



Universitat  
Oberta  
de Catalunya

---

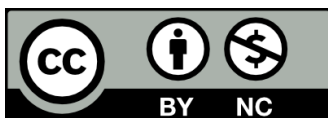
# **La comunicació a través del màrqueting en el nou entorn digital.**

TREBALL FINAL DE GRAU  
GRAU DE COMUNICACIÓ, JULIOL 2020

AUTOR: MARC VIVER MONTERO

TUTOR: ERNEST BENACH

El present treball, realitzat per Marc Viver Montero,  
està sotmès a la llicència de Creative Commons  
d'atribució, reconeixement, no comercial 4.0 internacional



[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## RESUM

El present treball explora l'evolució de la comunicació dins de les organitzacions en l'actual context de digitalització de les societats. En la primera part, explorem el marc teòric de la comunicació organitzacional al voltant de les revolucions industrial i digital, mentre que en la segona part, aprofundim en el desenvolupament de l'ús de la comunicació per a la comercialització de béns i serveis. Finalment, analitzem els mètodes i les eines de comunicació més utilitzades en les estratègies de màrqueting de les empreses, i explorem el cas pràctic de quatre marques que representen l'ús de les principals eines comunicatives a través del màrqueting, utilitzades en l'entorn digital actual.

**Paraules clau:** Comunicació corporativa, màrqueting, cultura digital

## ABSTRACT

*The present dissertation explores the evolution of corporate communications within the current digitalisation context. In the first part we explore organisational communication theory in the context of industrial and digital revolutions, while in the second part we explore in detail the use of communication in the commercialisation of products and services. Lastly, we analyse the most common communication methods and tools used by businesses within their marketing strategies and we explore four practical cases of businesses that represent they key marketing communication strategies most used nowadays within the digital environment.*

**Key words:** Corporate Communication, Marketing, Digital Culture

## INDEX DE CONTINGUTS

<b>1. Introducció</b> .....	<b>pàg. 5</b>
1.1. Objectius.....	pàg. 6
1.2. Justificació.....	pàg. 6
1.3. Metodologia.....	pàg. 7
<b>2. Marc teòric</b> .....	<b>pàg. 7</b>
2.1. Models de Comunicació: d'Aristòtil al model de Laswell.....	pàg. 7
2.2. De la revolució industrial a la nova cultura digital.....	pàg. 11
2.3. Usos d'internet i nous públics: del <i>crossuser</i> a l' <i>influencer</i> .....	pàg. 14
2.4. Comunicació corporativa: imatge, identitat i reputació.....	pàg. 21
<b>3. La comunicació de màrqueting</b> .....	<b>pàg. 26</b>
3.1. Evolució de les activitats de màrqueting.....	pàg. 26
3.2. Integració de les comunicacions de màrqueting.....	pàg. 29
3.3. El nou màrqueting mix i la gestió del màrqueting digital.....	pàg. 35
3.4. Les eines de la comunicació de màrqueting.....	pàg. 39
3.4.1. Publicitat.....	pàg. 44
3.4.2. Relacions Públiques.....	pàg. 45
3.4.3. Promoció de vendes.....	pàg. 46
3.4.4. Venda personal.....	pàg. 48
<b>4. La comunicació de màrqueting a les empreses</b> .....	<b>pàg. 50</b>
4.1. Radiografia del sector empresarial.....	pàg. 50
4.2. Anàlisi de les eines més utilitzades.....	pàg. 56
4.3. Anàlisi de consum de mitjans.....	pàg. 65
4.4. Casos pràctics: Waterstones, Banc Sabadell, Starbucks i Hawkers.....	pàg. 68
<b>5. Conclusions</b> .....	<b>pàg. 76</b>
6. Bibliografia.....	pàg. 79
7. Webgrafia.....	pàg. 84
8. Fonts d'informació i estudis consultats.....	pàg. 87

## 1. INTRODUCCIÓ

En la comercialització de béns o serveis les empreses han incorporat, des de ben entrada la dècada dels anys 60, sistemes i processos que permeten adaptar les seves estratègies comercials a les necessitats concretes dels seus clients, seguint un model estructurat d'accions que es coneix com a màrqueting mix. Aquest model, conegut com el de les quatre Ps, engloba les decisions de màrqueting en les categories de producte, preu, distribució i promoció (McCarthy, 1960).

A partir dels anys 80, diversos acadèmics van anar proposant l'expansió d'aquestes categories per donar resposta a diversos sectors que requerien la consideració de categories específiques a la seva activitat. Per exemple, en el cas del sector de serveis, es proposa el model de les 7Ps que comprèn les 4 Ps originals i n'afegeix les relatives a processos, persones i evidència física (Booms i Bitner, 1981).

Cal tenir en compte també, que si bé entre els anys 60 i 80 el model de màrqueting mix s'orientava a la comercialització massiva, als anys 90 creix la necessitat d'una reorientació centrada en el client. Això és provocat per l'entorn altament competitiu en el que moltes empreses intenten vendre productes similars a una demanda cada vegada més selectiva i per tant, davant d'una necessitat de diferenciació cada vegada més elevada. És en aquest context que es promou la transició de les 4 Ps a les 4 Cs relatives a consumidor, cost, comunicació i conveniència (Lauterborn, 1990)

És, doncs, a partir dels anys 90 que la comunicació passa de ser un element purament promocional (o persuasiu) centrat en assolir el balanç entre la publicitat, les relacions públiques, el màrqueting directe i la promoció de vendes, a un element més estratègic que esdevé cooperatiu i que busca un diàleg amb el consumidor, o consumidor potencial, basat en un interès genuí per les seves necessitats i estils de vida (Londhe, 2014). La proliferació d'internet i la digitalització dels diversos sectors econòmics produïda durant els darrers 20 anys ha generat la digitalització del màrqueting mix que ha de contemplar ara nous canals de comunicació i noves formes de connectar amb els seus públics objectius (Chaffey i Smith, 2017).

En aquest context, altament competitiu i de gran transformació digital, em proposo conèixer quins són els diversos elements de la comunicació corporativa i com aquests han anat evolucionant al llarg del temps per adaptar-se al nou entorn digital. Donada la meua trajectòria professional i acadèmica tinc un interès genuí en el tema que em proposo tractar. Tinc més de 15 anys d'experiència en la comercialització de productes i serveis. He treballat com a Director de Màrqueting i Comercialització en una empresa de serveis professionals que m'ha permès obtenir una visió pràctica dels elements més utilitzats en la comunicació corporativa, i he cursats diversos programes d'escola de negocis especialitzats en màrqueting i vendes.

### **1.1. Objectius**

El present treball té per objectiu definir les característiques principals del nou entorn digital i quins són els principals canals de comunicació utilitzats per instrumentalitzar les estratègies de comercialització de les empreses, amb un focus centrat en l'entorn digital i els diversos canals (nous i vells) més utilitzats.

Com es comuniquen les empreses i perquè? Quins mitjans i quines estratègies utilitzen les empreses per a comunicar-se amb les seves audiències i mantenir-se rellevants? Quins són els principals desafiaments als que s'enfronten les empreses en l'entorn actual? De quina manera ha canviat el comportament dels consumidors davant el nou entorn digital?

### **1.2. Justificació del interès**

Considero que el treball té rellevància tant teòrica com pràctica. Teòrica perquè estem davant d'un nou entorn digital que obliga els teòrics i professionals a reflexionar sobre la comunicació corporativa en el context digital en general i les característiques dels nous canals de comunicació en particular. Pel que fa a la rellevància pràctica, considero que el treball pot donar resposta a com les empreses poden adaptar les seves estratègies comunicatives a un entorn cada vegada més competitiu i digital, on la comunicació segueix jugant un paper fonamental.

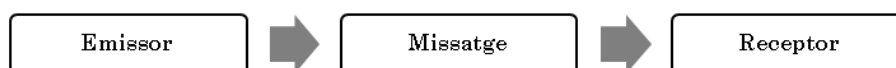
### 1.3. Metodologia

Proposo encarar la primera part del treball a la definició dels conceptes clau de la comunicació a les organitzacions (comunicació corporativa) i la seva rellevància en les principals estratègies de màrqueting, mitjançant l'estudi dels referents teòrics esmentats així com la recerca d'altres estudis rellevants relacionats. Posteriorment, definir els principals diferències en el nou entorn digital (en contraposició a l'entorn analògic) i els diferents canals digitals existents i, com a part important del treball, la identificació de les seves característiques principals tenint en compte el comportament de les diferents audiències.

## 2. MARC TEÒRIC

### 2.1. Models de Comunicació: d'Aristòtil al model comunicatiu de Laswell

Parlar de comunicació és parlar de l'acte de comunicar. Tenint en compte la definició proporcionada pel diccionari de la llengua catalana del IEC (Institut d'Estudis Catalans), en la seva vessant humana, comunicació és "l'acció de transmetre informació entre dues o més persones". Una vessant més aviat tècnica defineix la comunicació com "la transmissió d'informació d'un punt a un altre mitjançant la tecnologia, com podria ser el telèfon o la ràdio<sup>1</sup>". La primera definició podria dibuixar-se amb tres elements: un emissor que envia un missatge i un receptor que el rep.



**Figura 1.** Model de comunicació bàsic, elaboració pròpia.

<sup>1</sup> Definició de Comunicació, segons el Diccionari de Llengua Catalana, IEC [consulta 29/03/2020]  
<https://dlc.iec.cat/Results?DecEntradaText=comunicaci%C3%B3&AllInfoMorf=False&OperEntrada=0&OperDef=0&OperEx=0&OpeSubEntrada=0&OperAreaTematica=0&InfoMorfType=0&OperCatGram=False&AccentSen=False&CurrentPage=0&refineSearch=0>

Aquesta és el tipus de comunicació més simple, el qual Aristòtil ja hauria fet referència en la seva definició del discurs al tercer capítol del seu llibre La Retòrica. L'autor defineix el discurs com a resultat de l'acció de l'individu que parla (l'emissor), l'individu al qui es parla (el receptor), i per últim, allò del que es parla (el missatge) (Aristòtil, 1933).

Amb el pas del temps i la proliferació dels estudis de comunicació s'han anat consolidant diversos models de comunicació que permeten identificar el procés comunicatiu amb més detall. Un dels primers models de comunicació, extensament difós al nord d'Amèrica i a Europa, va ser el model SMCR de Berlo, en el qual una font o emissor (*Source*), transmet un missatge (*Message*), mitjançant un canal (*Channel*), a un receptor (*Receptor*) (Miller, 2015).

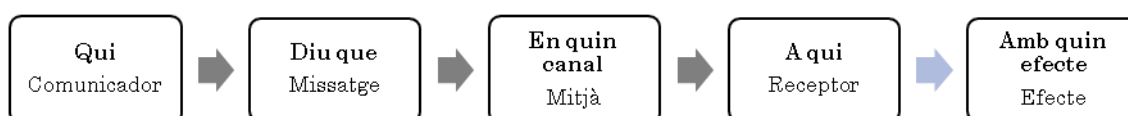


**Figura 2.** Model de Comunicació de Berlo, elaboració pròpia

Així doncs, l'acte de comunicar es constitueix com a procés. Una estructura d'elements que es relacionen entre sí en forma dinàmica i de mútua influència. **L'emissor** és la font del missatge que transmet la informació utilitzant les seves habilitats comunicatives, una certa actitud vers l'audiència i el subjecte, el seu coneixement i el seu entorn cultural. **El missatge** és la transformació de pensaments en paraules i el contingut és el protagonista només afectat pel seu tractament i el codi utilitzats. **El canal** és el mitjà utilitzat per enviar el missatge, pot ser escoltat i/o vist, o bé tocat, olorat i/o tastat, **El receptor** és la persona o grup de persones que rep el missatge i tracta d'entendre'l (descodifica) mitjançant les seves pròpies habilitats comunicatives, actituds, coneixements, i entorn cultural (Berlo,1960). Aquest model de comunicació transaccional és un desenvolupament de la proposta d'Aristòtil. Mitjançant la incorporació de més complexitat als elements del procés comunicatiu i una major adaptació del model simple a l'entorn tecnològic, el model incorpora el canal per donar resposta als mitjans de l'època: ràdio, televisió i premsa (Saperas, 1999).



En l'acte de comunicar però, hi ha intrínseca certa intencionalitat per part de l'emissor. Un efecte desitjat sobre l'audiència que tindrà influència sobre el propi acte comunicatiu i la cohesió dels diversos elements que el componen. Aquest cinquè element, **l'efecte**, va ser introduït Harold Lasswell en el seu model lineal de comunicació (Mulder, 2018). En el desenvolupament d'estudis sobre la comunicació de masses als anys 40, Lasswell planteja les qüestions qui? diu que? en quin canal? a qui? amb quin efecte? per tal de definir millor la jerarquia dels diferents elements de la comunicació.



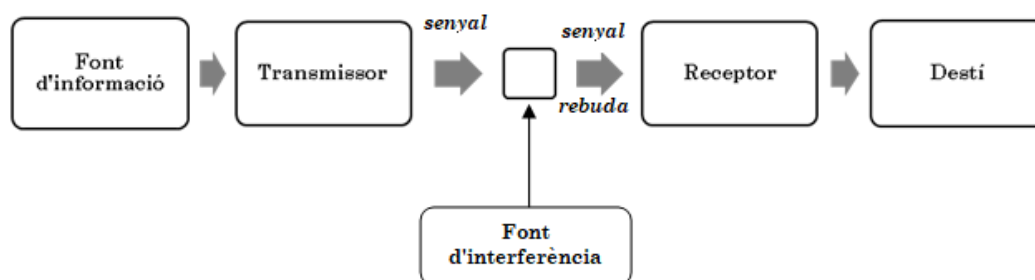
**Figura 3.** Model de Comunicació de Lasswell. Elaboració pròpia

Comunicació és doncs un procés en el qual un emissor envia un missatge a un receptor o grup de receptors mitjançant un canal i amb una finalitat última. Però parlar de comunicació en el món actual no només és parlar de l'enviament d'un simple missatge a un o més receptors. Des de l'època d'Aristòtel, Berlo i Laswell, al món hi han esdevingut multitud d'episodis que han donat forma a les nostres societats i la manera en com els éssers humans ens comuniquem. Comunicació és avui, també, el conglomerat de xarxes mitjançant a les quals els ordinadors i els dispositius mòbils es connecten per estar connectats els uns amb els altres (Miller, 2015).

*"Moreover, communication is about creation of meaning systems in families and cultures; understanding a market segment to enhance persuasion and increase sales; and the multiple ways information must flow to provide aid when a natural disaster strikes. It is about framing information about a possible threat so the public is warned but not panicked. Communication is about coming to an understanding within a community about issues that both unite and divide."*<sup>2</sup> (Miller, 2015, pàg. 12)

<sup>2</sup> "A més, comunicació tracta sobre la creació de sistemes de significat a famílies i cultures; entendre un segment de mercat per millorar la persuasió i incrementar les vendes; i la diverses maneres en que la comunicació flueix per a proporcionar ajuda en els casos de desastres naturals. Es tracta d'emmarcar la informació sobre una possible amenaça per tal que el públic sigui alertat però sense que entri en pànic. Comunicació és arribar a una entesa amb la comunitat sobre assumptes que uneixen i divideixen." Miller, 2015. Traducció pròpia.

Des d'un punt de vista informatiu i sistemàtic, cal destacar el model proposat per Shannon i Weaver, el qual presenta la comunicació com un procés lineal senzill centrada en el procés de transmissió de la informació (Fiske, 1985).



*Figura 4. Model de Shannon i Weaver. Elaboració pròpia*

En aquest model es considera a la font com l'origen de la decisió d'enviar un missatge. El **transmissor** converteix el missatge en una **senyal** que és enviada a través d'un canal cap al receptor. En el cas d'un telèfon per exemple, el canal és un cable, la senyal és la corrent elèctrica, i el transmissor i receptor són els aparells telefònics, mentre que la font d'informació és la persona que decideix enviar el missatge i el destí és el destinatari que el rep. Pel que fa a la **interferència**, aquesta seria qualsevol cosa afegida a la senyal entre la seva transmissió i recepció sense intencionalitat per part de la font. Qualsevol senyal no enviada per la font. Per exemple, la distorsió del so en el cas d'un telèfon. En la interpretació del missatge, el **codi** - entès com a llenguatge mitjançant l'emissor es comunica amb el receptor - és l'element clau per tal que la comunicació sigui efectiva (Jakobson, 1960). Un sistema de significat comú format per símbols, normes i convencions que determinen el context en el qual té lloc la comunicació (Fiske, 1985). Si bé aquest model amplia els models més simples de la comunicació considerant l'entorn tecnològic i els diferents elements que faciliten la transmissió, recepció i interpretació de la informació de manera efectiva, la complexitat del món actual obliga als teòrics i als professionals de la comunicació a cercar nous models comunicatius que permetin noves maneres de pensar en com la comunicació funciona al món d'avui (Miller, 2015). Models que entenguin la comunicació com a "procés que produeix i reproduceix significat compartit" (Craig, 1999).

## 2.2. De la revolució industrial a la cultura digital i la nova societat xarxa

Per entendre el nivell de complexitat del món actual, cal fer un breu repàs de l'evolució tecnològica i social a les nostres societats. Abans de la Revolució Industrial de finals del segle dinou, la majoria del treball es realitzava de manera individual o en petits grups. Els béns eren creats per artesans, famílies o petites organitzacions de treballadors qualificats els quals s'ocupaven de tot el procés de producció<sup>3</sup>. Un sabater, per exemple, s'encarregava de crear una sabata mitjançant l'assemblatge dels diferents tipus de matèria prima utilitzats: pell, suro, metall. Un procés ben diferent al que es du a terme avui dia en una fàbrica de sabates.

Amb l'arribada de la Revolució Industrial, els mètodes de produir productes van començar a canviar. L'ús de maquinària i la industrialització van promoure la organització de grups de persones al voltant de fàbriques i processos d'assemblatge en línea. Professionals i acadèmics van començar a donar sentit a aquests **nous models d'organització del treball** amb la finalitat d'aportar propostes sobre com adaptar-se al nou entorn (Miller, 2015; Wren, 2008)

Entre les diverses teories de gestió desenvolupades als inicis del segle vint, convé destacar-ne tres. La teoria dels principis de la gestió de Fayol, en la que proposa els principals elements d'una estructura organitzativa i com l'empresa ha de ser dirigida. La teoria de la burocràcia de Weber, que posa èmfasis en la divisió del treball i els diversos tipus d'autoritat. La teoria de la gestió científica de Taylor, centrada en la relació entre el qui dirigeix i el treballador, així com el control del treballador al lloc de treball (Wren, 2008).

Les teories i contribucions desenvolupades per Fayol, Weber i Taylor, van contribuir a la iniciació d'un procés continu d'innovació tecnològica de manera sistemàtica en les societats més avançades, el qual va culminar en la millora dels transports i el foment de societats basades en l'economia i el desenvolupament industrial (Wren, 2008). La innovació tecnològica va fer arribar **nous canals de comunicació**, com la ràdio (dècada dels anys 1910) i el televisor (dècada dels anys

---

<sup>3</sup> La revolució industrial. Viquipèdia. [https://ca.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3\\_Industrial](https://ca.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3_Industrial)

1930), capaços de fer arribar a un gran públic receptor qualsevol missatge amb l'efecte d'informació, entretenir o promocionar. Aquests nous canals sumats a la històrica premsa escrita o el teatre - que ja s'utilitzaven en l'antiga Roma - són els anomenats mitjans de comunicació de masses<sup>4</sup>.

Amb l'arribada dels primers ordinadors digitals als anys seixanta i setanta s'inicia l'anomenada era de la informació on el coneixement passa a ser el centre de poder i desenvolupament de les societats avançades. L'arribada d'**internet** als anys noranta i el creixement exponencial de l'ús dels ordinadors i els dispositius mòbils constitueixen avui una societat xarxa, caracteritzada per un conglomerat de xarxes individuals digitals connectades a un flux d'informació global (Castells, 2009).

L'avanç tecnològic i l'ús massiu d'internet<sup>5</sup> gràcies a la gran diversitat de dispositius mòbils i digitals disponibles – com és el cas dels telèfons mòbils, tauletes digitals i ordinadors portàtils, que tots ells faciliten l'accés a internet de manera remota – ha transformat la manera en com els humans es comuniquen (ara de manera també digital), i en com aquests tenen accés a la informació (mitjançant l'ús de diversos dispositius, sovint de manera simultània). El nou espai web i, en especial, la coneguda **Web 2.0**, "*un nou model d'espais web que faciliten la transmissió d'informació, la interacció i la col·laboració entre els seus usuaris*" (Estela, 2018), han originat un canvi de paradigma en la interacció social. I és que abans de l'arribada de les noves tecnologies de la informació i de la comunicació<sup>6</sup> - d'ara endavant seran mencionades com a TIC -, les places, els mercats o els teatres, eren espais de confluència social on les persones interactuaven les unes amb les altres de manera quotidiana. En l'actualitat, aquests espais socials i les formes de ser i estar socialment, s'han transformat com a resultat de les tecnologies digitals. I és que "*la omnipresència de la tecnologia en la vida quotidiana ha convertit la xarxa en un espai de trobada que ofereix noves possibilitats per ampliar la socialització humana sense necessitat d'estat present*" (Cáceres, Brändle, Ruiz, 2017).

---

<sup>4</sup> Definició de Comunicació de Masses, Article Viquipèdia:

[https://ca.wikipedia.org/wiki/Mitj%C3%A0\\_de\\_comunicaci%C3%B3\\_de\\_masses#Transmissi%C3%B3\\_visual](https://ca.wikipedia.org/wiki/Mitj%C3%A0_de_comunicaci%C3%B3_de_masses#Transmissi%C3%B3_visual)

<sup>5</sup> Segons Unió Internacional de Telecomunicacions, el 81% d'habitants del món desenvolupat són usuaris d'internet [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Internet\\_users\\_per\\_100\\_inhabitants\\_ITU.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Internet_users_per_100_inhabitants_ITU.svg)

<sup>6</sup> Entendem com a Tecnologies de la Informació i Comunicació (TIC) les que agrupen la informàtica, internet i les telecomunicacions en com a nou mitjà tecnològic que permeten l'ús de dispositius digitals.

L'epicentre de les interaccions socials es troba avui en l'entorn digital, i en aquest entorn les **xarxes socials** han esdevingut *"les xarxes de comunicació interactiva de base electrònica i transmissió digital que organitzen el conjunt de pràctiques socials del planeta en termes d'interacció global i local"* (Castells, 2012). Aquestes permeten comunicar-se des de qualsevol punt del planeta per enviar i rebre missatges en un sistema multidireccional i sistemàticament interactiu al que els individus estan connectats, construint una societat xarxa en l'espai públic no el constitueixen els mitjans de comunicació sinó també els usuaris que són avui capaços de processar, emmagatzemar i transmetre informació sense restricció de distància, temps o volum (Castells, 2012).

El nou entorn digital ha provocat canvis profunds en els processos comunicatius. La producció, distribució i consum de la informació es caracteritzen avui per les possibilitats d'accés i de conversió de la mateixa, on l'usuari té la capacitat de produir, modificar i compartir continguts (Cáceres, Brändle, Ruiz, 2017). L'accessibilitat i les noves possibilitats d'interacció proporcionades per la xarxa han provocat una situació de **convergència de mitjans** convencionals (Jenkins, 2008). La difusió dels mitjans massius - ràdio, televisió i premsa - està cada vegada més integrada a la xarxa de xarxes, maximitzant les noves possibilitats comunicatives que aquesta genera (Moragas, 2012).

*"La convergència és el flux de contingut a través de diverses plataformes de mitjans, la cooperació entre múltiples indústries i el comportament migratori de les audiències, disposades a anar a qualsevol part en recerca del tipus d'experiència d'entreteniment desitjat"* (Jenkins, 2008).

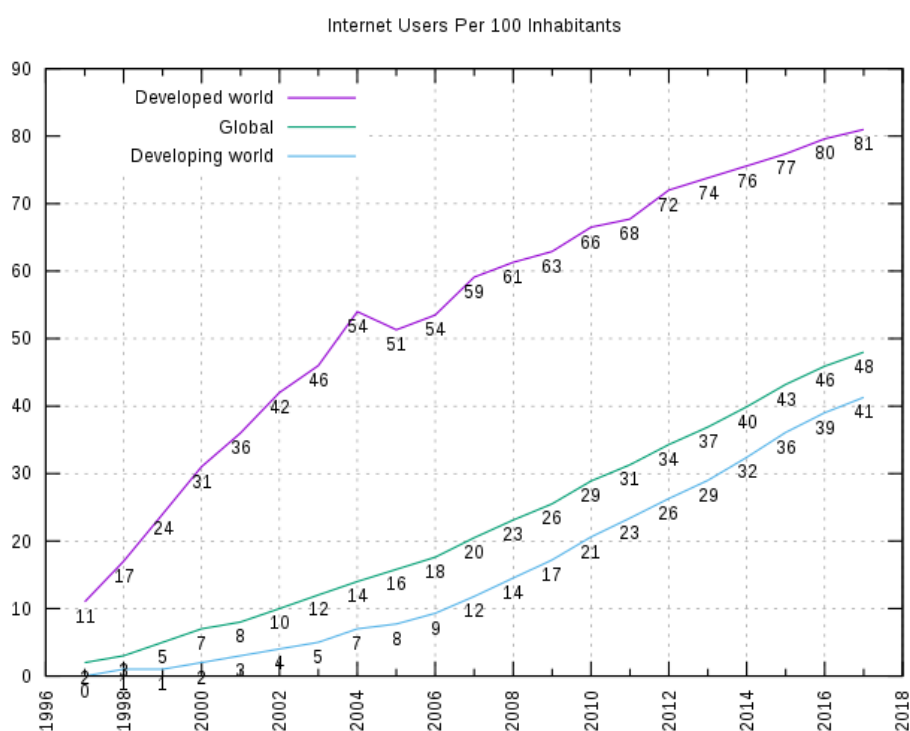
Així doncs, internet i la tecnologia configuren de manera significativa la manera com els individus es relacionen, comporten i/o comuniquen avui en dia, constituint una **nova cultura digital**<sup>7</sup> caracteritzada per l'ús intensiu de la tecnologia i els nous mitjans de comunicació digital (Suazo, 2019).

---

<sup>7</sup> Entenent com a cultura el conjunt de símbols, valors, normes, models, coneixements, hàbits, costums i tradicions que constitueixen el conjunt d'una comunitat mitjançant el compartiment d'aquest conjunt. Definició: <https://dlc.iec.cat/Results?DecEntradaText=cultura&AllInfoMorf=False&OperEntrada=0&OperDef=0&OperEx=0&OperSubEntrada=0&OperAreaTematica=0&InfoMorfType=0&OperCatGram=False&AccentSen=False&CurrentPage=0&refineSearch=0>

### 2.3. Usos d'internet i nous públics, del *Crossuser* a l'*Influencer*

L'extensió de l'ús de les TIC en la vida quotidiana de les persones ha normalitzat la connexió ininterrompuda a la xarxa, i aquesta s'ha convertit en la nova forma d'estar al món per part dels individus. Un canvi d'escenari que transforma el moment present, la forma en com l'individu es presenta al món i actua amb els altres, creant noves formes d'afiliació i vinculació social (Cáceres, Brändle, Ruiz, 2017). Des de l'aparició d'internet a finals de la dècada dels anys noranta, el nombre d'usuaris ha evolucionat ràpidament, amb un increment del 727% en els darrers vint anys. L'any 2000 més de 412 milions de persones arreu del món tenien accés a internet. El 2016 aquesta xifra superava els 3.408 milions d'individus<sup>8</sup>. I és que el 2018, arreu del món<sup>9</sup>, 81 de cada 100 habitants són usuaris d'internet (Kemp et al, 2019).



**Gràfic 1. Usuaris d'internet per cada 100 habitants**

Font: International Telecommunications Union, gràfic realitzat per Ogden i Scarborough

<sup>8</sup> Tenint en compte els dades publicades per International Telecommunication Union, sobre el nombre total d'individus utilitzant internet (% poblacional) des dels anys 2000 fins el 2016. Font consultada l'1 d'Abril de 2020: <https://ourworldindata.org/internet>

<sup>9</sup> Arreu del món desenvolupat.

