresarial. La consolidación de la investigación en marketing estratégico modificó esta visión posicionando a la comunicación como una inversión capaz de reportar a la empresa retornos financieros y no financieros. Este cambio hacia una orientación estratégica se ve reflejado en múltiples casos a nivel global, en los que las firmas comienzan a organizar holística y estratégicamente sus comunicaciones a través de distintos procedimientos (véanse ejemplos en Deighton, 1996; Schultz *et al.*, 1993; Yarbrough, 1996).

Arens (2000) aprecia este cambio de manera gradual a través de dos etapas bien definidas y bajo el prisma del marketing de relaciones: 1) una etapa *superficial* donde las empresas perciben las ineficiencias que supone tener departamentos de comunicación independientes con objetivos particulares que emiten mensajes antagónicos, y comienzan a coordinar y administrar sus comunicaciones transmitiendo mensajes más uniformes o integrados; y 2) una etapa *profunda* donde las empresas observan a la comunicación de marketing como un medio para estrechar y consolidar las relaciones con los clientes y los demás grupos de interés a través de programas estratégicos de comunicación.

Por otra parte, el entorno de la comunicación ha venido determinado en los últimos años por ciertos cambios como el rápido avance de las tecnologías de la información y la comunicación, el uso de bases de datos o la diversidad existente en las herramientas y medios de comunicación. Esto ha propiciado transiciones en el comportamiento comunicacional de las empresas. Así, la tendencia integradora a la que se ha hecho referencia, la concepción del marketing de relaciones, y los cambios en el entorno de la comunicación, entre otros, han sido los determinantes del surgimiento a finales de los años ochenta del concepto comunicación integrada de marketing (IMC), que comenzó a ser reconocido y desarrollado en la década posterior y, según el estudio de Ducoffe *et al.* (1996), es una de las prácticas con mayor impacto en el futuro.

Las empresas suelen buscar la integración de sus actividades, en general, y de la comunicación, en particular, con perspectivas de beneficio para su organización (reducción del tamaño de las organizaciones; reducción de los presupuestos de marketing y

comunicación; ahorro de recursos; incremento de los ingresos; aumento de la eficacia a partir de la concentración de poder que resulta de la integración de las disciplinas de comunicación; etc.) (Novelli, 1989-90; Wilcox *et al.*, 2001), y no para comprender las necesidades del consumidor y satisfacerlas. La IMC trata de paliar este error, y propone como uno de sus principios básicos la creación de bases de datos con información personalizada de los consumidores y el uso de estas bases para segmentar el mercado y conocer mejor al consumidor final (Schultz *et al.*, 1993). Desde esta perspectiva, la IMC es observada como un proceso estratégico que persigue la coordinación de todas las áreas de comunicación (publicidad, marketing directo, promoción de ventas, etc.) y la uniformidad de todos los mensajes que emite la empresa, dentro de un marco de planificación. La consecuencia inmediata de este enfoque es la mayor efectividad de la comunicación y su impacto positivo sobre los distintos grupos de interés. Esta nueva visión ha conducido a cuestionarse si la IMC es una simple acción de la gestión o una nueva forma de teorizar sobre la comunicación. Asimismo, junto a la novedad del enfoque, surge una problemática añadida que representa la aversión a los cambios en la cultura organizativa y la transición hacia una comunicación integrada y no especializada, tanto en las empresas y sus departamentos de marketing, como en las agencias externas que se ocupan de la comunicación de las organizaciones.

Por otra parte, O'Driscoll y Murray (1998) se refieren a la asincronía existente entre la teoría y práctica de la IMC, debido al gran dinamismo y los rápidos avances existentes en la práctica real de la comunicación en las empresas. Esto produce claras limitaciones teóricas que afectan a la comprensión y la propia evolución de los fenómenos novedosos de la comunicación de marketing, como es el caso de la IMC.

Todo lo anterior, conduce a cuestionarse si la IMC es una fórmula adaptable al entorno actual de las empresas y agencias, y en este sentido, resulta interesante examinar el nivel de aceptación del enfoque en la práctica teniendo en cuenta las barreras que conlleva su implementación y los beneficios que supone.

En este trabajo se proporciona una mayor evidencia del fenómeno en la práctica de las agencias de comunicación españolas. Así, se pretenden analizar de manera exploratoria diversas cuestiones relativas, en primer lugar, al control sobre los programas de IMC en comparación con los programas tradicionales (estrategia, desarrollo, ejecución, evaluación); en segundo lugar, determinar el nivel de percepción sobre las barreras de implementación y

los beneficios que supone la adopción del enfoque; y por último, analizar el futuro de la IMC en el contexto español. Del análisis se extraen similitudes con estudios anteriores de distinto ámbito, lo cual aporta mayor solidez a conclusiones previas.

2. EL ENFOQUE IMC: PROGRESO EN LA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

Existen varias definiciones en la literatura que son aceptadas en la actualidad por su mayor grado de aproximación a la realidad del fenómeno. En primer lugar, la Asociación de Agencias Publicitarias Americanas (*American Association of Advertising Agencies, AAAA*) proponía una definición de la IMC en 1989: “[...] *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, consistente y máximo de la comunicación*” (Duncan y Everett, 1993; p. 31). Según Schultz (1993), a partir de esta definición se interpreta que la IMC tienen un valor para la organización, el cliente, la agencia y, por último, para el cliente².

Miembros de la Facultad de Comunicaciones de Marketing en la *Medill School of Journalism* en la Universidad de Northwestern en Estados Unidos, entre ellos D. E. Schultz, adaptaron esta definición aportando una visión orientada al cliente desde un enfoque de fuera hacia dentro: “*IMC 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). La definición de la AAAA plantea otra debilidad según indica Kitchen *et al.* (2004a). De acuerdo con estos autores, la definición se centra en la consideración conjunta del mix promocional con la idea de que las distintas disciplinas se dirijan al mercado “con una sola voz”. La debilidad es que esta idea o enfoque puede ser gestionado internamente a pesar del contenido estratégico de la definición.

Schultz y sus colegas de la Universidad de Northwestern proponen en 1991 la siguiente definición: “*IMC es el proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes*

² Este punto de vista se puede definir como un enfoque *inside-out* (de dentro hacia fuera), es decir, desde el punto de vista de la agencia y el cliente (Schultz, 1993) lo cual no es coherente con las características del enfoque IMC.

estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés” (Duncan y Caywood, 1996). El Comité de la Asociación de Agencias de Publicidad de Comunicaciones Integradas (*American Association of Advertising Agencies’ Integrated Communications Committee*) definió IMC como *“un concepto de planificación de las comunicaciones de marketing que reconoce el valor añadido en un programa que integra una variedad de disciplinas estratégicas, p. e., publicidad en general, promoción de ventas, y relaciones públicas, así como consistencia y un impacto máximo de la comunicación”* (Reitman, 1994; p. 30). En 1992, Duncan define la IMC 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).

Tiempo más tarde, en 1994, Duncan amplía la definición incluyendo la construcción de relaciones con los grupos de interés de la empresa y las respuestas de comportamiento futuras concretándola como *“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 y Caywood, 1996; p. 18).

Una redefinición del concepto es propuesta por Schultz (2004; p. 9) estableciendo que *“la comunicación de marketing integrada 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. La meta es generar tanto retornos financieros a corto plazo y construir marcas a largo plazo como valor para el accionista”*.

