

antvirgili@yahoo.es

Comunicación Profesional. C/ Marqués de Pidal 6. 33004 Oviedo. España.

Master en *Media Management* (University of Missouri).
Doctor en Comunicación (Universidad de Navarra),
con una tesis sobre gestión de empresas de radio.

COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD
Vol. XIII • Núm. 1 • 2000 • 167-203

Propuesta de gestión publicitaria en empresas radiofónicas

Radio Sales Management: a Proposal

Resumen: Este artículo estudia las estrategias en la gestión publicitaria en la empresa de radio. Primero se clasifica a los anunciantes según el tipo de relación comercial que mantienen con las empresas de radio. En segundo lugar, se analizan los diferentes tipos de relaciones comerciales entre los representantes de la empresa de radio y los anunciantes. Por último, se distinguen dos estrategias predominantes en la gestión publicitaria en radio: gestión venta y gestión beneficio. La primera adopta como objetivo prioritario el aumento de cuota de mercado; la segunda también persigue aumentar el ingreso, pero presta especial cuidado en cómo se obtiene. Integridad de tarifas, tipo de venta personal, tipo de contrato y tipo de anunciante diferencian estos dos tipos de gestión.

ABSTRACT: *This article analyzes different types of radio sales management. First of all, it classifies advertisers according to their buying behavior. Secondly, it describes the different sales relationships between radio sales representatives and advertisers. And finally, it maintains that two strategies are prevalent in radio sales management: sell for market share and sell for profits. Both use radio advertising offer in different ways. Sell for market share looks mainly for increasing revenues; sell for profits tries to increase revenue, but also it takes account of how advertising is sold. Rate integrity, personal selling, and even the type of advertiser are different in this two types of radio sales management strategies.*

Palabras clave: radio, publicidad, gestión.

Key words: radio, advertising, management.

1. Introducción

El estudio de la gestión publicitaria en radio se puede fundamentar en dos razones. Primero, el estudio sobre gestión comercial en radio puede ayudar a

mejorar la práctica profesional. Reflexionar sobre la actividad publicitaria puede proporcionar pautas a directores y agentes comerciales en su trabajo. Más aún, la necesidad de mejorar las prácticas de gestión comercial en radio aumenta debido a la creciente importancia del marketing directo y a la aparición de nuevos medios que originan una mayor competencia por las inversiones publicitarias. Internet, televisión digital, televisión por satélite directo y cable, por ejemplo, representan mayor competencia por los ingresos publicitarios para los medios tradicionales. Como resultado de esta tendencia, las agencias de publicidad han intensificado la función de planificación y compra de medios debido a la gran variedad de posibilidades que disponen para ejecutar sus campañas, lo cual complica la selección y compra de espacio publicitario¹.

Perfeccionar la gestión publicitaria puede ser una de las respuestas de las empresas de radio a la creciente competencia y a la mayor complejidad de adquirir tiempo publicitario. Las emisoras de radio pueden mejorar sus resultados si maximizan el valor de sus servicios no sólo ante la audiencia sino también ante los anunciantes.

La segunda razón que avala el estudio de la gestión publicitaria tiene un fundamento más genérico. Las empresas de comunicación deben actuar con la autonomía necesaria para elegir y decidir los contenidos. Si bien en los países occidentales no existe la censura oficialmente instituida, presiones económicas pueden influir en la elaboración de la programación. Las empresas de comunicación pueden ceder su independencia debido a la presión de factores externos como los anunciantes². La tentación de ceder la independencia será más atenuada en un mercado donde las presiones externas sean

¹ WPP, el mayor grupo publicitario del mundo, quiere impulsar el área de planificación y compra de medios, y para ello ha unido los departamentos de planificación de sus agencias publicitarias J. Walter Thompson y Ogilvy & Mather en un negocio separado e independiente. Véase "Media buyers break free", *The Economist*, 27.IX.1997, p. 68.

² De hecho, los anunciantes estadounidenses han manifestado que quieren conocer con antelación los contenidos para decidir si al final quieren emitir publicidad. Esta medida, como es obvio, puede representar una seria amenaza sobre la independencia editorial. Sirva como ejemplo el siguiente dato: En una sesión de la conferencia sobre medios de comunicación de la American Association of Advertising Agencies el centro del debate fueron los contenidos, y el mensaje de los anunciantes a los medios fue claro: "If it's racy, if it's controversial, advertisers want to know in advance. According to a 4A's survey released during the conference, 94 percent of members said they want prepublication or pre-airdate notification on controversial content. At the same time, only 36 percent felt that they ultimately have any influence over editorial or programming content" (FREEMAN, M., SHARKEY, B. y R. FISHER, "The price is not right", *Mediaweek*, 16.II.1998, p. 8).

reducidas y la gestión de las empresas presente la mejor solución para diluirlas. Aquellos directivos de empresas de comunicación que entiendan la naturaleza del mercado informativo pueden enfrentarse con mayor solvencia a las presiones de anunciantes.

El trabajo del departamento comercial, encargado de obtener ingresos de explotación, debería proporcionar a los responsables de programación (es decir, de los contenidos) la autonomía suficiente para llevar a cabo todos sus proyectos. Esta idea puede resultar paradójica en algunos círculos de comunicadores y periodistas porque a menudo se acusa al área comercial de imponer decisiones basadas en satisfacer exclusivamente a los anunciantes sin apenas prestar atención a los intereses de los oyentes³.

El compromiso de la dirección comercial con los valores, principios configuradores y líneas editoriales de la empresa es fundamental en la respuesta a la influencia de los anunciantes en los contenidos de los medios. Hasta cierto punto parece fácil tratar con los anunciantes cuando se consigue una posición dominante en el mercado⁴ y, por el mismo razonamiento, la influencia de los anunciantes será mayor en aquellos medios con una presencia débil en el mercado. Los directores comerciales tienen un papel crucial en la autonomía de los medios; olvidar esta responsabilidad va en perjuicio de las propias organizaciones informativas. Utilizando la ley de Pareto se puede afirmar genéricamente que en las empresas de radio el veinte por ciento de los anunciantes proporcionan el ochenta por ciento de los ingresos. El objetivo, por tanto, es no permitir a esos anunciantes que controlan el ochenta por ciento que lo hagan además sobre los contenidos.

Por otro lado, se tiene que aceptar la complejidad del trabajo de los directores y agentes comerciales no sólo en radio sino en cualquier otro mercado. Tienen que satisfacer los objetivos presupuestarios y de programación de la empresa, pero también han de satisfacer las demandas de los clientes para poder desempeñar su trabajo. Esta situación suele generar conflictos cuando

³ Underwood refleja las preocupaciones de los redactores al afirmar: "Lo que nos preocupa es si los verdaderos valores del negocio -el arte de escribir, el vigor de investigar, el sentido de justicia e igualdad, el impulso visceral de querer corregir los errores- sobrevivirá en las nuevas, científicamente gestionadas, redacciones dirigidas por MBAs" (UNDERWOOD, D., *When MBAs rule the newsroom: How the marketers and managers are reshaping today's media*, Columbia University Press, Nueva York, 1993, p. xix).

⁴ Abernethy demuestra que las emisoras de radio con mayor cuota de mercado tienden a rechazar más anuncios o a solicitar modificaciones en los contenidos que las emisoras con menor cuota de mercado (ABERNETHY, A. M., "Advertising clearance practices of radio stations: a model of advertising self-regulation", *Journal of Advertising*, 22/3, 1993, pp. 15-26).

las exigencias de los anunciantes no encajan exactamente con las necesidades de programación. El director comercial ha de buscar un equilibrio entre las dos necesidades y buscar una solución que satisfaga a ambas partes⁵.

Un conocimiento profundo sobre la profesión comercial debería formar un juicio más exacto sobre su función en una empresa informativa. Tal entendimiento ayudará a levantar la barrera a menudo existente entre los departamentos comerciales y las redacciones⁶. Las empresas de radio obtendrán mejores resultados si sus organizaciones trabajan de forma coordinada⁷, y para ello el departamento de programación y el comercial han de colaborar en el cumplimiento de objetivos comunes.

2. Anunciantes y venta personal

El primer paso, antes de formular una propuesta de gestión comercial, parece oportuno que sea el establecimiento de una clasificación de anunciantes y del tipo de venta empleado por los representantes de la empresa radiofónica.

2.1. Tipo de anunciante

Existen varios criterios para tipificar al anunciante: por frecuencia de las inversiones, por inversión en la empresa, por inversión publicitaria en el mercado radiofónico, por inversiones publicitarias totales, por identidad y

⁵ Stanton, Buskirk y Spiro lo llaman "role conflict" y forma parte de la profesión comercial (STANTON, W. J., BUSKIRK, R. H. y SPIRO, R. L., *Management of a sales force*, Irwin, Chicago, 1995, p. 16).

⁶ Medina concluye referido al ámbito de la televisión que "tras el estudio de las decisiones que configuran las relaciones comerciales en el área de producción, se observa un problema general en casi todos los canales de televisión: la falta de planificación y conexión entre los departamentos de producción, programación y marketing" (VV. AA., *Estrategias de marketing de las empresas de televisión*, EUNSA, Pamplona, 1997, p. 122).

⁷ Herweg y Herweg entienden que la existencia de una comprensión mutua entre los departamentos de programación y el comercial repercute en beneficio de la emisora: "Entender más que las cuestiones básicas del departamento de programación y transmitir esta información, cuando sea apropiada, es una de las claves para vender más publicidad y para mantener a los clientes durante más tiempo. La programación y los locutores podrían también beneficiarse de este entendimiento y participar en el proceso de venta, incluyendo hacer presentaciones con el agente comercial" (HERWEG, G. W. y HERWEG, A. P., *Radio's niche marketing revolution. Future sell*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997, p. 99).

por origen geográfico. Aquí interesa clasificar al anunciante por el tipo de relación publicitaria que mantiene con la empresa de radio.

La clasificación según la relación entre anunciantes y agentes comerciales permite diseñar ofertas especializadas que se ajusten al modo en que los anunciantes entienden y llevan a cabo el intercambio publicitario⁸. Las relaciones que mantengan los anunciantes con los agentes comerciales dependen del tipo de incertidumbre con el que acuden al mercado⁹. Los anunciantes demandantes se caracterizan por dudar únicamente sobre cómo ejecutar la campaña publicitaria. Tienen formada la opinión sobre qué tipo de campaña quieren, en qué condiciones y qué emisoras van a utilizar. El anunciante demandante conoce las diferentes ofertas en el mercado, está al corriente de sus costes y elabora su propia estrategia al margen de las ofertas propuestas por los agentes comerciales. Las actividades de compra se centran en controlar que los acuerdos publicitarios se hagan efectivos.