L'anàlisi de les dades evidencia grans desequilibris mundials. Per exemple, només el 20% de la població de l'Àfrica negra<sup>10</sup> té accés a internet, en contraposició al 95% de la població al Regne Unit. Pel propòsit del present treball tindrem en consideració les dades pertinents a l'ús d'internet a les regions més desenvolupades en tant que permetrà un anàlisi més acurat dels usos de la xarxa per part dels usuaris. A Espanya, el 93% dels ciutadans disposen d'accés a internet<sup>11</sup>.

Les dades estadístiques obtingudes des de l'associació per a la investigació de mitjans de comunicació - d'ara endavant aquesta associació l'anomenarem AIMC - identifiquen el **telèfon mòbil** com un dels dispositius més utilitzats per accedir a internet (veure quadre 1). Aquestes dades posen de manifest la gran varietat de dispositius mòbils disponibles: ordenadors de taula i portàtils, tauletes i televisors, rellotges i altaveus intel·ligents, cotxes i vídeo consoles. Tots faciliten l'accés a internet i maximitzen les seves possibilitats d'ús en diferents facetes de la vida quotidiana.

Dispositius d'accés a internet	% d'usuaris
Telèfon mòbil	91,5
Ordenador portàtil	69,8
Ordenador de taula	54,3
Tauleta electrònica	47,8
Televisor	30,5
Vídeo consola de taula	10,5
Rellotge intel·ligent	9,8
Altaveu intel·ligent	7,1
Cotxe connectat	4,7
Vídeo consola portàtil	4,4

**Quadre 1. Dispositius utilitzats per accedir a internet**

Font: AIMC, Informe d'usos d'internet a Espanya, 2019

<sup>10</sup> Part del continent africà que es defineix per oposició al Magrib, coneguda com Àfrica subsahariana: [https://ca.wikipedia.org/wiki/%C3%80frica\\_subsahariana](https://ca.wikipedia.org/wiki/%C3%80frica_subsahariana)

<sup>11</sup> Segons dades de Hootsuite relatives al 2019, Article consultat el 02/04/2020, Font: El País [https://retina.elpais.com/retina/2019/01/31/innovacion/1548920187\\_727929.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/01/31/innovacion/1548920187_727929.html)

Les dades disponibles sobre els usos d'internet a Espanya (veure quadre 2) posen de manifest la rellevància de la xarxa en la vida quotidiana de les persones. La majoria dels usuaris (un 97%) utilitza algun tipus de missatgeria instantània amb la finalitat de comunicar-se amb d'altres. Entre els serveis de missatgeria instantània més utilitzats, cal destacar les aplicacions de WhatsApp (94%), Facebook (43%), Telegram (26%) o Skype (18%)<sup>12</sup>. La coexistència de diversos dispositius amb accés a la xarxa ha generat un **efecte multipantalla**, caracteritzat pel consum d'internet de manera simultània al consum de contingut audiovisual<sup>13</sup>. L'usuari pot ara veure la retransmissió d'un partit de futbol a la pantalla del televisor i comentar-lo de manera instantània a una xarxa social mitjançant la tauleta electrònica o el telèfon mòbil. Aquest tipus de consum varia en funció del dispositiu, edat i gènere, però posa de manifest la rellevància de les **xarxes socials** com l'alternativa als mitjans tradicionals, amb els que conviu com a potent canal de comunicació interpersonal (Navarro et al, 2012).

Usos habituals d'internet (últims 30 dies)	% d'usuaris
Missatgeria instantània	97,1
Consulta correu electrònic	71,8
Ús de Xarxes Socials	68,1
Us d'aplicacions	65,4
Lectura notícies d'actualitat	61,9
Operacions bancàries	39,3
Escoltar música en línia	39,2
Veure vídeos en línia	39
Compra de productes i serveis	24,2
Jugar en xarxa	16
Realitzar trucades per internet	12,4
Compartir arxius	7,4
Participar en blogs	6,1

### Quadre 2. Usos habituals d'internet

Font: AIMC, Informe d'usos d'internet a Espanya, 2019

<sup>12</sup> Segons dades de l'enquesta AIMC, realitzada a usuaris d'internet, relativa al 2019. Font: AIMC <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/>

<sup>13</sup> Segons dades de l'estudi d'Ymedia realitzat el 2018, el 98% dels espanyols consumeix internet mentre veu la televisió. Font: Ymedia i Dircomfidencial, consultada el 15 de Març de 2020. <https://dircomfidencial.com/marketing/98-los-espanoles-consume-internet-ve-la-television-20180217-0400/>



Pel que fa a l'accés a les xarxes socials en particular, l'estudi d'AIMC<sup>14</sup> mostra Facebook com a xarxa més utilitzada (75,9%), seguida per Instagram (58,4%), Twitter (40,5%) i LinkedIn (27%). A nivell mundial existeixen més de 3.484 milions d'usuaris actius a les xarxes socials<sup>15</sup>, un 8% més que l'any 2018. És a dir, el 45% de la població mundial es connecta de manera diària i activa a les xarxes socials. Aquestes xarxes són avui l'estructura social que facilita la interacció i el compartiment de la informació entre individus arreu del món, un procés de globalització social (Borges, 2019).

La intensitat d'ús d'aquesta nova forma de comunicació digital interactiva - els espanyols passen més de cinc hores al dia connectats a internet<sup>16</sup> - ha fragmentat l'escenari de la comunicació i ha generat una **cultura participativa** (Scolari, 2014; Moragas, 2012)) en la que les barreres entre emissor i receptor s'han difuminat. L'accessibilitat i les facilitats d'interacció que possibiliten els nous canals digitals doten l'usuari del poder de convertir-se en productor i canal emissor de la pròpia informació (Castells, 2009).

En l'àmbit del consum, aquesta transformació digital ha proporcionat un nou perfil de consumidor: el **Crossumer**. Caracteritzat per l'ús intensiu de la tecnologia digital, el consumidor d'avui té la possibilitat d'expressar-se per nous canals de comunicació que poden esdevenir massius, alhora que el capaciten per discernir la persuasió de la informació (Romero, 2008). Els consumidors són avui usuaris actius amb capacitat de descodificar la informació comercial mitjançant l'ús de la xarxa i l'accés a opinions d'altres consumidors vers els mateixos productes o serveis. En aquest context, les xarxes socials - o els espais web 2.0 que permeten la comunitat virtual - exerceixen d'intermediari entre el client i el comerciant, implicant al consumidor en el procés de millora de productes i serveis (Romero, 2008; Aced, 2013).

En l'actualitat, l'activitat en línia juga un paper decisiu en la presa de decisions dels consumidors (Egan, 2016). Internet facilita la creació de comunitats virtuals on els usuaris (consumidors) es comuniquen de manera directa entre ells,

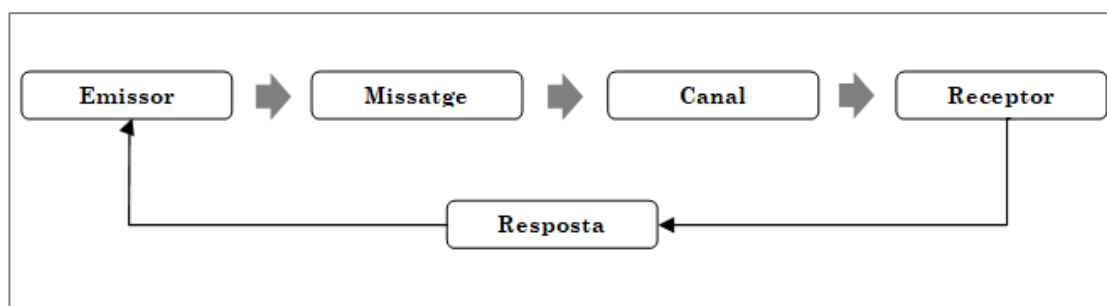
---

<sup>14</sup> Estudi d'AIMC, sobre l'ús de les xarxes socials per part dels usuaris connectats a internet, 2019.

<sup>15</sup> Segons les dades publicades per El País. Informació contrastada mitjançant l'AIMC. Font: Hootsuite [https://retina.elpais.com/retina/2019/01/31/innovacion/1548920187\\_727929.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/01/31/innovacion/1548920187_727929.html)

<sup>16</sup> Segons dades de l'AIMC, sobre l'ús de les xarxes socials per part dels usuaris connectats a internet, 2019.

amb les empreses o els líders generadors d'opinió (Chaffey i Smith, 2017). En aquest context les empreses promouen la revisió dels seus productes i serveis mitjançant diversos espais web. I el flux de comunicació es constitueix en forma de xarxa entre les empreses, els líders d'opinió - com a posseïdors de credibilitat - i l'usuari, passant d'un model de comunicació transaccional d'un a molts, a un model de xarxa conversacional de molts a molts, on els nexes de connexió entre marques i consumidors poden ser els líders d'opinió, els quals es constitueixen com ***influencers*** (Hemann i Burbary, 2018).

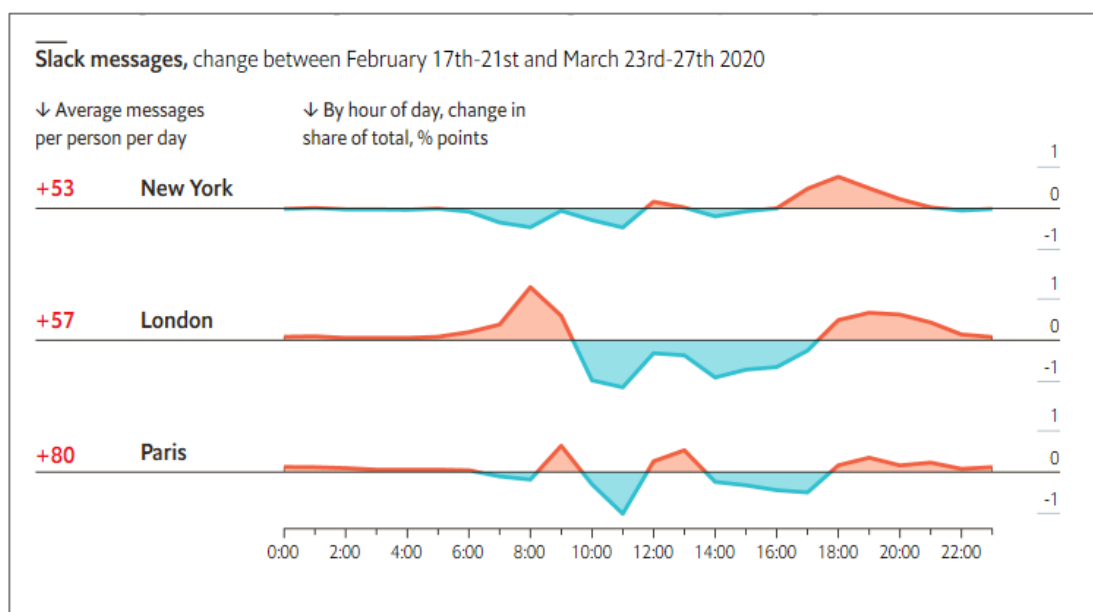


**Figura 5.** Model de comunicació conversacional  
Elaboració pròpia a través del model de Berlo.

Els usos d'internet i els nous perfils de públic estan caracteritzats per la traçabilitat de la xarxa i la forma conversacional del nou model comunicatiu, en el que el receptor té ara la possibilitat de donar una resposta immediata a l'emissor. És un **model conversacional** basat en la participació activa d'individus que comparteixen interessos i els quals construeixen comunitats virtuals afins. La resposta, o *feedback*<sup>17</sup>, proporcionada a l'emissor (empreses) per part dels usuaris pot ser obtinguda mitjançant l'acció directa del receptor, o l'anàlisi indirecte del comportament de l'emissor al canal digital utilitzat (Chaffey i Smith, 2017). En aquest context les empreses adapten les seves estratègies comunicatives - l'estar a l'entorn digital - per tal de mantenir-se rellevants als seus clients i cerquen la creació de valor mitjançant la construcció de narratives que fomenten l'afinitat d'interessos i valors (Camacho i Segarra, 2019).

<sup>17</sup> *Feedback* entès com a sistema o procés retroactiu, un mètode pel qual el resultat modifica les fases que el precedeixen o hi influeix. Font: <https://www.wordreference.com/definicio/feedback>

Podem observar la importància d'internet, per exemple, en la vida diària de les persones en la situació de confinament actual, viscuda a nivell mundial com a conseqüència de la pandèmia del virus COVID-19 (conegut com a Coronavirus). El tancament d'escoles, empreses i botigues a les ciutats, així com la obligació de quedar-se a casa sense possibilitat de sortir al carrer, ha ocasionat canvis esporàdics importants en l'ús d'internet i les seves tendències. En grans ciutats com Nova York, per exemple, un 34% dels treballadors van optar pel treball des de casa mitjançant la connexió remota amb dispositius mòbils, fet que va generar un increment del 60%<sup>18</sup> en el consum de dades a les zones perifèriques al centre de la ciutat on les grans empreses tenen les seves seus corporatives. Aquesta situació de confinament, ha generat un increment considerable del nombre de comunicacions entre individus mitjançant la missatgeria instantània de caire professional (veure gràfic 2), difuminant les línies d'inici i final de la jornada laboral i fomentant un ús continuat al llarg del dia, incloent-hi el capvespre.



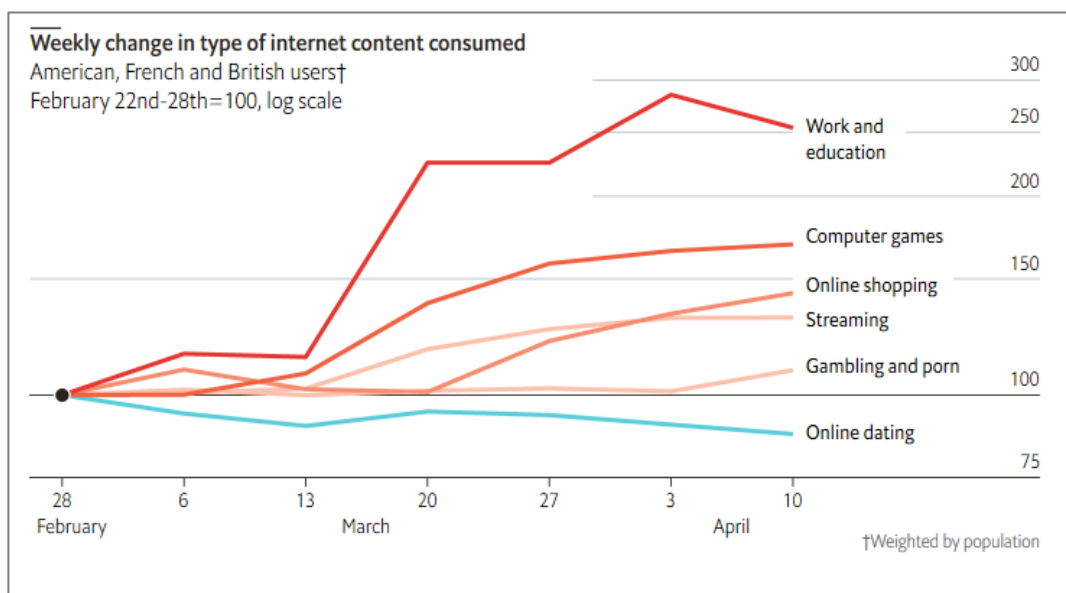
**Gràfic 2. Variació (%) de nombre de missatges enviats cada hora per persona**

Font: Cloudflare; Slack i SimilarWeb, a través de l'article a *The Economist* (17)

Els majors canvis de tendència però es troben en la tipologia de contingut consumit a la xarxa (veure gràfic 3). En aquest sentit, l'ús d'internet per a consultar

<sup>18</sup> Segons fonts Cloudflare, Slack i SimilarWeb publicades per *The Economist*. Article publicat el 18/04/2020 [data de consulta 20/04/2020] Font: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/04/18/how-the-internet-has-changed-during-lockdowns>

espais d'educació i empresa han experimentat un increment extraordinari, seguits de la compra online i els jocs en línia que han experimentat augments rellevants, els quals confirmen la correlació entre el comportaments social de l'individu i l'ús de la xarxa per estar i ser.



**Gràfic 2. Variació poblacional (nombre) segons tipologia d'us d'internet**

Font: Cloudflare; Slack i SimilarWeb, a través de l'article a *The Economist* (17)

Caldrà veure si el canvi de tendència en els usos d'internet, ocasionat per la situació de confinament, es mantindrà una vegada les ciutats tornin a la normalitat mitjançant la reobertura d'escoles, empreses i botigues. Sembla clar però, que algunes tendències podrien esdevenir normals. I és que un 10% d'empreses ja han expressat la seva intenció de mantenir el treball a distància com a principal mètode de treball per alguns dels seus treballadors<sup>19</sup>. I si bé aquest mètode de teletreball incorpora beneficis tant per l'empresa com pel treballador, promoguts per la flexibilitat que proporciona la conciliació familiar i laboral, però també genera reptes de caire tecnològic, segons la capacitat tècnica de l'empresa de facilitar aquest tipus de treball (Agudo, 2015). En qualsevol cas, estem davant de noves tendències que incideixen de quina manera i per quin canal l'empresa es comunica amb la finalitat d'arribar als seus públics objectius.

<sup>19</sup>Segons fonts Cloudflare, Slack i SimilarWeb publicades per *The Economist*. Article publicat el 18/04/2020 [data de consulta 20/04/2020] Font: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/04/18/how-the-internet-has-changed-during-lockdowns>

## 2.4. La comunicació corporativa

La comunicació corporativa té els seus inicis en la formulació de nous models organitzacionals promoguts per Taylor, Weber i Fayol, en el context de la revolució industrial i les noves escoles de gestió. La gestió científica del treball promoguda per Taylor, les teories sobre burocràcia de Weber i els principis de la direcció i gestió empresarial promoguts per Fayol, obliguen a les organitzacions a establir mètodes comunicatius de manera que aquestes noves formes de treball fossin clares i s'executessin correctament per part dels treballadors (Miller, 2015; Wren, 2009). En els seus inicis, la comunicació corporativa es basava en un contingut purament relacionat amb les tasques a realitzar. El directiu comunicava al treballador el que aquest havia de fer, quan i de quina manera, en un format formal, caracteritzat per la societat de classes de l'època en la que existia certa distància social entre el propietari de la fàbrica i l'empleat, el qual era vist més aviat amb prejudici i tractat amb certa inferioritat (Wren, 2009).

Amb el desenvolupament de les tècniques de gestió, promoguda per la complexitat de les societats, el volum de les empreses - que es constitueixen en productores a gran escala de béns i serveis - i la formació de diverses unions de treballadors, arriben noves teories orientades a satisfer el benestar del treballador per tal d'incidir en la productivitat del treball. A partir dels anys 50, es promou la perspectiva de la relació humana en l'entorn organitzacional basada en la teoria de Maslow, sobre la jerarquia de necessitats humanes (fisiològiques, de seguretat, d'afiliació, de pertinença, d'auto-realització). Als anys 60, la incorporació dels principis de Blake i Mouton, sobre la importància del lideratge i les relacions humanes per maximitzar el potencial dels recursos humans d'una organització, així com els principis "d'organització humana" de Likert, sobre com les diferents formes d'una organització afecten la seva efectivitat, fomenten la constitució dels recursos humans tal i com els coneixem avui en dia (Miller, 2015).

L'evolució de les diferents perspectives en la gestió i organització empresarials han generat, durant el darrer centenari, una evolució en el contingut, la direcció i l'estil de la comunicació a les organitzacions (veure Quadre 3), reflectint

així la complexitat de les organitzacions i la importància de la comunicació per l'èxit empresarial des d'un punt de vista purament organitzacional.

	<i>Perspectiva de gestió clàssica</i>	<i>Perspectiva de Relacions Humanes</i>	<i>Perspectiva de Recursos Humans</i>
<i>Contingut de la comunicació</i>	<i>Orientat a la tasca</i>	<i>Orientat a la tasca i de caire social</i>	<i>Orientat a la tasca, de caire social i a la innovació</i>
<i>Direcció de la comunicació</i>	<i>Vertical</i>	<i>Vertical i horitzontal</i>	<i>Totes direccions, basat en la formació d'equips</i>
<i>Canals de comunicació</i>	<i>Sovint escrit</i>	<i>Sovint cara a cara</i>	<i>Tots els canals</i>
<i>Estil comunicatiu</i>	<i>Formal</i>	<i>Informal</i>	<i>Informal i formal</i>

**Quadre 4. Comunicació segons el tipus de perspectiva organitzacional**

Elaboració pròpia, extret de Miller (2015) i amb la reserva de drets de Cengage Learning®

Si bé l'arribada de la revolució industrial va promoure la constitució de societats basades en l'economia i el desenvolupament industrial (Wren, 2008), la revolució digital ha promogut un canvi de paradigma en com les empreses s'han d'organitzar i prioritzar les seves activitats de comunicació per tal de mantenir-se rellevants als seus públics d'interès - d'ara endavant anomenarem a aquest grup *stakeholders*<sup>20</sup> - i incidir en com aquesta és vista o percebuda pels seus inversors, directius, clients i consumidors, treballadors i col·laboradors, així com membres de la comunitat en la qual l'empresa opera (Cornelissen, 2017).

La gestió de la comunicació entre una empresa i els seus públics s'entén com a **relacions públiques**, una funció organitzativa que ajuda gestionar la comunicació entre l'organització i els seus públics, amb la finalitat última d'establir relacions positives i d'enteniment mutu entre ambdues parts (Xifra, 2014). Fins els

<sup>20</sup> Entenem per *stakeholders* tots els públics que es relacionen amb la organització: proveïdors, distribuïdors, minoristes, col·laboradors, públic en general, competència, consumidors i usuaris, accionistes, directius, agències, és a dir, tots els elements que componen la xarxa de contactes directes i indirectes amb l'empresa (Kotler, 2003; Briceño et al, 2010)

anys 70, el terme de relacions públiques va ser extensament utilitzat per a descriure la comunicació entre l'empresa i els seus *stakheolders*. Un tipus de funció que moltes empreses només utilitzaven per a gestionar la seva relació amb els mitjans. I és que les dècades precedents als anys 80 van ser marcades per la comercialització transaccional de productes i serveis de manera. on els mercats es caracteritzaven per una oferta limitada de productes i serveis, davant d'una demanda molt elevada (Córdoba, 2008).

L'arribada de la globalització, la intensificació de l'entorn competitiu i els avenços tecnològics posteriors als anys 80 promouen la implementació d'una nova funció de **comunicació corporativa**, la qual incorpora necessàriament un nou ventall de disciplines especialitzades: el disseny corporatiu, la publicitat, la comunicació interna, la gestió de crisis, la relació amb els mitjans, relació amb inversors, comunicació de canvi i afers públics (Van Riel, 1995). La principal característica d'aquesta nova funció és el seu enfocament de l'empresa com entitat global i com aquesta es presenta a tots la totalitat dels *stakeholders* (Cornelissen, 2017).

*"Comunicació corporativa és una funció de gestió [en el context d'una organització] que ofereix un marc per a la coordinació efectiva de tot tipus les comunicacions, internes i externes, amb la finalitat d'establir i mantenir una reputació favorable amb els stakeholders de la que l'organització n'és dependent"* (Cornelissen, 2017).

L'evolució de la funció de comunicació corporativa ha estat influenciada per les característiques dels mercats. Uns mercats cada vegada més saturats d'empreses similars, les quals venen productes similars a un número limitat de consumidors. En aquest entorn les empreses necessiten diferenciar-se dels seus competidors (Trout i Ries, 2001) mitjançant la recerca d'un **avantatge competitiu** (Porter et al, 2011) que permeti la supervivència de l'empresa, alhora que representi una proposta de valor tangible per al client final (Keller i Kotler, 2006).

*"Posicionament és l'acte de dissenyar l'oferta i la imatge d'una empresa de manera que aquesta ocupi una posició de significat i rellevància en la ment dels seus clients objectiu".* (Kotler, 2004)

Les empreses doncs, necessiten gestionar la seva **imatge simbòlica** per tal d'incidir en com l'organització és vista i percebuda pels seus clients i públic d'interès, amb la finalitat última de ser distingida vers els competidors, tenir un impacte favorable sobre els seus *stakeholders*, i mantenir-se rellevants (Cornelissen, 2012). És la gestió de marques, o *brand management*<sup>21</sup>, mitjançant la qual les organitzacions construeixen el seu propi significat per mantenir una forta **reputació** entre els seus públics d'interès en general, i influenciar els comportaments dels seus públics objectius (Rosenbaum et al, 2018) i els seus client o clients potencials els quals seran més propensos a comprar els productes de l'empresa o repetir la intenció de compra si els valors d'aquesta i l'experiència generada han estat positives per als mateixos (Keller i Kotler, 2006).

Podem definir la **identitat corporativa** com un sistema de símbols visuals que permeten distingir una organització respecte els seus competidors, un mix que inclou totes les formes d'expressió mitjançant les quals l'empresa mostra la seva personalitat (Van Riel, 2010). Per altra banda, **la imatge corporativa** es defineix com a estructura mental cognitiva formada pel conjunt d'experiències, directes o indirectes, de les persones amb la organització (Cornelissen, 2012). La gestió de la imatge i identitat corporatives ha esdevingut una disciplina de cabdal importància en els darrers anys, mitjançant la qual els professionals i directius poden tenir en compte - i donar resposta - a les preocupacions estratègiques de les organitzacions i beneficiar-se amb la finalitat de crear un avantatge competitiu (Balmer i Gray, 1999). Per tal de simplificar les diferències entre la identitat corporativa i la imatge corporativa podem definir la primera com la idea i la segona com el llenguatge<sup>22</sup>.

Tal com hem anat desenvolupant al llarg del marc teòric, les dinàmiques de la societat i les característiques dels mercats han fet evolucionar la pràctica de la comunicació corporativa en les organitzacions. Disciplines individuals com el màrqueting i les relacions públiques s'han anat incorporant a una funció cada

---

<sup>21</sup> La gestió d'una marca pertinent a una empresa tant en la seva vessant tangible (productes) com intangible (experiència de compra) i les relacions que aquesta genera amb els seus públics. Definició: [https://en.wikipedia.org/wiki/Brand\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management)

<sup>22</sup> Segons les definicions i diferències detallades a l'article ARANDA, mitjançant les quals s'estableix que la identitat corporativa engloba tots els elements que defineixen la seva personalitat, mentre que imatge corporativa es refereix exclusivament al llenguatge visual i als recursos gràfics utilitzats. Font: <http://aranda-estudio.com/diferencia-imatge-corporativa-i-identitat-corporativa/>



vegada més estratègica dins l'empresa. Un conjunt d'accions estratègiques alineades amb la estratègia corporativa, emmarcades en la comunicació global de l'empresa per tal de construir reputacions i relacions de valor amb els *stakeholders* i el seu entorn (Cornelissen, 2012). Una expressió col·lectiva que engloba gran varietat de mètodes els quals es poden categoritzar en tres grans àrees: la **comunicació de direcció**, la **comunicació organitzativa** i la **comunicació de màrqueting** (Van Riel, 2010)

Entenem com a **comunicació de direcció**, la que utilitzen els directius per a comunicar-se, de manera interna i externa, amb els diferents *stakeholders*, amb la finalitat última de comunicar els valors i la visió de l'empresa. En aquest sentit, cal destacar el rol simbòlic del director general de l'empresa i la seva rellevància mediàtica, en tant que les seves accions, punts de vista i comentaris tenen incidència directa la percepció de l'empresa per part de mercats financers, públics d'interès i *stakeholders*, els quals formen una imatge de l'organització en funció del que es comenta, com es comenta i del impacte que té en d'altres. Pel que fa a la vessant interna, el major impacte d'aquest tipus de comunicació és amb els propis treballadors. Una de les principals tasques de la direcció és la de facilitar que el treballador assoleixi els objectius de l'empresa. Per aconseguir-ho, la direcció ha de trobar la manera de reforçar els valors de l'empresa de manera que tingui cert significat per al treballador (Roper i Fill, 2012).