Finalmente, Kliatchko (2005; p. 23), tras su análisis algunas de las definiciones propuestas en la literatura, sugiere que *“la IMC 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 en el tiempo”*.

3. DIFERENCIAS ENTRE LA COMUNICACIÓN TRADICIONAL Y LA IMC

Cambios en el entorno actual como la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las bases de datos al contexto empresarial así como la aparición de nuevos medios (Internet, revistas dirigidas a públicos concretos, etc.), entre otros, han supuesto el cambio de una comunicación tradicional basada en la utilización de disciplinas de comunicación gestionadas independientemente, al uso de nuevas fórmulas de comunicación donde las disciplinas convergen hacia una planificación más coordinada y unos objetivos comunes.

Tradicionalmente, las empresas se han declinado por disciplinas de comunicación ampliamente difundidas como pueden ser la publicidad, las relaciones públicas o las promociones de venta, estando destinada cada una de ellas a alcanzar una serie de objetivos no compartidos entre sí (Ewing *et al.*, 2000). La publicidad ha sido la herramienta estratégica de la comunicación comercial, las relaciones públicas han sido gestionadas de manera reactiva y las promociones de venta, el marketing directo y la venta personal se han utilizado como tácticas (De Pelsmacker *et al.*, 2001; Hartley y Pickton, 1999).

El uso de disciplinas comunicacionales de manera discreta se refleja en la variedad y número de agencias especializadas que existen en la actualidad, frente a una demanda de una comunicación más integrada y estratégica por parte de los clientes, lo cual no deja de ser paradójico (Pickton y Hartley, 1998). Asimismo, dentro de las propias empresas, la organización de las comunicaciones suele especializarse en disciplinas de comunicación específicas como la publicidad, la promoción de ventas o las relaciones públicas, sin saber ejercer un uso, ni poseer amplios conocimientos de las herramientas de comunicación restantes (Shimp, 2003).

En la literatura de marketing se ha incidido en que los modelos de comunicación tradicionales se orientan hacia la mediación de las respuestas del consumidor (p. e., conocimiento, actitudes, etc.), y que actualmente bajo el enfoque de la IMC existe una mayor atención hacia modelos de comunicación orientados al comportamiento (véase Nowak y Phelps, 1994). Si la orientación al comportamiento del consumidor adquiere un importante rol entre los cambios habidos en la comunicación, no se puede afirmar que es el único. De Pelsmacker *et al.* (2001)

adaptando la propuesta de van Raaij (1998) desarrollan una comparativa entre la comunicación tradicional y la integrada que se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Características diferenciadoras de la IMC respecto a la comunicación tradicional

<i>Comunicación tradicional</i>	<i>IMC</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Persigue la adquisición • Comunicación en medios masivos • Monólogo • Se envía información • Aprovechamiento de información • El emisor toma la iniciativa • Base persuasiva • Efecto a través de la repetición • Ofensiva • Venta dura • Prestigio de la marca • Orientado a la transacción • Cambio de actitud • Moderno: lineal, masivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue la retención; gestión de las relaciones • Comunicaciones selectivas • Diálogo • Se solicita información • Autoservicio de información • El receptor toma la iniciativa • Suministrar información • Efecto a través de la relevancia • Defensiva • Venta blanda • Confianza en la marca • Orientado a las relaciones • Satisfacción • Post-moderno: cíclico, fragmentado

Fuente: van Raaij (1998) adaptado por De Pelsmacker et al. (2001)

De forma general, la comunicación integrada apuesta por una clara orientación hacia el individuo (cliente) basada en la personalización y en relaciones de largo plazo donde el diálogo entre empresa y cliente adquiere un protagonismo significativo. Es más, según Schultz *et al.* (1993; p. 55-56), “una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de IMC 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”.

La diferencia general entre las posturas tradicional e integrada en cuanto a la efectividad de la comunicación se refiere, se puede extraer de la siguiente cita extraída del trabajo de Moriarty (1994; p. 38): “en un programa de comunicación integrada se tienen en consideración todos los tipos de mensajes emitidos por una organización en cada punto donde un grupo de interés entra en contacto con la empresa”. De aquí, se puede interpretar que la efectividad de una herramienta de comunicación particular ha de valorarse de manera simultánea con los efectos del resto de herramientas, ya que todas afectan en menor o mayor grado a la integridad de la comunicación de la empresa, y así es percibido por los grupos de interés (Cornwell y Maignan, 1998, aplican esta idea al patrocinio). Keller (2001), precisamente, critica que el estudio de la medición de la efectividad de las comunicaciones haya dejado a un lado las

interacciones potenciales entre las distintas herramientas comunicacionales elegidas por la empresa en su programa de comunicación. Tan sólo estudios muy recientes (p. e., Chang y Thorson, 2004; Naik y Raman, 2003; Smith *et al.*, 2004) comienzan a dar un giro hacia la investigación sobre efectos sinérgicos de funciones de comunicación e interacciones entre medios. En este sentido, la integración de las comunicaciones reconoce no sólo el valor de las funciones de comunicación por separado, sino el valor de la yuxtaposición de dichas funciones (Kitchen *et al.*, 2004a).

De esta manera, cuando se desarrolla un programa de IMC adquiere especial relevancia alcanzar el equilibrio entre las debilidades y las fortalezas asociadas a cada disciplina de comunicación (véase tabla 2). Es decir, a través del enfoque que propone la IMC se pueden paliar las debilidades que tradicionalmente se han asignado a cada herramienta de comunicación, a través de las fortalezas de otra/s herramienta/s, lo cual incide positivamente en la eficacia total de la comunicación.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de las principales disciplinas de comunicación.