El condicionante presenta otro tipo de incertidumbre denominada de mercado porque duda sobre quién puede ofrecerle la mejor oferta en el mercado. Se acerca al intercambio comercial exigiendo una serie de condiciones que han de cumplirse, por lo general, referidas al precio, modo de pago y franja horaria. Llegará a un acuerdo con quien mejor satisfaga sus condiciones. Se denomina condicionante porque las negociaciones comerciales se basan, sobre todo, en las condiciones de venta¹⁰.

El anunciante colaborador duda si invertir en publicidad radiofónica o si una nueva y original campaña le va a reportar algún tipo de beneficio. Intenta solucionar la incertidumbre sobre la necesidad de invertir colabo-

⁸ De ahí que Grant y Schlesinger afirmen que "as managers identify customer segments with different behavior profiles, they can create special offerings targeted to create profit-enhancing behavior changes in high potential segments" (GRANT, A. W. H. y SCHLESINGER, L. A., "Realize your customer's full profit potential", *Harvard-Business Review*, Septiembre-Octubre, 1995, p. 64).

⁹ Hakansson, Johanson y Wootz distinguen tres tipos de incertidumbres por parte de los compradores: "Need Uncertainty refers to the degree of difficulty encountered in specifying and measuring product uses and characteristics. Market Uncertainty refers to the degree of stability of the marketplace and the degree of difficulty encountered in comparing the characteristics of the potential sellers. Transaction Uncertainty refers to the degree of difficulty encountered in delivering the product to the purchaser" (TULLOUS, R. y MUNSON, J. M., "Organizational purchasing analysis for sales management", *Journal of personal selling and sales management*, 12/2, 1992, p. 17).

¹⁰ Como dice Lovelock, "speed, consistency and price savings may be more important to many customers than customized service" (LOVELOCK, C. H., "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of marketing*, 47/3, 1983, p. 16).

rando estrechamente con los agentes comerciales. Estos últimos proponen diferentes planes publicitarios, y el anunciante participa en su mejora: comparte la información necesaria para solucionar los problemas publicitarios con el agente comercial. El representante de la emisora o cadena actúa como consultor más que como vendedor en sentido estricto. Se denomina colaborador porque proporciona información sobre su actividad comercial, ayuda en la elaboración de propuestas, y participa en la verificación y mejora de resultados.

2.2. Tipos de venta personal en las relaciones publicitarias

El tipo de relación establecido entre el agente comercial y el anunciante depende del conjunto de necesidades, valores y actitudes del anunciante. Debido al auge del marketing relacional¹¹, se considera no sólo el establecimiento sino también el mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes como parte del éxito de cualquier negocio. A los clientes no se les considera meros compradores sino agentes colaboradores en el negocio donde existe un intercambio de valores. Se ahonda pues en el intento de conocer y adaptarse a las necesidades de los clientes y en el objetivo de conseguir relaciones duraderas y provechosas¹². Se dice provechosas porque no toda relación duradera es rentable o, ni siquiera, productiva. Esto sucede cuando se mantienen relaciones comerciales por conveniencia o hábito sin compartir información, sin confianza mutua entre las partes y sin compromiso verdadero por superar los objetivos. Habrá que partir entonces de las necesidades de los anunciantes para elaborar una tipología de venta personal que

¹¹ Por marketing relacional se entiende "la práctica de construir relaciones satisfactorias a largo plazo con grupos clave —clientes, proveedores, distribuidores— con el objeto de retener su preferencia y negocio a largo plazo" (KOTLER, P., *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1997, p. 12). Duncan y Moriarty afirman que "as the traditional marketing mix elements [4 p] have become commoditized, companies are realizing that their most valuable assets are relationships with customers and other key stakeholders" (DUNCAN, T, y MORIARTY, S. E., "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of marketing*, 62/2, 1998, p. 3).

¹² Esta tendencia comercial subraya la importancia de la confianza en las relaciones comerciales. Al perseguir relaciones constantes y no ventas esporádicas, la confianza se erige en pilar fundamental en el establecimiento de cualquier tipo de negociación o proyecto comercial. En este sentido, Yoho dice que "relationships are highly dependent on the establishment of early rapport—and rapport is the presence of trust, harmony, and confidence in a relationship" (YOHO, D., "From the practitioner's desk: a comment on «Broadening the scope of relationship selling», *Journal of personal selling and sales management*, 18/2, 1998, p. 52).

permita el establecimiento de diferentes relaciones comerciales. La clasificación de anunciantes "por el tipo de relación" parece la más apropiada para determinar los tipos de venta personal¹³.

Tres tipos de venta personal¹⁴ aparecen como respuesta a las tres incertidumbres posibles en los anunciantes¹⁵: la venta administrativa, la venta optimizadora y la venta constructiva. Cada una se diferencia en dos aspectos fundamentales, la aportación de soluciones y el tipo de servicio. La venta administrativa apenas aporta soluciones y el servicio se centra en despejar cualquier tipo de incógnita sobre la ejecución de la campaña. La venta optimizadora aporta soluciones en grado medio y el tipo de servicio ofrecido se dirige a confirmar al anunciante las ventajas competitivas de la emisora o cadena. La venta constructiva se caracteriza por la multitud y creatividad de ideas que pueden solucionar los problemas publicitarios del anunciante, y el servicio que aporta intenta confirmar al anunciante la utilidad y efectividad de la campaña. El Cuadro 2.1 refleja las características de cada tipo de venta.

Cuadro 2.1. Tipos de venta personal en la relaciones publicitarias

Tipo venta	Soluciones	Servicio	Anunciante
Administrativa	Escasa	Transaccional	Demandante
Optimizadora	Media	De mercado	Condicionante
Constructiva	Abundante	De necesidad	Colaborador

Fuente: Elaboración propia

¹³ Véase VISWANATHAN, M. y OLSON, E. M., "The implementation of business strategies: implications for the sales function", *Journal of personal selling and sales management*, 12/1, 1992, p. 45.

¹⁴ Los tipos de venta se desarrollan entre los límites establecidos por McMurray, adaptados por Stanton, Buskirk y Spiro, quienes distinguen entre *order-takers* y *order-getters*. Los primeros se limitan a recoger pedidos y a hacer un seguimiento de los acuerdos comerciales. Los segundos "do the creative, developmental selling to existing accounts or to new markets" (STANTON, W. J., BUSKIRK, R. H. y SPIRO, R. L., op. cit., p. 13-14). Así, la venta administrativa se acerca más al extremo representado por los *order-takers*, y la venta constructiva se sitúa en el extremo opuesto.

¹⁵ Tullous y Munson aseguran, refiriéndose a cualquier tipo de cliente, que "salespeople should be aware of when and what purchasing criteria trade-offs a customer will use in selecting a supplier. Therefore, (...) this awareness may be reinforced by acquiring information on the following elements: (1) customer's selection criteria, (2) customer's perceived risk as defined by the UBS [Uncertainty Buying Situation], and (3) the modifiability of the customer's selection criteria under different types of perceived risk. The sales performance differences among individual salespeople may be related to their ability to understand which criteria are important in which types of uncertainty situations" (TULLOUS, R. y J. M. MUNSON, "Organizational purchasing analysis for sales management", op. cit., p. 22).

El Cuadro 2.1 muestra los tipos de venta, el grado de solución que aportan a las necesidades publicitarias de los anunciantes, el tipo de servicio y el tipo de anunciante que mejor encaja. El interés de este esquema radica en el intento de ligar las prácticas de venta a los diferentes perfiles de los anunciantes. El empleo estratégico de la clasificación del Cuadro 2.1 puede ofrecer a las empresas de radio una ventaja competitiva frente a otras empresas que apenas diferencian a los anunciantes o que, aun percibiendo diferencias en sus necesidades, no trazan las estrategias apropiadas para ajustarse a dicha realidad¹⁶.

Las relaciones reflejadas en el Cuadro 2.1 son más dinámicas que estáticas principalmente en dos sentidos. En primer lugar, los tipos de venta pueden ser utilizados por el mismo agente comercial o por diferentes personas dentro del mismo equipo de ventas. Lo normal es que la dirección detecte qué agentes tienen mayores predisposiciones a un tipo de venta o a otro, y asigne a cada agente los anunciantes que mejor encajen en su estilo de venta. De todos modos, es muy difícil que en una misma cartera de clientes existan anunciantes de un mismo tipo. Por eso, los agentes comerciales deben ser conscientes del tipo de venta que deben adoptar con cada cliente, aunque estén especializados en un tipo determinado de anunciantes. De este modo, se incrementará la fidelidad y se conseguirán relaciones duraderas y rentables¹⁷.

En segundo lugar, el Cuadro 2.1 contiene relaciones dinámicas por cuanto el mismo anunciante no se comporta de igual manera a lo largo del tiempo¹⁸: las necesidades, incertidumbres y valores cambian. De ahí, por ejemplo,

¹⁶ El cuadro pretende especificar lo que Grant y Schlesinger denominan "optimizar el intercambio de valor": "Hoy, usando las herramientas informativas y tecnológicas disponibles, las empresas pueden asociar sus inversiones en las relaciones con los clientes directamente a los retornos que esos clientes generan" (GRANT, A. W. y SCHLESINGER, L. A., "Realize your customer's full profit potential", op. cit., p. 60). Abordar estratégicamente las relaciones comerciales con los anunciantes permite a las empresas de radio incrementar los ingresos, sin recurrir a lo que Moyes califica como opciones equivocadas de la gestión radiofónica: "Option 1. Running *cheaper* through more expense cutting (...) Option 2. Running with more spots (...) Option 3. Running with *more* salespeople" (MOYES, B., "1999 is coming -are you ready to perform?", *Radio & Records*, 25.IX.1998, p. 15).

¹⁷ Clientes comprometidos y que mantengan relaciones estables son más rentables para la empresa que clientes pasivos. Grönroos al respecto señala que "si se pueden lograr relaciones estrechas y a largo plazo, la posibilidad de que esto lleve a intercambios continuados de rentabilidad es alta" (GRÖNROOS, C., *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid, 1994, p. 134).

¹⁸ Véase GILMORE, J. H. y PINE II, B. J., "The four faces of mass customization", *Harvard*

que un anunciante condicionante pueda ser en el futuro colaborador. La dirección de ventas y los agentes comerciales deben saber responder al cambio de carácter en las relaciones comerciales con los anunciantes.

