

LA APLICACIÓN DE LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA AL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: EL HOMBRE RELACIONAL CLAVE EN EL ACTUAL POSICIONAMIENTO DE MARCA

Mª Isabel De Salas Nestares

Universidad CEU Cardenal Herrera

idesalas@uch.ceu.es

Rafael Alberto Pérez González

Universidad Complutense de Madrid

estrategias@rafaelalbertoperez.com

Curriculum Vitae de Mª Isabel De Salas Nestares

Doctora en Ciencias de La Información y Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid es, desde 1992, profesora del Dpto. de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información de la Facultad de Humanidades y CC. de la Comunicación de la Universidad CEU Cardenal Herrera, Defensora Universitaria de dicha Universidad. Vicepresidenta de Fisec España. Directora del Observatorio Beyond The Line. Profesora Honoraria de la Sociedad de Estudios Internacionales, Madrid. Miembro del Jurado de la Asociación de Autorregulación de la Comunicación Comercial, "Autocontrol". Ha sido Decana de la Facultad de CC. Sociales y Jurídicas y Vicerrectora de Extensión universitaria y alumnado de la Universidad CEU Cardenal Herrera. Directora de la Agencia de Publicidad Alas Valencia, Directora del Departamento de Investigación y Documentación de las Agencias de Publicidad CLARÍN PUBLICIDAD y MC CANN ERICKSON, Product Manager de la empresa multinacional juguetera MB ESPAÑA-HASBRO, Valencia. Ha publicado los libros, La comunicación empresarial en Internet. 2002. y La comunicación publicitaria interactiva en Internet, 1999.

Curriculum Vitae de Rafael Alberto Pérez González

Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid, y Dr. Ex tesis en Derecho, es profesor desde 1973 de la Facultad de Ciencias de la Información en esta misma Universidad y presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). Profesor invitado por más de cincuenta Universidades y Escuelas de Negocios Latinoamericanas y Europeas para dar cursos y seminarios sobre comunicación estratégica corporativa y política. Es miembro del Consejo Consultivo del Centro de Investigación CIEO de la Facultad de Economía (Universidade do Algarve), Forma parte, de las asociaciones AESPLAN (Junta Directiva) y DIRCOM. Autor de referencia sobre estrategias de comunicación,

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora 49

Año V, Número 13, (2010), pp 49-62

<http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

ISSN 1669- 4015

su primer libro mereció el Premio Nacional de Investigación (Madrid, 1974) y el segundo "Estrategias de Comunicación", Ariel, 2001 obtuvo el Premio de la IV Cumbre de Comunicadores al Mejor Libro Iberoamericano Sobre Comunicación, Santo Domingo, República Dominicana, 2005 y con el "Prémio de Excelência da Investigaçao na Área de Estratégia", de la Universidade do Algarve, (Faro, Portugal,2006). Su última publicación junto con la catedrática Sandra Massoni lleva como título "Hacia una Teoría General de la Estrategia" (Ariel 2009) y expone la génesis y propuestas de la Nueva Teoría Estratégica.

RESUMEN

Desde 2001 El Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación viene elaborando una Nueva Teoría Estratégica que implica siete cambios significativos sobre las formulaciones al uso. La pregunta que suscita este trabajo es si en estos momentos el mundo de la praxis de la comunicación comercial muestra signos que permitan validar dichos cambios. En otras palabras si el sector de la comunicación comercial, anunciantes, agencias de Publicidad – convencional o especializada en nuevos medios – y medios de comunicación en España, están ya aplicando la nueva mirada que la NTE sustenta y muy especialmente en lo que se refiere a su segundo cambio, el de sustituir al "actor racional" por el "hombre relacional"

Como conclusión más relevante puede señalarse la constatación de la aplicación de las propuestas de la NTE en el campo de la comunicación comercial y muy especialmente en el sistema y los procesos de comunicación de marca.

Palabras Clave: Teoría Estratégica, Comunicación de Marca, Hombre relacional, Marketing relacional

ABSTRACT

Since 2001 the 'Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación' has been developing a New Strategic Theory which entails seven significant changes in the traditional conception. The hypothesis this investigation attempts to determine is whether the world of commercial communication praxis exhibits, at this point in time, any sign that would allow us to validate these changes. In

other words, the article tries to establish whether the area of commercial communication: advertisers, agencies - conventional or specialized in New Media - and communication Media in Spain, is applying the new mode that the NST sustains, specially regarding the second change, abandoning the rational man and focusing on the relational individual.