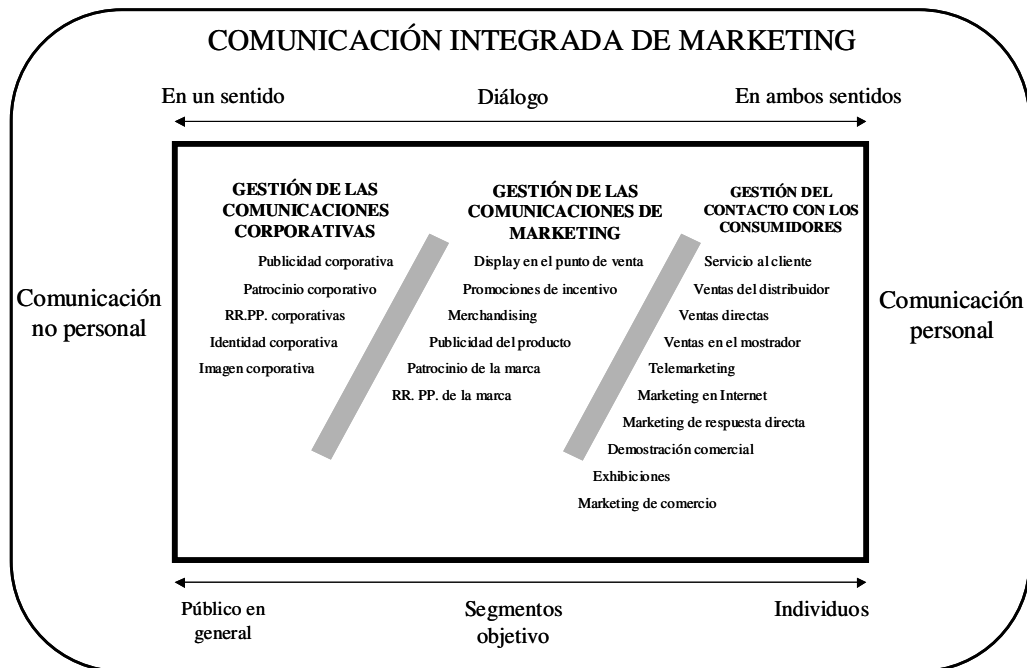
<i>Elemento</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente para alcanzar a muchos compradores simultáneamente; • Herramienta efectiva para crear imagen de marca; • Flexible; • Variedad de medios en los que se puede utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanza a individuos que no son compradores potenciales; • Los anuncios están sujetos a la crítica; • El tiempo de exposición es normalmente escaso; • Los individuos tienden a eliminar los anuncios; • El coste total puede ser elevado.
Venta personal	<ul style="list-style-type: none"> • La fuerza de ventas puede ser persuasiva e influyente; • La comunicación en doble sentido permite realizar preguntas y otros tipos de retroalimentación; • El mensaje puede ser dirigido a individuos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El coste por contacto es elevado; • La fuerza de ventas puede ser difícil de seleccionar y motivar; • Las habilidades para la exposición puede variar según la persona.
Promoción de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Complementa a las reducciones de precio a corto plazo para estimular la demanda; • Existe variedad en las herramientas de promoción de ventas disponibles; • Efectiva para cambiar el comportamiento a corto plazo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos inducen a los clientes leales a la marca a surtirse, mientras que a otros no les influye; • El impacto puede ser limitado al corto plazo; • El precio relacionado con la promoción de ventas puede dañar a la imagen de marca;

Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de complementar con otro tipo de comunicación. • El coste total puede ser bajo; • Los mensajes generados por los medios son considerados más creíbles que los mensajes sponsorizados por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de copiar para los competidores. • Los medios pueden no cooperar; • Elevada competencia en busca de la atención de los medios; • Las empresas tienen poco control sobre el mensaje.
Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> • El mensaje puede ser personalizado y preparado rápidamente; • Puede facilitar una relación con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y mantener una base de datos actualizada puede ser costoso; • Baja respuesta del cliente a menudo.

Fuente: Peter y Donnelly (2004)

Por otra parte, en este nuevo contexto comunicacional que supone la integración de las disciplinas de comunicación, se plantea como algo necesario la reforma de la taxonomía tradicional usada para hacer referencia a las distintas actividades, ya que es difícil situar en las distintas categorías establecidas ciertas actividades como el *product placement* o las exhibiciones (Pickton y Hartley, 1998). Hartley y Pickton (1999) desarrollan un marco adaptativo de IMC para salvar las limitaciones de la terminología tradicional donde engloban este tipo de actividades (véase figura 1).

Figura 1. Marco adaptativo de la IMC



Fuente: Hartley y Pickton (1999)

Para clasificar los métodos de comunicación, estos autores utilizan el criterio comunicación personal-impersonal en función de que cumplan los objetivos de un tipo u otro teniendo en cuenta que los límites entre ambos tipos de comunicación son borrosos. En el continuo que suponen estos dos tipos de comunicación se introducen tres categorías o campos (comunicaciones corporativas, comunicaciones de marketing y contacto con los consumidores) donde se incluyen las actividades antes ignoradas o excluidas de las consideraciones tradicionales. A veces existe alguna coincidencia entre los campos debido a las diferentes concepciones existentes entre las actividades de comunicación. Esto se ilustra en la figura 1 a través de unas bandas grises entre los campos.

Todos los cambios producidos respecto a la comunicación tradicional han causado la variación del lenguaje utilizado en la comunicación actual. Así, por ejemplo, de expresiones como “*below the line*” (procedimientos de comunicación distintos a los medios de comunicación de masas y se sitúan bajo la línea como el *bartering*, el mecenazgo, etc.) o “*above the line*”, se ha pasado a hablar de comunicaciones “*through the line*”.

Asimismo, existen enfoques relacionados con la IMC como puede ser el enfoque de planificación de medios “*zero-based*”. Este enfoque intenta reflejar que las decisiones de selección de medios de comunicación han pasado de una selección entre unas disciplinas de comunicación prefijadas para abordar un problema, al estudio del problema y la elección de la herramienta comunicacional más adecuada que, a su vez, resulte más efectiva en términos de costes (véase Cornelissen, 2001; Cornelissen y Lock, 2000; Hartley y Pickton, 1999; Schultz *et al.* 1993). Esto viene a decir, como plantea Moriarty (1994), que la planificación de la IMC se diferencia de una planificación tradicional en que en la primera se marcan los objetivos comunicacionales asignándose a cada uno de ellos la herramienta de comunicación que pueda cumplirlo con un mayor grado de eficacia. Si bien el enfoque de planificación de medios *zero-based* ha sido analizado teóricamente y propuesto como una alternativa a la visión tradicional, en la práctica aún no ha sido materializado dicho cambio (Cornelissen, 2003).

4. PROBLEMÁTICA ASOCIADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC

Como han afirmado diversos autores (Eagle y Kichen, 2000; Gonring, 1994; Kitchen *et al.*, 2004a; McArthur y Griffin, 1997; Schultz *et al.*, 1993; Schultz y Kitchen, 1997), la implementación de la IMC en las empresas está sujeta a ciertos obstáculos que dificultan o

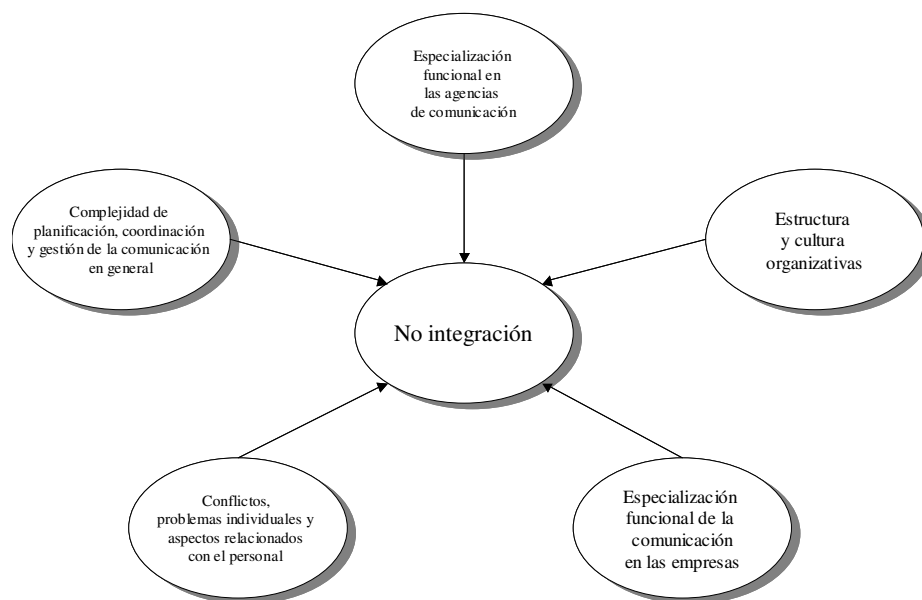
impiden el desarrollo de los programas de IMC o la difusión y desarrollo de las etapas que conducen a una integración de las comunicaciones aunque, a veces, sólo sean barreras percibidas y no reales. Estas barreras, tanto reales como percibidas (Kitchen y Schultz, 1999), están asociadas directamente a la naturaleza contingente de las situaciones a las que se enfrenta la empresa y las diversas variables que actúan interna o externamente sobre la organización. Schultz *et al.* (1993) indican que la principal barrera a la implementación de la IMC en la empresa es la resistencia al cambio en la organización, es decir, la aversión a implantar un nuevo enfoque en la empresa que varíe los patrones fijados. Muchos aseguran que las dificultades para implantar la IMC han ocasionado que el concepto IMC esté pasando por momentos difíciles y que otro concepto como es ‘*comunicaciones integradas*’ (CI)³ esté proliferando en la literatura (véase Grunig y Grunig, 1998; Wightman, 1999).