1. La venta administrativa considera la relación publicitaria en radio como el acuerdo de aceptar la difusión de un determinado número de inserciones durante un periodo de tiempo especificado por el anunciante. Las decisiones sobre cuántas y cuándo han de emitirse vienen determinadas por los anunciantes (actitud demandante). Curiosamente tanto grandes como pequeños anunciantes adoptan, en ocasiones, una actitud similar. Los grandes anunciantes distribuyen órdenes de compra de un número determinado de cuñas en programas ya seleccionados por sus departamentos de marketing o de planificación. De forma similar, pequeños anunciantes también deciden la difusión de cuñas en determinados programas, aunque en este caso basados más por gustos personales que por laboriosos estudios de marketing. La gestión publicitaria, en estos casos, se limita a cumplir de forma eficiente las órdenes de compra, es decir, fomenta un tipo de venta administrativa que se ocupa principalmente de tramitar la ejecución de contratos.

La venta administrativa apenas aporta soluciones a los anunciantes. Se limita a mantenerlos al corriente de cualquier novedad que afecte al acuerdo publicitario alcanzado, como por ejemplo GRPs, aceptación de la campaña por la audiencia, etc. Dado el caudal informativo que la mayoría de estos anunciantes maneja¹⁹, el agente comercial debe estar familiarizado y debe saber utilizar terminología y conceptos publicitarios como coste por impacto, CPM, coste GRP, etc.

2. La venta optimizadora consiste en proponer un reparto de la publicidad a lo largo de la programación de la forma más efectiva para el anunciante. El anunciante pretende reducir el coste por millar, el coste por punto o el coste por impacto y llegar a la máxima cantidad de su público objetivo, es decir, acude a las relaciones comerciales estableciendo condiciones por lo general

Business Review, enero-febrero, 1997, p. 92-93. Resulta significativa, en este sentido, la afirmación de Picard: "The value is not intrinsic to the good or service but is rather imparted to the good or service by consumers' perceptions of the degree to which their wants and needs are satisfied by it. As a result, the value of any good or service fluctuates and changes over time" (PICARD, R. G., *Media economics. Concepts and issues*, Sage, Newbury Park, 1989, pp. 35-36).

¹⁹ Incluso puede llegar a ocurrir que los anunciantes tengan un mayor conocimiento sobre la emisora o cadena que la propia empresa de radio (Véase LORGE, S., "Purchasing power", *Sales & marketing management*, junio, 1998, pp. 43-46).

presupuestarias²⁰ (actitud condicionante). Por tanto, el agente comercial ha de adoptar un tipo de venta optimizadora: hacerse cargo del presupuesto del cliente y maximizarlo para invertirlo del modo más eficiente.

El agente comercial aporta más soluciones a los anunciantes en este tipo de venta que en la administrativa. Las soluciones, no obstante, se basan en obtener el mayor alcance o frecuencia con la mejor rentabilidad (tanto para la empresa de radio como para el anunciante). También se recurre a promociones o eventos que se ajusten a los objetivos publicitarios del anunciante. El tipo de servicio en la venta optimizadora se denomina de mercado por cuanto intenta reducir la incertidumbre de mercado del anunciante. Es decir, el agente comercial trata de convencer y confirmar que la empresa presenta una ventaja competitiva en el mercado publicitario para el anunciante. La información no se centra sólo en datos específicos y exclusivos de la campaña, sino que se aportan también datos sobre la propia emisora o cadena. Así, se recurre a informaciones que apoyen la valoración de la programación entre la audiencia, la imagen de marca; también se confirma y actualiza datos sobre el perfil del oyente.

3. La venta constructiva entiende la relación comercial como el ofrecimiento de soluciones a problemas o necesidades publicitarias o comunicativas dentro de los planes de marketing de los anunciantes²¹. Implica asumir en su integridad las necesidades de los anunciantes²², que quieren acceder a las audiencias para captar la atención de actuales y potenciales consumidores. De hecho, la venta constructiva asume la idea de que la planificación es

²⁰ Medina describe referido al mercado televisivo los efectos de este tipo de venta: "La última peculiaridad de la gestión publicitaria consiste en que la negociación no radica en el precio, sino en el descuento. El anunciante busca el mayor descuento y el agente comercial trata de vender al menor descuento" (VV. AA., *Estrategias de marketing de las empresas de televisión*, op. cit., p. 190).

²¹ Es un tipo de venta que se adhiere a la idea de comercio como "aventura de la imaginación creadora" (NIETO, A., "Marketing de ideas", *Comunicación y sociedad*, 11/1, 1998, p. 35); ideas, no técnicas de negociación ni *ratings*, fundamentan las relaciones comerciales en el mercado publicitario.

²² Asumir las necesidades comunicativas del anunciante requiere en primer lugar conocer y entender su posicionamiento. "Posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del/lo de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares" (PERALBA, R., "Prólogo" en RIES, A. y TROUT, J., *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 1989, p. xiii). Los agentes comerciales en radio encontrarán definido y hasta cierto punto claro el posicionamiento de grandes anunciantes nacionales o locales, sin embargo no será infrecuente tratar con anunciantes locales directos que no hayan definido su posicionamiento.

el arte de igualar o emparejar la audiencia con el *target* o público objetivo del anunciante²³; es el arte de convencer con resultados y no de persuadir con promesas²⁴. La relación publicitaria entendida de este modo requiere ofrecer al menos: a) modos de llegar al público no sólo a través de la propia programación sino también a través de otros soportes publicitarios²⁵; y b) modos de conocer mejor a los clientes de los anunciantes²⁶.

El anunciante ayuda a los agentes comerciales no sólo a desentrañar qué problemas de marketing y comunicación publicitaria existen en su negocio sino también a recoger toda la información posible que permita una estrategia publicitaria adecuada. Los anunciantes adoptan una actitud colaboradora en esta clase de relaciones comerciales²⁷.

²³ SCHULBERG, R., *Radio advertising: the authoritative handbook*, NTC, Lincolnwood, 1996, p. 183. El propio Schulberg defiende que evaluar la efectividad de una campaña publicitaria sólo a través de datos como el coste GRP es "fácil, preciso y equivocado" (p. 37). Por su parte, Rotfeld denuncia el predominio de las cifras absolutas de audiencia en el marketing actual, lo que hace apenas reconocer el enorme potencial de programaciones que interesan mucho a unos pocos (ROTFELD, H., "Public broadcasting should not seek the largest audience", *Marketing news*, 16 de febrero, 1998, p. 15).

²⁴ NIETO, A., "Marketing de ideas", op. cit., p. 31.

²⁵ Esta tendencia comercial ha sido expuesta del siguiente modo por Moss Kanter: "Las promesas de las empresas son atraentes. Personalizar la oferta. Ofrecer educación, reparto especial, servicio de seguimiento. Solucionar problemas incluso proporcionando los productos de otra compañía" (MOSS KANTER, R., *On the frontiers of management*, Harvard Business Press, Boston, p. 126). O como asegura Gary Fries, presidente de la Radio Advertising Bureau, "es un movimiento obvio llegar a ser una entidad total de marketing (...) La tendencia hoy día es vender marketing en vez de inserciones en los medios" ("Stage is set for more link-ups for radio, outdoor", *Advertising Age*, 3 de marzo, 1997, p. 38). Herweg y Herweg también defienden el uso de otros medios publicitarios: "The ability to take a client's entire advertising budget and suggest multimedia solutions will ensure individual radio stations a place in the advertising budgets of the future" (HERWEG, G. W., y HERWEG, A. P., op. cit., p. 256).

²⁶ HERWEG, G. W., y HERWEG, A. P., op. cit., p. 77 y p. 258.

²⁷ Wotruba, al hablar del *procreador*, etapa final en el desarrollo de la profesión comercial, señala que "comprador y vendedor trabajan en concierto para identificar meticulosamente las necesidades del cliente que llegan a ser la fuerza impositora detrás del diseño de la oferta ajustada al cliente del vendedor" (WOTRUBA, T. R., "The evolution of personal selling", *Journal of personal selling and sales management*, 11/3, 1991, p. 8). Para llegar a este estadio o nivel de la venta personal se requiere obviamente la colaboración de los clientes. Grönroos establece cinco condiciones necesarias para conseguir la colaboración de los clientes: "Los clientes desempeñarán bien su papel de coproductores o *cuasiempleados* si tienen: 1) *motivación* (sienten que se les premia por sus esfuerzos) para participar en el proceso de producción; si 2) *comprenden la tarea* que han de llevar a cabo, es decir, si hay 3) *un rol claro*, y 4) se les ha informado correctamente sobre la tarea que van a desempeñar y cómo llevarla a cabo y, finalmente, 5) si tienen la *habilidad* (la competencia necesaria) para realizar la tarea" (GRÖNROOS, Ch., op. cit., p. 188).

El agente comercial ofrece al anunciante la posibilidad de conocer no sólo el perfil de la audiencia sino también a sus propios clientes. Para ello, aprovecha la información utilizada sobre el público objetivo del anunciante en la elaboración de la propuesta publicitaria, o puede diseñar planes específicos que suministren información de forma más periódica. Esta información se puede elaborar a partir de cuestionarios que contestan los clientes en los establecimientos de los anunciantes cuando realizan sus compras habituales o en promociones especiales. Otra posibilidad es utilizar técnicas cualitativas de investigación de mercados como el *focus group*²⁸. En cualquier caso, el agente comercial con frecuencia se convierte en consultor de marketing para el anunciante²⁹, es decir, adopta un tipo de venta *constructiva* que cuenta con la colaboración del anunciante y procura conocer y satisfacer sus necesidades de la forma más completa, efectiva y original³⁰. No se limita a tramitar unas inserciones o a ofrecer los CPM más competitivos del mercado, intenta aportar soluciones creativas a las necesidades publicitarias³¹, y para ello utiliza la propia programación de la emisora o cadena como otros medios o soportes publicitarios.

Se produce un diálogo con los clientes para ayudarles a descubrir sus auténticas necesidades, identificar la oferta precisa que satisfaga esas necesidades, y hacer propuestas personalizadas³². La confianza juega un papel decisivo en esta clase de relaciones³³. Tanto el agente comercial como el anun-

²⁸ El *focus group*, reunión de grupo o dinámica de grupo es una técnica de investigación comercial cualitativa que ofrece a las emisoras la posibilidad de conocer lo que los oyentes quieren, cuándo y por qué los oyentes quieren lo que quieren. Cfr. HERWEG, G. W., y HERWEG, A. P., op. cit., p. 68.

²⁹ Grönroos apunta que en una estrategia de servicios: "al vendedor se le anima a verse como consultor más que como cualquier otra cosa" (GRÖNROOS, Ch., op. cit., p. 130).

³⁰ Como dice Urlacher, "ideas siempre venden mejor que tarifas, niveles de audiencia y números" (URLACHER, M. R., *Radio broadcasting sales. Making an intangible tangible*, MW Publishing, 1989, p. 13).