La **comunicació organitzativa** engloba tot un ventall d'activitats relacionades amb les relacions públiques, incloent una gran ventall de processos i tècniques que variarà en funció de la diversitat dels públics que conformen l'entorn de les empreses (Xifra, 2014). Un tipus de comunicació doncs, caracteritzada pel seu enfocament a la relació amb les audiències de la organització i no pas als seus clients, i centrada en la pròpia empresa com a entitat, no pas en els seus productes o serveis, amb la finalitat última de cercar acceptació, conformitat i el desenvolupament de relacions amb els públics (Roper i Fill, 2012). Des d'un punt de vista estratègic, aquesta disciplina s'utilitza per avaluar tendències socials que permetin l'empresa definir polítiques d'innovació amb la finalitat d'adaptar-se als canvis de l'entorn (Balmer, 1999)

La **comunicació de màrqueting** està centrada en l'audiència de l'empresa i la creació de vincles entre els seus clients amb els seus productes, serveis i marques (Keller i Kotler, 2006). Una disciplina mitjançant la qual una empresa productora de béns, serveis o idees es representa a si mateixa davant la seva audiència amb l'objectiu d'estimular el diàleg amb la finalitat de millorar la seva relació comercial (Egan, 2016). Aquest tipus de comunicació engloba un gran ventall de tècniques i processos com són la publicitat, la promoció de vendes, el màrqueting directe, el patrocini o la força de vendes (Briceño et al, 2010). Es tracta d'una combinació específica d'instruments de la publicitat, venda personal, promoció de vendes i relacions públiques que l'organització utilitza per assolir els seus objectius de comunicació i comercialització (Keller i Kotler, 2006). Aquesta disciplina és la que genera més confusions amb d'altres activitats relacionades com és la publicitat o la promoció, o vista com una part del marketing mix<sup>23</sup>. Cal entendre la comunicació de màrqueting com tots aquells elements existents entre la organització i el seu públic objectiu en qualsevol aspecte que afecta el rendiment de les activitats de màrqueting (Pickton i Broderick, 2005).

### 3. LA COMUNICACIÓ DE MÀRQUETING

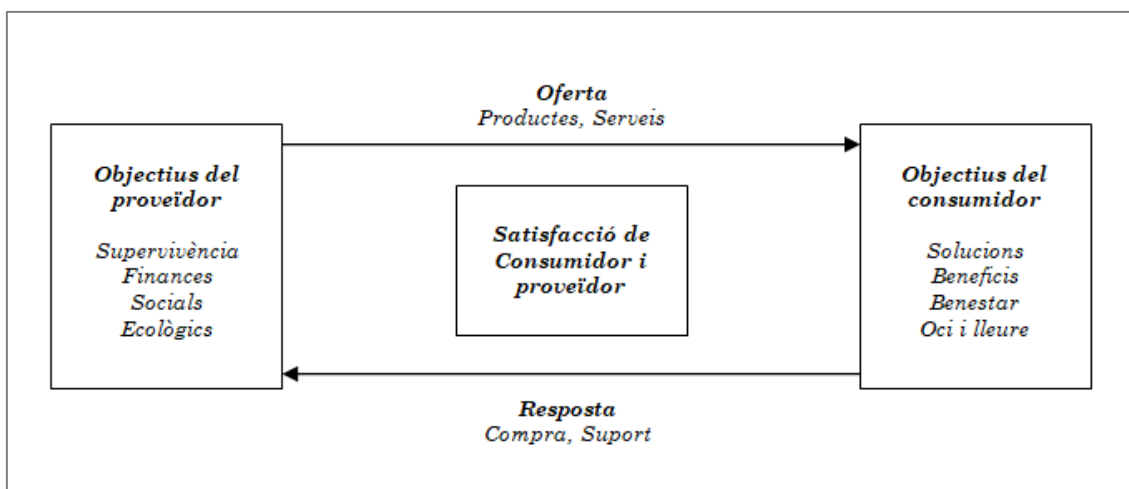
#### 3.1. Evolució de les activitats de màrqueting

L'associació americana de màrqueting (AMA) defineix màrqueting com l'activitat, el conjunt d'organitzacions i els processos utilitzats per a crear, comunicar, entregar i intercanviar ofertes que tenen valor per als clients, socis i la societat en general<sup>24</sup>. Una funció de l'organització que vetlla per determinar les necessitats i els desitjos dels seus públics objectius amb la finalitat de satisfer-los més efectivament que els seus competidors (Keller i Kotler, 2006). L'activitat de màrqueting ha evolucionat considerablement els darrers anys i s'ha convertit en una filosofia empresarial que centra al client al centre de les seves activitats per tal de generar un **intercanvi** de benefici mutu (Hooley et al, 2017).

---

<sup>23</sup> Entenem el màrqueting mix com el conjunt d'accions i eines que l'empresa combina i utilitza per tal de generar una resposta positiva entre els seus públics objectius (Kotler, 2004)

<sup>24</sup> Segons la definició publicada per AMA i aprovada pel panel d'investigadors, Drucker et al, 2017. Font: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>



**Figura 6.** Model d'intercanvi de benefici mutu

*Elaboració pròpia a través del model Hooley et al, 2017*

El concepte intercanvi ha constituït l'element central del màrqueting per nombrosos investigadors i professionals en els darrers anys. I és que el paradigma tradicional del màrqueting es basa en la seva orientació transaccional: una orientació al mercat de curt termini (Córdoba, 2009). I és que cal recordar que els inicis del màrqueting es remunten en plena revolució industrial i l'aparició de diverses escoles de gestió que donaven resposta a la necessitat d'especialitzar els directius en els nous models d'organització (Wren, 2009). L'escassa competència i els baixos costos de producció sumats a una demanda excessiva per part dels consumidors van generar, a finals del segle dinou i principis del segle vint, una **orientació a la producció i al producte** per part de les empreses. En un context en el que els consumidors estaven disposats a absorbir qualsevol tipus de producte mentre aquest fos accessible i ràpid d'aconseguir, les estratègies de màrqueting de l'època eren més aviat passives (Keller i Kotler, 2006).

L'aparició de nous competidors i l'evolució de les activitats comercials van generar, a la meitat del segle vint, **una orientació a la venda** amb la finalitat de fer arribar els seus productes al màxim nombre de clients possible. En aquest context, als anys 60, s'implementa un model estructurat conegut com a màrqueting mix de les quatre Ps, el qual engloba les decisions de màrqueting en les categories de producte, preu, distribució i promoció (McCarthy, 1960). Aquest model va se

extensament acceptat i utilitzat per empreses i acadèmics els quals van anar proposant l'expansió de les categories per donar resposta a diversos sectors que requerien la consideració de categories específiques a la seva activitat (Keller i Kotler, 2006). Per exemple, en el cas del sector de serveis, es proposa el model de les 7Ps que comprèn les 4 Ps originals i n'afegeix les relatives a processos, persones i evidència física (Booms i Bitner, 1981). En qualsevol dels casos, en aquest entorn l'activitat principal del màrqueting se centra en la publicitat, la qual va anar evolucionant de la mà de diverses agències professionals i les tendències de diferenciació promogudes per l'entorn competitiu de l'època.

A partir dels anys 90, la globalització, l'entorn competitiu i els canvis en el comportament del consumidor generen un canvi de paradigma i una **orientació al màrqueting**. Un procés de transició cap a un model relacional centrat l'orientació total al client i a la creació de relacions a llarg termini mitjançant estratègies de fidelització (Córdoba, 2009). Per donar resposta a aquest canvi de paradigma els acadèmics proposen una revisió de les 4 Ps del màrqueting mix, cap a les 4 Cs relatives a consumidor, cost, comunicació i conveniència (Lauterborn, 1990). Sorgeixen així els conceptes de màrqueting relacional<sup>25</sup> i orientació al mercat, per a reforçar la necessitat d'incorporar la visió de màrqueting a llarg termini, per part de tota la organització, la qual ha de considerar les necessitats del consumidor i l'establiment de relacions estables per tal de garantir la supervivència de la pròpia empresa (Córdoba, 2009). En aquest sentit, es proposa la categorització dels intercanvis relacionals entre l'empresa i els seus diversos públics: relacions amb proveïdors; relacions internes, amb unitats de negoci, col·laboradors i departaments; relacions laterals, amb competidors, organitzacions no lucratives i el govern i; relacions amb clients, distribuïdors, clients finals i clients potencials (Hunt, 1994; Córdoba, 2009). És, doncs, a partir de la dècada dels anys 90 que la comunicació de màrqueting passa de ser un element purament promocional (o persuasiu) centrat en l'ús de la publicitat, les relacions públiques, i el màrqueting directe o la promoció de vendes, a un element més estratègic que esdevé cooperatiu dins l'empresa i que

---

<sup>25</sup> Entenem el màrqueting relacional com el conjunt d'estratègies i activitats que permeten segmentar clients i generar fidelitat. Entre aquestes activitats es troben la gestió de base de dades, la publicitat i l'anàlisi de comportaments amb l'objectiu final de tenir un coneixement precís dels clients i crear programes de fidelitat. Font: AMA. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

busca un **diàleg amb el consumidor**, o consumidor potencial, basat en un interès genuí per les seves necessitats i estils de vida (Londhe, 2014).

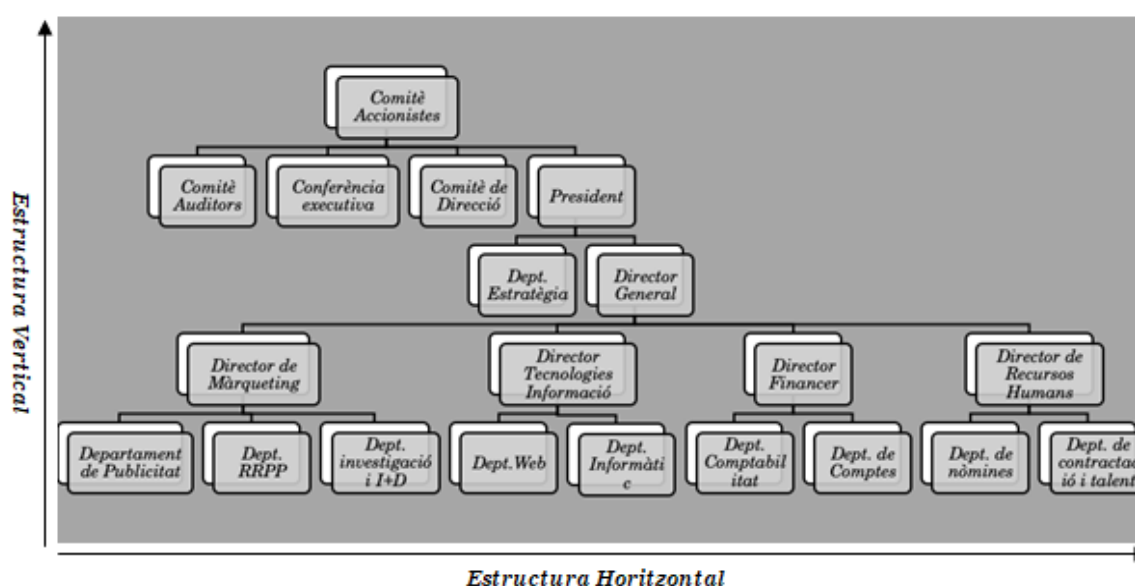
Amb la proliferació d'internet i la digitalització dels diversos sectors econòmics que s'ha anat produint durant els darrers vint anys, ha generat una digitalització del màrqueting mix que ha de contemplar ara els nous canals de comunicació i les noves formes de connectar amb els seus públics objectius. Els professionals de màrqueting centren gran part de la seva activitat comunicativa en l'ús de les xarxes socials i la creació d'experiències digitals per als consumidors i usuaris. Aquestes esdevenen avui les principals activitats del màrqueting digital que se sumen a les eines de comunicació habituals com la publicitat i les relacions públiques, amb la finalitat última d'arribar al públic objectiu (Chaffey i Smith, 2017).

### **3.2. Integració de les comunicacions de màrqueting**

L'augment del volum i la tipologia de les activitats de comunicació i el seu vincle amb les activitats comunicatives de màrqueting, han demostrat tenir un impacte absolut en la reputació i la estratègia de les empreses (Balmer, 1999). La importància de ser consistent en la manera d'emetre el missatge, la rellevància interna que la comunicació aporta a la pròpia organització per contribuir al desenvolupament de la seva estratègia, i la importància de coordinar l'activitat comunicativa alineada amb l'activitat de l'empresa, han generat el desenvolupament de tot un seguit d'estratègies amb la finalitat d'integrar els diferents tipus de comunicació corporativa i les seves activitats (Roper i Fill, 2012).

Les empreses – tot dependent de la seva mida i tipologia – fomenten la separació d'activitats de comunicació i màrqueting mitjançant la externalització (per exemple, contractant els serveis d'agències de comunicació) o la creació de departaments independents per a coordinar les seves pròpies activitats de publicitat, comunicació interna, disseny, relació amb els mitjans, relacions públiques, màrqueting directe, etcètera. Aquesta separació funcional es caracteritza, sovint, per l'absència de processos i sistemes dissenyats amb la finalitat de connectar les diverses funcions comunicatives (Roper i Fill, 2012).

A mitjans de la dècada dels 90 però, la necessitat de centralitzar les diferents disciplines de comunicació en un sol departament (o funció organitzativa) fomenten la integració del departament de comunicació dins la jerarquia funcional i estratègica de l'empresa i la implementació d'estratègies de coordinació entre departaments (Cornelissen, 2017). Una de les estratègies més utilitzades ha estat la coneguda com a **comunicació vertical i horitzontal** (Miller, 2015; Cornelissen, 2017). L'estructura de comunicació vertical correspondria a les figures d'autoritat d'una organització, des de la figura més alta de la direcció fins al de més avall.



**Figura 7.** Exemple d'estructura vertical i horitzontal d'una organització  
Elaboració pròpia a través del model de Cornelissen (2017)

En aquesta estructura (veure figura 7), la posició més alta té l'autoritat de dirigir i controlar les activitats del qui ocupa la posició més baixa. Aquesta posició ocupa, doncs, un rol important en definir la manera en com els diferents departaments treballen i coordinar-ne la seva activitat. Amb l'objectiu d'assegurar una correcta coordinació de les diferents funcions de l'organització, es proposa una estructura horitzontal, la qual es caracteritza per la formalització de comunicacions i la estandardització de processos i protocols mitjançant el foment d'activitats d'integració i control com és la gestió de projectes. Aquesta estructura permet, en definitiva, la diferenciació de les comunicacions (estructura vertical) i la seva coordinació o integració (estructura horitzontal) entre els diferents departaments i

funcions de l'empresa (Cornelissen, 2017). El principal benefici és l'alineació de les comunicacions de l'empresa tant de vessant interna com externa en tant que permet un alineament total amb la totalitat de l'estructura de la organització. Per exemple, mitjançant la promoció d'activitats de comunicació de caire horitzontal, els directius de diferents departaments poden mantenir-se al corrent de les seves activitats, alhora que es mantenen al dia de les comunicacions de caire vertical (per exemple, noves directrius a seguir des de gerència).

Des d'un punt de vista més estratègic i corporatiu, cal fer menció de la **integració de les comunicacions corporatives** promogut per Balmer i Greyser (2006). En un context d'anàlisi de les relacions de poder que tenen lloc al mercat, Greyser estipula tres tipus de relacions principals: de manipulació, de servei, i transaccional. El model manipulador assumeix el professional del màrqueting com l'originador de les necessitats del consumidor, en una posició de poder que utilitza la persuasió per forçar l'elecció del consumidor. El model transaccional presenta una balança més justa entre consumidor i màrqueting, i dota al consumidor del poder de decisió últim. El model de servei es caracteritza per el poder dominant del consumidor, que obliga als departaments de màrqueting a orientar les seves activitats a satisfer les necessitats d'aquests. Balmer i Greyser proposen un quart model que anomenen "corporatiu", el qual està caracteritzat pel poder dominant tant per consumidors com pels accionistes de l'empresa. Ambdós actors dicten les accions dels departaments de màrqueting, els quals han de satisfer les necessitats del consumidor mitjançant els seus productes i serveis, així com les expectatives dels accionistes, que esperen resultats financers i corporatius <sup>26</sup>. En el context d'aquest model, els autors proposen la integració de tot tipus de comunicacions mitjançant el **màrqueting corporatiu**, el qual integra totes les àrees corporatives de l'organització. Per una banda, la gestió de la identitat i la imatge corporativa i, per l'altra, totes les comunicacions corporatives o *mix de comunicació*: publicitat, relacions públiques, promoció de vendes, comunicació interna. Aquest model té com a finalitat la orientació de totes les activitats de l'organització al coneixement exhaustiu, present i futur, dels seus *stakeholders* (incloent el consumidor) així com

---

<sup>26</sup> Entenem com a resultats corporatius aquells de caire més estratègic com pot ser el posicionament de l'empresa en l'entorn competitiu i de mercat, o com aquesta és percebuda per la societat ja sigui mitjançant les seves activitats de responsabilitat social com d'altres activitats socials, econòmiques, de caire cultural o filantròpiques.

les seves necessitats, desitjos i comportaments, per tal de garantir la creació de valor sostenible en el temps (Balmer i Greyser 2006).

Aquesta **intensa orientació al client** per part de les empreses ve donada per la capacitat individual de l'*stakeholder* de compartir experiències, opinions i idees sobre les organitzacions, i organitzar-se per dur a terme accions concretes que tenen la potencialitat d'arribar a grans masses (Cornelissen, 2013; Castells, 2009; Romero i Gil, 2008). Aquesta situació presenta riscos però també oportunitats a les empreses que tenen ara la possibilitat d'influenciar positivament el boca orella<sup>27</sup> dels consumidors (veure figura 8) i fer-los ambaixadors de les seves marques. I és que quan les persones veuen amb bons ulls una organització, valoren la seva reputació i decideixen comprar els seus productes, treballar per l'entitat, o invertir-hi capital, és més probable que aquests individus es converteixen en comunicadors positius de la marca. Per assolir-ho, però, l'organització ha de ser capaç de canviar els fonaments de les seves comunicacions i assolir una nova perspectiva estratègica, la qual centri la seva activitat en connectar amb la totalitat dels seus *stakeholders* de manera autèntica, positiva i transparent (Cornelissen, 2013).

Des d'un punt de vista més operatiu, la integració de les comunicacions de màrqueting és un procés que engloba la gestió i la organització de tots els agents<sup>28</sup> en l'anàlisi, planificació, implementació i control de tots els contactes, mitjans, missatges i eines promocionals de la comunicació de màrqueting centrades en determinades audiències amb la finalitat de fomentar una relació de benefici vers els objectius comunicatius i corporatius de l'organització (Pickton i Broderick, 2005). Un procés que es caracteritza pel context en el que les comunicacions de màrqueting succeeixen, el qual permet la gestió de la identitat, imatge i reputació de l'empresa, en un context relacional amb l'audiència mitjançant les comunicacions de màrqueting (veure figura 8). Aquest sistema bidireccional promou un diàleg directe entre l'emissor i la seva audiència. Una audiència que està influenciada tant pel soroll generat pel boca orella i el propi cercle comunicatiu generat, caracteritzat per les possibilitats d'interacció amb els canals.

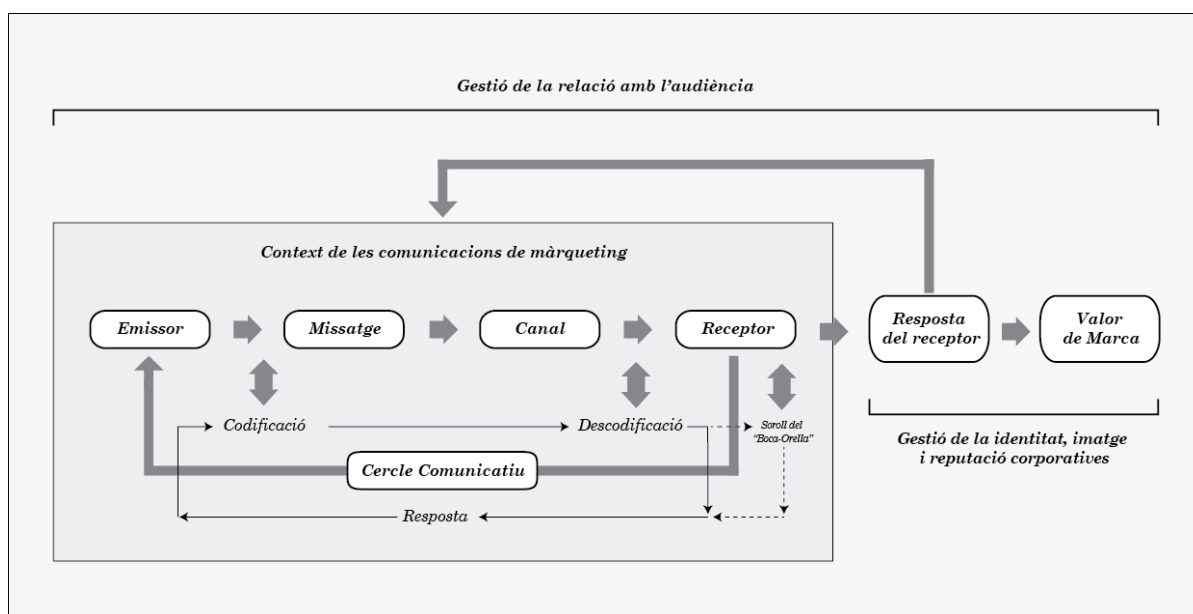
---

<sup>27</sup> Entès com a mètode pel qual les persones comparteixen les seves experiències les unes amb les altres. Definició: <https://ca.wikipedia.org/wiki/Boca-orella>

<sup>28</sup> Terme utilitzat per a descriure tots els individus i organitzacions involucrats en el procés de les comunicacions de màrqueting, ja sigui de caure intern o extern a la organització (Pickton i Broderick, 2005).



Així doncs, la integració de les comunicacions de màrqueting - relacions públiques, promoció, publicitat, venda personal - permet una gestió del valor de la marca mitjançant el diàleg amb el receptor, el qual està influenciat per l'entorn comunicatiu del mercat i les relacions generades per la pròpia empresa. Tanmateix, permet la sinergia i l'harmonia de les diverses disciplines, fomentant oportunitats que permeten la millora de l'efectivitat del total de comunicacions i l'esforç d'arribar a l'audiència (Pickton i Broderick, 2005).



**Figura 8.** Model del procés d'integració de les comunicacions de màrqueting. Elaboració pròpia a través del model comunicatiu de Berlo i el procés d'integració de Pickton i Broderick (2005)

Malgrat la pràctica d'integració de les comunicacions de màrqueting ha estat acceptada per nombrosos acadèmics i professionals (Roper i Fill, 2012), es tracta d'un concepte nou que encara està evolucionant al ritme de l'entorn digital, i que presenta reptes organitzatius importants. Des de la perspectiva de **contingut**, l'empresa ha de vetllar per l'harmonització d'eines, mitjans i missatges que permetin l'emissió d'un únic missatge consistent a l'audiència. Des d'una perspectiva de **processos**, aquesta emissió d'un únic missatge requereix un replantejament estructural dels sistemes de l'empresa i una reorganització dels seus processos que facilitin la convergència de missatges i mitjans - utilitzats per les diferents disciplines de l'empresa - en un únic missatge consistent per part de la organització entesa com a entitat (Cornelissen, 2013).

Malgrat els reptes que genera la integració de les comunicacions de màrqueting, cal destacar que aquesta ha estat promoguda pels canvis profunds ocorreguts en: els mercats, que es caracteritzen per ser altament competitius i atomitzats; en els mitjans i els models comunicatius, que han canviat dramàticament durant els darrers vint anys i; en les pròpies organitzacions, que no només han adaptat la manera de relacionar-se amb els seus públics sinó que es veuen obligades a adaptar els seus models de negoci al nou entorn per tal de mantenir-se competitives (Egan, 2016). En aquest context, l'efectivitat de les comunicacions de màrqueting ha esdevingut imprescindible per l'èxit de la pròpia organització i de cabdal importància per assolir els seus objectius empresarials (Cacciattolo, 2015). La manca d'habilitats comunicatives per part d'un directiu, per exemple, pot provocar la desmotivació del personal i la consegüent davallada del rendiment del seu departament, el qual tampoc serà capaç de comunicar, de manera efectiva, els missatges globals de la pròpia organització als diferents públics amb els que es relaciona. En el cas que ens ocupa (veure figura 8), el desenvolupament d'una comunicació eficaç estarà supeditada les següents condicions (Briceño et al, 2010):

- Els emissors han de ser capaços de **determinar amb precisió quin és el públic objectiu i el tipus de resposta esperada**, per tal que l'empresa dirigeixi la seva activitat comunicativa a l'audiència adequada als seus objectius.
- **Expressar els missatges adequats a l'experiència i expectatives de l'usuari del producte o consumidor potencial**, de manera que l'audiència sigui capaç de descodificar el missatge. Com apuntarem més endavant, el missatge ha d'arribar en el moment adequat, tenint en compte el procés en el que es troba el consumidor.
- La selecció dels mitjans de comunicació **ha de garantir la cobertura del públic objectiu** desitjat, alhora que ha de permetre l'anàlisi de la resposta de l'audiència al missatge enviat. En aquest sentit és important remarcar la capacitat de l'emissor d'escoltar al receptor.

### 3.3. El nou màrqueting mix i la gestió del màrqueting digital

En l'àmbit de la comercialització de béns o serveis, les organitzacions han incorporat, des de l'època de la revolució industrial, sistemes i processos que garanteixen l'efectivitat de les seves estratègies comercials vers les necessitats concretes dels clients potencials i l'entorn competitiu. En aquest procés, els professionals de màrqueting han esdevingut mescladors d'eines i conceptes per tal de produir intercanvis rendibles entre el consumidor i l'empresa. En aquest context, diversos acadèmics han donat forma a un model de màrqueting basat en la mescla d'aquells elements que facilitin les accions de màrqueting necessàries per assolir els objectius comercials i de màrqueting establerts per l'organització (Hooley et al, 2017).

L'acadèmic Neil Borden<sup>29</sup> va crear, el 1960, el conegut terme màrqueting mix amb la finalitat de cobrir les principals activitats encaminades a la comercialització dels productes i serveis de l'empresa. L'autor proposava un complicat model que englobava fins a dotze elements com els de producte, preu, marca, canals de distribució o servei (Borden, 1984). Aquest model estructurat va ser extensament reconegut sota el model conegut com **les quatre Ps**, el qual engloba les decisions pertinents a les categories de **producte, preu, distribució i promoció** (McCarthy, 1960). L'èxit d'aquest model radica en la seva simplicitat i la practicitat dels seus conceptes, els quals donaven resposta als reptes encarats pels responsables de màrqueting de l'època, facilitant-nos d'un marc molt concret i efectiu per la presa de decisions de màrqueting.

A partir dels anys 80, diversos acadèmics van anar proposant l'expansió d'aquestes categories per donar resposta a diversos sectors que requerien la consideració de categories específiques per la seva activitat. Per exemple, en el cas del sector de serveis, es proposava el model de les **7Ps que comprèn les 4 Ps originals i n'afegeix les relatives a processos, persones i evidència física** (Booms i Bitner, 1981; Kotler, 2004; Chaffey i Smith, 2017). Aquest model de màrqueting mix, caracteritzat per la orientació al mercat de l'època va ser

---

<sup>29</sup> Neil Broden (1895 - 1980) va ser professor emèrit de màrqueting i publicitat a la Universitat de Harvard. Font: [https://en.wikipedia.org/wiki/Neil\\_H.\\_Borden#The\\_marketing\\_mix](https://en.wikipedia.org/wiki/Neil_H._Borden#The_marketing_mix)

extensament utilitzat i, de fet, encara és utilitzat per professionals i acadèmics. Aquest model és sens dubte el més polivalent, en tant que els processos, les persones i l'evidència física poden ser utilitzats en diferents sectors gràcies a la versalitat dels conceptes que poden ser novament definits segons convingui al professional de màrqueting i el mercat al que vol dirigir el conjunt d'activitats. Per exemple, l'element persones pot ser definit tant com a conjunt de treballadors que incidiran en l'objectiu de màrqueting d'una consultoria immobiliària (el personal d'aquesta, per exemple, haurà de comportar-se d'una determinada manera si el que vol l'empresa és ser vista com a immobiliària de luxe), o bé poden ser considerats com el conjunt de públics objectius als quals una farmacèutica crearà relacions de valor per tal d'incidir en la seva capacitat d'influència sobre el consumidor final dels seus productes (els metges, per exemple, poden esdevenir prescriptors de la farmacèutica si aquesta defineix bé l'estratègia comercial per la qual assolirà els seus objectius).