En estudios como el de Kitchen y Schultz (1999) se llega a la conclusión de que las empresas perciben las barreras asociadas a la implementación de la IMC como un obstáculo salvable o incluso no las perciben como barreras en sí. En su análisis exploratorio confirman que las barreras a la implementación de la IMC propuestas no son percibidas como tales, o bien, pueden ser superadas. Por tanto, los clientes no observarían obstáculos a la hora de implementar programas de integración. La naturaleza exploratoria de los trabajos analizados limita el grado de aceptación de las conclusiones finales y, por tanto, es conveniente observar con prudencia cualquier resultado que se extraiga de los estudios realizados hasta ahora. No obstante, varios de estos estudios han examinado la existencia de tales obstáculos a la IMC dejando constancia de la problemática que subyace en torno a la incorporación de la IMC al contexto empresarial actual.

En resumen, las principales barreras para la implantación de programas de IMC son (figura 2) (De Pelsmacker *et al.*, 2001; Eagle y Kitchen, 2000): a) la especialización funcional de la comunicación dentro de las empresas; b) especialización de las agencias; c) las estructuras organizativas tradicionales y aspectos culturales afines; d) los conflictos, problemas individuales y aspectos relacionados con el personal; e) la complejidad percibida en la planificación y coordinación de la IMC y en la gestión de la comunicación en general.

³ Según Wightman (1999), el término CI simboliza el afán de la comunicación por integrar sus distintas funciones trasladando el mensaje a todos los grupos de interés de la empresa y no sólo a los clientes. Grunig y Grunig (1998; p. 148) sugieren que “*todas las funciones de comunicación deberían ser integradas en o coordinadas mediante el departamento de relaciones públicas, es decir, CI*”.

Figura 2. Barreras para la implementación de la IMC.



Fuente: Elaboración propia a partir de De Pelsmacker et al. (2001) y Eagle y Kitchen (2000)

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la última década, se han propuesto estudios exploratorios con la finalidad de obtener una mejor comprensión del fenómeno a través de su percepción por empresas y agencias, y observar su grado de implementación en determinados países (Estados Unidos, Sudáfrica, Gran Bretaña, China, etc.) (p. e., Eagle *et al.*, 1999; Kitchen y Li, 2005; Schultz y Kitchen, 1997) y en sectores concretos [p. e., Low (2000) caracterizando a las empresas que han implantado IMC en Estados Unidos y su pertenencia a sectores concretos o, Reid *et al.* (2001), analizando la IMC en la industria del vino australiana y neocelandesa]. Todos estos trabajos son de la misma naturaleza y se detienen en cuestiones similares o establecen nuevos argumentos sobre una base exploratoria, lo cual es necesario para seguir profundizando en el estudio de la práctica y evitar la asincronía con la teoría. La dificultad que se presenta es la de generalizar las conclusiones, para lo cual es necesario ampliar el ámbito de estudio tanto en países como sectores. Esto último ha motivado el interés de este trabajo por centrarse en un nuevo ámbito: España, utilizando como unidad de análisis a las agencias de comunicación que ejercen su actividad en este país.

Nos vamos a detener, en primer lugar, en analizar comparativamente la opinión de las agencias sobre quién debe ejercer el control de la estrategia, desarrollo, ejecución y

evaluación de un programa de comunicación desde el punto de vista de la comunicación tradicional y la IMC; en segundo lugar, en analizar la percepción de las barreras para la implementación de la IMC por parte de las agencias; en tercer lugar, se analizarán los beneficios que observan las agencias sobre el enfoque IMC; y por último, centraremos el estudio en averiguar que piensan las agencias sobre el futuro de la IMC en la práctica empresarial. Este trabajo pretende ser cualitativo, inductivo y exploratorio (Kitchen y Li, 2005). Con estos objetivos, se elaboró un cuestionario enviado a través de correo electrónico a las agencias. Las preguntas recogidas en el cuestionario propuesto fueron extraídas de los trabajos de Kitchen y Li (2005), Kim *et al.* (2004), Kitchen *et al.* (2004b), Eagle *et al.* (1999), adaptándose al contexto del presente estudio. De las respuestas recibidas, un total de 50 fueron consideradas aceptables para el análisis posterior.

6. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

De la totalidad de encuestados, un 89.4% eran directivos de las agencias, un 6.4% pertenecían a la ejecutiva, y un 4.3% a la categoría “otros”. Asimismo, casi un 80% de las agencias tiene su ámbito de actuación a nivel nacional o internacional.

Se ha investigado sobre quién debe estar implicado en la dirección, coordinación y posterior evaluación de un programa de IMC (p. e., Kitchen *et al.*, 2004b; McArthur y Griffin, 1997). En nuestro caso particular, la tabla 3 identifica para cada etapa de un programa de comunicación no integrada e integrada, la opinión sobre quién ha de ser el encargado de ejercer el control sobre el planteamiento y diseño de la estrategia, el desarrollo del programa, su ejecución y su evaluación.

Tabla 3. Control de la estrategia, desarrollo, ejecución y evaluación de una campaña de comunicación tradicional y de una campaña de IMC