³¹ "No vendemos cuñas -vendemos ideas. No vendemos paquetes, vendemos promociones creativas" (URLACHER, M. R., *Radio broadcasting sales. Making an intangible tangible*, MW Publishing, 1989, p. 162). La venta *constructiva* es la clase de venta defendida por Warner y Buchman y Wotruba (Véase WARNER, Ch. y BUCHMAN, J., *Broadcast and cable selling*, Wadsworth, Belmont, 1993, p. 37; y WOTRUBA, T. R., "The evolution of personal selling", op. cit., p. 8).

³² GILMORE, J. H. y PINE II, B. J., "The four faces of mass customization", op. cit., pp. 92-95).

³³ Generar confianza es esencial para satisfacer y retener clientes. Por confianza se entiende de modo genérico la seguridad de una persona en la buena voluntad y consistencia de otras personas (WHYMARK, K., "Managing relationships -is this a quality issue?", *Managing servi-*

ciente necesitan generar confianza mutua para intercambiar información y cooperar con éxito³⁴. Es el tipo de venta que mejor se ajusta a un enfoque estratégico de marketing relacional. Por eso, como se aleja del marketing transaccional, la relación con los anunciantes estará menos afectada por las fluctuaciones de las tarifas que en los dos tipos de venta anteriores³⁵ (administrativa y optimizadora). El servicio publicitario ofrecido por el agente comercial trata de convencer y confirmar al anunciante de la necesidad de invertir en radio, en la emisora o cadena y en la específica campaña propuesta.

Es un tipo de venta intensivo en tiempo y dinero, tanto para el agente comercial como para el anunciante. Requiere una mayor preparación: recogida y análisis de información. La emisora o cadena debe analizar, por tanto, qué clientes están dispuestos a colaborar por medio de relaciones duraderas y debe seleccionar aquellos anunciantes rentables para mantener este tipo de relaciones³⁶.

ce quality, 8/3, 1998, p. 158). Doney y Cannon aciertan a señalar que la confianza es un "cualificador de la orden de compra" y no un "ganador de la orden". Por "cualificador de la orden" se entiende que la confianza es un criterio que la empresa (y su representante) debe conseguir para que el cliente siquiera considere su oferta. Los "ganadores de la orden" (*order-winners*) son aquellos elementos dentro de la oferta que consiguen la orden de compra (DONEY, P. M. y CANNON, J. P., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 61/2, 1997, pp. 35-51).

³⁴ Yoho considera que hay dos tipos de necesidades: manifiestas y ocultas. El objetivo de los agentes comerciales es descubrir cuáles son las necesidades ocultas. Las necesidades manifiestas son deseos, gustos y problemas que son aparentes. Las necesidades ocultas sólo se pueden descubrir a través del establecimiento de una estrecha compenetración. De este modo, el agente comercial será capaz de discernir el sistema de valores y el resultado deseado que al cliente potencial le gustaría conseguir (YOHOO, D., "From the practitioner's desk: a comment on 'Broadening the scope of relationship selling'", op. cit., p. 54).

³⁵ Grönroos desarrolla esta idea: "La *sensibilidad del precio* de los clientes tiende a ser diferente dependiendo del enfoque de marketing estratégico de la empresa. En una situación de marketing transaccional (...) los clientes son, con mucho, *muy sensibles al precio*. Por otra parte, si el vendedor ha desarrollado y mantiene una relación amplia y estrecha con sus clientes, otros factores adicionales al precio, mantienen unidas a las dos partes (...) Esta situación exige, en sí misma, un tipo relacional de enfoque estratégico (...) el precio se convierte en un elemento menos central de la competitividad. Por tanto, los clientes tienden a ser mucho *menos sensibles al precio* en las situaciones de marketing relacional" (GRÖNROOS, Ch., op. cit., p. 145).

³⁶ Por eso, Moss Kanter advierte que "a pesar de la reciente coronación en los medios del Rey Cliente, muchos clientes permanecerán siendo comunes. Inevitablemente, la estrategia de la empresa favorecerá a los clientes más activos y comprometidos. La atención se dirige a aquellos que especifican claramente sus requerimientos, invierten tiempo en ofrecer respuestas y prometen una relación continua. Diseñar productos y servicios con estos *buenos clientes* en mente les mantienen satisfechos y leales" (MOSS KANTER, R., op. cit., p. 127). Pero no solo

3. Tipos de gestión publicitaria en radio: situaciones, aplicaciones

La formulación de una propuesta de gestión publicitaria en la empresa de radio requiere describir inicialmente las diferencias entre los tipos básicos de gestión publicitaria. Las clasificaciones anteriores, sobre anunciantes y tipos de venta, ayudarán a delimitar y matizar las descripciones de los siguientes tipos de gestión.

Se pueden acotar, entre otros, dos tipos de gestión publicitaria en radio, denominados "gestión beneficio" y "gestión venta". La gestión beneficio tiene como objetivo maximizar el beneficio³⁷ y defender la cuota de mercado³⁸, lograr el mayor rendimiento económico sin reducir la cuota de mercado. Persigue un crecimiento intensivo (ampliar el margen de beneficio), no extensivo (aumentar el volumen de negocio)³⁹. La obtención de beneficios a largo plazo requiere un servicio de calidad, tanto a la audiencia como a los anunciantes, que se caracterice por ser diferenciado⁴⁰ o especializado⁴¹. El logro de beneficios a través de un cuidado servicio se concreta en aumentar la participación de anunciantes dispuestos a mantener relaciones continuadas. La gestión beneficio persigue aumentar los niveles de retención de anunciantes, aumentar la fidelización, la lealtad⁴², que facilita las compras por repetición. Se denomina gestión beneficio porque se adopta una orientación

la disponibilidad para entablar relaciones estrechas y duraderas es requisito imprescindible para emplear la venta constructiva. El anunciante debe contar con la suficiente capacidad adquisitiva que merezca tal inversión de tiempo y dinero en las relaciones comerciales. Como dice Picard, la demanda depende de la voluntad y capacidad de los compradores de pagar determinados precios por bienes y servicios. Por tanto, se han de valorar esos dos elementos: el grado de compromiso y la capacidad adquisitiva (PICARD, R. G., op. cit., p. 45).

³⁷ Se adopta la fórmula general de "Beneficios = Precio x Cantidad - (Costes Fijos + Costes Variables)".

³⁸ KOTLER, P., *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994, p. 373.

³⁹ Como apuntan Gadiesh y Gilbert, "the pattern of profit concentration in an industry is often very different from the pattern of revenue concentration" (GADIESH, O. y GILBERT, J. L., "Profit pools: a fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio, p. 140)

⁴⁰ "Algo que sea percibido en el mercado como único" (PORTER, M., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, MÉXICO, 1982, p. 58).

⁴¹ Es centrarse en "un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico" (Ibíd., p. 59).

⁴² "Desde el punto de vista económico es uno de los mejores índices de rentabilidad" (NIETO, A., "Marketing de ideas", op. cit., p. 46).

de mercado con objeto de ofrecer un servicio publicitario a los anunciantes que garantice la obtención de beneficios.

La gestión venta, por el contrario, busca maximizar el número de contrataciones de tal forma que aumenten los ingresos y, por tanto, la cuota de mercado publicitario. La dirección gestiona sólo la cuota de mercado, y no las relaciones con los anunciantes⁴³. Implica competir ofreciendo condiciones de contratación atractivas y ventajosas para los anunciantes con menor atención del gasto, ya que el interés se centra no tanto en los beneficios como en obtener más contratos ampliando la cartera de clientes. Se denomina gestión venta porque la principal preocupación es vender tiempo publicitario. La gestión venta fomenta la compra esporádica, determinada por las condiciones de venta.

Estos dos tipos de gestión se dan en configuraciones empresariales concretas. Según el ámbito de gestión se puede distinguir la gestión nacional (publicidad en cadena y distribuida) y la gestión local (publicidad local). La publicidad distribuida⁴⁴ es todavía incipiente en España y es ámbito que mayoritariamente corresponde a las cadenas; por esto, se pueden resumir en gestión en cadena y gestión local. ¿Cuáles son las principales diferencias que se pueden atribuir a esta doble configuración? En síntesis apuntamos cuatro notas:

1. *Tipos de anunciantes*. En cadena, la acción del anunciante suele ser más sólida en cuanto a experiencia de contratación y al conocimiento de las actividades de planificación y negociación. Las inversiones publicitarias locales habitualmente proceden de anunciantes directos; cuanto más local y pequeño sea el mercado, mayor suele ser el número de anunciantes directos que, por lo general, apenas cuentan con personas especializadas en planificar y negociar inversiones publicitarias.

2. *Barreras de entrada*. Son más altas en cadena que en local. Es más costoso gestionar una red de emisoras para distribuir programación en cadena, que gestionar una emisora local. Por este motivo, las cadenas buscan acuerdos de afiliación caso de no disponer de emisoras en propiedad en un mercado local.

3. *Fragmentación de audiencia*. La audiencia local está más fragmentada que la audiencia de programaciones en cadena. En los mercados locales exis-

⁴³ GRÖNROOS, Ch., op. cit., p. 147.

⁴⁴ Publicidad contratada en el mercado nacional con objeto de difundir el mensaje publicitario en determinados mercados regionales según los intereses del anunciante.

ten, además de ofertas nacionales, ofertas de emisoras independientes, municipales, regionales, etc. La fragmentación de la audiencia en el mercado local es mayor que en el nacional, lo cual influye en la cuota de mercado de cada emisora.

4. *Fragmentación de anunciantes.* La cartera de clientes en el ámbito nacional suele ser más reducido que en el local, consecuencia de la menor capacidad inversora de los anunciantes locales, la mayor dependencia de los resultados económicos y la menor delegación en agencias de publicidad. Al haber más acción mediadora en la publicidad en cadena, las empresas de radio obtienen ingresos de varios anunciantes a través de un solo representante. En el mercado local las empresas de radio suelen gestionar la publicidad directamente con los anunciantes, que hace aumentar el número de clientes en cartera.

El Cuadro 3.1 muestra los tipos de gestión con las posibles configuraciones empresariales.

Cuadro 3.1. Tipos de gestión y configuración

Gestión	Configuración
I. Beneficio	A. Cadena
	A'. Local
II. Venta	B. Local
	B'. Cadena

Fuente: Elaboración propia

Aunque no es fácil establecer correlación exacta entre tipo de gestión (beneficio o venta) y configuración empresarial (cadena o local), en las actuales condiciones del mercado radiofónico español, la gestión en cadena es adecuada para la gestión beneficio, y la local para la gestión venta. Las situaciones que favorecen la gestión beneficio se dan más en el caso de cadena, mientras que una gestión venta es frecuente en mercados locales. No obstante, existen excepciones.

3.1. Situaciones

Teniendo en cuenta los tipos de gestión antes indicados, ¿cuáles son las situaciones concretas que pueden aconsejar uno u otro? La respuesta vendrá determinada por las condiciones de la oferta y las del mercado.