La orientació total al client promoguda durant la dècada dels 90 per la globalització, l'entorn competitiu i els canvis en el comportament del consumidor, inicien un procés de transició cap a models més relacionals que permetin un major i millor coneixement del consumidor. En aquest context es promou una transició de les 4 Ps a les **4 Cs relatives a consumidor, cost, comunicació i conveniència** (Lauterborn, 1990). Aquest model proposa l'estudi del consumidor com a eix central de qualsevol estratègia comercial, amb la finalitat última d'entendre les necessitats i els desitjos dels clients d'una organització. El terme cost substitueix l'element preu i centra l'atenció en el cost des de la perspectiva del client: allò que el client gasta en consumir un producte o servei. És a dir, no només el preu final que l'individu paga per un determinat producte o servei sinó també els costos addicional afegits que el consum del producte o servei poden comportar. Per exemple, la distància que el client ha de recórrer per a recollir el producte (en termes de temps per la distància recorreguda i en diners per la possible despesa en transport ocasionada). El concepte conveniència fa referència a les preferències de consum del client pel que fa a la proximitat. Quin és el lloc més convenient des de la perspectiva del client i les seves preferències de compra. L'element protagonista però, és el relatiu a la comunicació. I és que la promoció persuasiva dels anys 60 ha quedat del tot obsoleta, deixant lloc a la comunicació de diàleg entre client i empresa (Lauterborn, 1990; Hanlon, 2015).

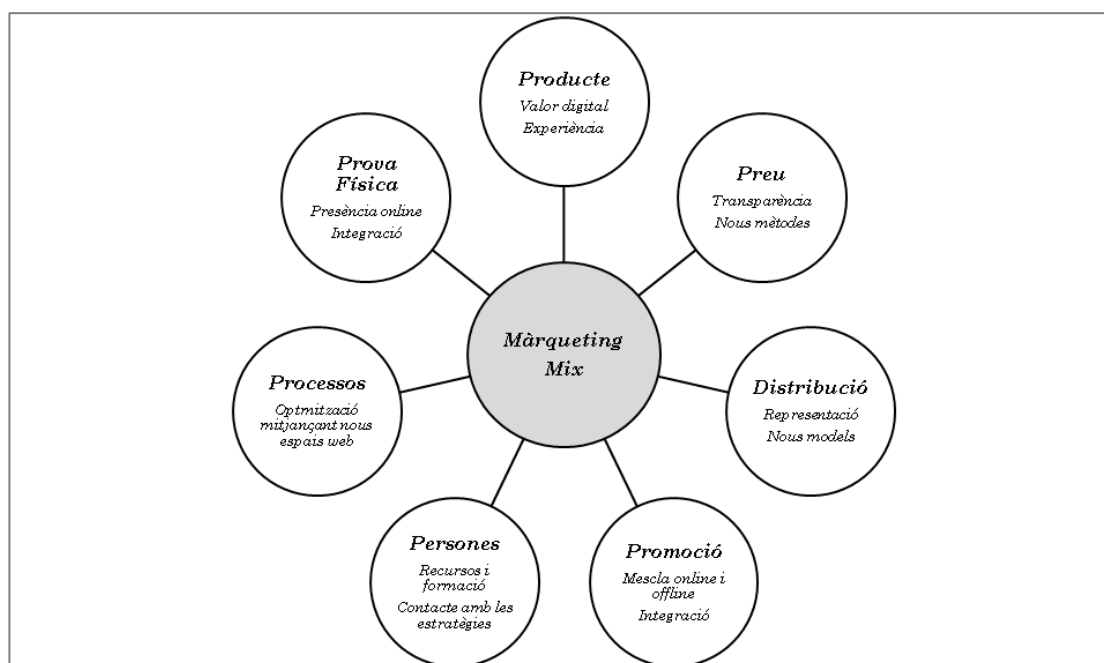
Els darrers anys s'han desenvolupat nous models formals que pretenen donar resposta als canvis socials, culturals i econòmics viscuts a la societat global d'avui, caracteritzada per la digitalització i la complexitat de les seves estructures. Sota el marc de la integració de les comunicacions de màrqueting i la seva perspectiva estratègica - imatge, identitat, comunicació i reputació corporatives - Balmer (2006) ens proposa el **model del es 6Cs<sup>30</sup> relatives a caràcter, cultura, comunicació, comunitats, concepció i conveni**. L'autor defineix el caràcter de l'organització com la seva identitat corporativa de l'empresa, la qual es constitueix sobre la seva filosofia i ètica, els productes o serveis que proporciona, el preu d'aquest, el mètode de distribució que utilitza, així com el posicionament que aquesta ocupa i la qualitat percebuda. La cultura és la identitat organitzativa i fa referència al sentiment col·lectiu respecte la pròpia organització mitjançant el compartiment de valors, creences, o actituds històriques vers l'empresa. La comunicació fa referència a la comunicació corporativa i a tots els canals utilitzats i els efectes promoguts pel comportament (i la comunicació) de la direcció, els empleats, el boca orella, etcètera. Les comunitats es relaciona directament amb el màrqueting corporatiu i la gestió dels *stakeholders* per a la generació de significat. El concepte de la concepció s'emmarca dins la reputació corporativa i fa referència a la percepció per part dels clients i els diferents *stakeholders*, la qual serà clau per delimitar la dimensió del màrqueting mix. Finalment, el conveni fa referència a la promesa associada a la marca i als seus productes la qual incidirà en la fidelitat dels consumidors finals. En definitiva, aquest model planteja un model de màrqueting mix que incorpora la integració de les comunicacions corporatives, posicionant aquestes en la seva vessant més estratègica i filosòfica, amb la finalitat d'incidir en l'èxit dels objectius de l'organització a llarg termini mitjançant el coneixement present i futur dels diferents públics d'interès de l'empresa (Balmer, 2006).

El creixement i la complexitat dels canals i les plataformes digitals existents ha generat la sofisticació de les eines i unitats que permeten mesurar tant l'èxit de les campanyes de màrqueting, com el coneixement de l'ecosistema digital dins el qual

---

<sup>30</sup> En la seva definició en anglès, les 6Cs corresponen a "character, culture, communication, constituencies, conception, covenant". Amb la finalitat de mantenir la concordança del model s'han traduït les paraules "constituency" per comunitat i "covenant" per conveni, amb la finalitat de no modificar-ne el seu significat conceptual. Traducció pròpia de Balmer, 2006.

l'empresa opera (Hemann i Burbary, 2018). En aquest context, el model que considerem més rellevant per al propòsit del present treball és el del **màrqueting mix digital** proposat per Chaffey i Smith (2017) el qual considera el manteniment de l'estructura de les 7Ps amb un canvi de perspectiva per incorporar els canvis rellevant del nou entorn digital en cada element (veure figura 10). Aquest model és canviant, en tant que els productes semblen cada vegada més integrats als serveis, els serveis cada vegada més orientats al client, i els clients generen comunitats que obliguen l'extensió de les marques cap a noves experiències digitals.



**Figura 10.** Model de les 7Ps del màrqueting mix amb la perspectiva digital  
Elaboració pròpia a través de Chaffey i Smith (2017)

En definitiva, el màrqueting mix és el conjunt d'elements que conformen el marc d'actuació que permet una organització estratègica del treball al professional de màrqueting, abans d'iniciar les activitats corresponents a la execució d'una campanya de màrqueting. Si bé existeixen diversos models - 4Ps, 4Cs, 7Ps, 6Cs - que engloben diversos conceptes i perspectives, tots ells coincideixen en assenyalar la importància de la comunicació com a eina estratègica per arribar al consumidor final. Podem afirmar que a mida que les societats digitals es tornen més complexes, la funció comunicativa esdevé de més importància donada la seva implicació en la formulació de la identitat, imatge i reputació de les organitzacions mitjançant una

gestió de les relacions de manera que provoquin respostes positives entre els seus públics objectiu en un discurs relacional (Pickton i Broderick, 2005; Balmer, 2006; Roper i Fill, 2012; Egan, 2016; Chaffey i Smith, 2017; Cornelissen, 2017; Hooley et al, 2017; Hemann i Burbary, 2018).

### 3.4. Les eines de la comunicació de màrqueting

Tal com hem anat assenyalant al llarg del treball, la nova era digital ha generat una transformació de la tipologia de mitjans, els quals han anat evolucionant de manera ràpida mitjançant un procés de digitalització que ha permès l'experiència de qualsevol tipus de mitjà per part del consumidor final. Per fer-nos una idea de la magnitud d'aquesta transformació només cal observar els resultats generat per l'observatori Chiefmartec<sup>31</sup> el qual identifica més de 2.427 solucions tecnològiques de màrqueting, presents només a Europa, entre les que hi destaquen multitud d'eines per a gestionar la publicitat en dispositius mòbils, xarxes socials, correu electrònic, espais web, comerç electrònic, etcètera (Brinker et al, 2020). A nivell mundial, el nombre d'eines tecnològiques existents al mercat ha crescut un 4593%: de les 150 identificades el 2011 fins a les 7.040 trobades el 2019. Si bé podríem qüestionar la rellevància d'aquestes eines (en tant que podem assumir el fet que no totes elles són utilitzades per les mateixes organitzacions o amb la mateixa intensitat), és important assenyalar que aquest volum confirma el canvi de paradigma pel que fa al comportament del consumidor i la seva presència a l'entorn digital on hi tenen lloc gran part de les seves interaccions socials quotidianes (Castells, 2012). Aquest fet obliga als professionals del màrqueting a cercar i analitzar les interaccions dels consumidors (o audiències) en entorns multi-canal<sup>32</sup> caracteritzats pel gran volum d'informació i dades acumulades de les diferents interaccions que els consumidors tenen a la xarxa i la multitud d'espais disponibles (Hemann i Burbary, 2018). Per altra banda, la saturació de canals – i de marques

---

<sup>31</sup> L'observatori Chiefmartec està editat per Scott Brinker, autor del llibre "Hacking Marketing" i enginyer de sistemes especialitzat en tecnologies de la informació i la comunicació. El grup analitza, cada any, el nombre de mitjans i eines de màrqueting existents al mercat. Font: <https://chiefmartec.com/about/>

<sup>32</sup> Entem el concepte multicanal com la situació de convergència entre diferents canals de comunicació en la pràctica d'interacció amb un consumidor. Per exemple, una empresa dedicada a la venda de llibres pot tenir una tenda física i, a la vegada, una aplicació mòbil, el seu espai web, i un sistema de generació de correu electrònic, que permet al client final prendre decisions de compra segons la seva conveniència. Font: SAS [Data de Consulta 19/04/2020] [https://www.sas.com/en\\_us/insights/marketing/multichannel-marketing.html](https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/multichannel-marketing.html)

que competeixen per ocupar el seu espai – presenten el repte de captar no només l'atenció del consumidor mitjançant un missatge efectiu – emès en el moment i lloc adequats per captar l'interès del públic objectiu - sinó a la seva receptivitat i disposició de compra o acció que es pretén amb el missatge.

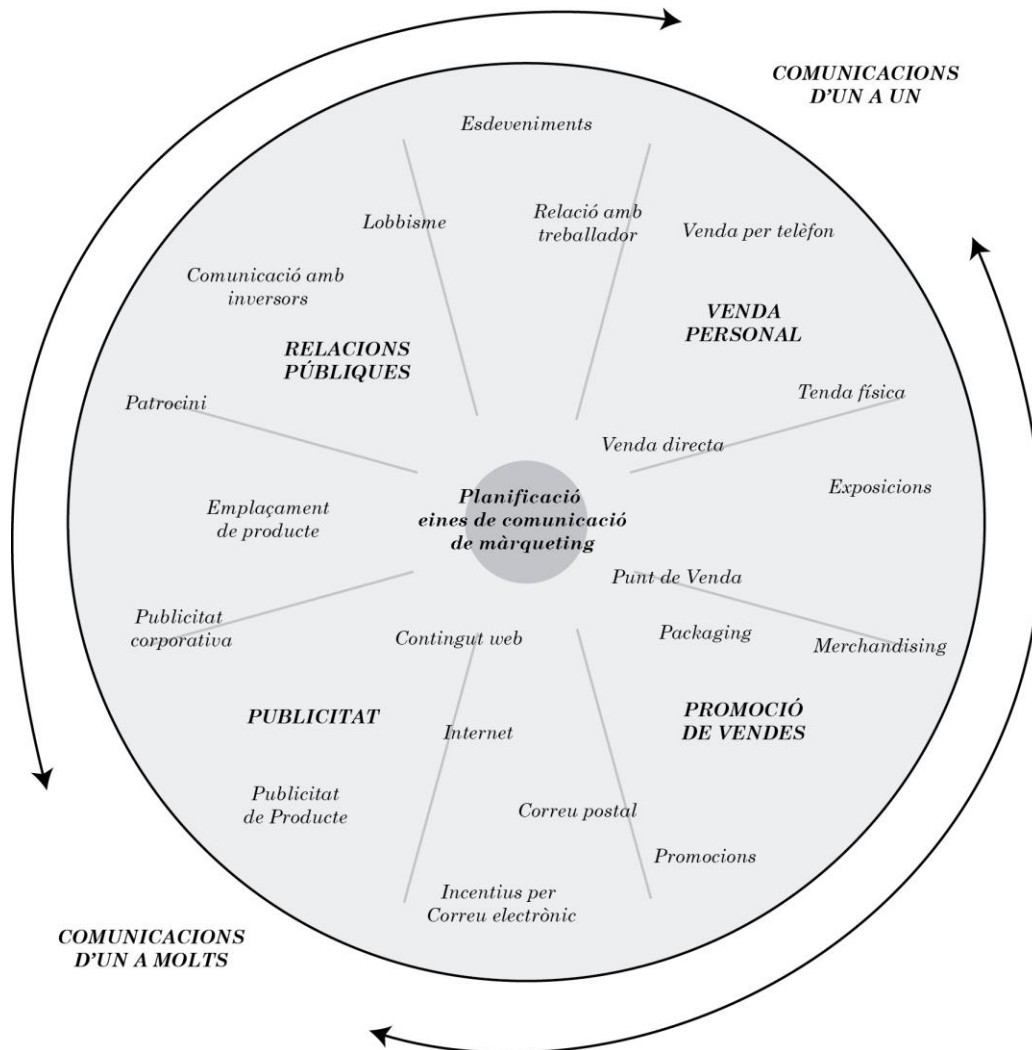
Tal com hem argumentat al llarg del treball, la integració de les comunicacions de màrqueting representa una aproximació estratègica a les funcions comunicatives i de comercialització d'una empresa, les eines de comunicació de màrqueting representen la seva vessant més tàctica i operativa, la qual permet executar les estratègies de posicionament o la consolidació dels objectius que l'empresa hagi definit per als públics objectius rellevants. En el context de complexitat actual, la formulació de les diferents eines de comunicació hauran d'adaptar-se segons el públic objectiu a qui es dirigeixi el missatge o els efectes esperats amb el mateix (Richardson et al, 2015), provocant sovint un encavalcament entre les diferents eines que conformen la comunicació de màrqueting (Pickton i Broderick, 2015; Egan, 2016).

De l'extens anàlisi bibliogràfic realitzat<sup>33</sup>, podem afirmar que tant acadèmics com professionals coincideixen en assenyalar la **publicitat, la venda personal, el màrqueting directe, les relacions públiques i la promoció de vendes** com les principals categories que conformen les eines de comunicacions de màrqueting d'una organització (Smith i Zook, 2015; Egan, 2016). A l'hora d'executar les diferents accions i activitats de cada categoria, així com de facilitar l'anàlisi de les possibles combinacions entre els diferents públics (audiències) potencials i els mitjans de comunicació existents, diversos autors proposen l'agrupació dels diferents elements que constitueixen la comunicació de màrqueting tot seguint un procés circular, com si es tractés d'una roda (veure figura 12), la qual permet una planificació estructurada de les diferents tàctiques comunicatives en funció de la estratègia global (Bernestein, 1984; Pickton i Broderick, 2015).

---

<sup>33</sup> S'ha realitzat una recerca bibliogràfica i comparativa dels autors més rellevants en els camps de la comunicació corporativa i el màrqueting, entre centenars de publicacions trobades a cercadors com Google Scholar i ResearchGate, discernint les més rellevants fins al centenar de cites referenciades al final del present treball.





**Figura 11.** Gràfic del procés d'integració de les eines comunicacions de màrqueting  
 Elaboració pròpia a través del model de Pictkon i Broderick (2015)

Aquest mètode permet discernir les necessitats del canal que farà falta utilitzar segons l'efectivitat del propi mitjà per arribar al públic objectiu i posa de relleu els diferents models comunicatius que caracteritzen cada element. Podem parlar de **comunicació d'un a un**, com és el cas de la venda personal; de **comunicació d'un a molts**, com en el cas de la publicitat i els mitjans tradicionals, o la **comunicació de molts a molts**, que seria la generada per les xarxes socials o les comunicacions basades en plataformes digitals que puguin facilitar fenòmens de *trending topic*<sup>34</sup>. Cal fer menció també de la **comunicació de molts a un**, un model

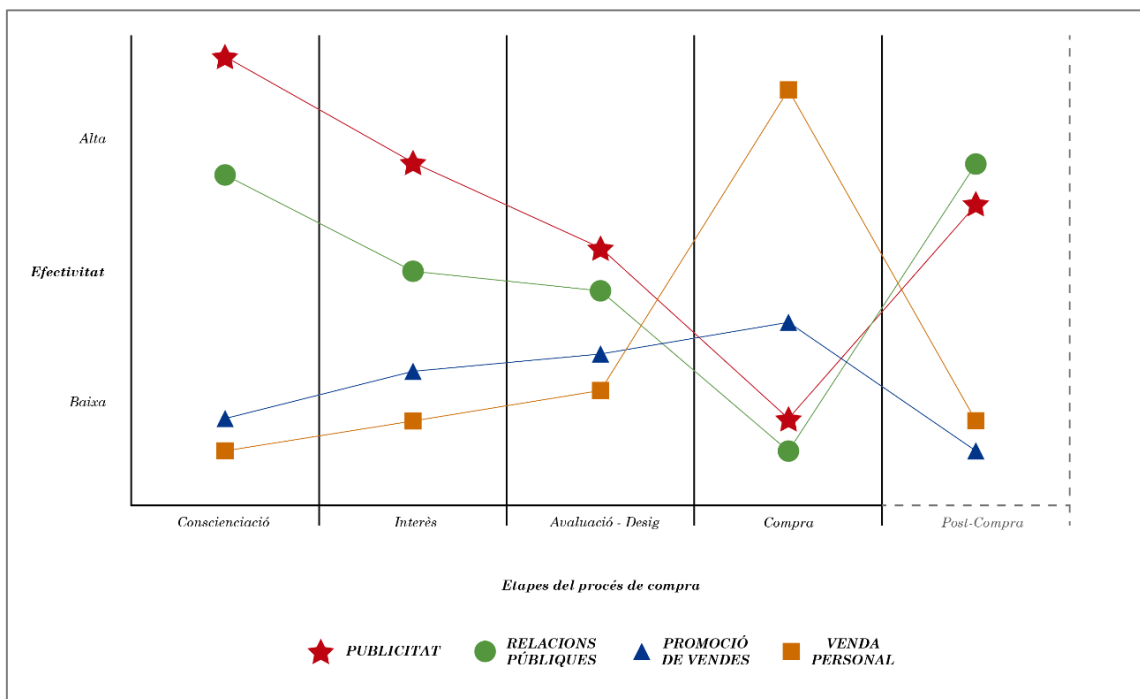
<sup>34</sup> Entenem com a "trending tòpic" el fenomen generat per les xarxes socials que es caracteritza per el compartiment massiu d'un determinat contingut que ha esdevingut tendència entre multitud d'usuaris. Font BrandWatch: <https://www.brandwatch.com/blog/find-trending-topics-on-social-media/>

completament nou generat per la capacitat dels usuaris i consumidors de canalitzar els seus missatges a través des les xarxes socials, de manera individual però col·lectiva, cap a un únic receptor: l'empresa. El missatge pot ser respostes similars davant determinades accions de l'empresa, o per mostrar la seva opinió sobre determinats productes i serveis (Cornelissen, 2013).

**L'efectivitat de les eines de comunicació** no només està determinada per la capacitat de l'emissor, de fer arribar el missatge al receptor (consumidor, client), sinó també per l'efecte (positiu) que aquesta comunicació tingui en el procés mental al qual es trobi el receptor (veure figura 13), respecte la pròpia empresa i els seus serveis o productes, en el moment de rebre la comunicació. I és que, abans de comprar un producte o servei, els individus passen per diferents estadis mentals (de conscienciació, informació, preferències, convicció i compra), els quals constitueixen el **procés de decisió de compra** mitjançant el qual un client: cerca informació sobre productes o serveis que poden donar resposta a les seves necessitats o desitjos; mostra interès compara i assumeix les seves pròpies preferències i gustos en funció de la informació rebuda i; finalment decideix comprar allò que més convingui a les seves expectatives, necessitats i desitjos (Keller i Kotler, 2006). Aquest procés, que es pot simplificar en les etapes de conscienciació, interès, avaluació i desig, compra (Smith i Zook, 2015), és altament efectiu per definir les estratègies comunicatives més rellevants. En primer lloc, permet identificar els objectius de comunicació i, en segon lloc, definir les eines de comunicació més adequades.

Un altre element important, en l'anàlisi de l'efectivitat de les eines de comunicació de màrqueting, és la despesa que cadascuna d'aquestes eines – mitjançant els diferents mitjans i suports – pot ocasionar a l'emissor, en contraposició als beneficis potencials que pot generar (Egan, 2015). I és que l'efectivitat de l'empresa per arribar a la màxima audiència possible també dependrà de la seva capacitat econòmica de fer front als costos que les activitats comunicatives generen. En definitiva, a l'hora de planificar l'ús de les diferents eines de comunicació de màrqueting cal valorar tant les característiques des les diferents eines disponibles, com l'efectivitat de les mateixes en relació al punt del procés mental (de compra) al que es trobi el públic objectiu (Ekhlassi et al, 2012; Smith i Zook, 2015). En general, la publicitat i les relacions públiques són eines que

desenvolupen relacions, entre la marca i els seus consumidors, en un període de temps llarg, mentre que la venda personal i la promoció de vendes són eines més aviat utilitzades per al curt termini (Egan, 2015). Tanmateix, la publicitat i les relacions públiques són eines altament efectives en les etapes de conscienciació i de generació d'interès del consumidor, mentre que la promoció de vendes i, en especial, la venda personal, són eines més efectives per fomentar la decisió de compra.

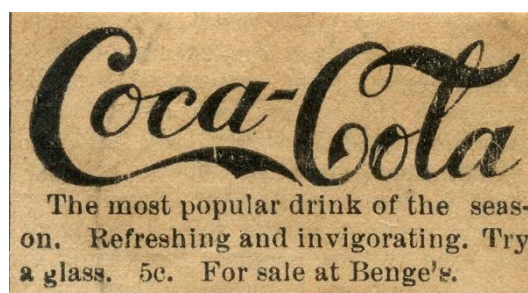


**Figura 12.** Efectivitat de les eines de comunicació segons les etapes del procés de compra del client  
Elaboració pròpia a través d'Egan (2015), Font Sage®

En el cas del llançament d'un nou producte, per exemple, podríem recomanar la utilització de la publicitat (per exemple un spot publicitari) i les relacions públiques (la participació a conferències i esdeveniments) per donar a conèixer el nou producte i generar demanda (interès) entre el públic objectiu i coordinar aquestes activitats amb la promoció de vendes (descompte de llançament durant un període determinat de temps) i la venda personal (el dependent o comercial que atén al client en la compra final del producte). Les diverses activitats hauran d'estar coordinades en el temps i en el contingut, així com en els materials i suport per tal de mantenir una narrativa unificada vers el públic objectiu, amb la finalitat no només de facilitar el procés de decisió (Pickton i Broderick, 2015), sinó també de confirmar la mateixa en l'etapa post-compra per confirmar l'èxit de la decisió presa (Kotler, 2004).

### 3.4.1. Publicitat

La publicitat és l'eina de comunicació persuasiva per excel·lència, utilitzada des de molt abans de la revolució industrial, que ha evolucionat al ritme dels canvis tecnològics i socio-econòmics de les societats avançades. Si bé fins el segle vint el terme publicitat s'utilitzava – entre acadèmics – per a definir tot tipus d'activitat promocional per les empreses, a partir del segle vint es descriu com una **eina de pagament, una forma no personal de comunicació de masses que es caracteritza per la identificació de la seva font, i que s'utilitza per a comunicar informació i influenciar el comportament del consumidor** (Egan, 2016). La implicació del pagament per el posicionament d'un missatge construït (pel que fa al seu format) al mitjà seleccionat, és una de les principals diferències entre la publicitat i les relacions públiques. La seva forma no personal és donada pel fet que es tracta d'una acció comunicativa destinada a grups de consumidors i no pas a persones individuals, des d'una font identificable productes o serveis de la qual són promocionats de manera selectiva. El creixement de l'ús de la publicitat es va incrementar considerablement amb la revolució industrial, durant la qual es va convertir en una eina per fer arribar la sobre-producció de béns a la totalitat dels mercats caracteritzat per la seva capacitat econòmica. Empresaris i fabricants de l'època van començar a utilitzar la publicitat per expandir els seus negocis a d'altres mercats, provant l'èxit d'aquesta eina i establint el seu valor pels beneficis que aportava: facilitar informació al client sobre els beneficis i les característiques del producte, potenciar la imatge de marca – per exemple, en aquelles instàncies on aquesta ha estat afectada no pel fabricant sinó pel distribuïdor – o el seu posicionament, així com incrementar el nombre de vendes i mantenir una rivalitat activa vers els seus competidors (Keller i Kotler, 2006).



**Figura 13.** Un dels primers anuncis gràfics de Coca-Cola (1890). Font: Coca-Cola i CNN

Des d'un punt de vista acadèmic, existeixen gran nombre de models i teories que confirmen l'efectivitat de la publicitat com a eina persuasiva. No obstant, aquestes es poden agrupar en dues perspectives: la teoria forta, la qual suggereix que la publicitat té el poder d'informar, persuadir i vendre productes, serveis o idees i; la teoria fluixa, que redueix la capacitat de la publicitat com a eina purament de recordatori per al consumidor en relació a un determinat producte, marca o idea (Egan, 2016). La publicitat ha tingut sempre com a principal avantatge la seva capacitat de fer arribar missatges a grans audiències de manera ràpida. Les característiques de l'entorn digital permeten, avui, la segmentació per diferents tipus d'audiències, la qual permet estratègies de personalització segons els seus interessos, alhora que possibilita la localització dels seus receptors. Entre els principals inconvenients d'aquesta eina comunicativa, cal destacar la manca de credibilitat del missatge – que és inferior al de les relacions públiques o les xarxes socials – per part de l'opinió pública, encara que aquesta pot ser millorada segons l'emissor. L'altre principal inconvenient és el cost que representa tant el pagament dels espais com la realització de peces publicitàries efectives (Smith i Zook, 2015).

### 3.4.2. Relacions Públiques

Les relacions públiques, entesa com a **conjunt social de processos i sistemes mitjançant que proporcionen als seus actors legitimitat i confiança davant els públics dels seus entorns** (Xifra, 2014), té com a finalitat màxima incidir en la reptació de la organització. Tal com passa amb la publicitat, les relacions públiques també han viscut un creixement important per la revolució industrial i els canvis socio-econòmics que aquesta va produir. En un entorn altament competitiu com l'actual, caracteritzat per l'escrutini que faciliten els mitjans digitals i les noves eines de comunicació, la pràctica de les relacions públiques ha esdevingut de cabdal importància per l'èxit de les estratègies comunicatives d'una organització (Egan, 2016). L'institut de les relacions públiques del Regne Unit, la defineix<sup>35</sup> com a disciplina que s'encarrega de la gestió de la reputació amb la finalitat de guanyar suport i enteniment, així com d'influenciar l'opinió i el comportament dels seus públics.