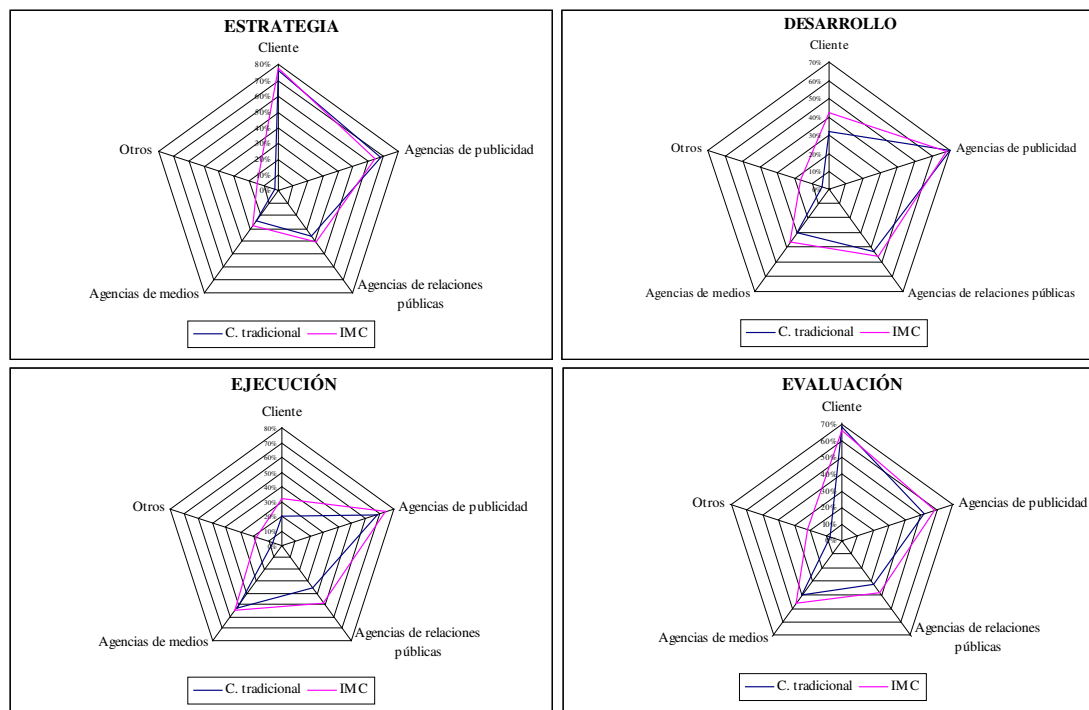
	Tipo de comunicación	Cliente	Agencias de publicidad	Agencias de relaciones públicas	Agencias de medios	Otros
Estrategia	<i>C. tradicional</i>	76%	68%	36%	24%	2%
	<i>IMC</i>	78%	64%	40%	28%	14%
Desarrollo	<i>C. tradicional</i>	32%	70%	42%	30%	4%
	<i>IMC</i>	42%	68%	46%	36%	16%
Ejecución	<i>C. tradicional</i>	20%	68%	36%	52%	6%
	<i>IMC</i>	32%	74%	48%	54%	18%
Evaluación	<i>C. tradicional</i>	68%	52%	32%	40%	8%
	<i>IMC</i>	66%	58%	38%	46%	22%

Como se puede observar, y bajo la consideración de la admisión de respuestas múltiples para cada etapa, el cliente y la agencia de publicidad son las figuras con un mayor porcentaje de aceptación para ejercer el control sobre las distintas etapas de un programa de comunicación. Es destacable, sin embargo, la superioridad de las agencias de publicidad y de relaciones públicas, e incluso las agencias de medios, en la ejecución de la campaña sobre las empresas clientes en ambos tipos de comunicación.

Por otra parte, se da un mayor peso a la participación del cliente en el control del programa IMC respecto a la comunicación tradicional en las fases de desarrollo y ejecución, si bien, en la etapa de estrategia y evaluación existe un equilibrio. Sin embargo, si consideramos las agencias de publicidad y relaciones públicas, las mayores diferencias respecto al tipo de comunicación recaen en las etapas de ejecución y evaluación. En ambas fases, estos agentes son considerados más relevantes en los programas IMC que en los tradicionales. No obstante, las agencias de medios superan a las de relaciones públicas en la etapa de ejecución en ambas comunicaciones. Si observamos a quién se le proporciona el mayor peso en cada etapa de un programa de IMC, la empresa cliente tendría prioridad en el control del planteamiento y diseño de la estrategia y la evaluación que el resto de agentes. Respecto al desarrollo y ejecución del programa, las agencias de publicidad gozarían de un mayor control según las opiniones recogidas. Esto no varía si nos detenemos en los programas de comunicación tradicional. Por último, destacar las diferencias entre los dos tipos de comunicación en la categoría “otros”. Dentro de esta categoría, algunos encuestados opinan que para el caso de la IMC se necesitan agencias de comunicación globales de servicios plenos, grupos de comunicación y empresas especializadas en IMC para llevar a cabo la labor de desarrollo, implementación y evaluación de los programas.

Observemos en gráficos individuales por etapa los resultados anteriores (figura 3). La representación donde la opinión de los encuestados se superpone para los dos tipos de comunicación, es la correspondiente a la primera etapa de planteamiento y diseño de la estrategia. Por tanto, la asignación de control de la estrategia de los encuestados a los diferentes grupos de agentes, es similar en la IMC y en la comunicación tradicional.

Figura 3. Control de la estrategia, desarrollo, ejecución y evaluación de una campaña de comunicación tradicional y de una campaña de IMC



Respecto a las barreras que se presentan a la hora de implementar un enfoque integral de la comunicación en las empresas, se propusieron una serie de afirmaciones extraídas de la literatura que aparecen en la tabla 4.

Tabla 4. Barreras para la implementación de la IMC en las agencias de comunicación.

	Medias	Desv. estándar
1. Un programa de IMC haría que los clientes fueran muy dependientes de una sola agencia	3,22	1,055
2. La integración de las distintas funciones de comunicación será difícil en las empresas clientes	3,06	1,168
3. Los programas de IMC tienden a dar a las agencias demasiado control de las comunicaciones de marketing de las empresas clientes	2,86	1,125
4. Un programa de IMC significa que el personal de la empresa cliente debe desarrollar nuevas habilidades (más formación)	3,42	1,012
5. La estructura organizativa de las empresas clientes hace difícil la integración de las comunicaciones	3,50	1,282
6. Un programa de IMC puede ir en contra de la cultura organizativa de la empresa cliente	2,72	1,457
7. El personal de las empresas clientes carece de conocimientos para gestionar adecuadamente un programa de IMC	3,20	1,118
8. Las agencias no tienen preparación en todas las áreas de comunicación (p. e., publicidad, marketing directo, relaciones públicas, etc.)	3,45	1,400

9. Los programas de IMC requieren de más personal para ser bien coordinados	3,42	1,071
10. Un programa de IMC implica mayores costes	3,16	1,283
11. Los programas de IMC son difíciles de modificar cuando las condiciones del marketing se alteran	2,66	1,222

Escala Likert de 5-puntos desde “En total desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5).

Las afirmaciones con las que los directivos y ejecutivos de agencias están más de acuerdo son 4, 5, 8 y 9. Así, una de las barreras de mayor significatividad es aquella relacionada con la estructura organizativa de las empresas clientes. Las estructuras no muestran una predisposición ni flexibilidad de cara al enfoque IMC, lo cual condiciona seriamente su implementación. Por otra parte, también se considera necesario un mayor desarrollo de habilidades del personal de las empresas clientes a través de una mayor formación, ya que de lo contrario existirá una limitación para integrar completamente la comunicación. Un obstáculo con el que se enfrentan las empresas, y que se pone de manifiesto empíricamente en varios estudios anteriores, es el de la fuerte especialización de las agencias, lo que deriva en una carencia de preparación a la hora de afrontar un servicio integral de comunicación. También parecen estar de acuerdo es que en un programa de IMC es necesario más personal que un programa tradicional, si es que se pretende alcanzar un grado de coordinación óptimo en dicho programa. Los directivos y ejecutivos parecen más en desacuerdo con la afirmación de que existe una dificultad importante para modificar los programas de IMC cuando las condiciones que propiciaron la fórmula programática se ven alterados. Quizá, los encuestados observan un mayor grado de flexibilidad en los programas IMC, debido a las oportunidades de adaptación (permite aplicar las herramientas de comunicación en función de que sea la mejor alternativa dados múltiples públicos) y personalización que subyacen al enfoque, y al aumento de feedback que se obtiene con un programa de estas características.