En el primer caso se atiende a factores que tipifican la oferta publicitaria; en el segundo, a la competencia en un mercado concreto. El estado de la oferta y del mercado establecen situaciones que favorecen un tipo u otro de gestión.

Se entiende por situaciones de gestión el conjunto de condiciones, generadas por el estado de la oferta y del mercado, que influyen en la gestión publicitaria. Lo relevante para la gestión es la oferta concreta y el mercado en que compite, más que el titular de la oferta. La necesidad de distinguir oferta, mercado y titular viene impuesta por el hecho de que una misma empresa puede ser titular de varias ofertas que compiten en distintos mercados. Por ejemplo, Unión Radio gestiona 6 cadenas de radio (SER, 40 Principales, Dial, M-80, Radio Olé, Radio Sinfo), cada una es oferta con características diferentes y un entorno competitivo distinto señalado por el mercado local.

A) Oferta

El estado de la oferta en el mercado conviene analizarlo teniendo en cuenta: grado de consolidación de la oferta, intensidad de la demanda. Según el primer criterio, existen ofertas consolidadas y en consolidación; en cuanto a la intensidad de la demanda, se distingue entre ofertas dominantes y dominadas. El Cuadro 3.2 ofrece un esquema de las situaciones de la oferta, relacionadas con los tipos de gestión y las configuraciones empresariales.

Cuadro 3.2. Estado de la oferta como situación del tipo de gestión

Gestión	Configuración	Situaciones
		Oferta
I. Beneficio	A. Cadena	a. Consolidada
	A'. Local	b. Dominante
II. Venta	B. Local	c. En consolidación
	B'. Cadena	d. Dominada

Fuente: Elaboración propia

1. Grado de consolidación. Según este criterio cabe distinguir entre ofertas consolidadas en el mercado y ofertas en consolidación.

a) La oferta consolidada mantiene número de contrataciones y cartera de clientes estables⁴⁵, y tiene bien situada la marca⁴⁶. Se dice que está consolidada porque es oferta firme, sólida, afianzada; tiene asegurada su presencia competitiva en el mercado. Por ejemplo, oferta consolidada es la Cadena SER o la Cadena COPE

La oferta consolidada propicia la gestión beneficio. El carácter estable del número de contrataciones fomenta que el crecimiento económico de la empresa proceda de seleccionar anunciantes dispuestos a mantener relaciones publicitarias con búsqueda recíproca de un servicio eficaz, tanto para el anunciante como para la propia empresa. La eficacia reside en lograr los objetivos publicitarios del anunciante (sin aumentar necesariamente los costes), y obtener mayor rentabilidad para la empresa.

b) En cuanto a las calificadas como ofertas en consolidación son las que procuran avanzar en la cuantía de contrataciones (parten de niveles de ingresos inexistentes o muy bajos)⁴⁷, con oscilaciones en la cartera de clientes. Estas ofertas perfilan unas características que las distinguen en el mercado⁴⁸.

La gestión venta parece apropiada para ofertas en consolidación. La empresa necesita alcanzar un nivel óptimo de cuota de mercado publicitario, que es más asequible a través de la gestión venta. Este tipo de gestión posibilita que mayor número de anunciantes inviertan en la oferta radiofónica. Conforme la oferta se consolida, la empresa puede seleccionar anunciantes y practicar la gestión beneficio. Es importante conseguir la continuidad de los anunciantes sobre la base de un buen servicio y una audiencia adecuada. La calidad del servicio y la audiencia son más difíciles de alcanzar que fijar una tarifa a la baja, por esto aquellas otorgan mayor ventaja competitiva.

⁴⁵ Véase KOTLER, P., op. cit., p. 365; ESTEBAN, A., dir., *Principios de marketing*, ESIC, Madrid, 1996, p. 332, y SANTESMASES, M., *Marketing. Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid, 1996, p. 439.

⁴⁶ ESTEBAN, A., op. cit., p. 332.

⁴⁷ Véase KOTLER, P., op. cit., p. 364; ESTEBAN, A., dir., *Principios de marketing*, op. cit., p. 332, y SANTESMASES, M., *Marketing. Conceptos y estrategias*, op. cit., 1996, p. 439.

⁴⁸ "La comunicación busca un posicionamiento adecuado para crear preferencia de marca y consecuentemente fidelizar a los consumidores" (ESTEBAN, A., op. cit., p. 332), o como dice Santesmases "se persigue la creación de una preferencia de marca que asegure las compras de repetición" (SANTESMASES, M., op. cit., p. 439).

2. Intensidad de la demanda y la oferta. Según este criterio se distingue entre ofertas dominantes y ofertas dominadas.

Por oferta dominante se entiende aquella que, por cuantía, es superada por la demanda. Si la oferta de una empresa es dominante, podrá aumentar las tarifas publicitarias⁴⁹. Las ofertas dominantes favorecen la gestión beneficio; no existe tanta presión por rebajar los precios, o por centrar la competencia en el precio.

Oferta dominada es la contraria, la oferta supera la demanda. Esta situación favorece la gestión venta, lo cual no quiere decir que siempre sea la apropiada. La debilidad de la oferta sobre la demanda dificulta que las empresas practiquen la gestión beneficio; y aún es más difícil si la demanda atiende preferentemente a las tarifas como criterio de inversión, es decir, si los anunciantes consideran las condiciones de venta (descuentos, gratificaciones, formas de pago, etc.) como elemento prioritario en las decisiones de planificación publicitaria.

Estas situaciones según la intensidad de la demanda y la oferta no se deben entender de forma estática sino dinámica; el dominio de la oferta y la demanda puede oscilar según la estacionalidad de las inversiones publicitarias. Los meses de mayor demanda publicitaria en radio son mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, y los de menor demanda enero, febrero, julio y agosto⁵⁰. Como la oferta radiofónica es por lo general constante (varía cuando se adjudican nuevas licencias de radio o se forma una nueva cadena), tenderá a ser dominante en los meses de mayor demanda y dominada en los meses de menor inversión publicitaria.

B) Mercado

La situación competitiva en el mercado donde opera la oferta radiofónica también admite contemplar los diferentes tipos de gestión. Según la for-

⁴⁹ Parece que esta es la situación que se refleja en el actual mercado publicitario español, en especial el televisivo. El aumento continuado de la demanda, fruto de la positiva evolución de la economía y una cierta estabilidad en la oferta, ha impulsado a los medios a recortar los descuentos de agencias así como los *rappels*. En concreto, Antena 3 ha recortado el descuento de agencia en 2,5 puntos (del 10% al 7,5%) y ha anunciado una rebaja hasta el 5%; Telecinco ha reducido la comisión del 10% al 8%. Esta medida ha sido criticada por la Asociación de Centrales de Planificación y Compra de Medios (ACM). Cfr. "El aumento de la demanda impulsa a los medios a revalorizar la publicidad, reduciendo los descuentos", *Intermedios*, nº 114, 15.II.1999, p. 5; y "La ACM, contra la bajada de comisiones y *rappels*", *IPMARK*, nº 518, 1-15 de marzo, 1999, p. 1 y 9.

⁵⁰ Cfr. INFOADEX, *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*, Madrid, 1997, p. 187.

taleza de la competencia, existen ofertas diferenciadas y similares; según la estabilidad competitiva, se dan ofertas estables y ofertas inestables. El Cuadro 3.3 presenta el estado de la oferta y del mercado relacionados con el tipo de gestión publicitaria y la configuración empresarial.

Cuadro 3.3. Estado de la oferta y del mercado como situaciones del tipo de gestión

Gestión	Configuración	Situaciones	
		Oferta	Mercado
I. Beneficio	A. Cadena	a. Consolidada	a. Diferenciado
	A'. Local	b. Dominante	b. Estable
II. Venta	B. Local	c. En consolidación	c. Similar
	B'. Cadena	d. Dominada	d. Inestable

Fuente: Elaboración propia

1. Fortaleza de la competencia. La competencia será más fuerte cuanto más similares sean las condiciones en el mercado de la oferta⁵¹. En este aspecto, se puede distinguir entre competencia de ofertas diferenciadas, y competencia de ofertas similares.

La competencia diferenciada facilita la práctica de gestión beneficio; la similar gestión venta. La competitividad entre ofertas similares se centra en ofrecer las mejores condiciones de contratación, pues el valor añadido de los contenidos (y la audiencia) de cada oferta es semejante o análogo. Ninguna oferta presenta una ventaja competitiva diferente a los anunciantes; por tanto, éstos deciden invertir en aquellas ofertas radiofónicas con los mejores descuentos y gratificaciones. Las ofertas son, o se perciben, similares cuando estén en fase de consolidación (sobre todo en mercados en crecimiento) ya que procuran asentar su propia identidad en el mercado.

Las ofertas serán diferenciadas cuanto más consolidadas estén en el mercado⁵², por esto se tiende a potenciar las ventajas competitivas para distin-

⁵¹ HENDERSON, B. D., "The anatomy of competition", *Journal of marketing*, 47/2, 1983, p. 8.

⁵² La estrategia publicitaria "se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad de marca" (SANTESMASES, M., op. cit., p. 440).

guirse de la competencia. Se procura dar a conocer la diferencia que hay entre ofertas. Los anunciantes pueden advertir, de este modo, la oferta que mejor se adapte a sus necesidades publicitarias; perciben las ofertas radiofónicas como distintas. La calidad comercial de la audiencia (adecuación con el público objetivo del anunciante) y del servicio publicitario son relevantes sobre las condiciones de contratación. La diferenciación extrema es la explotación de nichos de mercado, segmentos de audiencia específicos. En este aspecto, las ofertas radiofónicas en Estados Unidos están más diferenciadas entre sí que las existentes en España.

2. Estabilidad de la competencia. La competencia según las variaciones en las cuotas de mercado de cada empresa puede ser estable o inestable.

Por competencia estable se entiende la que es constante, firme, permanente. El número de contrataciones en un mercado de ofertas consolidadas apenas varía, lo que otorga estabilidad a la cuota de mercado. La competencia estable es compatible con competencia intensa, ya que frecuentemente la estabilidad de la competencia favorece la lucha comercial por defender la cuota y obtener la máxima rentabilidad⁵³. En España, las ofertas en cadena parecen más estables que las ofertas radiofónicas locales, donde la introducción de emisoras municipales y nuevas emisoras privadas provocan mayor inestabilidad.

Por competencia inestable se entiende la que es inconstante, cambiante, variable. Esta inestabilidad se refleja en variaciones de las cuotas de mercado. Las ofertas en proceso de consolidación experimentan mayores variaciones en la cuota de mercado, consecuencia del rápido aumento de contrataciones. El objetivo precisamente es ése: ampliar la cuota de mercado hasta un nivel a partir del cual se puedan obtener beneficios continuados⁵⁴. Se denomina competencia inestable porque la cuota individual sufre alteraciones a lo largo del tiempo en el mismo mercado.