---

<sup>35</sup> Segons la definició del "Chartered Institute of Public Relations" ([www.cipr.org.uk](http://www.cipr.org.uk)) Font: [https://www.cipr.co.uk/CIPR/About\\_Us/About\\_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64](https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64)

La principal característica de les relacions públiques és la varietat de comunitats a les que es dirigeix (en contraposició a la publicitat que destina les seves accions al públic en general), així com el seu enfocament en la segmentació d'aquestes en funció de la seva relació amb l'organització: clients, accionistes, comunitat local i regional, mercats financers, treballadors existents i potencials, mitjans i altres formadors d'opinió, col·laboradors i serveis, governs i altres legisladors, distribuïdors, etcètera. Si bé la principal activitat de les relacions públiques és la comunicació de missatges positius vers l'organització amb la finalitat de millorar la imatge de marca de la mateixa, la gestió de la relació amb els mitjans, la gestió de la imatge corporativa i la comunicació interna són activitats afins que poden incidir en gran mesura els esforços de l'activitat comunicativa principal, depenen, és clar de les característiques de cada organització (Egan, 2016).

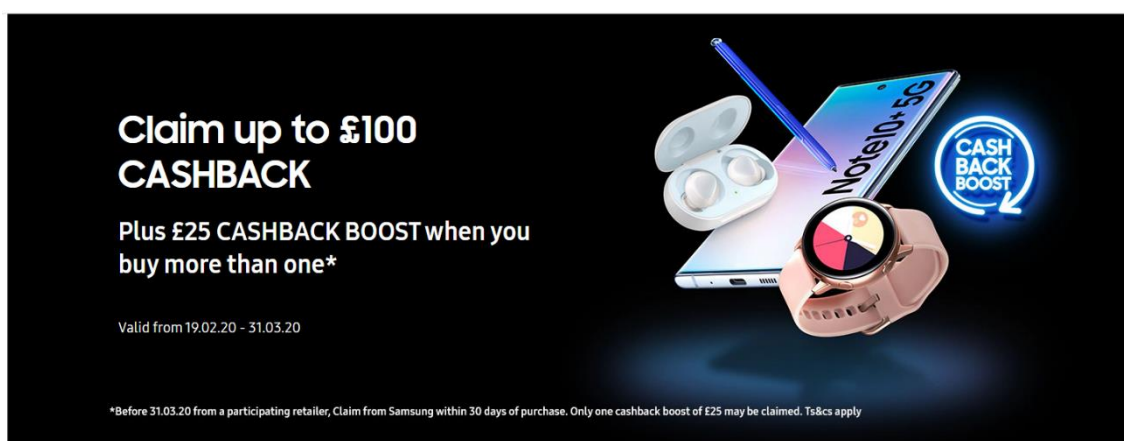
Un dels principals avantatges de les relacions públiques és la major credibilitat que aquesta eina proporciona (en contraposició a la publicitat), en tant que és percebuda com a missatge enviat per una font de confiança com pot ser un periodista i no pas per una empresa que vol vendre alguna cosa. Un altre benefici important és la manca de costos directes relacionats amb l'emissió del missatge (malgrat sí que tindrà costos associats a la formulació i concepció d'aquest, per part de personal intern o empresa de relacions públiques). No obstant, un dels inconvenients principals és la manca de control del missatge i com aquest s'emet per part de l'emissor que podria fer-ne una interpretació no favorable a la pròpia organització (Smith i Zook, 2015).

### 3.4.3. Promoció de vendes

La promoció de vendes és l'**oferta d'incentius que promogui l'acció per part del consumidor** (Egan, 2016). És, sense dubte, l'eina més efectiva per a generar la compra d'un producte en tant que porta implícita la urgència de comprar el producte (per obtenir el benefici de la pròpia promoció) ja sigui mitjançant l'establiment d'un temps determinat o fins que el producte s'acabi. Aquesta activitat té, doncs, la funció principal d'accelerar la compra de productes i està específicament dissenyada per incrementar el volum de vendes mitjançant la influència en el procés de compra del client i la velocitat en la presa de decisions. L'exemple més comú és

el del període de les rebaixes, durant el qual molts comerços promouen una rebaixa dels preus de venda importants (de fins el 70% en algunes ocasions), malgrat l'abús de la pràctica la pot convertir en irrellevant. Una estratègia comuna en l'ús de la promoció de vendes és la utilitzada pels fabricants, coneguda com a *push and pull*<sup>36</sup>, mitjançant la qual: per una banda, el s'incentiva el desig de compra del client i, per l'altra, s'incentiva al distribuïdor per tal que el producte estigui disponible a la tenda final (Keller i Kotler, 2006).

Aquesta eina persuasiva es va veure afavorida per l'entorn normatiu de diversos mercats durant la dècada dels anys 60. Abans d'aquest període, a diversos països s'obligava als fabricants a especificar el preu de venda al públic (PVP) al paquet dels seus productes. Amb l'alleujament d'aquesta normativa, distribuïdors i fabricants van esdevenir lliures d'estipular el preu dels seus productes al seu criteri, fet que va facilitar un increment de l'ús de diverses tècniques de manera més àgil i efectiva. Entre les tècniques més utilitzades hi destaquen el retorn de diners (veure figura 14), les ofertes mitjançant l'agrupació de productes en paquets familiars o "d'estalvi", la facilitat de retornar el producte si el client no acaba satisfet, la combinació unificada d'ofertes de productes diferents, o el foment d'iniciatives de fidelització com ara les "targetes client".



**Figura 14.** Exemple de promoció de vendes mitjançant el retorn de diners (fins a 100€ si es compra el producte durant un període de temps determinat) Font: Samsung (Regne Unit)

<https://www.samsung.com/uk/cashback-offer/>

<sup>36</sup> Estratègia entesa segons la definició de Bonney (1999) argumentada a l'article de la Wikipedia. Font: [https://en.wikipedia.org/wiki/Push%E2%80%93pull\\_strategy](https://en.wikipedia.org/wiki/Push%E2%80%93pull_strategy)

El principal avantatge de les promocions de vendes és l'efectivitat de l'eina per accelerar la decisió de compra per part del client, fet que permet accelerar el procés de venda d'un producte o grup de productes. Més recentment, han proliferat les accions destinades a la fidelització de clients que beneficien no només el retorn de client que torna a comprar el producte o visitar l'establiment sinó que evita que aquest experimenti amb els productes del competidors (Egan, 2016). Aquesta última és una pràctica força implementada al Regne Unit on, per exemple, podem veure programes de fidelització molt actius entre les nombroses cadenes de cafeteries existents. El principal inconvenient de la promoció de vendes, però, és la seva dependència dels anuncis per tal de fer arribar el missatge al consumidor. L'ús excessiu de la promoció de vendes també pot ser perjudicial per la marca si el que es pretén es obtenir posicionaments de qualitat que no van en consonància amb la necessitat d'estratègies de preu per a activar una venda (Smith i Zook, 2015).

#### **3.4.4. Venda personal**

La venda personal és l'eina de comunicació de màrqueting més antiga. Molt abans de la revolució industrial ja es produïent intercanvis de béns i serveis on el venedor (i sovint també productor) era el primer i últim contacte amb el client que tenia pensat comprar un determinat producte. Aquesta és també l'eina física més propera al client, la més tangible i determinant, que incidirà en la decisió final de compra. I és que segons l'associació de la publicitat al punt de venda (POPAI en les seves sigles en anglès) un 80% del comerç es produeix encara a les botigues físiques i dels clients que compren online, un 76% encara visita la botiga abans de prendre una decisió<sup>37</sup>.

Amb el pas del temps, la venda personal ha afegit elements que incideixen en l'efectivitat de la venda i afavoreixen la percepció del client al punt de venda, desenvolupant estratègies concretes per al punt de venda que afavoreixin la presentació dels productes així com la seva demostració (Egan, 2016). Un exemple d'aquesta activitat i la seva evolució els darrers anys són els punts de venda desenvolupats per la multinacional Apple, tant propis com externs. Aquests es

---

<sup>37</sup> Segons l'estudi realitzat el 2012 per l'associació internacional de publicitat al punt de venda, POPAI. Font: <https://www.papai.co.uk/Trends/P-O-PPostcard.aspx>



caracteritzen per: la presentació estratègica dels seus productes, de manera fidel als valors d'identitat de la marca basats en la qualitat i la innovació; la demostració dels últims productes, amb accessibilitat total als mateixos i l'assessorament personalitzat dels venedors així com; el servei de resolució de dubtes o de servei tècnic, el qual l'empresa anomena "Genius" que permeten als usuaris més inexperts familiaritzar-se amb els productes, alhora que facilita el desenvolupament d'una relació basada en la confiança.



**Figura 15.** Tenda física de l'empresa Apple a Hong Kong, Font: Wikipedia

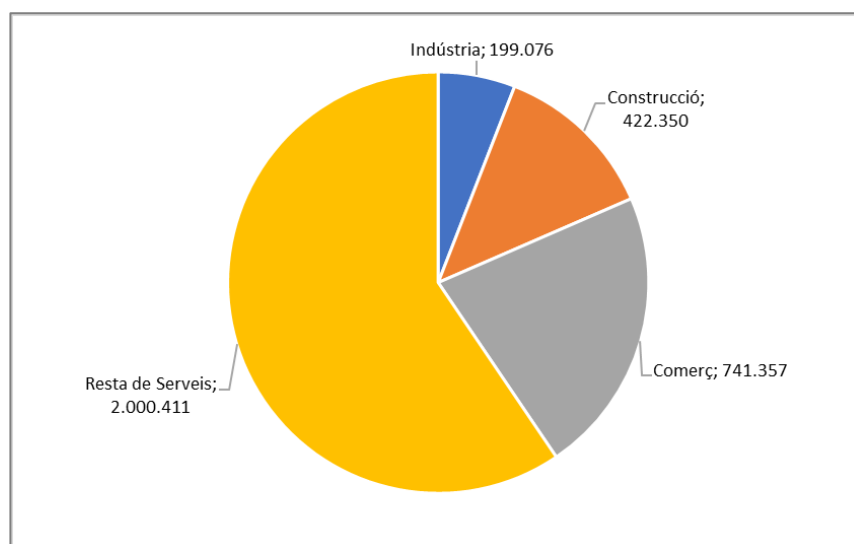
En funció del sector, la venda personal pot estar basada quasi bé de manera exclusiva als equips comercials, anomenats força de vendes, els quals garanteixen la consecució d'objectius comercials que, d'altra manera, no s'assolirien. És el cas per exemple de les empreses que venen a d'altres empreses. Els comerços, per altra banda, no tindrien sentit sense els dependents, venedors i comerciants que els componen. I és que aquest element, les persones, és el principal avantatge de la venda personal: la capacitat de fer un missatge de manera propera i efectiva, alhora que generar relacions de valor amb el client final el fa una excel·lent eina. Els principals inconvenients d'aquesta eina és la velocitat amb la que pot transmetre un missatge (molt inferior respecte a la publicitat o les relacions públiques), i la inversió en temps i diners que suposa tenir una força de vendes entrenada i motivada (Smith i Zook, 2015).

## 4. LA COMUNICACIÓ DE MÀRQUETING A LES EMPRESES

L'apartat que segueix pretén analitzar la realitat de les empreses espanyoles pel que fa a la transformació digital viscuda els darrers anys, i obtenir una visió pràctica de sobre l'ús de la comunicació com a funció estratègica clau per a la comercialització dels seus productes i la creació i manteniment de relacions duradores amb els seus públic objectius. Per assolir-ho, s'han analitzat diversos estudis de fonts públiques els quals es detallen al final del document.

### 4.1. Radiografia del sector empresarial

Segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística (d'ara endavant l'anomenarem INE), amb data 1 de Gener de 2019, a Espanya hi ha més de 3,3 milions d'empreses actives<sup>38</sup>. Segons el sector econòmic de les seves activitats, el 6% d'aquestes es dediquen a la indústria; el 13% a la construcció; el 22% al comerç i; el 59% a la resta del sector serveis que inclou totes aquelles empreses dedicades a la hostaleria, transport i emmagatzematge, informació i comunicacions, activitats financeres i d'assegurances o de caire immobiliari, entre d'altres.

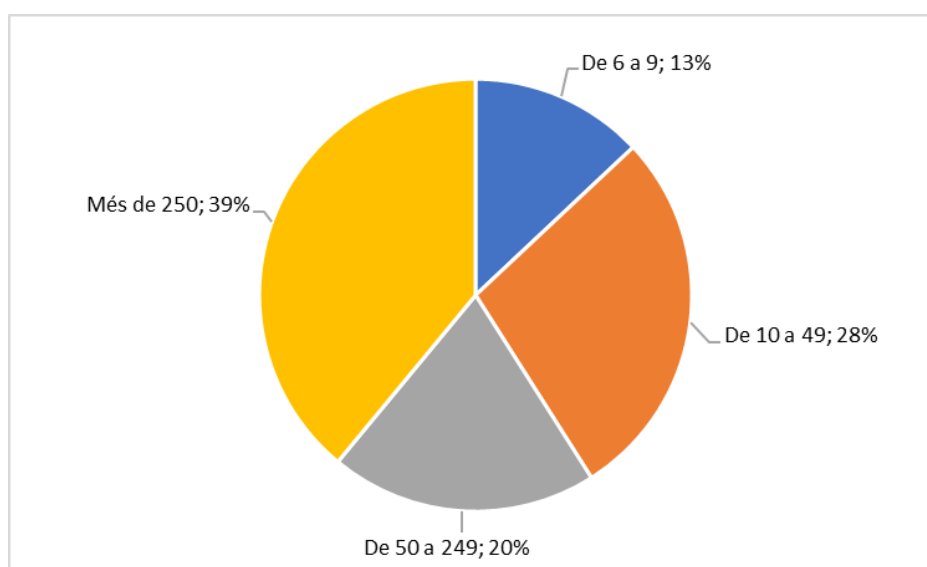


**Gràfic 3. Distribució empreses actives a Espanya per sector econòmic**

Font: Directori Central d'Empreses DIRCE, 1 de Gener 2019, INE. Elaboració pròpia.

<sup>38</sup> Segons dades del Directori Central d'Empreses, DIRCE, de l'1 de Gener del 2019 publicades el 20-12-2019. Font: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&dp=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&dp=1254735576550)

Si tenim en compte la mida de les empreses, considerant el nombre de treballadors, el 95,5% del teixit empresarial espanyol està constituït per micro-empreses<sup>39</sup> (de 0 a 9 treballadors). Les PIMES i grans empreses (de més de 10 treballadors) representen el 4,4% sobre el total general. Ara bé, pel que respecte a la distribució de treballadors en funció de la mida de l'empresa en la que aquesta desenvolupa la seva activitat, un 39% dels treballadors es concentren en empreses grans (de més de 250 treballadors) i un 49% en petita i mitjanes empreses dotant les PIMES de més pes relatiu (no pel nombre d'empreses sinó pel nombre de treballadors que aquesta agrupa).



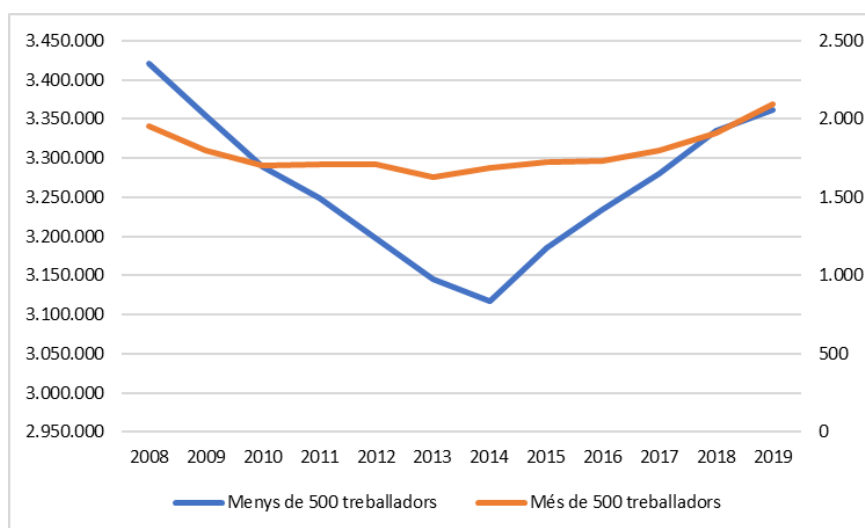
**Gràfic 4. Distribució del nombre treballadors segons la mida de l'empresa**

Font: Directori Central d'Empreses DIRCE, 1 de Gener 2019, INE. Elaboració pròpia.

Ara bé, si considerem la distribució dels treballadors actius per sector econòmic, amb independència de la mida de les empreses que els componen, el sector serveis encara és el principal, amb un del 70,4% respecte la resta de sectors: agricultura (4,2%), la indústria (12,6%) i la construcció (6,2%). Aquesta dada posa de manifest la maduresa de l'estat del benestar a Espanya i la importància que el consum (tant interior com exterior) ha esdevingut pel PIB del país en detriment de la producció en comparació a d'altres països més productius com Alemanya, on la

<sup>39</sup> Entenem com a micro-empreses aquelles amb menys de 10 treballadors, seguint la categorització proposada per la Unió Europea dins del marc de definició de Petita i Mitjana Empresa (PIME). Font: [https://ca.wikipedia.org/wiki/Petita\\_i\\_mitjana\\_empresa](https://ca.wikipedia.org/wiki/Petita_i_mitjana_empresa)

indústria té un pes del 30%, o la China, un dels països més productius on la indústria representa un 42% del seu PIB<sup>40</sup>. La competitivitat de les empreses i la seva capacitat d'internacionalització juguen, doncs, un paper clau en la competitivitat del país respecte els seus veïns europeus i les grans potències mundials. Pel que fa a l'evolució del nombre d'empreses actives a l'estat Espanyol, cal fer menció de la crisi econòmica iniciada l'any 2008 la qual va generar una disminució considerable del nombre d'autònoms, microempreses i PIMES entre els anys 2009 i 2014 (veure figura 5). El nombre de micro-empreses (de 0 a 49 treballadors) va disminuir un 37% i el nombre de PIMES (de 50 a 250 treballadores) es va reduir un 25%, mentre que el nombre de grans empreses s'ha mantingut pràcticament invariable durant la darrera dècada. Aquestes dades mostren la fragilitat de les PIMES respecte a la situació socio-econòmica del mercat en les que operen i podria fer pensar que les grans empreses no es van veure perjudicades. Malgrat és cert que les empreses de més de cinc mil treballadors pràcticament no van patir amb la mateixa intensitat que les PIMES (fent-les tancar, per exemple), les xifres relatives als cinc anys posteriors a la crisi del 2008, mostren una davallada del 13% en el nombre d'empreses de més de 500 treballadors, en contraposició a la disminució del 9% de les de menys de 500 empleats.

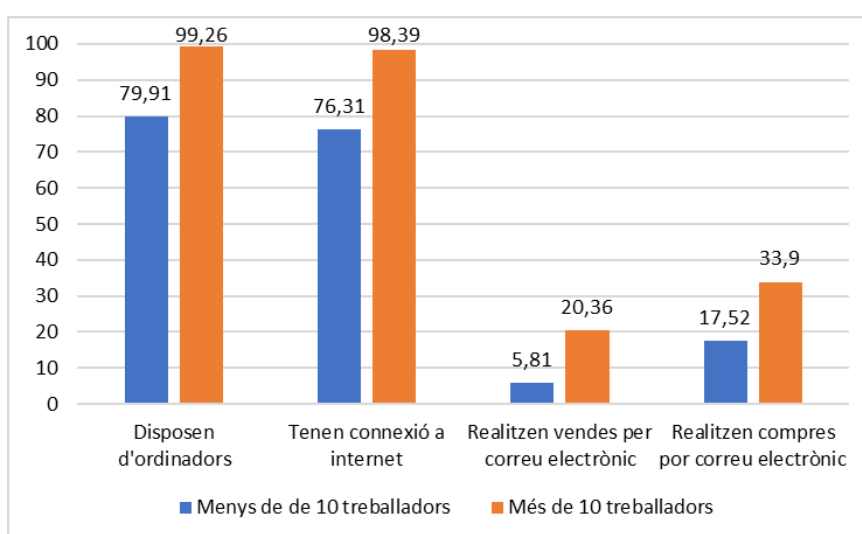


**Gràfic 5. Evolució del nombre d'empreses actives 2008 a 2019 segons la seva mida**

Font: INE, Febrer 2020. Elaboració pròpia.

<sup>40</sup> Segons el PIB nominal per sector i país, dades recollides per Statista relatives al 2014 Font: <https://es.statista.com/estadisticas/635369/proporciones-de-sectores-economicos-en-el-pib-en-paises-seleccionados-en/>

Pel que fa a l'ús d'internet i dels ordinadors com a eina principal de treball i comunicació, podem afirmar que pràcticament la totalitat de les empreses amb més de 10 treballadors disposen d'ordinadors (99,26%) i accés a internet (98,39%). Del total d'empreses amb connexió a internet i ordinadors, només un 36% de les petites empreses (de 10 a 49 treballadors) tenen pàgina web, en contraposició al 57% de les empreses mitjanes (de 50 a 249 treballadors) i al 73% de les empreses grans (més de 250 treballadors), que disposen d'internet i espai web propi. Cal destacar doncs la diferència entre les PIMES i les grans empreses pel que respecte a l'ús d'internet i la seva presència a la xarxa.

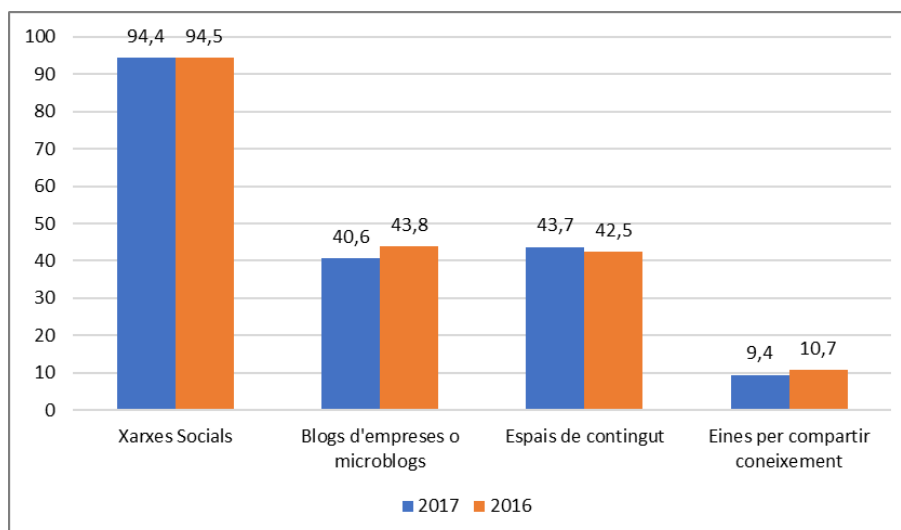


**Gràfic 6. Us de les TIC i connexió a la xarxa (%) segons mida de l'empresa**

Font: Directori Central d'Empreses DIRCE, 1 de Gener 2019, INE. Elaboració pròpia.

Segons les dades de l'INE relatives a l'enquesta realitzada el primer trimestre del 2017, un 49% de les empreses amb connexió a internet utilitzen algun tipus de medi social i, d'aquestes, la gran majoria (un 94,4%) utilitzen les xarxes socials (com ara Facebook o Instagram) amb la intenció de desenvolupar el seu negoci mitjançant la comunicació de la seva activitat. Un 40,6% de les empreses declaren utilitzar espais de tipus *micro-blog*<sup>41</sup> (com Twitter), mentre que un 43% ho fan a espais que permeten la generació de contingut multimèdia (com Youtube). Un 9,4% de les empreses declaraven també utilitzar eines online per compartir coneixement (de l'estil de la Wikipedia).

<sup>41</sup> Entès com a forma específica de blogging, un espai web 2.0 que es caracteritza per l'emissió de missatges curts.  
Font: <https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging>



**Gràfic 7. Tipus d'ús de la connexió a internet (%) segons mida de l'empresa**

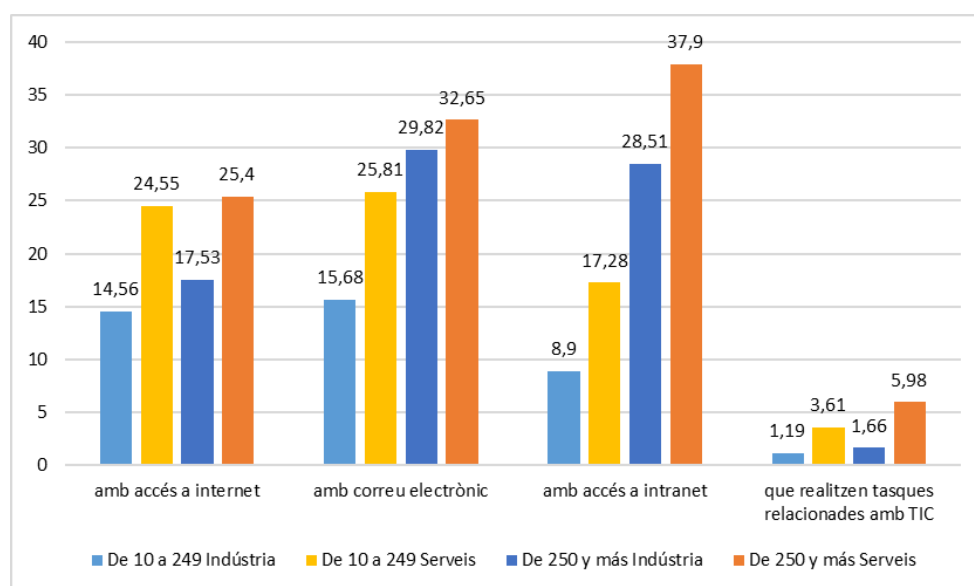
Font: Directori Central d'Empreses DIRCE, 1 de Gener 2019, INE. Elaboració pròpia.

Pel que fa a eines per a la pròpia gestió (empresarial i de clients) cal destacar que mentre un 46,7% de les empreses utilitzen algun tipus de sistema de gestió electrònic de caire funcional (per exemple per portar les seves finances), només un 37,8% declaraven tenir sistemes de gestió de la relació amb els seus clients, coneguts com a CRM<sup>42</sup>. Aquest sistema es considera imprescindible per a la gestió eficaç de les comunicacions de màrqueting, en tant que permeten la gestió de la informació del client mitjançant el registre de la seva activitat (de contactes amb l'empresa), el qual permet un coneixement exhaustiu del seu comportament i les diferents interaccions amb les diferents àrees funcionals de l'empresa. Una trucada al departament d'atenció al client, la consulta online dels productes presentats a l'espai web de l'empresa, la conversa amb un comercial de manera telefònica o la utilització de l'aplicació mòbil de l'entitat, totes aquestes interaccions queden registrades en una base de dades que permeten una lectura holística de les mateixes als professionals de màrqueting i comunicació.