Eagle y Kitchen (2000) agruparon las barreras potenciales para los programas IMC analizadas en estudios previos en cuatro grupos: a) aspectos relativos al poder, la coordinación y el control; b) aspectos relativos a las habilidades del cliente, la centralización/organización y aspectos culturales; c) aspectos relativos a las habilidades de la agencia y el tiempo y recursos utilizados; y d) aspectos relativos a la flexibilidad. A continuación, y en función de las once afirmaciones realizadas en el presente trabajo, vamos a realizar un análisis factorial para intentar validar la propuesta de Eagle y Kitchen (2000), si bien el número de barreras consideradas por estos autores fue de trece. El objeto del análisis factorial es reducir las barreras a un número más reducido de factores que nos permita comparar con la agrupación anterior.

En primer lugar, habrá que comprobar si se dan las condiciones adecuadas para efectuar un análisis de este tipo. Para ello, es necesario que las variables estén altamente correlacionadas, lo cual se demuestra en la tabla 5, donde todos los índices muestran la alta adecuación a la aplicación de un análisis factorial. La prueba de Bartlett muestra que las variables están correlacionadas (se rechaza la hipótesis nula de incorrelación). El patrón de las correlaciones anteriores se contrasta globalmente con la medida de adecuación muestral, que en este caso se encuentra dentro del rango de aceptación, superior a 0,5 (Hair *et al.*, 1999). Por último, el valor bajo del determinante de la matriz indica asimismo la alta adecuación del análisis factorial.

Tabla 5. Índice KMO, prueba de esfericidad de Bartlett y determinante de la matriz de correlaciones.

Medida de adecuación muestral de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,682
Prueba de esfericidad de <i>Bartlett</i>	Chi cuadrado	148,086
	Significación	0,000
Determinante de la matriz de correlaciones		0,031

A continuación, se extraen los factores salientes al análisis que se muestran en la tabla 6, junto a las cargas factoriales que las afirmaciones obtienen para cada factor. La extracción de factores ha sido realizada a través del método de componentes principales, haciendo uso de una rotación VARIMAX con Káiser que ha convergido en 21 iteraciones. El análisis ha resultado en cuatro componentes.

Tabla 6. Matriz de componentes rotados

Barreras	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1. Un programa de IMC haría que los clientes fueran muy dependientes de una sola agencia	0,789	-0,114	-0,218	0,377
2. La integración de las distintas funciones de comunicación será difícil en las empresas clientes	0,744	0,204	0,135	0,137
3. Los programas de IMC tienden a dar a las agencias demasiado control de las comunicaciones de marketing de las empresas clientes	0,682	0,329	0,042	0,103
4. Un programa de IMC significa que el personal de la empresa cliente debe desarrollar nuevas habilidades (más formación)	0,670	0,090	0,489	-0,081
5. La estructura organizativa de las empresas clientes hace difícil la integración de las comunicaciones	0,612	0,372	0,059	-0,248

6. Un programa de IMC puede ir en contra de la cultura organizativa de la empresa cliente	0,424	0,694	0,015	-0,071
7. El personal de las empresas clientes carece de conocimientos para gestionar adecuadamente un programa de IMC	-0,048	0,656	0,521	0,017
8. Las agencias no tienen preparación en todas las áreas de comunicación (p. e., publicidad, marketing directo, relaciones públicas, etc.)	0,285	0,630	-0,059	0,326
9. Los programas de IMC requieren de más personal para ser bien coordinados	0,093	0,045	0,880	0,145
10. Un programa de IMC implica mayores costes	0,096	0,361	-0,055	0,792
11. Los programas de IMC son difíciles de modificar cuando las condiciones del marketing se alteran	0,057	-0,198	0,394	0,719

Los resultados obtenidos indican una propuesta de clasificación similar a la que realizaron Eagle y Kitchen (2000). Intuitivamente, podemos establecer las siguientes dimensiones: a) aspectos relativos al poder, la coordinación, el control y la organización (factor 1); b) aspectos relativos a la cultura y a las habilidades de la agencia (factor 2); c) aspectos relativos a la cantidad de personal en la agencia (factor 3); d) aspectos relativos a los recursos empleados y a la flexibilidad de los programas de IMC (factor 4).

En la tabla 7 se representan los resultados de varias afirmaciones relativas a los beneficios que aporta un programa IMC comparándolo con un programa de comunicación tradicional.

Tabla 7. Beneficios de un programa IMC respecto a un programa de comunicación tradicional.

	Medias	Desv. estándar
Proporciona mayor consistencia a la comunicación	4,18	1,044
Requiere menos recursos (personal, financieros, tiempo, etc.)	2,64	1,174
Reduce los costes de la comunicación de marketing en mayor medida	3,20	1,212
Requiere menos reuniones y, por tanto, hace un uso más eficiente del tiempo de los clientes	3,18	1,304
Tiende a incrementar el impacto de las comunicaciones de marketing	3,86	1,050
A partir del enfoque IMC surgen ideas más creativas	3,44	1,264
Permite al cliente ejercer un mayor control de la comunicación de marketing	3,67	1,059
Se desarrollan y dirigen mejor las estrategias de marca	3,82	1,034
Permite un mayor control del cliente sobre su presupuesto de comunicación	3,64	1,274
Facilita la obtención de una ventaja competitiva al cliente en mayor medida	3,82	1,082

Escala Likert de 5-puntos desde "En total desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5).

Los encuestados opinan que un programa de IMC favorece claramente a la consistencia de la comunicación, y en este sentido, que el programa IMC va a ser más efectivo que un programa de comunicación tradicional. Asimismo, las consecuencias directas de un programa IMC

serán el incremento del impacto de las comunicaciones de marketing. Los directivos y ejecutivos también opinan que repercutirá directamente en la obtención de ventajas competitivas en la empresa cliente y que gracias a la integración de las comunicaciones se desarrollarán estrategias de marca más efectivamente.

En lo que parecen no estar tan de acuerdo es que un programa IMC conlleva menos recursos (financieros, humanos, de tiempo, etc.) que un programa de comunicación tradicional. Otro valor bajo en comparación al resto, se lo dan a la afirmación de que un programa IMC reduce los costes de la comunicación de marketing. Parece ser que la idea de una mayor formación, la necesidad de personal que abarque todas las áreas, la especialización en ciertas disciplinas en las que no se poseen habilidades, etc., favorece a la comunicación tradicional que parece ser más “barata” que la implantación del enfoque IMC. Por tanto, podemos concluir que la visión de la comunicación como un coste aún sigue siendo permanente en las agencias, pudiendo limitar el cambio hacia visiones más coordinadas de la comunicación e impidiendo observar la IMC como una oportunidad para la obtención de beneficios no financieros.

Se les propuso a los encuestados que analizaran el futuro de la práctica de la IMC en España a través de su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones que se pueden observar en la tabla 8.

Tabla 8. Futuro de la IMC en España

	Medias	Desv. estándar
La integración es definitivamente el futuro de la comunicación de marketing en España	3,38	1,176
Las agencias de comunicación diversificarán sus servicios a otras áreas de la comunicación a las que actualmente no se dedica	3,62	1,227
La IMC mejorará el trabajo realizado por las agencias españolas (mayor eficacia)	3,76	1,041
Las empresas españolas usarán varias agencias coordinadas para cubrir sus necesidades de comunicación integral	3,28	1,230
La IMC mejorará la profesionalización de la comunicación en España	3,74	1,209
Surgirán problemas asociados la implementación de la IMC en las agencias	3,00	1,498

Escala Likert de 5-puntos desde “En total desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5).