Se puede deducir que las situaciones competitivas inestables suelen ir acompañadas de gestión venta, que aprovecha las variaciones para aumentar la cuota de mercado. En cambio, la gestión beneficio se adapta mejor a ofertas consolidadas en mercados estables; situación con menos incertidumbre que permite a la empresa centrar la atención en mejorar la calidad del servicio publicitario. Practicar la gestión beneficio en situaciones competitivas

⁵³ KOTLER, P., op. cit., p. 366.

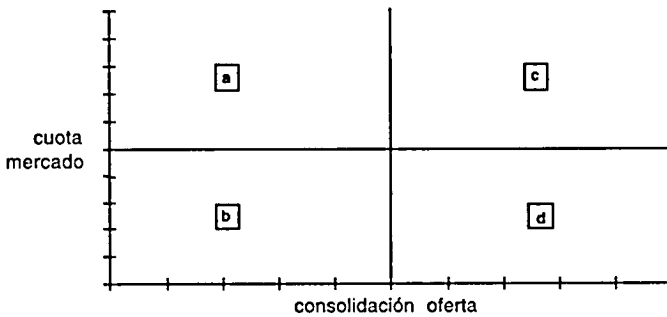
⁵⁴ DICKSON, P. R., *Marketing management*, Harcourt Brace & Co., Orlando, 1997, p. 213.

inestables (por la aparición de nuevos competidores, cambios estratégicos, adquisiciones, etc.) entraña grave riesgo de reducir ingresos y beneficios ante las tácticas menos previsibles de la competencia. Los anunciantes pueden querer aprovecharse de las ofertas promocionales de nuevos competidores, causantes de la inestabilidad competitiva en el mercado, lo que haría redoblar el esfuerzo de las empresas practicando la gestión beneficio.

C) Configuración dinámica de los tipos de gestión

A partir del grado de consolidación de la oferta y de la cuota de mercado se puede atisbar la gestión publicitaria más apropiada; es decir, adoptar una configuración dinámica de tipos de gestión. Los extremos en cada variable son ofertas consolidadas y ofertas no consolidadas, y ofertas con máxima cuota de mercado y mínima cuota de mercado. Si se traza una línea en el punto intermedio de los extremos de estas dos variables, se obtiene un diagrama con cuatro áreas, tal como ofrece el Cuadro 3.4.

Cuadro 3.4. Áreas de evolución de los tipos de gestión publicitaria



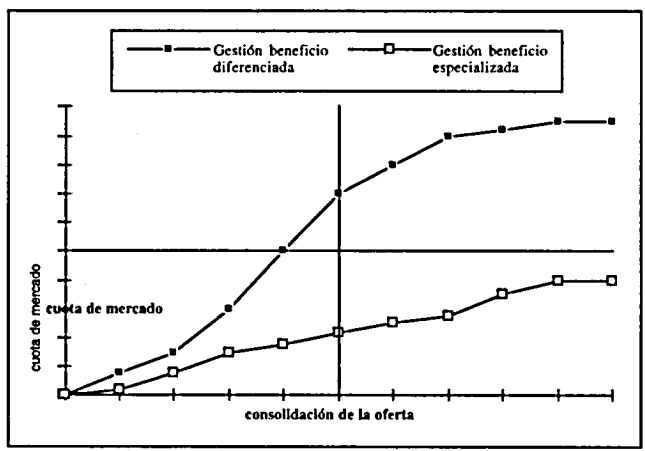
Fuente: Elaboración propia

El área *a* cubre ofertas sin consolidar pero con amplias cuotas de mercado. Esta situación infrecuente, se daría en mercados con escasa oferta radiofónica (quizá condicionados por estrictas normas legales). El área *b* corresponde a ofertas radiofónicas por consolidar y con limitadas cuotas de mercado, situación habitual para ofertas de reciente presencia en el mercado.

Por lo que atañe a ofertas consolidadas cabe que tengan una amplia o una reducida cuota de mercado. El área *c* refleja la primera posibilidad; sería el caso de la SER o la COPE. El área *d* incluye ofertas asentadas en el mercado pero con escasas cuotas de mercado, que esta clase de ofertas cubre con nichos a través de un servicio especializado; por ejemplo, la radio en Estados Unidos tiende a situarse en esta área.

Estas áreas conceptuales proyectadas sobre la oferta radiofónica contribuyen a conocer la gestión adecuada, ya sea venta o beneficio, en su vertiente dinámica. Genéricamente se pueden dar las situaciones que procura reflejar el Cuadro 3.5.

Cuadro 3.5. Configuración dinámica de los tipos de gestión publicitaria en radio



Fuente: Elaboración propia

En un caso la oferta consolidada alcanza una amplia cuota de mercado y en otro compete con una reducida cuota de mercado. ¿Qué tipo de gestión procede en cada caso? En la etapa de consolidación, tanto si se obtiene una amplia cuota de mercado como si no, la gestión venta parece la más apropiada. El objetivo es maximizar la cuota de mercado, aumentar el número de contrataciones. Incluso si se obtiene una amplia cuota de mercado se ha de utilizar la gestión venta por el enorme riesgo de perder mercado frente a competidores⁵⁵.

⁵⁵ DICKSON, P. R., op. cit., p. 213.

Una vez consolidada la oferta caben dos opciones que se describen a continuación: a) gestión beneficio diferenciada, y b) gestión beneficio especializada.

a) Si la oferta radiofónica está asentada en el mercado y obtiene una amplia cuota (por ejemplo, SER y COPE) procede una gestión beneficio diferenciada. El beneficio se obtiene añadiendo valor al producto; un valor añadido diferenciado que puede ser editorial o de contenidos, de acceso (mejorar el área de cobertura) o tecnológico (mejorar la calidad y las posibilidades técnicas de recepción). La gestión venta no parece apropiada si la oferta ya está consolidada y además cuenta con una amplia cuota de mercado. Pretender aumentar aún más la cuota a través de la gestión venta entraña un grave riesgo de reducir el margen de beneficio y no poder recuperar el nivel anterior⁵⁶. La gestión beneficio permite optimizar la cuota de mercado, sacar el máximo provecho y, si los beneficios aumentan, puede facilitar aumentos en la cuota de mercado (consecuencia de ofrecer un servicio publicitario de calidad).

b) Si la oferta radiofónica, ya asentada, obtiene una reducida cuota de mercado requiere gestión beneficio especializada. El beneficio se obtiene, en este caso, segmentando el mercado a través de la especialización en contenidos (Radio Olé, Radio Salud, Radio Intereconomía), en acceso (Canal Once⁵⁷) o en tecnología (Imagine Radio⁵⁸). En cualquiera de estos casos las posibilidades de aumentar la cuota de mercado son muy limitadas, luego la gestión venta no parece acorde con las características de estas ofertas. Explotan nichos, segmentos de mercado muy concretos; se ofrece a los anunciantes acceder a un público muy concreto y que se ajusta a sus potenciales consumidores. Las ofertas radiofónicas en Estados Unidos tienden a explotar segmentos especializados de mercado, nichos; por eso, se entiende que es un mercado de competencia monopolística⁵⁹.

3.2. Aplicaciones

Una vez analizadas las situaciones que favorecen los tipos de gestión publicitaria conviene distinguir las aplicaciones de cada gestión, es decir, sus

⁵⁶ DICKSON, P. R., op. cit., p. 213.

⁵⁷ Programación codificada sólo para miembros de la ONCE.

⁵⁸ Servicio radiofónico accesible sólo a través de Internet.

⁵⁹ ALBARRAN, A. B., *Media economics. Understanding markets, industries and concepts*, Iowa State University, Ames, 1996, p. 36.

posibilidades de aplicación práctica. Al acotar los aspectos que permitan el estudio de las diversas aplicaciones en cada tipo de gestión, parece aconsejable centrar el análisis sobre tres puntos esenciales: condiciones de contratación; clase de anunciantes; formulación de la oferta o acción personal de la venta.

A) Contratación

La contratación en el caso de gestión beneficio se puede decir que es delimitada en su contenido; en la gestión venta es aleatoria. Con el verbo delimitar se quiere subrayar el carácter determinado, que fija con precisión los límites del contrato con criterios precisos que persiguen obtener beneficio. En este caso suele haber fuerte control sobre tarifas y costes (originados por cada negociación). El control sobre las tarifas se manifiesta en la resistencia a ofrecer descuentos, gratificaciones (aumentando las inserciones o la ocupación) o tarifas especiales en conceptos de producción, investigación, etc. El principal valor añadido que se ofrece al anunciante es, por una parte, la audiencia y por otra, la calidad del servicio publicitario.

El Cuadro 3.6 ofrece un esquema de diferentes posibilidades según la gestión y la configuración empresarial, relacionadas con los tres elementos antes señalados: oferta y mercado (como situaciones de gestión), y contratación (como aplicación de gestión).

Cuadro 3.6. Contratación relacionada con tipos y situaciones de gestión

Gestión	Configuración	Situaciones		Aplicaciones
		Oferta	Mercado	Contratación
I. Beneficio	A. Cadena	a. Consolidada	a. Diferenciado	a. Delimitada sistemática
	A' Local	b. Dominante	b. Estable	b. Delimitada promocional
II. Venta	B. Local	c. En consolidación	c. Similar	c. Aleatoria
	B'. Cadena	d. Dominada	d. Inestable	d. Delimitada transitoria

Fuente: Elaboración propia

1. La gestión beneficio puede usar dos tipos de contratación: la delimitada sistemática o la delimitada promocional.

La delimitada sistemática consiste en que de forma habitual y generalizada se lleva a cabo una contratación delimitada. La segunda, delimitada promocional, contempla que en determinados momentos la empresa ofrece condiciones ventajosas a los anunciantes, con el fin de promocionar la oferta, hacerla valer entre los anunciantes. Pero está delimitada por un tiempo (meses de julio y agosto, por ejemplo) o por objetivos concretos (atraer nuevos anunciantes de un determinado sector), habitualmente con criterios mínimos de descuentos y gratificaciones.

2. La gestión venta puede usar dos tipos de contratación: aleatoria o delimitada transitoria.

En el primer caso, contratación aleatoria, los criterios varían según las circunstancias del anunciante y de la emisora. Lo importante es sumar facturación publicitaria. La aleatoriedad supone que los criterios de contratación son diferentes en cada caso, dependen del curso de la negociación sin que existan mínimos predeterminados. En ocasiones se puede preferir contratar por debajo de coste a perder un contrato; los descuentos sobre tarifa y gratificaciones varían ampliamente. El principal valor añadido ofrecido son las condiciones de contratación, por encima de la audiencia y la calidad del servicio.