The main conclusion would be the confirmation of the use of the proposals that the NST implies in the field of commercial communication and preeminently in the system and process of branding communication.

Keywords: Strategic Theory, Brand Communication, Men relational, Relational Marketing.

Introducción

Desde 2001 el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) viene elaborando una Nueva Teoría Estratégica que implica siete cambios significativos sobre las formulaciones al uso de la estrategia generadas desde las Business School. Siete cambios que fueron definidos en el Encuentro Iberoamericano Celebrado en la Universidade do Algarve (Faro, Portugal, 2007).. La NTE cambia:

- ❑ **El paradigma científico**
- ❑ **El sujeto**
- ❑ **El sujeto colectivo: la organización**
- ❑ **El objeto de estudio de la Estrategia y en su enfoque**
- ❑ **La matriz de estudio**
- ❑ **El método**
- ❑ **Los modelos**

Los dos primeros de estos cambios, el cambio de paradigma científico y el cambio del sujeto, fueron ya validados en el plano de la teoría en los encuentros de la Universidad de Málaga (2008) y de Cartagena de Indias (2009) con la participación del Físico Jose Luis Sánchez Gómez (Universidad Autónoma de Madrid), del padre del pensamiento Complejo, Edgar Morin y del filósofo y epistemólogo Guillermo Hoyos entre otros.

Aparentemente ajeno a esta “revolución académica” el sector de la comunicación comercial sufre el reto constante de reinventarse a si mismo con el fin de conseguir uno de los objetivos más complicados: la eficacia. Sea cual sea la situación económica, la comunicación de las marcas e instituciones puede contemplarse como un SISTEMA en permanente entropía pero con capacidad de autorregularse y de buscar sinergias con otros entornos y sistemas.

Este continuo “movimiento creativo de talentos” de los profesionales publicitarios, (con técnicas convencionales y no convencionales), en búsqueda de soluciones creativas y eficaces, combatiendo la incertidumbre, transmiten la necesidad de analizar sus movimientos y tendencias a la luz de la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

Pero debemos tener en cuenta que además del sector comunicación comercial y NTE hay un tercer protagonista en este escenario. Nos referimos al desarrollo de las aplicaciones informáticas en red que están permitiendo y difundiendo nuevos comportamientos y usos de relación. McLuhan (1971: 13) al referirse a los avances tecnológicos afirmaba que probablemente Joyce fue el único hombre que descubrió que todos los cambios sociales son el efecto que las nuevas tecnologías, como prótesis o autoamputaciones de nuestro propio ser, ejercen sobre el orden de nuestras vidas sensoriales. Y por tanto influyen en el paradigma de las NTE y en como relacionarse con los individuos dentro de un sistema de comunicación de marca.

Gómez Aguilar señala con acierto que las nuevas tecnologías de la información han hecho que el tiempo real venza al espacio real; descalificando las distancias y la extensión en beneficio de la duración, una duración infinitesimal.

Estos avances conforman una nueva cosmovisión en donde se relativiza el tiempo y el espacio y donde lo fluido obtiene su mayor expresión.

Objetivo de estudio e hipótesis de trabajo

Por todo ello, nuestro objetivo de estudio ha sido verificar si los cambios de paradigma que propone la Nueva Teoría Estratégica han penetrado y pueden observarse explícitamente en la realidad del sistema publicitario español actual, dentro de sus planteamientos estratégicos de comunicación, y hasta que punto podemos inferirlos por mostrarse implícitos.

Dentro de los 7 cambios que propugna la NTE, hemos tenido en cuenta los dos primeros ya validados teóricamente. Nos referimos al cambio del paradigma científico: de la fragmentación a la complejidad, lo fluido y lo caótico y el cambio

del actor racional al hombre relacional. Haciendo más hincapié en el segundo, por ser este el lema que preside el Encuentro de FISEC (Cartagena de Indias), al cual presentamos esta comunicación.

Partimos de la hipótesis de que efectivamente se puede verificar en cierto grado sean o no conscientes de ello los profesionales que lo aplican.

Metodología

La metodología llevada a cabo ha sido de índole cualitativa.

Hemos dividido el método de trabajo en dos fases a lo largo del año 2009.