Los directivos y ejecutivos están de acuerdo con todas las afirmaciones propuestas. Así, confían en que el futuro de la comunicación de marketing en España esté marcado por la integración por ser una tendencia actual que aporta grandes ventajas. Con el tiempo, las agencias diversificarán sus servicios hacia otras áreas de comunicación en las que actualmente

no participa. Esto es significativo del empeño de los directivos por ser más competitivos, por querer atender a sus clientes con las herramientas más adecuadas a los productos publicitados y a los públicos objetivo, y en definitiva, por buscar la eficacia de la comunicación sobre la base de la integración. La IMC favorecerá la profesionalización de la comunicación en las agencias españolas, según los encuestados. Asimismo, también apuestan aunque con menor peso (media: 3,28) por que las empresas clientes hagan uso de varias agencias para coordinar sus programas de comunicación integral, por lo que la ventaja también puede estar en establecer relaciones a través de la cooperación y alianzas estratégicas entre agencias que ofrezcan servicios complementarios.

Por otra parte, el futuro no está exento de problemas asociados a la implementación de la IMC en las agencias. Los encuestados señalan que el futuro vendrá marcado por los territorios de poder, la falta de medios y personal, la fuerte competencia entre las agencias que ofrezcan servicios integrales, la hegemonía de las multinacionales, las dificultades subyacentes a la coordinación entre agencias, los problemas de interlocución, la falta de experiencia, la preeminencia cultural de la publicidad, etc. Se supone que todos estos obstáculos limitaran el mayor desarrollo futuro de la IMC en España.

7. CONCLUSIONES

La integración dentro de las organizaciones de marketing se ha convertido en un tema de indiscutible importancia en las últimas décadas. Tanto es así, que en se han ido sentando las bases de un marketing postmoderno o de interacción que promueve cambios hacia la integración del marketing en la propia organización, y en particular, la integración del marketing con la comunicación (Bouchet, 1994). La evolución del concepto IMC desde su reconocimiento a nivel académico, ha significado el avance hacia una visión estratégica y holística, si bien, es clara la asincronía que ha sufrido la teoría respecto a la práctica del enfoque. Es por ello que autores como Gould (2004) y Cornelissen (2003) apelan al postestructuralismo (p. e., Fisher y Bristor, 1994) como fórmula para legitimar y desarrollar una teoría de la IMC. Desde esta perspectiva, Gould (2004) reconoce la riqueza teórica que pueden suponer los argumentos y significados que aportan sobre la IMC las agencias, las empresas clientes y los consumidores. De hecho, del estudio de las prácticas, los razonamientos y los componentes estructurales de la IMC surge la base para comprender de forma cierta el sentido teórico del paradigma.

Por todo esto, en el presente estudio se ha intentado caracterizar parcialmente el desarrollo del enfoque IMC en la práctica de las agencias de comunicación que operan en España a partir de un estudio exploratorio. A partir del análisis se pueden extraer ciertas conclusiones que dan soporte a los resultados obtenidos en otros estudios de iguales características.

Webster (1992) indicaba que los cambios en el rol del marketing dirigidos hacia comunicaciones más personalizadas y menos centradas en los medios de comunicación masivos, implicaba el declive de las agencias de publicidad tradicionales a favor de “*mega-agencias*” de comunicación integrada. Nuestro análisis apoya esta afirmación ya que las agencias españolas están de acuerdo en que para el control de un programa IMC es necesaria la implicación de agencias de comunicación globales de servicios plenos e integrales y de empresas especializadas en IMC. En este contexto de control de programas IMC, ha quedado patente, asimismo, el papel clave de los clientes y las agencias de publicidad. Parece ser que las empresas clientes están obteniendo un mayor peso en el control de las fases de desarrollo y ejecución que el que tenían en los programas de comunicación tradicional. Este giro hacia un rol más acusado de los clientes respecto al control en el desarrollo de las campañas de IMC, también es puesto de manifiesto en países como Reino Unido y China (Kitchen y Li, 2005; Kitchen y Schultz, 1998).

También cabe reseñar a partir del análisis de la percepción de barreras hacia la IMC, la importancia del factor humano en el logro de una integración de las comunicaciones a nivel organizativo. Sin lugar a dudas, como teorizan Patti y Shadur (2004), el diseño organizativo de la IMC juega un papel mediador entre la eficacia de la IMC y la obtención de rendimientos financieros y no financieros superiores. Estos autores destacan la trascendencia que tiene para la eficacia de la IMC, las prácticas de recursos humanos basadas en una mayor horizontalidad (a través de equipos cross-funcionales, rotación, etc.) y verticalidad (alineación de la estrategia de IMC con las prácticas de recursos humanos dentro de la compañía). Precisamente, en las agencias españolas analizadas se considera una barrera para la implementación de la IMC, la carencia en número de personal y la falta de conocimientos y habilidades en la totalidad de áreas de comunicación necesarios para coordinar un programa IMC. El ideal que plantean Patti y Shadur (2004) queda latente en las agencias españolas que observan que en el futuro, la IMC mejorará la profesionalización de la comunicación de marketing en España.

Aparentemente, las agencias de este estudio observan a la IMC como la tendencia que va a seguir la comunicación en los próximos años. En este sentido, queda claro que los beneficios que perciben las agencias españolas de la implantación del enfoque son paralelos a los que se observan en otros trabajos de distinto ámbito geográfico (véase p. e., Eagle *et al.*, 1999; Kallmeyer y Abratt, 2001; Kim *et al.*, 2004). Entre estos beneficios destacan la mejora del impacto y consistencia de las comunicaciones, la reducción de costes y de tiempos, la mejor dirección de estrategias o la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas gracias al enfoque.

REFERENCIAS

- Arens, W. F. (2000): *Publicidad*, 7ª ed., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.: México.
- Bouchet, D. (1994): "Rails without ties. The social imaginary and postmodern culture. Can postmodern consumption replace modern questioning?", *International Journal of Research in Marketing*, 11(4), pp. 405-422.
- Chang, Y. y Thorson, E. (2004): "Television and Web Advertising Synergies", *Journal of Advertising*, 33(2), pp. 75-84.
- Cornelissen, J. P. (2001): "Integrated Marketing Communications and the Language of Marketing Development", *International Journal of Advertising*, 20(4), pp. 483-498.
- Cornelissen, J. P. (2003): "Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice", *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), pp. 217-234.
- Cornelissen, J. P. y Lock, A. R. (2000): "Theoretical Concept or Management Fashion: Examining the Significance of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, 40(5), pp. 7-15.
- Cornwell, T. B. y Maignan, I. (1998): "An International Review of Sponsorship Research", *Journal of Advertising*, 27(1), pp. 1-21.
- De Pelsmacker, P.; Geuens, M. y Van den Bergh, J. (2001): *Marketing Communications*, Pearson Education Limited: Londres.
- Deighton, J. (1996): "Features of Good Integration: Two Cases and Some Generalizations", en E. Thorson y J. Moore (eds.), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, pp. 243-256, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Ducoffe, R. H., Sandler, D. y Secunda, E. (1996): "A Survey of Senior Agency, Advertiser, and Media Executives on the Future of Advertising", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 18(1), pp. 1-19.
- Duncan T. R. y Caywood, C. (1996): "The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication", en E. Thorson y J. Moore (eds.), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, pp. 13-34, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Duncan, T. R. y Everett, S. E. (1993): "Client Perceptions of Integrated Marketing Communication", *Journal of Advertising Research*, 33(3), pp. 30-39.