En el segundo caso, contratación delimitada transitoria, la gestión venta utiliza la contratación delimitada de forma transitoria, temporal. Por ejemplo, se aprovechan meses de altos niveles de inversión publicitaria, como son los previos a la Navidad, para buscar la máxima rentabilidad en cada contrato. Una vez descienda la demanda publicitaria utiliza de nuevo la contratación aleatoria. En este caso, la gestión venta se caracteriza por emplear la contratación aleatoria y la delimitada transitoria.

B) Anunciantes; venta personal

Las condiciones de contratación, como reflejo de los tipos de gestión, se adaptan mejor a unos anunciantes que a otros y demandan una venta personal específica.

Teniendo en cuenta las relaciones entre contrataciones, anunciantes y tipos de venta personal, se ha confeccionado el Cuadro 3.7, que refleja las situaciones que favorecen un tipo u otro de gestión y sus principales aplicaciones.

Cuadro 3.7. Gestión publicitaria en radio: tipos, situaciones y aplicaciones

Gestión	Configuración	Situaciones			Aplicaciones	
		Oferta	Mercado	Contratación	Anunciantes	Venta personal
I. Beneficio	A. Cadena	a. Consolidada	a. Diferenciado	a. Delimitada sistemática	a. Cliente colaborador	a. Constructiva consolidada
	A'. Local	b. Dominante	b. Estable	b. Delimitada promocional	b. Anunciante colaborador	b. Constructiva inicial
II. Venta	B. Local	c. En consolidación	c. Similar	c. Aleatoria	c. Condicionante	c. Optimizadora
	B'. Cadena	d. Dominada	d. Inestable	d. Delimitada transitoria	d. Demandante	d. Administrativa

Fuente: Elaboración propia

1. La gestión beneficio se adapta mejor a las necesidades de clientes colaboradores y anunciantes colaboradores.

La contratación que se ha calificado delimitada sistemática se lleva a cabo con clientes colaboradores, es decir, anunciantes fieles a la empresa y que colaboran en la estrategia publicitaria, con advertencias sobre posibles errores, sugieren mejoras, mantienen una relación continuada y procuran facilitar el trabajo de los representantes comerciales de la empresa. Por esta clase de relación, los criterios de contratación se centran en la mejora de la calidad del servicio publicitario, pues el anunciante demanda una venta constructiva que consolide el servicio, con capacidad para analizar, descubrir y satisfacer las necesidades comunicativas de marketing del anunciante.

La contratación delimitada promocional parece la más adecuada para anunciantes que inician la relación publicitaria con la empresa, en cuyo caso son habituales las ofertas promocionales a primeros clientes⁶⁰. El objetivo es captar anunciantes con posibilidad de mantener relaciones rentables y continuadas, satisfactorias para las dos partes. Esta clase de anunciante se denomina anunciante colaborador, y no cliente colaborador por cuanto se entiende que cliente es el comprador o usuario habitual⁶¹. El tipo de venta personal es también constructiva, matizada por el carácter inicial de las relaciones: se ha de analizar la naturaleza del negocio del anunciante, estudiar su posición en el mercado, comprobar las demandas y necesidades publicitarias; también

⁶⁰ MAITLAND, I., *How to plan radio advertising*, Cassell, Londres, 1996, p. 40.

⁶¹ NIETO, A. y IGLESIAS, F., *Empresa Informativa*, Ariel, Barcelona, 1993, p. 108.

convendrá dar a conocer las ventajas de invertir en esa oferta radiofónica; explica con más detenimiento las peculiaridades, utilidad y eficacia de la publicidad radiofónica.

2. La gestión venta se adapta mejor a las necesidades de anunciantes condicionantes y anunciantes demandantes.

La contratación aleatoria parece más apropiada con los anunciantes condicionantes ya que éstos ponen el énfasis en las condiciones de venta. Como se ha explicado arriba, anunciante condicionante es el que decide las inversiones publicitarias según las condiciones de venta: presupuesto, coste GRP, CPI, CPM, descuentos, gratificaciones, etc.

La delimitada transitoria puede aplicarse más a menudo con los anunciantes demandantes, menos dispuestos a negociar y, por tanto, más susceptibles de pagar a precio de tarifa. El anunciante demandante conoce cada oferta y elabora su propias campañas publicitarias conociendo el coste en cada emisora; envía órdenes de compra que son ejecutadas por las emisoras.

Como se ha visto, los tipos de venta personal que mejor satisfacen las necesidades de estos dos tipos de anunciantes son la optimizadora para los condicionantes y la administrativa para los demandantes. La primera persigue obtener la máxima inversión del anunciante ofreciendo el alcance y frecuencia deseados, y la administrativa gestiona de la forma más efectiva las órdenes de compra.

3.3. *Gestión publicitaria: formulación de una propuesta*

A partir del esquema del Cuadro 3.7, la empresa de radio puede averiguar el tipo de gestión adecuado teniendo en cuenta a los competidores. Además, el citado cuadro ofrece relaciones entre prácticas de gestión y situaciones que influyen en la gestión. Concebir los tipos de gestión publicitaria en radio del modo como refleja el Cuadro 3.8 favorece el análisis de los tipos de gestión. La línea divisoria entre gestión beneficio y gestión venta es permeable, no así la que divide la empresa con los competidores.

Si la empresa de radio comprueba las situaciones de gestión (relativas a la oferta y al mercado), puede detectar hasta qué punto las aplicaciones de gestión (contratación, anunciantes, venta personal) se adaptan a esas situaciones. Lo lógico es que situaciones y aplicaciones sean propias de un mismo tipo de gestión, venta o beneficio. Además, resulta conveniente estudiar a los competidores y comprobar qué situaciones y aplicaciones de gestión les tipifican.

Cuadro 3.8 Gestión publicitaria: formulación de una propuesta

GESTIÓN	Empresa		Competidores	
	I. Beneficio	II. Venta	I Beneficio	II. Venta
CONFIGURACIÓN	A. Cadena	B. Local	A. Cadena	B. Local
SITUACIONES	a. Consolidado	c. En consolidación	a. Consolidado	c. En consolidación
1. Oferta	b. Dominante	d. Dominada	b. Dominante	d. Dominada
2. Mercado	a. Diferenciado	c. Similar	a. Diferenciado	c. Similar
	b. Estable	d. Inestable	b. Estable	d. Inestable
APLICACIONES	a. Delimitada sistemática	c. Aleatoria	a. Delimitada sistemática	c. Aleatoria
3. Contratación	b. Delimitada promocional	d. Delimitada transitoria	b. Delimitada promocional	d. Delimitada transitoria
4. Anunciante	a. Cliente colaborador	c. Condicionante	a. Cliente colaborador	c. Condicionante
	b. Anunciante colaborador	d. Demandante	b. Anunciante colaborador	d. Demandante
5. Venta personal	a. Constructiva consolidada	c. Optimizadora	a. Constructiva consolidada	c. Optimizadora
	b. Constructiva inicial	d. Administrativa	b. Constructiva inicial	d. Administrativa

Fuente: Elaboración propia

Entender la gestión publicitaria bajo este sistema de tipos, situaciones y aplicaciones ofrece ventaja competitiva a las empresas por cuanto permite adecuar la gestión de ingresos publicitarios a las características de la oferta radiofónica, la situación competitiva del mercado y al tipo de anunciante. Además, la configuración dinámica de los tipos de gestión (ver Cuadro 3.5) ayuda a comprobar la evolución de la oferta (por el grado de consolidación y por cuota de mercado), de modo que se acentúe la diferenciación o la especialización en la gestión publicitaria.

En el afán de formular una propuesta de acción en la actividad de gestión empresarial, se concretan cuatro variaciones básicas según se relacionan las variables *situaciones* y *aplicaciones* de gestión. Estas cuatro variaciones son:

1. Gestión beneficio preferente. Cuando las contrataciones, anunciantes y la venta personal de la empresa son propias de la gestión beneficio, y tanto la situación de la oferta como la de mercado favorecen esta gestión. Es el caso, por ejemplo, de *Premiere Marketing Group*.

Cuadro 3.9. Gestión beneficio preferente: Premiere Marketing Group.

I. Beneficio		II. Venta		
A. Cadena	A' Local	B. Local	B' Cadena	
a. Consolidada		c. En consolidación		<i>Situaciones</i>
b. Dominante		d. Dominada		
a. Diferenciado		c. Similar		
b. Estable		d. Inestable		
a. Delimitada sistemática		c. Aleatoria		<i>Aplicaciones</i>
b. Delimitada promocional		d. Delimitada transitoria		
a. Cliente colaborador		c. Condicionante		
b. Anunciante colaborador		d. Demandante		
a. Constructiva consolidada		c. Optimizadora		
b. Constructiva inicial		d. Administrativa		

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 3.9, propio de gestión beneficio preferente, refleja la situación de *Premiere Marketing Group*, una empresa de radio de los Estados Unidos. La estado de la oferta y del mercado propician una situación favorable a la gestión beneficio. Esta empresa gestiona ofertas radiofónicas locales ya consolidadas en el mercado. Genéricamente también se pueden considerar las ofertas radiofónicas de *Premiere* como dominantes por cuanto la mayoría de las emisoras en Columbia pertenecen a este grupo o a *Zimmer Radio Group*. Cualquier campaña radiofónica necesita las emisoras de *Premiere* para ser eficaz. Las emisoras del grupo compiten explotando nichos de mercado con programación especializada para atraer audiencias específicas. *Premiere* compete en un mercado de ofertas diferenciadas. El mercado asimismo es estable por cuanto las cuotas de mercado de cada emisora apenas varían. Las aplicaciones también son claramente propias de la gestión beneficio: la dirección general reconoce que mantiene una contratación delimitada sistemática y, según los casos, una delimitada promocional. Este tipo de contrataciones sólo es posible mantenerla si se cuenta con una amplia cartera de clientes, colaboradores. La dirección de *Premiere*, para mantener a estos clientes, se esfuerza en depurar una venta constructiva consolidada entre sus representantes comerciales. No obstante, *Premiere* también negocia con anunciantes y, sobre todo, agencias condicionantes, es decir, que negocian presupuestos con especial énfasis en ratios de rentabilidad como CRP o CPI. Estos anunciantes necesitan una venta optimizadora, aspecto que tiene en cuenta *Premiere*.

2. Gestión venta preferente. Cuando las contrataciones, anunciantes y la venta personal de la empresa son propias de la gestión venta, y tanto la situación de la oferta como la de mercado favorecen esta gestión. El Cuadro 3.10 representa la gestión venta preferente de Radio Vetusta, emisora municipal de Oviedo.