En una primera fase se ha trabajado con las fuentes bibliográficas que definen los parámetros de la evolución de la teoría estratégica y sobre la Nueva Teoría Estratégica. Tanto lo publicado en revistas profesionales como académicas, con especial atención a las ponencias de los Encuentros de FISEC de Faro, Portugal (2007) y de Málaga (2008). Y que se recogen en el apartado de la bibliografía.

En una segunda fase se han realizado una investigación cualitativa basada en entrevistas personales a profesionales¹ de la Comunicación comercial, así como, un análisis de contenido de las conferencias y comunicaciones presentadas con ocasión del Congreso Internacional Brand Trend (Valencia, febrero 2009)

Al trabajar en el plano cualitativo somos conscientes de la falta de significación estadística de los resultados, pero el objetivo de este trabajo ha sido encontrar las variables que definen el fenómeno estudiado para en posteriores trabajos cuantificar y verificar su peso.

¹ Los profesionales han sido: Paul Fleming, Presidente de la agencia Barcelona Virtual, Gonzalo Figari, Presidente de la Agencia Remo D6, Daniel Solana, Presidente de la Agencia Double You, Luis Pardo, Director de Universal McCann Valencia, Emilio Llopis, Director de Delfin Group Levante, Antonio Traugott, Director General del IAB Spain, Alberto Canal, Presidente de la Asociación Española de Marketing integrado, Elena Gómez, Presidenta de la Federación Española de Comercio electrónico y Marketing Directo, Pablo Alzugaray, Presidente de Shackleton, Rafael Soto, Director Creativo de Herraiz Soto & Co.

Análisis

1. Un cambio de contexto teórico:

Lo primero que nos encontramos no es ya ante una nueva teoría sino sobre todo ante un cambio de paradigma científico y también de la comunicación que deja obsoletas las teorías explicativas de cómo funciona la comunicación en el ámbito comercial e institucional. La teoría de la comunicación basada en el análisis transaccional indica que la comunicación debe contemplarse como un intercambio, una transacción entre dos (el lector y el texto) produciéndose una integración, una síntesis única entre ambos. Louise Marie Rosenblatt² marca la importancia del lector (observador, navegante, usuario...) en la construcción del "sentido" de la lectura. Ambos son necesarios pues ese significado surgirá durante una transacción. Por su parte, John Dewey, desde el campo de lo social, aunque prefiere el término transacción al de interacción, nos habla de una "relación" que no alcanza a ser tal hasta que el lector otorga un significado al texto (imagen...etc.).

Hoy el término interacción se ha instalado en nuestro lenguaje con el significado de influencia recíproca entre el lector y el texto. La clave radicará en comprender los cambios que se dan en esa transacción, es decir lo que aporte el lector a esa transacción es tan importante como lo que el escritor aportó. Y ya no nos quedamos en eso, sino que el lector transforma el texto mediante su aportación participativa en la construcción del mensaje. Se puede hablar así de una construcción conjunta de significación, en la que las diferencias son más importantes y enriquecedoras que las similitudes.

En este contexto la Nueva Teoría Estratégica propone como primer cambio del paradigma científico: pasar del paradigma cartesiano al paradigma de la complejidad, lo fluido, lo complejo y el caos³

² Rosenblatt publicó *La literatura como exploración*, que daría origen a su *teoría transaccional*, que tanto ha influido en la comprensión de cómo funciona la comunicación comercial en el siglo pasado.

³ Véase la revista académica de FISEC on line www.fisec-estrategias.com.ar indexada en Latindex y el Capítulo 6 del libro de Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni "Hacia una teoría FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora 55

Año V, Número 13, (2010), pp 49-62

<http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

ISSN 1669- 4015

2. Un cambio de contexto tecnológico:

Este nuevo paradigma teórico basado en la **interacción participativa y relacional** se hace viable, nace y se desarrolla a partir del surgimiento y difusión de aplicaciones informáticas que lo hacen posible, y más concretamente de la denominada Web 2.0 orientada a la interacción y a la constitución de redes sociales.

Si el receptor del mensaje es emisor al unísono, el modelo de comunicación cambia tan rotundamente que los efectos de este doble papel influyen y recaen en el entorno (mercado) y sus participantes (fabricantes y sus marcas, empresas comercializadoras, distribuidores, prescriptores, públicos...).

El poder del receptor/emisor comienza a desarrollarse mediante la multiplicación de *blogs* y páginas web personales. Se da una microsegmentación extrema pues la capacidad de influir en los demás se limita al círculo de amigos y familiares. Pero la web 2.0 trae también nuevo paso en el desarrollo de aplicaciones informáticas pues facilita la expansión de las redes sociales que permiten agrupar a muchos individuos bajo determinados valores comunes (amistad...) e intereses comunes (artísticos, de ocio, científicos...)