- Eagle, L. y Kitchen, P. J. (2000): "IMC, Brand Communications and Corporate Cultures", *European Journal of Marketing*, 34(5/6), pp. 667-686.
- Eagle, L.; Kitchen, P.; Hyde, K.; Fourie, W. y Padiseti, M. (1999): "Perceptions of Integrated Marketing Communications among Marketers & Ad Agency Executives in New Zealand", *International Journal of Advertising*, 18(1), pp. 89-119.
- Ewing, M. T.; De Bussy, N. M.; Caruana, A. (2000): "Perceived Agency Politics and Conflicts of Interest as Potential Barriers to IMC Orientation", *Journal of Marketing Communications*, 6(2), pp. 107-119.
- Fisher, E. y Bristol, J. (1994): "A feminist poststructuralist analysis of the rhetoric of marketing relationships", *International Journal of Research in Marketing*, 11(4), pp. 317-331.
- Gonring, M. P. (1994): "Putting Integrated Marketing Communications to Work Today", *Public Relations Quarterly*, 39(3), pp. 45-48.
- Gould, S. J. (2004): "IMC as Theory and as a Poststructural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift", *Journal of Advertising Research*, 44(1), pp. 66-70.
- Grunig, J. E. y Grunig, L. A. (1998): "The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study", *Journal of Marketing Communications*, 4(3), pp. 141-162.
- Hair, Jr. J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999): Análisis Multivariante, 5ª ed., Prentice Hall Iberia: Madrid.
- Hartley, B. y Pickton, D. (1999): "Integrated Marketing Communications Requires a New Way of Thinking", *Journal of Marketing Communications*, 5(2), pp. 97-106.
- Kallmeyer, J. y Abratt, R. (2001): "Perceptions of IMC and Organisational Change among Agencies in South Africa", *International Journal of Advertising*, 20(3), pp. 361-380.
- Keller, K. L. (2001): "Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs", *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), pp. 819-847.
- Kim, I.; Han, D. y Schultz, D. E. (2004): "Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, 44(1), pp. 31-45.
- Kitchen, P. J. y Li, T. (2005): "Perceptions of Integrated Marketing Communications: a Chinese ad and PR agency perspective", *International Journal of Advertising*, 24(1), pp. 51-78.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D. E. (1998): "IMC-A UK Ad' Agency Perspective", *Journal of Marketing Management*, 14, (4/5), pp. 465-485.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D. E. (1999): "A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC", *Journal of Advertising Research*, 39(1), pp. 21-38.
- Kitchen, P. J.; Brignell, J.; Li, T. y Jones, G. S. (2004a): "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective", *Journal of Advertising Research*, 44(1), pp. 19-30.
- Kitchen, P. J.; Schultz, D. E.; Kim, I.; Han, D. y Li, T. (2004b): "Will agencies ever 'get' (or understand) IMC?", *European Journal of Marketing*, 38(11/12), pp. 1417-1436.
- Kliatchko, J. (2005): "Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)", *International Journal of Advertising*, 24(1), pp. 7-34.

- Low, G. S. (2000): "Correlates of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, 40(3), pp. 27-39.
- McArthur, D. N. y Griffin, T. (1997): "A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, 37(5), pp. 19-26.
- Moriarty, S. E. (1994): "PR and IMC: The Benefits of Integration", *Public Relations Quarterly*, 39(3), pp. 38-44.
- Naik, P. A. y Raman, K. (2003): "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications", *Journal of Marketing Research*, 40(4), pp. 375-388.
- Novelli, W. D. (1989-90): "One-Stop Shopping: Some Thoughts on Integrated Marketing Communications", *Public Relations Quarterly*, 34(4), pp. 7-9.
- Nowak, G. J. y Phelps, G. J. (1994): "Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research", *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 16(1), pp. 49-66.
- O'Driscoll, A. y Murray, J. A. (1998): "The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony", *Journal of Marketing Management*, 14(4/5), pp. 391-416.
- Patti, C. y Shadur, M. (2004): "A Model of Integrated Marketing Communications Implementation: The Mediating Role of Organizational Design in Firm Performance", *Proceedings of the 33rd EMAC Conference*, p. 152, Murcia (España).
- Peter, J. P. y Donnelly, Jr., J. H. (2004): *Marketing Management: Knowledge and Skills*, 7^a ed., Irwin McGraw-Hill.
- Pickton, D. y Hartley, B. (1998): "Measuring Integration: An Assessment of Quality of Integrated Marketing Communications", *International Journal of Advertising*, 17(4), pp. 447-465.
- Reid, M.; Johnson, T.; Ratcliffe, M.; Skrip, K. y Wilson, J. (2001): "Integrated Marketing Communications in the Australian and New Zealand Wine Industry", *International Journal of Advertising*, 20(2), pp. 239-262.
- Reitman, J. (1994): "Integrated Marketing: Fantasy or the Future?", en C. Faure y L. Klein (eds.), *Marketing Communications Strategies Today and tomorrow: Integration, Allocation, and Interactive Technologies*, Marketing Science Institute Report, N° 94-109, pp. 30-32, Marketing Science Institute: Cambridge, MA..
- Schultz, D. E. (1993): "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View", *Marketing News*, 27(2), 18 de Enero, p. 17.
- Schultz, D. E. (2004): "IMC receives more appropriate definition", *Marketing News*, 38(15), 15 de Septiembre, pp. 8-9.
- Schultz, D. E. y Kitchen P. J. (1997): "Integrated marketing Communications in U.S. Advertising Agencies", *Journal of Advertising Research*, 37(5), pp. 7-18.
- Schultz, D. E.; Tannenbaum, S. I. y Lauterborn, R. F. (1993): *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books: Lincolnwood (Chicago).
- Shimp, T. A. (2003): *Advertising, Promotion, & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6^a ed., Thomson South-Western: Mason (Ohio).

- Smith, T. M.; Gopalakrishna, S. y Smith, P. M. (2004): "The Complementary Effect of Trade Shows on Personal Selling", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21(1), pp. 61-76.
- van Raaij, W. F. (1998): "Integratie van Communicatie: vanuit de Zender of vanuit de Ontvanger" (Integration of Communication: Starting from the sender or the receiver?), en Damoiseaux, V. M. G., van Ruler, A. A. y Weisink, A. (eds.), *Effectiviteit in Communicatiemanagement (Effectiveness in Communication Management)*, pp. 169-184, Samson: Deventer, citado en De Pelsmacker et al. (2001)
- Webster, F. E., Jr. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(4), pp. 1-17.
- Wightman, B. (1999): "Integrated Communications: Organization and Education", *Public Relations Quarterly*, 44(2), pp. 18-22.
- Wilcox, D. L.; Autt, P. H.; Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2001): *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, 6ª ed., Pearson Educación: Madrid.
- Yarbrough, J. F. (1996): "Putting the pieces together", *Sales & Marketing Management*, 148(9), pp. 68-74.