Des del punt de vista del personal, l'any 2018, un 28,8% dels treballadors de les PIMES i grans empreses van rebre dispositius mòbils que permeten la connexió a Internet. Fent una distinció per sector econòmic, val a dir que en ningun cas la

<sup>42</sup> Per les seves sigles en anglès *Client Relationship Management* fa referència als sistemes de gestió electrònica que permeten una gestió integral de la relació amb el client des de diferents perspectives funcionals (comunicació, atenció al client, finances, etc.). Font: [https://en.wikipedia.org/wiki/Client\\_relationship\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Client_relationship_management)

xifra supera la meitat dels treballadors, amb excepció del sector de la informació i les comunicacions (on el 57% tenen dispositius). Tenen certa importància també les empreses del sector d'activitats professionals, científiques i tècniques on el 46% del personal reben dispositius mòbils. En qualsevol cas, analitzant les empreses amb connexió a internet segons la seva mida i sector, podem observar certa correlació entre la mida i el sector de l'organització i la seva activitat comunicativa. En aquest sentit, cal destacar la distància entre el percentatge de treballadors: amb correu electrònic a les empreses PIMES de la indústria (15,68%) en contraposició a les del sector serveis (25,81%). Distància que es veu incrementada per la mida (empreses grans) i sector (de serveis), augmentant a 29,82% el percentatge de treballadors amb correu electrònic de l'empresa al sector indústria, i a 32,65% per als del sector serveis. Una dada important pel que respecte a l'anàlisi del present treball és la capacitat comunicativa de caire intern per part de les empreses grans en el sector serveis. Si bé només el 8,9% dels treballadors de PIMES al sector industrial disposen d'accés a intranet, un 17,28% de les mateixes al sector serveis disposen d'accés, mentre que un 28,51% dels empleats en grans empreses de la indústria ho fan, en contraposició al 37,9% dels treballadors que gaudeixen d'accés a una intranet a les grans empreses del sector serveis. Una dada interessant que confirmaria la correlació entre la mida i el sector de l'empresa i la seva capacitat – o necessitat – de fomentar estratègies i activitats de comunicació interna.



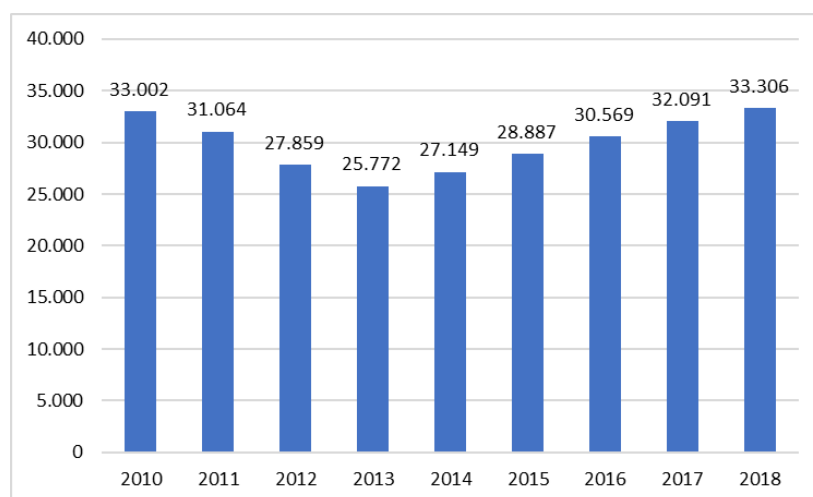
**Gràfic 8. Distribució de treballadors (%) segons mida empresa i sector**

Font: Directori Central d'Empreses DIRCE, dades del 2018, INE. Elaboració pròpia.

## 4.2. Anàlisi de les eines (de comunicació de màrqueting) més utilitzades

Amb la finalitat de discernir de quina manera les empreses utilitzen les eines de comunicació de màrqueting, s'han analitzat diversos estudis que proporcionen: per una banda, dades relatives a les inversions econòmiques realitzades per les empreses i; per l'altra, resultats d'anàlisis quantitativs realitzats a directius d'aquestes empreses en relació a la seva pròpia experiència, tant en els àmbits de la publicitat i les relacions públiques, com en la promoció de vendes i la venda personal. Aquesta última s'agrupa dins les activitats de comerç enteses com de *retail*<sup>43</sup> i dades relatives a la venda directa en tant que aquests dos grups representen la majoria de les seves activitats, en contraposició a les estratègies promocionals que, malgrat poden tenir lloc al punt de venda, s'engloben dins l'apartat de promoció de venda.

A Espanya, la inversió en activitats de màrqueting durant l'any 2018 va ser de 33,3 milions d'euros, xifra que representa el 2,8% del producte interior brut (PIB) del país. Aquesta xifra és una variació del 3,8% més respecte el 2017 i situa la inversió al mateix nivell que el 2010 (on la inversió en activitat de màrqueting va ser de 33.002 milions d'euros).



**Gràfic 9. Evolució de la inversió en màrqueting (2010 – 2018) per part de les empreses**

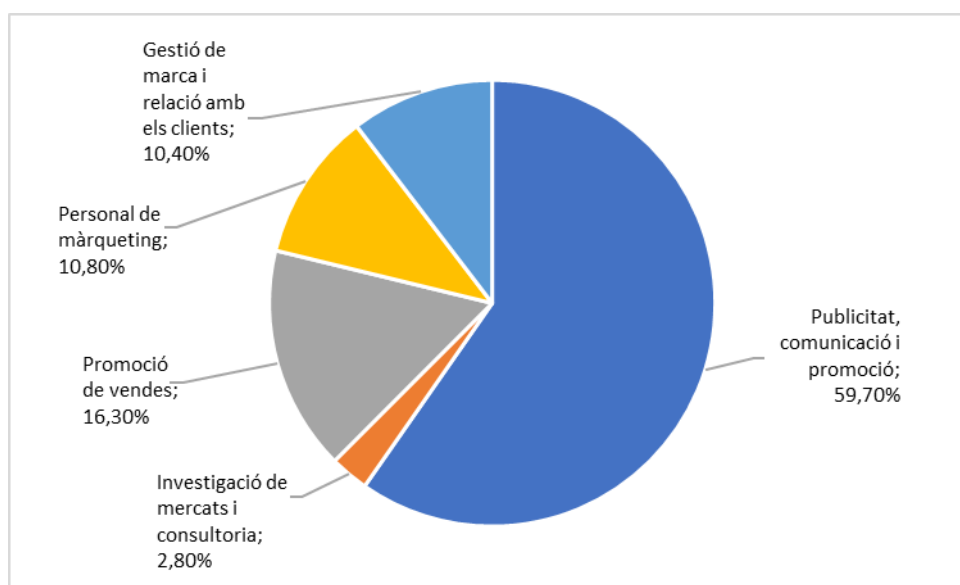
Font: Informe AMES-INFOADEX<sup>44</sup>, Octubre 2019. Elaboració pròpia.

<sup>43</sup> Terme de la llengua anglesa que s'utilitza per a denominar la venda minorista, és a dir, comercialització de productes mitjançant botiga física. Font: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/retail>

<sup>44</sup> Estudi AMES de l'associació espanyola de màrqueting, sobre la despesa en activitats de màrqueting per part de les empreses espanyoles, en col·laboració amb les consultores INFOADEX, SCOPEN i GFK, realitzat l'Octubre de 2019. Font: <https://www.asociacionmkt.es/>



Del total de la inversió en màrqueting, la majoria va ser destinada a les accions relatives a la publicitat, la comunicació i la promoció (59,7%), mentre que la resta de la inversió va ser destinada a la promoció de vendes (16,3%), costos relatius al personal (10,8%), gestió de la marca i relació amb els clients (10,4%) i la investigació de mercats i consultoria (2,8%).



**Gràfic 10. Distribució de la inversió en màrqueting (%) segons l'activitat**

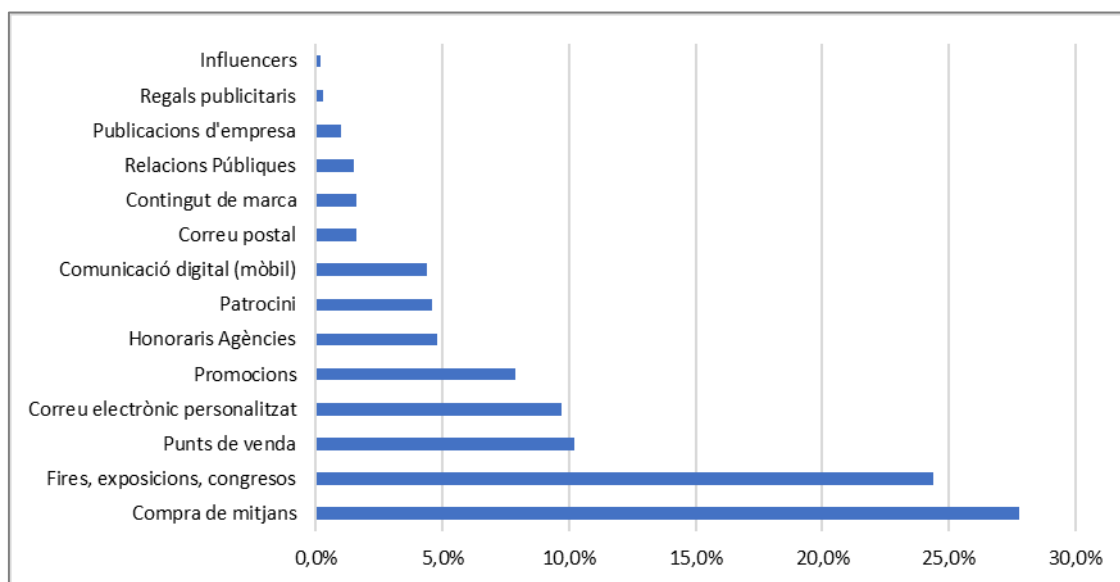
Font: Informe AMES-INFOADEX, Octubre 2019. Elaboració pròpia.

## Publicitat

Pel que fa a la distribució de les inversions segons les accions relacionades amb la publicitat, cal destacar la compra de mitjans i la participació a fires, exposicions i congressos com a principals (52,2%), seguides per la inversió en punts de venda (10,2%), el correu electrònic personalitzat (9,7%) i les promocions (7,9%). En relació a la distribució de la inversió segons els sectors de les empreses que inverteixen en aquesta eina hi destaquen el gran consum (13,8%), el consum de llarga durada<sup>45</sup> (9,6%), el turisme i l'hostaleria (7,8%) i l'entreteniment (7,6). Malgrat la totalitat de la inversió en publicitat s'ha incrementat un 2,8% respecte l'any anterior (2017) – situant la xifra d'inversió real estimada en els 12.835 milions

<sup>45</sup> Entenem el consum de llarga durada com aquells comerços que venen productes (o serveis) que poden ser consumits repetides vegades al llarg del temps. Per exemple, el mobiliari d'oficina, la roba, els electrodomèstics, els vehicles o els ordinadors. Font: <https://economipedia.com/definiciones/bien-duradero.html>

d'euros<sup>46</sup> - cal mencionar la variació negativa de la inversió provinent de les empreses de turisme i hostaleria (un -7,4% respecte 2017) i les de l'entreteniment (un -1,9%), en contraposició a l'increment de la inversió per part de les empreses de gran consum (+1,3% respecte 2017) i, especialment, el consum de llarga durada (un 11,9%).



**Gràfic 11. Distribució de la inversió en publicitat (%) segons l'acció**

Font: Informe AMES-INFOADEX, Octubre 2019. Elaboració pròpia.

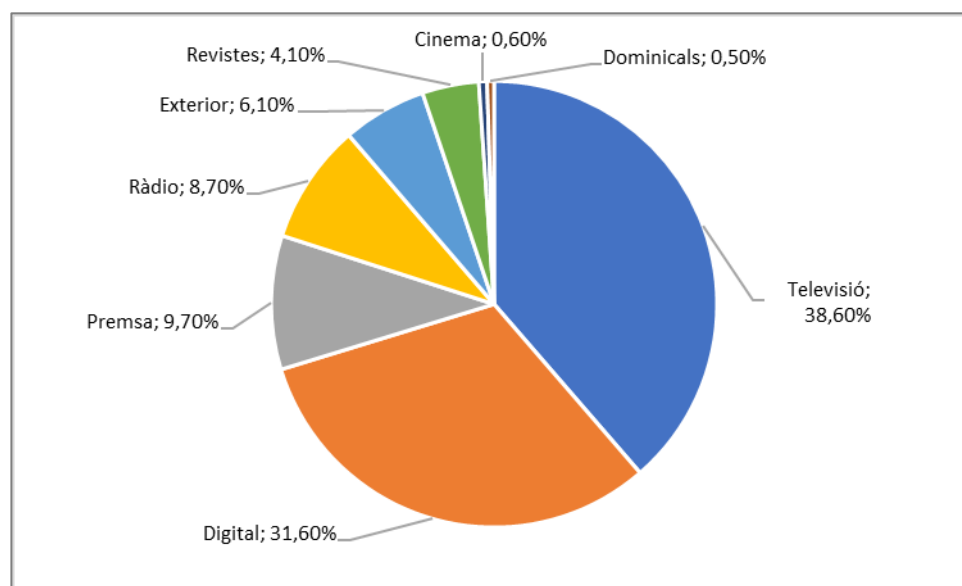
Pel que fa a la inversió segons la tipologia de mitjans, els mitjans convencionals – els canals que tradicionalment s'han utilitzat per a les insercions publicitàries: la premsa, el cinema, la ràdio, internet i la publicitat exterior – van representar un 42,9% del pes total de la inversió, respecte el 57,1% dels mitjans no tradicionals – que són aquells que no formen part dels mitjans de comunicació tradicional, estratègies de la qual els anglesos anomenen *below-the-line*<sup>47</sup> - xifra que representa un increment de l'1,3% respecte l'any anterior.

Pel que fa al la tipologia de mitjans tradicionals utilitzats, la televisió continua sent el més utilitzat (38,6%), seguit de prop per digital (31,6%) – el qual engloba totes aquelles comunicacions que succeeixen en l'entorn digital – i més de

<sup>46</sup> Segons dades relatives al 2018, extretes de l'informe d'inversió publicitària a Espanya, INFOADEX. Font: <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2019/03/Estudio-InfoAdex-2019-Resumen.pdf>

<sup>47</sup> *Below-the-line* és una expressió anglesa per definir les activitats publicitàries que tenen per objectiu arribar al consumidor final de manera directa, sense utilitzar els mitjans de comunicació de masses habituals. Font: <https://www.investopedia.com/terms/b/below-the-line-advertising.asp>

lluny el segueixen la premsa (9,7%), la ràdio (8,7%), la publicitat exterior (6,1%), les revistes (4,1%), el cinema (0,6%) i els dominicals (0,5%). Pel que respecte a l'ús del medi digital com a canal de publicitat<sup>48</sup>, cal destacar el pes dels enllaços patrocinats i displays els displays com a principal acció comunicativa (58,1%), seguida per la comunicació digital (23,6%), la publicitat en xarxes socials (13%) i la publicitat en dispositius mòbils (5,3%).



**Gràfic 12. Distribució de la inversió (%) segons tipologia de mitjans convencionals**

Font: Informe d'inversió publicitària a Espanya, 2019, INFOADEX. Elaboració pròpia.

Pel que fa al la tipologia de mitjans no tradicionals utilitzats, cal destacar el correu electrònic personalitzat com a principal eina (26,3%), la qual segueixen de prop les accions relatives al punt de venda i la presentació de producte (23,7%), i les accions de telemàrqueting<sup>49</sup> (21,4%). D'altres accions destacables són els actes de patrocini (6,8%) i el correu postal (4,4%) tot i que aquest últim ha patit una davallada del 16% respecte l'any anterior (2017), la qual confirma la seva manca d'efectivitat en comparació a d'altres mitjans digitals, que permeten una major personalització i segmentació de l'audiència, com és el cas del correu electrònic o les xarxes socials. En aquest sentit, cal fer menció de la inversió en *influencers* (0,5%), en tant que és la primera vegada de la seva inclusió dins la categoria de mitjans no convencionals.

<sup>48</sup> Segons dades de l'estudi AMES relatives al 2018, realitzat amb INFOADES i SCOPEN, publicat el 23/10/2019

<sup>49</sup> Entesa com a mètode comercial mitjançant el qual un venedor realitza trucades a clients potencials amb la finalitat de vendre un producte o servei.

La pràctica de les accions relatives utilitzant *influencers* confirma no només la teoria de la comunicació de masses sinó l'establiment de noves eines de comunicació de masses que tenen la potencialitat de respondre a tres models comunicatius: d'un a un, d'un a molts i de molts a molts. Per a confirmar la importància d'aquest fenomen, Carlos Ramalho, director general de CARAT, exposa l'exemple<sup>50</sup> de l'abast d'una publicació compartida per un dels majors *influencers* espanyols, la qual va arribar 1,7 milions de joves (de entre 18 i 24 anys) en 24 hores. Per aconseguir aquest tipus de cobertura en la mateixa franja d'edat, una campanya publicitària a la televisió hauria d'haver-se mantingut durant dos setmanes i mitja. No és d'estranyar, doncs, que la previsió d'inversió per aquest tipus d'accions per el present any s'hagi triplicat en relació a l'any anterior, arribant als 100 milions d'euros.

## Relacions públiques

Segons dades de l'estudi SCOPE relatives al 2019, sobre la inversió mitjana en activitats de relacions públiques per part de les grans empreses, va ser de 277.000€, un increment del 4.3% respecte l'any anterior i que no ha parat de créixer - fins al 22% - entre els anys 2009 i 2018. D'aquesta xifra, el 60% correspon a la execució interna de les activitats de relacions públiques, mentre que un 40% serien els honoraris d'agències externes.

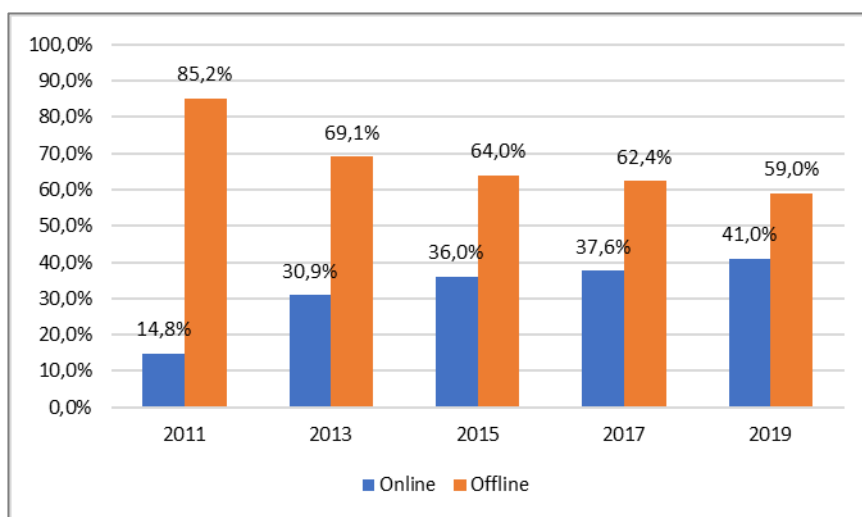
Per altra banda, cal destacar la tendència a l'alça de la comunicació online que, malgrat representa un 41% del pes de la inversió, contrasta amb la davallada d'inversions en la vessant "fora de línia"<sup>51</sup> que ha passat de representar un 85% de la inversió el 2011 al 59% durant el 2019. La tendència (veure gràfic 13) sembla indicar que en els propers anys el pes de les activitats destinades als canals online superi als tradicionals. Del mateix estudi es desprèn la contractació d'agències de comunicació per part de les empreses, de les quals un 57% afirmava haver-ne contractat els serveis en algun moment. Les raons principals eren el coneixement del mercat i el client (37%) i el coneixement del sector (27%) així com l'aportació de

---

<sup>50</sup> En el marc de l'esdeveniment #RealFollowers de Primtag, a Madrid. Font: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/la-inversion-en-marketing-de-influencia-en-espana-sera-de-100-millones-de-euros-en-2019-casi-tres-veces-mas-que-en-2018>

<sup>51</sup> Traducció literal del terme anglès *offline*, el qual fa referència a les activitats desconnectades de la xarxa. Font: [https://en.wikipedia.org/wiki/Online\\_and\\_offline](https://en.wikipedia.org/wiki/Online_and_offline)

solucions a les necessitats de l'empresa (20%). Cal destacar, en contraposició, la disminució del nombre d'empreses que consideren la resolució de les necessitats de comunicació de manera interna. Mentre un 72% de les empreses afirmaven, el 2017, disposar d'una estructura interna adequada per a la gestió de les relacions públiques, el 2019 només un 47% afirmava comptar amb tal organització.



**Gràfic 13. Distribució del pes de la inversió (%) segons disciplina**

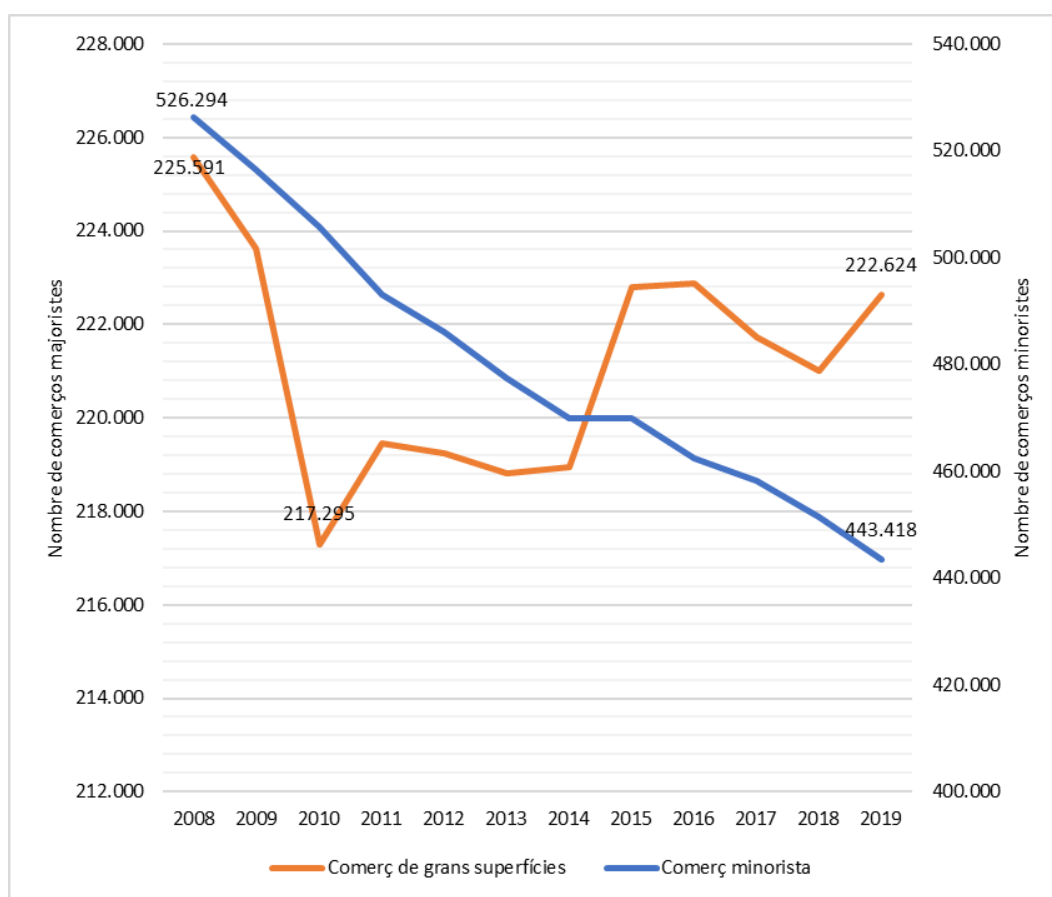
Font: Informe PR SCOPE d'inversió en relacions públiques 2019/20. Elaboració pròpia

L'estudi realitzat per l'Associació de Directius de Comunicació a Espanya (DIRCOM) posa de manifest la importància de tenir una estratègia de marca i reputació a llarg termini, integrada a la estratègia corporativa: el 80% consideren que és l'element més important de la comunicació externa, i un 57% argumenta que aporta consistència a la estratègia de la companyia. Aquesta importància per part de les empreses podria indicar l'estabilitat del nombre d'empreses de publicitat i relacions públiques, que no ha fet més que augmentar els darrers anys. Aquesta activitat va patir una lleugera davallada en el nombre d'empreses durant el 2012 (d'un 2%) però va recuperar-se el següent any, mantenint un creixement continuat fins a l'actualitat. Passant de 29.400 empreses actives l'any 2008 fins a les 40.859 registrades el 2019. Un increment del 39% que confirma la bonança de l'activitat i la seva importància en el teixit empresarial.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Segons xifres de l'Institut Nacional d'Estadística, del 2019, relatives al nombre d'empreses per activitat econòmica del grup CNAE 731 que agrupa aquelles dedicades a la publicitat i les relacions públiques, dins la qual es troben les empreses amb codi CNAE 7311 i 7312 que representen les agències de publicitat i les que presten serveis de representació a medis de comunicació.

## Venda personal (punt de venda)

Si bé les activitats relatives al punt de venda s'engloben dins del principal gruix de les inversions de màrqueting per part de les empreses, cal fer menció de la situació actual de les tendes físiques on es concentren el gruix d'aquestes activitats. Les dades de l'Institut Nacional d'Estadística, relatives al nombre d'empreses dedicades al comerç indiquen una davallada important del nombre de comerços minoristes: si bé a Espanya hi havia més de mig milió (526.294) de comerços minoristes el 2008, la xifra es va reduir als 443.418 l'any 2019. Una reducció del 16%, en contraposició a la reducció de l'1% del nombre d'establiments majoristes. Lluny de ser una situació esporàdica conseqüència de la crisi de l'any 2008, les dades indiquen que estem davant d'una tendència.

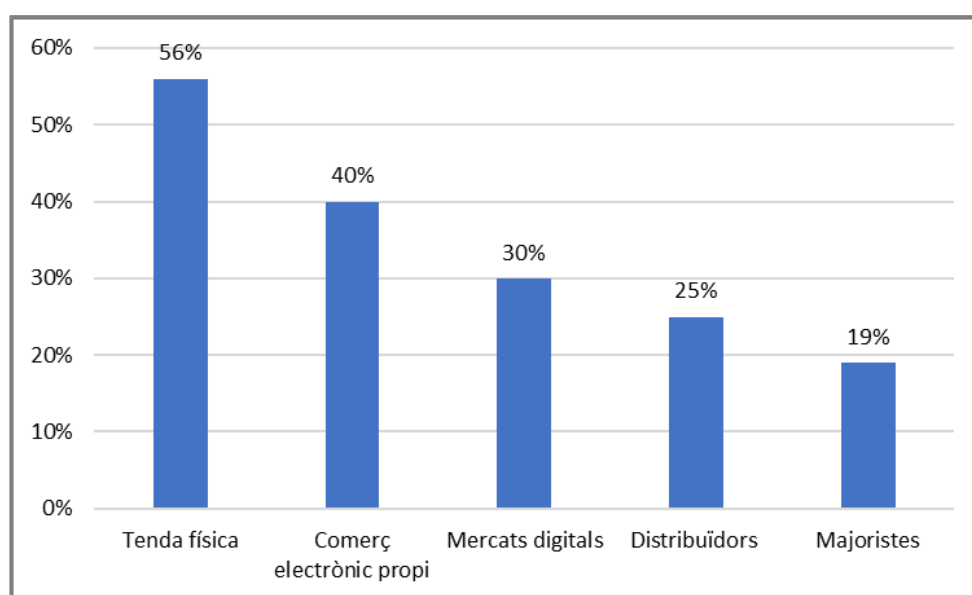


**Gràfic 14. Evolució del nombre d'empreses segons la seva tipologia<sup>53</sup>**

Font: Institut Nacional d'Estadística (INE), 2019. Elaboració pròpia

<sup>53</sup> Activitats agrupades segons pels codis CNAE 46 i 47, respectives al comerç majorista i minorista respectivament. Dades de l'Institut Nacional d'Estadística, 2019 Font: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298>

Les dades de l'estudi de la consultora Geoblink, relatives al 2019, confirmen la tendència de tancament de tendes físiques. Un 46% de les empreses – entre les quals es troben cadenes amb diverses botigues al territori espanyol – declaraven haver tancat un o més establiments, mentre que un 68% també apuntava a la seva intensió d'obrir-ne de nous. Entre les estratègies de comunicació relatives al punt de venda, un 56% de les empreses declaraven la tenda física com a canal de venda més efectiu, un 40% apuntava al comerç electrònic propi, un 30% als espais de venda digitals (com Amazon), un 25% a distribuïdors i un 18% a majoristes.