Cuadro 3.10. Gestión venta preferente: Radio Vetusta

I. Beneficio		II. Venta		
A. Cadena	A' Local	B. Local	B' Cadena	
a. Consolidada		c. En consolidación		<i>Situaciones</i>
b. Dominante		d. Dominada		
a. Diferenciado		c. Similar		
b. Estable		d. Inestable		
a. Delimitada sistemática		c. Aleatoria		<i>Aplicaciones</i>
b. Delimitada promocional		d. Delimitada transitoria		
a. Cliente colaborador		c. Condicionante		
b. Anunciante colaborador		d. Demandante		
a. Constructiva consolidada		c. Optimizadora		
b. Constructiva inicial		d. Administrativa		

Fuente: Elaboración propia

La oferta de Radio Vetusta es local en consolidación dentro del mercado publicitario donde compete desde 1997. Es una oferta dominada por cuanto la demanda publicitaria local tiene multitud de posibilidades de invertir en otras emisoras locales, en la actualidad con más audiencia y reconocimiento de marca. No obstante, Radio Vetusta compete en un mercado de ofertas diferenciadas, la mayoría de las emisoras locales están afiliadas a cadenas nacionales, ya consolidadas en el mercado, que intentan diferenciarse de la competencia aún con programaciones similares. A pesar de que la cuota de mercado de Radio Vetusta esté en aumento, el entorno competitivo es estable; apenas existen variaciones en las cuotas de mercado del resto de ofertas. La contratación de la emisora municipal carbayona es clara y reconocidamente aleatoria, aplicación adecuada según su situación. Esta contratación aleatoria, necesaria para Radio Vetusta, se complementa con la delimitada transitoria para aprovechar los periodos de altas inversiones publicitarias. Los anunciantes principalmente pertenecen a los tipos condicionantes y demandantes, teniendo en cuenta la dificultad de establecer relaciones publicitarias colaboradoras durante esta situación de la oferta. Radio Vetusta compete principalmente por necesidad ofreciendo atractivas condiciones de contratación. Los clientes colaboradores demandan calidad de audiencia y de servi-

cio publicitario. Radio Vetusta necesita tiempo para consolidar su oferta de contenidos locales, y depurar los beneficios publicitarios de esta programación, y conseguir un nivel de audiencia aceptable en el mercado publicitario. Hasta entonces, Radio Vetusta acentúa las funciones optimizadoras y administrativas de los representantes comerciales, aunque la dirección comercial a través de una intensa formación quiere promover las destrezas constructivas del personal comercial.

De todos modos, no siempre puede existir una concordancia exacta entre situaciones favorables a un tipo de gestión y aplicaciones tipificadoras de la gestión. Se considera que existe desajuste en la gestión cuando la situación favorezca un tipo de gestión y las aplicaciones sean propias del otro tipo. Los desajustes básicos son entre situaciones que favorecen la gestión beneficio y prácticas de gestión venta, y entre situaciones que favorecen la gestión venta y prácticas de gestión beneficio.

3. La gestión venta desajustada (entre situaciones favorecedoras de la gestión beneficio y prácticas de gestión venta) se da en parte en la emisora estadounidense KMOX: oferta consolidada y referente imprescindible para campañas publicitarias en radio en St. Louis; sin embargo, la política comercial, motivada en parte por la dirección general del grupo, tiende a competir por obtener mayor cuota de mercado rebajando los precios cuanto sea necesario para conseguir este objetivo. El Cuadro 3.11 representa este desajuste.

Cuadro 3.11. Gestión venta desajustada: KMOX

I. Beneficio		II. Venta		
A. Cadena	A' Local	B. Local	B' Cadena	
a. Consolidada		c. En consolidación		<i>Situaciones</i>
b. Dominante		d. Dominada		
a. Diferenciado		c. Similar		
b. Estable		d. Inestable		
a. Delimitada sistemática		c. Alqatoria		<i>Aplicaciones</i>
b. Delimitada promocional		d. Delimitada transitoria		
a. Cliente colaborador		c. Conduccionante		
b. Anunciante colaborador		d. Demandante		
a. Constructiva consolidada		c. Optimizadora		
b. Constructiva inicial		d. Administrativa		

Fuente: Elaboración propia

4. La gestión beneficio desajustada (entre situaciones favorecedoras de la gestión venta y prácticas de gestión beneficio) es infrecuente por la dificultad de llevar a cabo una gestión beneficio (de por sí más complicada que la gestión venta) en un escenario proclive a la gestión venta. A pesar de no haber ejemplos significativos en este estudio, no deja de ser un referente teórico extremo. El Cuadro 3.12 refleja este desajuste.

Cuadro 3.12. Gestión beneficio desajustada

I. Beneficio		II. Venta		
A. Cadena	A' Local	B. Local	B' Cadena	
a. Consolidada		c. En consolidación		<i>Situaciones</i>
b. Dominante		d. Dominada		
a. Diferenciado		c. Similar		
b. Estable		d. Inestable		
a. Delimitada sistemática		c. Aleatoria		<i>Aplicaciones</i>
b. Delimitada promocional		d. Delimitada transitoria		
a. Cliente colaborador		c. Condicionante		
b. Anunciante colaborador		d. Demandante		
a. Constructiva consolidada		c. Optimizadora		
b. Constructiva inicial		d. Administrativa		

Fuente: Elaboración propia

Es conveniente evitar estos desajustes; debe existir concordancia entre situaciones y aplicaciones de gestión. Junto a esto, se debe tener en cuenta que la gestión venta tiene carácter transitorio, al ser propia de ofertas en consolidación (ver Cuadro 3.5). La gestión beneficio es la propia de las empresas de radio, si esa gestión se centra en la diferenciación o en la especialización depende de la cuota de mercado (ver Cuadro 3.5).

La gestión beneficio es la propia de las empresas de radio por el carácter temporal de la oferta radiofónica⁶² y porque obtiene mayor fidelidad entre

⁶² La oferta radiofónica es temporal en doble sentido. Por un lado, los oyentes dedican parte de su tiempo a la escucha de contenidos, y, por otro, la oferta de contenidos radiofónicos es

anunciantes⁶³. La gestión beneficio sólo es posible a cambio de competir por mejorar la calidad de la relación publicitaria; por centrar el valor añadido en la audiencia y en el propio servicio publicitario, y no sólo en el precio. Se puede decir, con carácter general, que la gestión publicitaria no debe identificar audiencia e ingreso por publicidad. A los aspectos cuantitativos es necesario añadir los cualitativos. Los ingresos publicitarios dependen del número de oyentes, pero también de la calidad de estos oyentes y de la calidad del servicio publicitario, que en su expresión básica se manifiesta a través de la consonancia entre audiencia y público objetivo del anunciante, adecuación del mensaje publicitario y fidelidad de anunciantes.

Las consideraciones anteriores son un intento de sistematizar la gestión publicitaria en radio para intuir el tipo de gestión más adecuado; se trata de aunar en la misma moneda los aspectos cuantitativos y cualitativos de la publicidad radiofónica, y determinar qué lado es el apropiado.

Bibliografía citada

- ABERNETHY, A. M., "Advertising clearance practices of radio stations: a model of advertising self-regulation", *Journal of Advertising*, 22/3, 1993.
- ALBARRAN, A. B., *Media economics. Understanding markets, industries and concepts*, Iowa State University, Ames, 1996.
- DICKSON, P. R., *Marketing management*, Harcourt Brace & Co., Orlando, 1997.
- DONEY, P. M. y CANNON, J. P., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 61/2, 1997.
- DUNCAN, T. y MORIARTY, S. E., "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of marketing*, 62/2, 1998.
- ESTEBAN, A., *Principios de marketing*, ESIC, Madrid, 1996.
- GADIESH, O. y GILBERT, J. L., "Profit pools: a fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- GILMORE, J. H. y PINE II, B. J., "The four faces of mass customization", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1997.
- GRANT, A. W. H. y SCHLESINGER, L. A., "Realize your customer's full profit

en sí temporal. Los medios impresos limitan los contenidos al número de páginas; el medio radiofónico no puede emitir más de 24 horas al día.

⁶³ Debido a que se centra más en mejorar el servicio prestado al anunciante que en ofrecer las tarifas más bajas posibles.

- potential", *Harvard-Business Review*, Septiembre-Octubre, 1995.
- GRÖNROOS, C., *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- HENDERSON, B. D., "The anatomy of competition", *Journal of marketing*, 47/2, 1983.
- HERWEG, G. W. y HERWEG, A. P., *Radio's niche marketing revolution. Future sell*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.
- KOTLER, P., *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1997.
- LORGE, S., "Purchasing power", *Sales & marketing management*, junio, 1998.
- LOVELOCK, C. H., "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of marketing*, 47/3, 1983.
- MAITLAND, I., *How to plan radio advertising*, Cassell, Londres, 1996.
- MOSS KANTER, R., *On the frontiers of management*, Harvard Business Press, Boston.
- NIETO, A. y IGLESIAS, F., *Empresa Informativa*, Ariel, Barcelona, 1993.
- NIETO, A., "Marketing de ideas", *Comunicación y sociedad*, 11/1, 1998.
- RIES, A. y TROUT, J., *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 1989.
- PICARD, R. G., *Media economics. Concepts and issues*, Sage, Newbury Park, 1989.
- PORTER, M. E., "What is strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1996.
- PORTER, M., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECOSA, México, 1982.
- SANTESMASES, M., *Marketing. Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid, 1996.
- SCHULBERG, R., *Radio advertising: the authoritative handbook*, NTC, Lincolnwood, 1996.
- STANTON, W. J., BUSKIRK, R. H. y SPIRO, R. L., *Management of a sales force*, Irwin, Chicago, 1995.
- TULLOUS, R. y MUNSON, J. M., "Organizational purchasing analysis for sales management", *Journal of personal selling and sales management*, 12/2, 1992.
- UNDERWOOD, D., *When MBAs rule the newsroom: How the marketers and managers are reshaping today's media*, Columbia University Press, Nueva York, 1993.
- URLACHER, M. R., *Radio broadcasting sales: Making an intangible tangible*, MW Publishing, 1989.
- VISWANATHAN, M. y OLSON, E. M., "The implementation of business strategies: implications for the sales function", *Journal of personal selling and sales management*, 12/1, 1992.
- VV. AA., *Estrategias de marketing de las empresas de televisión*, EUNSA, Pamplona, 1997.

WARNER, Ch. y BUCHMAN, J., *Broadcast and cable selling*, Wadsworth, Belmont, 1993.

WHYMARK, K., "Managing relationships: Is this a quality issue?", *Managing service quality*, 8/3, 1998.

WOTRUBA, T. R., "The evolution of personal selling", *Journal of personal selling and sales management*, 11/3, 1991.

YOHO, D., "From the practitioner's desk: a comment on 'Broadening the scope of relationship selling' ", *Journal of personal selling and sales management*, 18/2, 1998.

Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España, Madrid, 1997.