**Gràfic 15. Distribució canals de punt de venda segons importància (%)<sup>54</sup>**

Font: GEOBLINK, 2018. Elaboració pròpia

Aquestes dades contrasten amb la importància que els consumidors atorguen a la tenda física, la qual consideren important per a provar els productes abans de comprar-los (60%), inspirar-se (24%) o passar un temps d'oci (11,7%)<sup>55</sup>. Cal fer menció, de la incidència del punt de venda a l'hora de prendre la decisió de compra per part dels clients finals. I és que la majoria dels consumidors declaraven haver canviar de marca com a conseqüència d'haver trobat ofertes més atractives al punt de venda (58%).

<sup>54</sup> Percentatge d'empreses segons el canal que consideren més important per a la venda dels seus productes i serveis, dades de l'enquesta realitzada per Geoblink, relatives al 2018. Font: <https://www.geoblink.com/es/blog/futuro-retail-intelligence-2019/>

<sup>55</sup> Segons dades de l'estudi de màrqueting relacional, realitzat per Mediapost, relatives al 2019. Font: <https://www.mediapost.es/marketing-relacional/ii-estudio-de-marketing-relacional-en-espana>

Podem veure reflectida la importància del punt de venda i la venda personal, en les dades relatives al pes que les activitats relacionades tenen respecte a la inversió totals realitzada en mitjans no convencionals el 2019. Accions com el telemàrqueting o la inversió en senyalització i elements del punt de venda, que van representar el 21% i el 23% respectivament, respecte al total de la inversió<sup>56</sup>.

## Promoció de vendes

Tal com comentàvem més a munt, les promocions al punt de venda tenen certa rellevància a l'hora de generar vendes. Les activitats relacionades amb la promoció de vendes semblen tenir també un pes important complementari a les estratègies pròpies del punt de venda. Accions com el correu postal, que van representar el 4% del total de la inversió en mitjans no convencionals el 2019, semblen haver estat gradualment substituïdes per la seva vessant digital, com és el cas del correu electrònic personalitzat que va representar un 26% del total de la inversió en mitjans no convencionals, només seguit per les accions de telemàrqueting les quals van tenir un pes del 21% respecte el total.

Segons dades de la plataforma empresarial BigCommerce<sup>57</sup>, els ratis de conversió<sup>58</sup> de la tenda física són, de mitja, d'un 3,55%. Això vol dir que 3 de cada 100 clients que visiten una botiga (amb o sense la intenció de comprar) acabaran comprant un producte. L'estudi mostra que aquesta xifra pot duplicar-se (fins el 8,62%) amb les activitats promocionals al punt de venda i relatives a la pròpia venda, però mostra també que aquesta darrera xifra augmentava fins el 16% si s'utilitzava el correu electrònic personalitzat com a complement a la promoció de venda. Aquesta afirmació sembla ser contrastada per l'estudi de màrqueting relacional de Mediapost en la que mostra que un 64% dels clients declarava descobrir novetats sobre nous productes i promocions mitjançant el correu electrònic. El 85% dels clients afirmava mantenir el contacte mitjançant aquest mitjà una vegada realitzada la compra. En

---

<sup>56</sup> Segons dades de l'estudi InfoAdex relatives a la inversió publicitària a Espanya el 2019.

<sup>57</sup> Dades relatives als percentatges de conversió segons sector econòmic i activitat promocional realitzada, obtingudes mitjançant l'anàlisi de les seves dades el 2017. Font: <https://www.bigcommerce.com/blog/promotional-marketing/#promotional-effectiveness-email-capture-rates-by-industry>

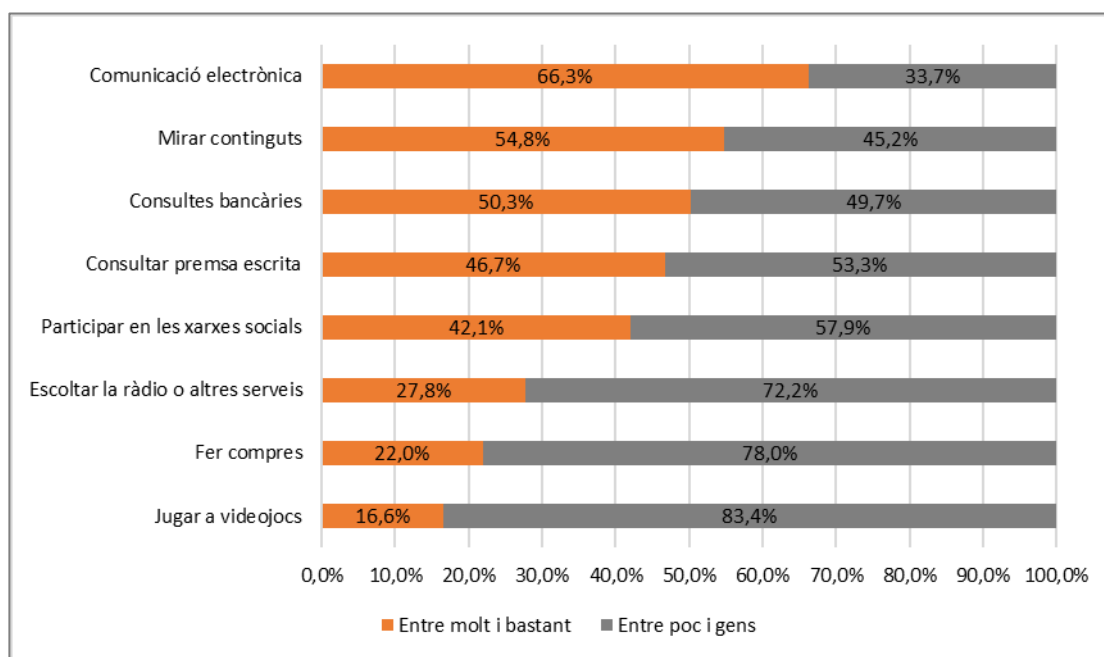
<sup>58</sup> Entenem el rati de conversió com el percentatge de visitants (de la tenda) que acaben convertint-se en clients (mitjançant la compra del producte). Font: [https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion\\_marketing](https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion_marketing)



aquest sentit, cal destacar també la valoració positiva per part de la gran majoria de consumidors (89%) pel que respecte a les campanyes de fidelització. D'aquest, el 57% valorava molt positivament els descomptes que proporcionen, mentre que un 19% valorava la rebaixa de preus i el 12% la possibilitat d'obtenir regals.

### 4.3. Anàlisi de consum de mitjans i comportament

Segons dades del Consell de l'Audiovisual de Catalunya – d'ara endavant l'anomenarem CAC – i el Centre d'Estudis d'Opinió, relatives a l'estudi sobre consum i percepcions dels mitjans audiovisuals a Catalunya del 2019, el mitjà de comunicació preferir pels ciutadans és internet (48,4%), per davant de la televisió (31%), la ràdio (13,7%) o la premsa escrita (5,3%). Les activitats més habituals que es realitzen a internet – per part dels usuaris – són els comunicacions electròniques (66,3%), el consum de continguts audiovisuals (54,8%) i les consultes bancàries (50,3%) o de la premsa escrita que disposa també d'espai digital (46,7%).

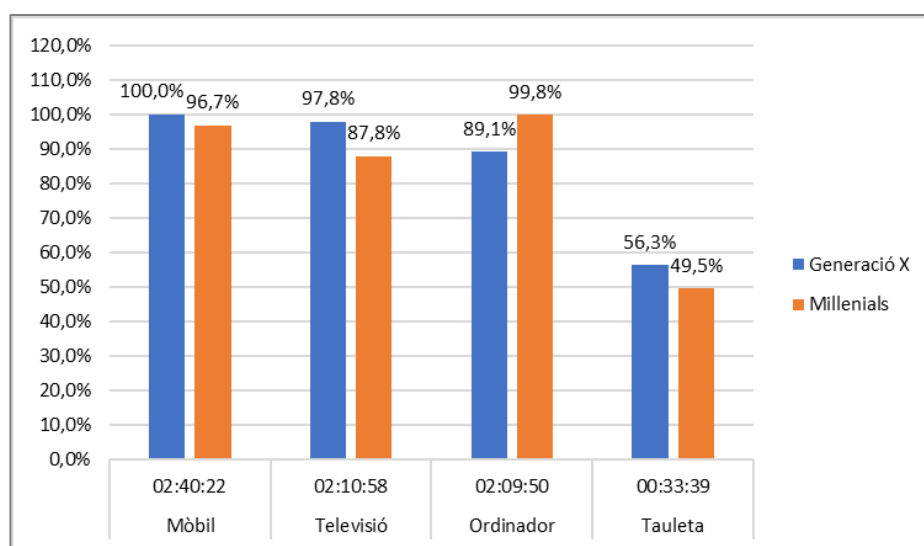


**Gràfic 16. Volum d'usuaris (%) segons el medi que utilitza i la generació**

*Amb detall del temps que passen a cada mitjà. Font: IAB<sup>59</sup>. Elaboració pròpia*

<sup>59</sup> Segons dades del 2019, relatives a l'estudi d'hàbits de consum entre millenials i la generació X, realitzat per IAB amb la col·laboració de Verizon Media i SmartMe Analytics.

Segons dades de l'estudi d'hàbits de consum per part dels *millennials* (persones nascudes entre el 1981 i 1996) i la *generació X* (nascudes entre el 1965 i el 1980), la majoria d'usuaris amb accés a la xarxa dediquen, de mitja, més de 3 hores al dia connectats (de manera activa) a internet. Cal fer menció que segons l'estudi del CAC, el 40% dels joves d'entre 16 i 24 anys hi dediquen més de 4 hores per dia. Segons els dispositius utilitzats per a connectar-se, els mitjans principals són el telèfon mòbil (97%) i l'ordinador (76%), mentre que la resta d'usuaris també es connecta a través de les tauletes intel·ligents (37%), la televisió intel·ligent (39%), les consoles de videojocs (19%), els rellotges intel·ligents (9%) i els assistents de veu (6%).



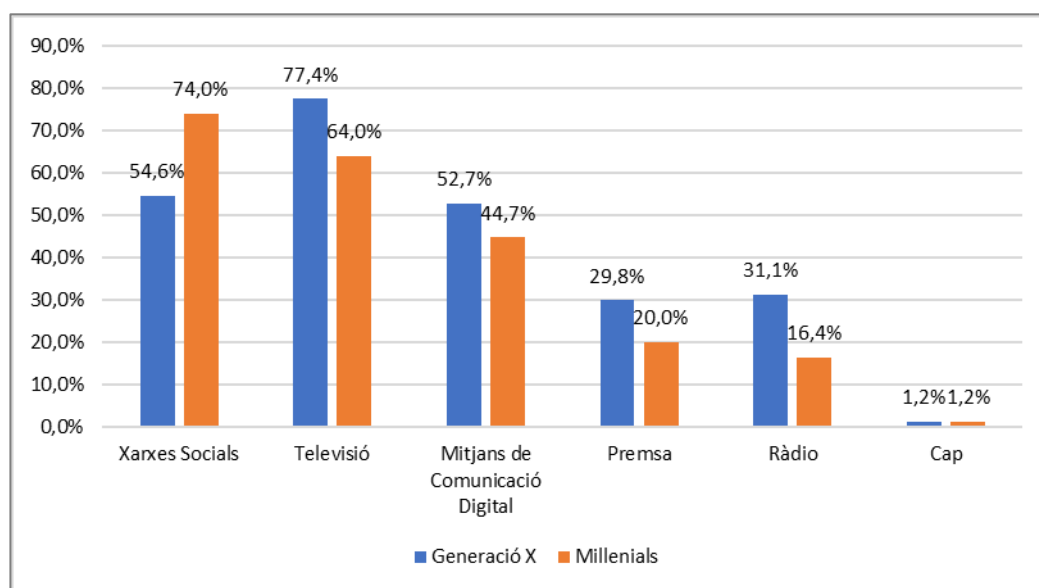
**Gràfic 16. Volum d'usuaris (%) segons el medi que utilitza i la generació**

*Amb detall del temps que passen a cada mitjà. Font: IAB<sup>60</sup>. Elaboració pròpia*

Un fenomen important que s'extreu d'aquest informe és la utilització de diverses pantalles per part de l'usuari. Així, considerant la quantitat de temps que passen connectats a la xarxa segons el dispositiu, l'estudi posa de manifest la utilització simultània de la televisió amb el mòbil, de l'ordinador amb la tauleta intel·ligent, o tots ells a la vegada. En aquest sentit cal destacar la diferència entre generacions pel que fa a l'ús de segons quins dispositius. Per exemple, un 99.8% dels *millennials* utilitzen l'ordinador com a eina principal de connexió a internet, mentre

<sup>60</sup> Segons dades del 2019, relatives a l'estudi d'hàbits de consum entre *millennials* i la generació X, realitzat per IAB amb la col·laboració de Verizon Media i SmartMe Analytics.

que el percentatge d'usuaris pertinents a la *generació X* és del 89%. Sembla ser que aquesta generació prefereix la utilització del televisor com a mitjà principal en tant que un 97,8% la prefereixen en contraposició al 87% de *millennials* que la utilitzen. Aquesta tendència es confirma amb les dades relatives al percentatge d'usuaris segons el mitjà que utilitzen per informar-se de l'actualitat. El 77% d'usuaris pertinents a la *generació X* prefereixen utilitzar la televisió, mentre que el 74% de *millennials* prefereixen fer-ho a través de les xarxes socials.



**Gràfic 17. Volum d'usuaris (%) segons el mitjà utilitzat per informar-se**

Font: GEOBLINK, 2018. Elaboració pròpia

En relació a les xarxes socials, cal destacar que pràcticament la totalitat dels usuaris les utilitzen – amb independència de si ho fan per informar-se o mantenir el contacte amb els altres: un 93,4% dels usuaris pertinents a la *generació X* i un 95,9% dels *millennials*. Les xarxes socials més utilitzades pels *millennials* són Facebook (89%), Youtube (78%), Instagram (78%) i Twitter (42%), seguides de Pinterest (20%), LinkedIn (18%), Snapchat (14%). En comparació amb la *generació X*, algunes xarxes destaquen per la diferència d'ús respecte d'aquesta generació respecte els *millennials*: un percentatge més alt utilitzen Facebook (93%), mentre que el nombre d'usuaris disminueix en el cas de Youtube (66%), Instagram (62%) i Snapchat (6%).

Segons les dades de l'estudi de màrqueting relacional a Espanya de MediaPost, relatives al canal preferit dels consumidors per comunicar-se amb les

empreses de les quals són clients (puntuals o regulars), un 85% prefereixen el correu electrònic, un 37% valoren la possibilitat d'anar a la tenda física, un 27% prefereixen l'ús del mòbil, un 24% mitjançant les xarxes socials i un 16% a través d'una trucada telefònica. Aquestes dades també confirmen les activitats publicitàries com les preferides en l'etapa de recerca de la informació. Un 52% dels consumidors valoren la comunicació postal, mentre que un 39% prefereixen visitar la tenda física o rebre la informació per correu electrònic (33%). A l'hora de decidir-se per una marca o una altra, els consumidors consideren decisius el preu (56%) i les ofertes relacionades (50%). En qualsevol cas, el 60% prefereix veure els articles abans de comprar-los i un 49% valorarà l'atenció personalitzada i especialitzada al punt de venda, fet que ens fa pensar en estratègies de comunicació integrades com a la millor manera d'assegurar la coherència comunicativa entre les diferents eines utilitzades.

#### **4.4. Casos pràctics**

Amb la finalitat d'aportar exemples pràctics, tant de la teoria analitzada com de l'anàlisi realitzat en l'apartat anterior, es presenten quatre casos pràctics d'empreses reals els quals permeten exposar l'ús de les principals eines de comunicació de màrqueting analitzades al present treball i l'èxit de les empreses en adaptar-les a les necessitats canviants de l'entorn actual.

#### **Waterstones: la venda de llibres en l'època d'Amazon i del Coronavirus**

Waterstones és una cadena de llibreries anglesa que compta amb 283 botigues repartides pel Regne Unit. L'empresa va obrir a Londres el 1982 i des d'aleshores ha consolidat la seva reputació al voltant dels valors de l'entusiasme i el coneixement dels més de 3.500 treballadors de la que en formen part. Durant l'època de digitalització iniciada als anys 90 l'empresa va patir diverses adquisicions amb la finalitat de captar ingressos de capital que assegurassin la seva continuïtat. La primera dècada dels anys 2000 va ser marcada per el tancament dels seus principals competidors i el creixement exponencial d'Amazon com a principal acaparador de la venda de llibres online. L'any 2011 però, l'adquisició de l'empresa per part d'un multimilionari rus – Alexander Mamut – i el nomenament d'un prestigiós llibreter Londinenc – James Daunt – van iniciar un procés de modernització de la companyia

que van permetre, sis anys més tard, el seu retorn a beneficis. El 2017, l'empresa declarava beneficis per primera vegada i compartia plans d'expansió que inclouen la seva pròpia cadena de cafeteries i la inversió en l'espai web propi que comercialitza llibres de manera online. La clau de l'èxit segons Daunt<sup>61</sup> va ser l'equilibri entre el món digital i la tenda física. I és que Waterstones basa el seu model de negoci en el desenvolupament de les seves botigues, que es caracteritzen per:

- Tenir gran quantitat de llibres disponibles a disposició del client
- Oferir una selecció interessant de llibres renovada de manera periòdica
- Personal de venda qualificat que forma part de la pressa de decisions
- Possibilitat de comprar online i recollir a la tenda

El model de negoci de la Waterstones es basa doncs, en mantenir un **punt de venda** atractiu al client que faciliti tant la prova del producte – el client pot consultar gran quantitat de llibres abans de comprar-los – com l'atenció personalitzada per part de treballadors altament qualificats que faciliten la pressa de decisions, alhora que promouen serveis de post-venda com el retorn del producte si no queda satisfet amb el llibre comprat. I tanmateix, les botigues ofereixen serveis addicionals com les cafeteries que proporcionen espais de lleure per als clients, els quals poden gaudir d'un cafè mentre llegeixen llibres [comprats o no] o socialitzen amb coneguts.

En la situació de confinament generada pel virus Covid-19, l'empresa s'ha vist obligada a tancar totes les seves botigues, generant un decreixement de les vendes del 90% durant la primera setmana. No obstant, les inversions realitzades durant els darrers anys al seu **espai de comerç electrònic** – al qual s'hi accedeix a través de la seva web i una aplicació mòbil pròpia que també forma part de la campanya de fidelització dels clients – han facilitat la concentració de la seva activitat purament en l'entorn digital, fet que ha permès augmentar les vendes de la seva web un 1500% reduint les pèrdues ocasionades pel tancament de les botigues quasi un 50%<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Entrevista realitzada al Director General de Waterstones, James Daunt, per part de The Guardian, el Novembre de 2015. Font: <https://www.theguardian.com/business/2015/nov/20/waterstones-profit-books-amazon>

<sup>62</sup> Segons dades internes de l'empresa a les quals l'autor hi té accés, i les declaracions del director general a la cadena BBC, sobre com l'empresa segueix venent llibres durant el confinament anglès. Font: <https://www.bbc.co.uk/news/av/business-52460023/how-waterstones-is-selling-books-during-the-coronavirus-lockdown>

El cas de la Waterstones posa de manifest la importància de la integració de les eines de comunicació de màrqueting adaptades a les circumstàncies empresarials i de mercat. Per una banda, l'empresa utilitza el punt de venda com element clau de la seva relació amb el client i l'experiència d'aquest tant amb els seus productes i la venda personal qualificada dels seus treballadors, com amb la pròpia marca (a través dels seus serveis associats com les cafeteries pròpies). Per l'altra banda, la llibreria té una forta presència en l'entorn digital amb una activitat molt dinàmica – originada per l'entusiasme de treballadors i una comunitat fidel de clients - de manera que els seus clients poden adquirir els mateixos productes de manera totalment online, mentre formen també part d'una comunitat de clients que comparteixen els mateixos valors i interessos per la lectura mitjançant el seu programa de fidelització basat en aplicacions mòbils.

### **Banc Sabadell: l'ús de les xarxes socials com a canal d'atenció al client**

Banc Sabadell és un grup bancari amb seu a Alicante – tot i que la seva seu original estava situada a Sabadell, aquesta va canviar després de la compra de l'entitat CAM (per les seves sigles Caja de Ahorros del Mediterráneo) – que opera mitjançant la seva web online (la qual facilita operacions bancàries als seus clients) i les 2,310 oficines repartides pel territori espanyol, andorrà, anglès i americà<sup>63</sup> les quals estan composades per més de 26.000 treballadors.

Tot i la seva bonança financera – l'entitat té un patrimoni de més de 222.000 milions d'euros – l'organització forma part d'un sector altament tradicional que es caracteritza pel seu conservadorisme i el tracte formal amb el seus clients, fet que pot generar una sensació de distanciament als públics que es relacionen amb l'entitat. No obstant això, el 2014 l'entitat va apostar per l'impuls d'estratègies comunicatives que facilitessin l'apropament dels seus clients a l'entitat. El grup va ser la primera entitat financera en apostar per les xarxes socials com a canal d'atenció al client amb estructura de web 2.0, permeten una comunicació

---

<sup>63</sup> L'entitat va expandir-se als Estats Units mitjançant l'adquisició de diverses entitats americanes amb seu a Miami els anys 2007 i 2009, i al Regne Unit amb la compra de l'entitat anglesa TSB el 2015. Font: [https://en.wikipedia.org/wiki/Banco\\_Sabadell#History](https://en.wikipedia.org/wiki/Banco_Sabadell#History)

personalitzada de manera directa, immediata i interactiva. L'entitat va crear diferents perfils a les xarxes més utilitzades les quals proporcionaven:

- Solucionar dubtes i resoldre incidències de manera totalment online
- Una comunicació directa amb els clients i la possibilitat de donar feedback
- Facilitar als clients el contacte directe amb els corresponents departaments
- Obertura en les comunicacions de l'empresa i la seva organització interna

Eva Castells, responsable de l'atenció al client de l'entitat, declara<sup>64</sup> que “*van veure clar que els clients cada vegada utilitzaven més les xarxes socials com a canal de comunicació habitual*” fet que “*els donava la possibilitat d'escollar-los i conversar amb ells*”. Si bé el principal benefici d'aquest canal és la proximitat que proporciona al client, l'entitat també es beneficia de la millora en la gestió de la relació amb els seus clients a llarg termini, gràcies a les possibilitats de monitorització de dades que faciliten els mitjans digitals. Les xarxes socials proporcionen també publicitat a l'entitat, gràcies a les converses que es generen a les xarxes socials com Twitter, on els usuaris poden tenir milers (inclòs milions) de seguidors. D'altra banda però, Castells destaca “la necessitat de canalitzar tots els suggeriments que els diferents clients les feien arribar a través de les xarxes”. La resposta va ser la creació d'un portal d'idees on els clients (i no clients) poden compartir de manera interactiva els seus suggeriments de millora, ja sigui de productes o serveis. L'entitat comptava, el 2014, amb més de 261 idees, un 40% de les quals es van posar en marxa. Aquest mètode beneficia l'entitat en la recerca de mercat, estalviant-se estudis de mercat tradicionals i obrint la porta a nous mètodes d'investigació més directes i oberts.

En els darrers anys, l'entitat ha desenvolupat el seu propi *blog*<sup>65</sup> mitjançant el qual genera contingut en diverses i nombroses categories que inclouen tant informació de les diferents entitats i serveis del grup (BS Online, BS Mòbil, o Compte Expansió), com notícies d'actualitat financera (anàlisi de mercats, dades de borsa i mercats internacional) i socio-econòmica (torneig de Tennis Open Sabadell o temes tan dispars com receptes de cuina). Tanmateix, l'entitat promou l'ús de les xarxes

---

<sup>64</sup> Segons l'entrevista realitzada per SocalLancer. Font: <https://www.youtube.com/watch?v=bi0mAggKBQ0>

<sup>65</sup> L'entitat disposa del seu propi espai 2.0: <https://blog.bancosabadell.com/>

socials entre els seus empleats als quals incentiva per tal que comparteixin contingut entre els seus seguidors, promovent la notorietat i el posicionament de la marca.

Cal destacar, per exemple, l'ús d'aquest espai per a la comunicació corporativa de l'entitat durant l'epidèmia del Coronavirus, en la qual l'entitat promou l'ús de l'etiqueta #estardondeestés per a ser utilitzada en la xarxa social Twitter. Si bé el missatge s'inicia en el seu espai web propi a mode de comunicat, la seva interactivitat amb la xarxa social l'ha convertit en un missatge propi de la comunicació de masses. La publicació s'ha compartit més de 300 vegades en la darrera setmana, arribant a més de 52.000 seguidors i a una audiència potencial de més de 20 milions de persones gràcies a la repercussió que l'etiqueta està tenint a la xarxa<sup>66</sup> i al fet que diversos mitjans de comunicació - com La Vanguardia, El País, El Economista i Cinco Días, els quals tenen més de 10 milions de seguidors - s'han fet ressò de la publicació.

El cas de Banc Sabadell, exemplifica l'èxit d'una estratègia digital basada en l'ús de les xarxes socials com a eina principal de comunicació amb el client que, d'utilitzar-se activament, faciliten també l'execució d'accions més pròpies de les relacions públiques – com ara la comunicació amb inversors o la promoció de comunicats i esdeveniments – així com de la publicitat, amb els beneficis que aquestes comporten però sense la despesa associada.

### **Starbucks: aplicació mòbil per vendre més i generar comunitat**

Starbucks és una cadena de cafeteries multinacional, fundada el 1971, amb seu central a Seattle, als Estats Units. L'empresa disposa de més de 30.000 establiments repartits en 77 països, i compten amb més de 290.000 treballadors. L'empresa té una facturació anual de 4.500 milions de dollars americans i un disposa de béns per valor de de més de 24.000 milions.

L'èxit del creixement de l'empresa va ser fonamentat en la seva habilitat de crear espais agradables al seu punt de venda on els clients podien comprar els seus

---

<sup>66</sup> Segons l'anàlisi de l'audiència – del missatge i l'etiqueta – realitzat mitjançant el portal Tweetbinder. Font: <https://www.tweetbinder.com/dashboard/#/advanced-report/stats/0020b861-bcdb-4e2c-8e2b-89e14dc2b70a>



productes (principalment cafè) i passar el temps de manera confortable asseguts als sofàs, butaques o taules d'estudi, com si estiguessin a casa seva: l'empresa va ser pionera en proporcionar connexió gratuïta a internet als seus clients, així com facilitat de carregar el mòbil o l'ordinador portàtil. L'empresa compateix avui amb rivals que utilitzen la mateixa fórmula (centrada en la confortabilitat i els serveis dels seus establiments), als quals els clients visiten de manera complementària<sup>67</sup>.

Davant d'aquesta situació l'empresa va fer una aposta decisiva per a millorar la relació digital amb els seus clients, amb la finalitat d'incentivar-los a retornar als seus establiments en ves de visitar els seus competidors. El CEO de la companyia, Scott Maw declarava el 2018<sup>68</sup> *“els darrers anys hem generat un increment significant en el volum de vendes i gairebé tot aquest creixement ha vingut originat d'aquells clients amb els que tenim una relació digital mitjançant el nostre programa de fidelitat”* i afegia que aquest tipus d'activitat facilita tant *“el creixement de vendes per client com el creixement en el nombre de clients”*. El directiu declarava tenir 75 milions de clients visitant els seus establiments cada any i, d'aquests, 15 milions formaven part dels programes de fidelització. Fet que indicava la potencialitat de les eines malgrat l'èxit actual, en tant que 60 milions de persones encara no en formaven part.

Un estudi<sup>69</sup> posterior va posar de manifest que l'entitat disposa, de fet, un dels programes de fidelització més utilitzats (per un 48%) entre una llarga llista d'establiments d'hospitalitat. I és que el seu programa de fidelitat, que està basat en una aplicació mòbil, no només proporciona descomptes i incentius per a repetir la compra sinó que ofereix facilitats de comanda i pagament. I és que una de les principals característiques de la cadena és la situació de cua que es forma en alguna de les seves botigues en hora punta. L'aplicació permet fer la comanda i pagar abans de visitar l'establiment permeten a l'usuari recollir la comanda sense necessitat de fer cua, alhora que beneficiar-se de les promocions relatives a cada sessió. Les característiques de la seva aplicació mòbil són:

---

<sup>67</sup> Segons l'estudi de la consultora Allegra, en el qual es posa de manifest l'ús de diferents marques per part dels clients i el volum de mercat de cada competidor, durant el 2018, al Regne Unit. Font WorldCoffee Portal, <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2019/UK-coffee-shops-achieve-20-years-of-sustained-grow>

<sup>68</sup> Segons la transcripció de la conferència corporativa amb inversors que va tenir lloc a Las Vegas el 9 de Març de 2018. Font Starbucks, <https://investor.starbucks.com/ir-home/default.aspx>

<sup>69</sup> Segons l'estudi conduït per The Manifest, durant el 2018, a usuaris de telèfons intel·ligents que utilitzen aplicacions. Font: [https://medium.com/@the\\_manifest/the-success-of-starbucks-app-a-case-study-f0af6709004d](https://medium.com/@the_manifest/the-success-of-starbucks-app-a-case-study-f0af6709004d)

- Un programa de fidelització que aporta beneficis reals all consumidor
- Disseny de l'aplicació que permet una fàcil interacció per part de l'usuari
- La possibilitat d'ordenar productes i pagar online de manera àgil i senzilla
- La integració amb altres plataformes i serveis

L'aplicació d'Starbucks proporciona als seus usuaris una experiència personalitzada que inclou les ordres més freqüents, productes relacionats que poden ser d'interès, inclús facilita informació de la música que sona a la botiga amb enllaç a xarxes com Spotify per si l'usuari vol descarregar-se la música al seu dispositiu. El programa de fidelització proporciona nombrosos beneficis que, a banda d'ordenar i pagar sens fer cua, inclouen ofertes i promocions que es renoven de manera diària o la possibilitat de reomplir gratis la tassa de cafè tantes vegades com un vulguis si consumeixes a la botiga.

Starbucks representa l'èxit de la promoció de vendes, mitjançant un programa de fidelització basat totalment en l'entorn digital, com a eina principal per incrementar volum de vendes i mantenir una relació de proximitat amb els seus clients. El resultat és la fidelització de més de 14 milions d'usuaris, la generació de nous clients (l'entitat va patir un increment de l'11% en el nombre de clients) i d'un 38% de les vendes respecte el total<sup>70</sup>.

### **Hawkers: l'ús d'*influencers* com a canal de recerca i comunicació**

L'empresa Hawkercs es dedicada a la comercialització d'ulleres de sol, que tenen característiques molt similars a les de marques conegudes com RayBan o Oakley però a un preu més assequible, utilitzant únicament internet com a principal canal de distribució i comunicació amb els seus clients. Malgrat es tracta d'una organització molt jove, nascuda el 2013 a Elche, en tan sols dos anys l'entitat va declarar una facturació que superava els 70 milions d'euros. El cas dels seu èxit es basa en la utilització de les xarxes socials i el fenomen dels *influencers* com a úniques eines publicitàries.

---

<sup>70</sup> Segons resultats de l'organització. Font: <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-q2-fy18-earnings/>

David Moreno, cofundador de l'empresa, declarava<sup>71</sup> que el seu apropament “és el d'empresa orquestra, la qual s'ho fa tot gràcies a les facilitats que proporciona l'accessibilitat de la xarxa” i a la qual “els influencers actuen d'amplificadors de la marca i els seus missatges amb els que intentem mantenir una gran relació”. Si bé la seva estratègia de preus – els seus productes tenen un preu de venda de 25 euros de mitja, en comparació als 130 i 180 dels seus competidors – l'èxit de la seva expansió està basada en la seva capacitat de segmentar les diferències audiències presents a les xarxes socials. Francico Pérez, Director General de Hawkers, declarava<sup>72</sup> que als seus inicis “vam detectar grans oportunitats de segmentació a xarxes com Facebook que en aquella època encara no tenien les eines de segmentació que tenen avui”, però “necessitàvem millorar la percepció de la marca i vàrem implementar una transferència de reputació: la que tenien famosos i líders d'opinió amb la que ens faltava a nosaltres”. A més, l'empresa va crear relacions de col·laboració i esponsorització amb multitud de marques conegudes afins als seus valors corporatius, les quals van facilitar el canvi de percepció de la marca: passant de ser una desconeguda a una marca amb forta reputació i notorietat al mercat. La seva estratègia comunicativa, segons Pérez, es basava en una “identitat líquida” que permetés la seva adaptació a les tendències dels consumidors i del mercat amb independència de la seva cultura corporativa, la qual “ha permès la nostra internacionalització de manera ràpida que avui representen quasi el 80% de la nostra facturació”.

El cas de Hawkers representa l'èxit de la utilització dels nous mitjans de comunicació no convencionals, i l'ús de noves figures com la dels *influencers*, les quals poden impulsar les estratègies de comunicació i comercialització de l'empresa de manera determinant, inclús amb més eficàcia que les eines tradicionals de les relacions públiques o la publicitat si s'utilitzen de manera integral i aquestes estan alineades al model de negoci de la pròpia organització.

<sup>71</sup> Entrevista al cofundador de l'empresa, David Moreno, realitzada per la periodista Glòria Serra, dins les jornades “Sí a la Pyme BCN” del 2016, publicades pel mitjà ME! Font: <https://www.youtube.com/watch?v=uh6rrkxHuUM>

<sup>72</sup> A la presentació del model de negoci de la companyia, per part de Francisco Pérez, dins les jornades el 2017 “Hoy Es Marketing” promogudes per l'escola de negocis ESIC. Font: <https://www.youtube.com/watch?v=RUKZxFNT2ng>

## 5. CONCLUSIONS

La importància de la comunicació corporativa ha evolucionat els darrers anys al pas de les innovacions tecnològiques i socioeconòmiques succeïdes a les societats avançades. Si bé les organitzacions utilitzaven aquesta eina funcional com a quelcom més aviat operatiu - amb la finalitat d'assegurar l'emissió d'instruccions als seus empleats - la complexitat cada vegada més gran de les organitzacions i les societats de les que en formen part, ha convertit aquesta funció comunicativa en una eina estratègica de la que en depèn l'èxit de l'empresa: l'habilitat d'aquesta de relacionar-se amb l'entorn social i, en conseqüència, la seva capacitat per adaptar-se als canvis que aquest demanda, a un ritme que garanteixen la seva permanència en una posició de rellevància per als seus públics vers els seus competidors. I és que, per una banda, els mercats pateixen des de fa anys la saturació d'empreses que competeixen, amb productes similars, per adquirir un nombre limitat de clients. I per altra banda, l'entorn digital proporciona als consumidors noves maneres de ser, estar i comunicar-se els uns amb els altres, així com la potencialitat d'esdevenir un mitjà de comunicació de massa - ni que sigui momentani - arribant a audiències multitudinàries d'arreu del món de manera instantània.

En el context d'aquesta nova realitat digital, les eines de comunicació tradicionals com la publicitat i les relacions públiques - utilitzades tant per la comercialització dels productes i serveis de l'empresa, com per a comunicar-se amb els diferents públics, ja sigui de manera unidireccional o amb la intenció d'obtenir de manera proactiva una resposta positiva vers la organització - requereixen la digitalització dels seus mètodes i el solapament de les accions que les componen per assegurar la coherència i efectivitat de la narrativa empresarial. L'extensa revisió de gran diversitat bibliogràfica especialitzada en l'àmbit de la comunicació corporativa i de màrqueting, posa de manifest l'evolució de les diferents eines comunicatives i la integració de les seves activitats, com a millor mètode de planificació i execució de la funció comunicativa d'una empresa amb la finalitat de comercialitzar productes i serveis, així com de relacionar-se amb els diferents públics objectiu dels mercats als que hi formen part. Tanmateix, el conjunt d'aquestes activitats comunicatives es poden agrupar en les categories de la publicitat, la promoció de vendes, les relacions públiques i la venda personal.

L'anàlisi de la situació empresarial a Espanya pel que fa tant al comportament de les empreses respecte les diferents eines de comunicació de màrqueting, com l'anàlisi del comportament del consumidor davant el nou entorn, així com la recerca de pràctiques empresarials mitjançant casos pràctics, posen de manifest no només la complexitat de les activitats relacionades amb la comunicació de màrqueting, sinó també la seva integració en les estratègies de l'empresa dins les quals compleixen una funció disruptiva - quasi bé filosòfica - que les permeti evolucionar en el nou entorn per seguir venent més i millor.

Pel que fa a la realitat de les empreses espanyoles, sembla rellevant fer menció de les disparitats tecnològica observada entre les empreses segons la seva mida. Les dades analitzades semblarien indicar certa manca d'accés a les tecnologies de la informació i la comunicació per part de les empreses més petites, fet que les faria menys competitives. No obstant, les dades relatives al nombre de ciutadans amb accés a internet i pertinença de dispositius mòbils, ens farien pensar que aquelles empreses sense connexió a internet podrien haver decidit no tenir-ne per motiu de la seva activitat (i que aquesta no ho requereixi). Podria ser el cas, per exemple, d'un bar de barri el propietari del qual podria considerar innecessari tenir internet i espai web. Malgrat la seva decisió podria no tenir cap incidència en el volum de facturació o en la seva percepció d'èxit (donat que pot tenir una clientela regular), les dades obtingudes al present treball posarien de manifest la seva manca de competitivitat, en tant que no compliria amb les expectatives mínimes de connectivitat i serveis per part del consumidor actual. Tanmateix, reduiria l'obtenció de coneixement dels seus clients i clients potencials a una interacció purament física la qual mostra, per definició, un nombre limitat de les característiques del consumidor potencial i el seu comportament de compra, gustos, preferències o estils de vida, obtenció de la qual requeriria molt més temps que l'anàlisi de dades digitals. Així doncs, el nombre d'empreses que no tenen accés ni presència a la xarxa – en comparació al gran volum d'individus que si ho fan – indiquen una baixa competitivitat empresarial per part d'aquest grup d'organitzacions, les quals afecten al conjunt de la competitivitat del país en general, donat que el teixit empresarial a Espanya està format principalment per PIMES. Així doncs, la digitalització de les empreses i l'ús de tècniques professionals de comunicació per part d'aquestes empreses augmentaria sense dubte la competitivitat de la nostra societat i la seva capacitat de créixer i adaptar-se.

**Quadre de vinculació dels objectius plantejats, les conclusions de la formulació teòrica i la valoració de consecució dels objectius segons l'anàlisi de les dades i la recerca realitzades.**

<b>Objectiu plantejat</b>	<b>Conclusió de la formulació teòrica</b>	<b>Consecució de l'objectiu segons dades analitzades</b>
Definir característiques principals del nou entorn digital (en el context empresarial i de la comunicació de màrqueting)	La majoria d'interaccions socials succeeixen avui a internet mitjançant els dispositius mòbils.  Apartats (2.2), (3.3)	Assolit. L'anàlisi de les activitats empresarials en l'entorn digital confirmen els esforços d'aquestes en formar part de la xarxa per facilitar la interacció amb els seus públics.  Apartats (4.1), (4.2)
Identificar les característiques principals dels consumidors davant el nou entorn digital	Els consumidors estan híper-connectats a la xarxa, la qual promou la seva participació i un major coneixement de les pràctiques empresarials.  Apartats (2.3), (3.1)	No confirmat. Malgrat l'anàlisi de consum de mitjans confirma l'ús intensiu de la xarxa per part dels consumidors, i l'anàlisi de casos pràctics confirma també la participació d'aquests en les pràctiques empresarials encaminades a la comunicació, no queda clar que el grau de participació dels clients amb les empreses hagi augmentat al mateix nivell.  Apartat (4.3), (4.4)
Identificar els principals canals de comunicació que les empreses utilitzen per a comunicar-se amb els clients i la comercialització de productes i serveis	Les empreses utilitzen un mix de comunicació que persegueix l'efectivitat del missatge entre diferents canals.  Apartats (2.4), (3.1), (3.3)	Assolit. L'anàlisi de les empreses i els casos pràctics posen de manifest la varietat d'eines i canals utilitzats per les organitzacions amb la finalitat de connectar amb els seus clients.  Apartat (4.2), (4.4)

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Aced, C. ***Relaciones públicas 2.0: como gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital***, Editorial UOC, 2013
- Agudo, M. ***El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas***. Article, Cuadernos de Gestión de Información 4, p172-187. Facultat de Comunicació i Documentació, Universitat de Múrcia, 2015
- Aristòteles. ***La Retórica (Ars Rhetorica)***. Edició: Obras completas de Aristòteles, Nueva Biblioteca Filosófica, Madrid, 1933
- B.R. Londhe. ***Marketing Mix for Next Generation Marketing***. Article, Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference. Elsevier, 2014
- Balmer, J. ***Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix***. Article, The Working Papers, Bradford University, 2006
- Balmer, J.; Gray, E. ***Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage***. Article de Corporate Communications: An Internal Journal, Vol. 4, núm. 4, 1999
- Balmer, J.; Greyser, S. ***Corporate marketing, Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation***. Article, European Journal of Marketing, Vol. 40, Núm. 7. Emerald Group, 2006
- Barrios, A. ***El comunicador en el entorno digital***. Cuadernos de Información. Núm. 34, Juny 2014
- Berlo, D. ***The process of communication; an introduction to theory and practice***. Rinehart and Winston, 1960

- Booms, B.H.; Bitner M.J. **Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms**. Conferència de màrqueting de serveis de Chicago (EEUU), registre pàg. 47-52. American Marketing Association, 1981.
- Borden, N. **The concept of Marketing Mix**. Article, Journal of Advertising Research, Harvard Business School, 1984
- Briceño, S.; Mejías, I.; Godoy, E. **Comunicación de marketing**. Daena: International Journal of Good Conscience, 2010.
- Cacciattolo, K. **Defining Organisational Communication**. Article, European Scientific Journal, Vol. 11, Núm. 20, 2015
- Cáceres, M.D.; Brändle, G.; Ruiz, J. A.. **Sociabilidad virtual: la interacción social en el ecosistema digital**. Article, Hist. Común. Soc. 22(1) 2017: 233-247, Universidad Complutense de Madrid, 2017
- Camacho, M.; Segarra, S. **La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa**. Revista de Comunicación, vol. 18, núm. 2, 2019
- Capriotti, P. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. Barcelona: Ariel, 1999
- Castells, M. **Comunicación y Poder**. Alianza Editorial, 2009
- Chaffey, D.; Smith, PR. **Digital Marketing Excellence**. Routledge, 2017
- "Cobo, C.; Pardo, H. **Planeta web 2.0: inteligencia colectiva o medios fast food**. Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic i Flacso México. Barcelona, 2007
- Córdoba, J. **Del marketing transaccional al marketing relacional**. Article, Entramado, vol. 5, núm.1 . Universidad Libre, Cali, Colombia, 2009
- Cornelissen, J. **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**. Sage, 2017 i versió 2014.



- Craig, R. ***Pragmatism in the Field of Communication Theory***. Article, Revista Communication Theory de l'associació internacional de comunicació. Volum 9, núm. 2, pàgs. 119–161, Oxford Academic, 1999
- Egan, J. ***Marketing Communications***. Sage, 2016
- Ekhlassi et al, 2012. ***Determining the Integrated Marketing Communication Tools for Different Stages of Customer Relationship in Digital Era***. Article, International Journal of Information and Electronics Engineering, Vol. 2, Núm. 5, Setembre 2012
- Fiske, J. ***La Teoria de la Comunicació***. Article, Introducción al Estudio de la Comunicación, Editorial Herder, 1985
- Gotsi, M.; Wilson, A. ***Corporate Reputation: seeking a definition***. Article, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, núm. 1, Emerald, 2001
- Hemann C., Burbary, K. ***Digital Marketing Analytics. Making Sense of Consumer Data in a Digital World***. Pearson, 2018
- Hooley et al. ***Marketing strategy and Competitive Positioning***. Editorial Pearson Education, 2017
- Illia, L.; Balmer, John. ***Corporate communication and corporate marketing. Their nature, histories, differences and similarities***. Article, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17, núm. 4, Emerald, 2012
- Jakobson, R. ***Closing Statement: Linguistics and Poetics. Style in Language***. The Massachusetts Institute of Technology, 1960
- Jenkins, H. ***Convergence Culture. La cultura de la convergencia en los medios de comunicación***. Barcelona: Paidós, 2008

- Keller, KL; Kotler, P. ***Dirección de Marketing***. Pearson 2006
- Khan, B. ***Corporate Brand Management, Past, Present and future***. Article, Pranjana: The Journal of Management Awareness, 2009
- Kotler, P. ***El marketing de servicios profesionales***. Planeta, 2004
- Lasen, A.; Puente, H. ***La Cultura Digital***. Editorial UOC, 2016
- Lauterborn, B. ***New Marketing Litany: Four P's Passe: C-Words Take Over***. Advertising Age, 1990
- McCarthy, EJ. ***Basic Marketing: A Managerial Approach***. Irwin, 1960
- McLuhan, M. ***Understanding Media, The Extensions of Man***. McGraw-Hill, 1964
- Miller, K. ***Organizational Communication: Approaches and Processes***. Cengage Learning, 2015
- Moragas, M. ***Internet i canvis en el sistema de comunicació***. Article. Quaderns del CAC núm. 38, Vol. XV (1), pàgs. 5-14, Juny 2012
- Navarro, H. ***El consumo multipantalla. Estudio sobre el uso de medios tradicionales y nuevos por parte de niños, jóvenes, adultos y personas mayores en Cataluña***. Quaderns del CAC 38, vol. XV (1), Juny 2012
- Perez, A. ***Marketing y comunicación digital también para los clientes internos***. Article, Revista de Marketing y Ventas, núm. 292, Febrer, 2014
- Pickton, D.; Broderick, A. ***Integrated marketing communications***. Pearson, 2005
- Porter et al. ***On Strategy***. Harvard Business Review, 2011

- Porter, M. ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***. Collier Mamillan, 1985
- Richardson et al, 2015. ***Customer-Centric Marketing: Supporting sustainability in the digital age***. Kogan Page, 2015
- Rodríguez, I.; Sanz, S. ***Estrategias y técnicas de comunicación de marketing***. UOC, 2009
- Romero, F.; Gil Martil, V.A. ***Crossuser: claves para entender el consumidor español de nueva generación***. Editorial Gestión 2000, 2008.
- Roper S.; Fill, C. ***Corporate Reputation: Brand and Communication***. Pearson, 2012
- Rosenbaum, R.; Percy, L.; Pervan, S. ***Strategic Brand Management***. Oxford University Press, 2018
- Saperas, E. ***La sociología de la comunicación de masas en los Estados Unidos***. PPU, 1992
- Scolari, C. ***Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital***. Anuario AC/E de cultura digital, 71-81, 2014
- Smith, PR; Zook, Ze. ***Marketing Communications***. Kogan Page 2015
- Trout. J.; Ries, A. ***Positioning: The Battle for Your Mind***. McGraw-Hill, 2001
- Van Riel, C. ***Comunicación corporativa***. Prentice Hall, 2010
- Wren, D. ***Historia de la gestión***. Esade fondo, Belloch, 2008
- Xifra. J. ***Manual de relaciones públicas e institucionales***. Editorial Tecnos, 2014

## 7. WEBGRAFIA

- Chaffey, D. *SOSTAC, Marketing Plan model*. Article [Consultat el 18/04/2020]. Dave Chaffey, Febrer 2020  
<https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/sostac-marketing-plan-model/>
- Antevenio. *¿Qué es el Inbound Marketing? Guía 2018*. Article [Consultat el 19/04/2020], Antevenio, Abril 2018.  
<https://www.antevenio.com/blog/2018/04/inbound-marketing-guia-2018/>
- Aranda. *Diferència entre identitat i imatge corporatives*. Article [Consultat el 07/04/2020], Aranda Estudio, 2006 <http://aranda-estudio.com/diferencia-imatge-corporativa-i-identitat-corporativa/>
- Bittolo, S. *Comunicación digital en un mundo en movimiento*. Article [Consultat el 20/03/2020] PuroMarketing, Juliol, 2019.  
<https://www.puromarketing.com/12/32361/comunicacion-digital-entorno-movimiento.html>
- Bonchek, M. *Making Sense of Owned Media*. Article [Consultat el 15/04/2020] Harvard Business Review. Febrer, 2020  
<https://hbr.org/2014/10/making-sense-of-owned-media>
- Borges, C. *Cultura digital: ¿cuáles son sus características e influencias en la sociedad?* Article, Rock Content, 2019  
<https://rockcontent.com/es/blog/cultura-digital/>
- Caffey, D. *Digital Marketing Strategy*. Article [Consultat el 19/04/2020], davechaffey.com, Gener, 2019 <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/digital-marketing-strategy/>
- Castells, M. *El poder en la era de las redes sociales*. Article, [Consultat el 12/03/2020]. Nexos, 2012 <https://www.nexos.com.mx/?p=14970>

- CIM. **Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works.** Article [Consultat 02/04/2020] The Chartered Institute of Marketing (CIM), 2015 <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>
- Coobis. **Diferencias entre Earned, Owned y Paid Media.** Article [Consultat el 19/04/2020], Coobis. Novembre, 2019 <https://coobis.com/es/cooblog/diferencias-entre-earned-owned-y-paid-media/>
- Espigares, M. **Diferencias entre: Paid Media, Owned Media y Earned Media.** Article [Consultat el 18/04/2020]. Agència Digital Apolo, Novembre, 2017 <https://apolo.marketing/diferencias-paid-media-owned-media-earned-media/>
- Estela, M. **Web 2.0** Article [Consultat el 31/03/2020]. Concepto.de, 2018 <https://concepto.de/web-2-0/>
- Frue, K. **3 Important Marketing Communication Tools.** Article [Consultat el 17/04/2020], pestleanalysis.com, Gener, 2017 <https://pestleanalysis.com/marketing-communication-tools/>
- Gerard, P. **¿En que consiste la comunicación digital?** Article, [Consultat el 10/03/2020] Blog Cegos, Ocubtre 2019 <https://www.blogdetransformaciondigital.es/en-que-consiste-la-comunicacion-digital/>
- Hanlon, A. **The 4Cs Marketing Model.** Article [Consultat el 16/04/2020] Smart Insights, 02/02/2015 <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/4cs-marketing-model/>
- Juneja, P. **Integrated Marketing Communications Tools.** Article [Consultat el 17/04/2020], managementstudyguide.com, 2015 <https://www.managementstudyguide.com/integrated-marketing-communication-tools.htm>
- Lippenholtz, B. **Hablamos de cultura digital.** Article, EduCar, 2015 <https://www.educ.ar/noticias/129252/hablamos-de-cultura-digital>

- Llorente & Cuenca. **La transformación digital**. Article, [Consultat el 15/03/2020] Revista Uno, Febrer 2019 <https://www.revista-uno.com/numero-24/la-transformacion-digital/>
- Marketing Directo, **Radiografía del consumo de medios en España: la televisión sigue en cabeza, pero internet recorta posiciones**. Article, [Consultat el 19/04/2020], MarketingDirecto.com, Gener, 2020 <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/medios/radiografia-del-consumo-de-medios-en-espana-la-television-sigue-en-cabeza-pero-internet-recorta-posiciones>
- MeidaSense. **Key Advertising Industry Trends in 2019-2020**. Article [Consultat el 18/04/2020], MediaSense, Gener, 2020 <https://www.media-sense.com/2020/01/28/key-advertising-industry-trends-in-2019/>
- Mulder, P. **Lasswell Communication Model**. [Data de consulta: 30/03/2020] ToolShero, 2018 <https://www.toolshero.com/communication-skills/lasswell-communication-model/>
- Smith et al. **Marketing communications planning using the PASTA model**. Article [Consultat el 16/04/2020] smarthings.com, Juliol, 2017 <https://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/planning-budgeting/marketing-cdcommunications-planning-using-pasta-model/>
- Stephen, A.T.; Galak, J. **The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace**. Article, Journal of Marketing Research, Octubre, 2014 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmr.09.0401>
- Suazo, B. **La Cultura Digital**. Article, Gestipolis, 2019 <https://www.gestipolis.com/la-cultura-digital/>
- Suttle, R. **Communication Marketing Tools**. Article [Consultat el 18/04/2020], bizfluent.com, Gener, 2019 <https://bizfluent.com/list-6694043-communication-marketing-tools.html>

- Tedde, S. *¿Qué són los earned media?* Article, T20 Media, Gener, 2017  
<https://www.t20media.com/ideas/seo/earned-media/>
- The Economist. *How the internet has changed during lockdowns.*  
Article [Consultat el 20/04/2020], The Economist, 18/04/2020  
<https://www.economist.com/graphic-detail/2020/04/18/how-the-internet-has-changed-during-lockdowns>
- Yu, J. Earned Media Rising - The Earned Media Ripple Effect. Article  
[Consultat el 05/03/2020] Social Media Marketing Column. Marketing Land.  
Abril, 2014. Webgrafia <https://marketingland.com/earned-media-rising-the-earned-media-ripple-effect-56528>

## 8. FONTS D'INFORMACIÓ

---

- **INE, Institut Nacional d'Estadística.**  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550)
- **AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación.**  
<https://www.aimc.es/>
- **STATISTA.** Plataforma digital de dades estadístiques.  
<https://www.statista.com/>
- **RESEARCHGATE.** Xarxa professional de científics i professionals de la recerca, amb milions d'estudis acadèmics disponibles.  
<https://www.researchgate.net/>
- **EMERALD INSIGHT.** Editorial especialitzada en estudis de recerca i revista acadèmica pròpia de comunicació.  
<https://www.emeraldgrouppublishing.com/about>

- **GOOGLE SCHOLAR.** Buscador especialitzat en articles acadèmics i de recerca. <https://scholar.google.com/>
- **BIBLIOTECA DE LA UOC.** <http://biblioteca.uoc.edu/>

## ESTUDIS CONSULTATS

- Kemp, S. ***Digital 2019: Global Internet Use Accelerates.*** Estudi [Consultat l'01/04/2020]. Font: We are social, 2019  
<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- IAB – PWC. ***Inversión publicitaria en medios digitales 2019.*** Estudi, [Consultat el 12/04/2020]. IAB-PWC, 2019
- IPMARK. ***III Barómetro sobre la Salud del Brandin en España. Estudi*** [Consultat el 20/04/2020], Asociación Española de Empresas de Branding (AEBRAND). Gener 2018.
- CAC. ***Consum i percepcions dels mitjans audiovisuals a Catalunya, 2019.*** Estudi, [Consultat el 20/04/2020]. Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC), Febrer 2019.
- IAB. ***II Estudio de Medios de Comunicación Online.*** Estudi, [Consultat el 21/04/2020]. Kantar Worlpanel, 2015.
- Sánchez R. ***Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2019.*** Estudi [Consultat el 23/04/2020]. INFOADEX, 2020
- IAB. ***Estudio de Hábitos de Consumo: Millennials vs. Generación X.*** Estudi [Consultat el 23/04/2020]. IAB, Smartme Analytics, 2019
- Mediapost. ***I Estudio de Marketing Relacional en España.*** Estudi [Coonsultat el 25/04/2020]. Mediapost, 2019.



- AIMC. **22º Estudio de navegantes en la red, sobre comportamiento de usuarios de Internet**. Estudi [Consultat el 23/04/2020]. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC, Març 2020
- Civil. Marta.; López, B. **Informe de la comunicació a Catalunya 2017-2018**. Estudi [Consultat el 20/04/2020]. Institut de la Comunicació, Universitat de Barcelona, (InCom-UAB), Col·lecció Lexikon Informes, 2019
- Urueña et al. **Informe E-Pyme 2018: anàlisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas**. [Consultat el 21/04/2020] Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) - INE, 2019
- PR SCOPE. **Tendencias en la industria de la comunicación y las relaciones públicas en España 2019-2020, 6a Edición**. Estudi [Consultat el 23/04/2020]. SCOPEN, 2020
- AMES. **Análisis de la Inversión en Marketing, España 2018**. Estudi [Consultat el 25/04/2020]. INFORMA et al, 2019
- UNESCO. **World Trends in Freedom of Expression and Media Development, Global Report 2017/2018**. Estudi [Consultat el 20/04/2020]. UNESCO i Universitat d'Oxford, 2018
- GEOBLINK. **El Futuro del Retail Intelligence, Informe 2018**. Estudi [Consultat el 26/04/2020]. GEOBLINK, 2019.