2. La permeabilidad de estas ideas:

En este contexto cambiante, nos interesa ver- tal y como hemos señalado- hasta qué punto han penetrado en la práctica profesional de la comunicación española los 7 cambios que propugna la NTE, y más en concreto los dos primeros, el paradigma científico: de la fragmentación a la complejidad, lo fluido y lo caótico y el cambio del actor racional al hombre relacional,

Para ello vamos a tratar de ver hasta qué punto se pueden relacionar los cambios que sugieren los planteamientos profesionales encontrados con los que propone FISEC. Para ello vamos a visualizar dichos cambios. Los de

General de la Estrategia, Arel, 2009) . Y como segundo cambio el abandono del "actor racional" por el hombre relacional (capítulo 7 del citado libro).

FISEC ya los hemos comentado. Los de los profesionales los tomamos de las ponencias presentadas en el Congreso Internacional Brand Trend (Valencia, febrero 2009), por entender que resumen el sentir de los expertos allí presentes y de los entrevistados en esta investigación.

Planeamientos de los profesionales de la comunicación institucional y comercial:

1. Tener en cuenta la ruptura de paradigmas científicos, sociales, empresariales y políticos
2. Asumir que las empresas son mas que negocios
3. Tener la capacidad para adaptarse a los cambios
4. Potenciar la capacidad para Innovar
5. Ser auténticos (y no disfrazarse de buenos samaritanos)
6. Preocuparse mas por establecer relaciones que por vender (conversa y escucha)
7. Conectarse con ellos, entretenerlos y seducirlos
8. Se impone el marketing relacional. Saber integrar el marketing y la communication mix , la comunicación 360º hacia un individuo complejo, multitarea, y multiespacial.
9. Subirse al carro de la convergencia digital
10. Medir para redirigir

Conviene destacar la fuerte coincidencia de este decálogo con algunas de las propuestas de la Nueva Teoría Estratégica.

1) Podemos constatar hasta qué punto ha penetrado ya el cambio de paradigma en el mundo profesional de la mano del Presidente de la Agencia Barcelona Virtual, Paul Fleming, en su ponencia “La nueva relación: el Marketing se sincera”⁴.... Así la importancia que en su planeamiento ocupa de lo fluido, cuando nos habla de las 4 Fs del marketing interactivo: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización. Fleming denomina flujo el estado mental

⁴ En el marco del Congreso Internacional Brand Trend, Valencia 18 de febrero de 2009
FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora 57
Año V, Número 13, (2010), pp 49-62
<http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
ISSN 1669- 4015

en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una Web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido.

Por su parte la idea de **un mundo complejo** es compartida y sentida por los profesionales entrevistados. Quizás este concepto es el que incita a reflexionar cómo acercarse a un target cada vez menos simplista y lineal y más concienciado de la complejidad de su existencia y los entornos.

El **aspecto caótico y entrópico** lo percibimos cuando nos hablan de cómo los cambios producidos en el sistema publicitario por parte de todos los agentes o elementos que lo componen, (debido a los nuevos inputs que generan entropía dentro del sistema) están propiciando nuevas técnicas de comunicación (street marketing, buzz marketing, marketing viral....), nuevos planteamientos de modelos de agencia, y nuevos planteamientos estratégicos de comunicación, como consecuencia del proceso de homeostasis que se genera para recobrar el equilibrio y volver a generar las sinergias.

Al igual que los profesionales estudiados la NTE propone asumir “el cambio de paradigma científico”. Lo que implica pasar de la fragmentación a la complejidad. Y abandonar las imágenes cartesianas de un mundo mecanicista y lineal para sustituirlas por las de un mundo fluido, complejo y, a veces, caótico. Ese es el nuevo escenario y en él se desarrollan las estrategias.

2) La NTE propone igualmente asumir que “las empresas son más que negocios” Una idea que ya expresó W. Edwards Deming el padre del Total Quality Management, en 1982 cuando dijo que “la función de una empresa mas que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación , la investigación, la mejora constante y el mantenimiento”. Es por ello que la NTE reclama abordar las estrategias empresariales no ya desde la racionalidad, ni siquiera desde la racionalidad compleja y multidimensional que la que en su día nos propusieran H. Simon y J. March, sino desde la relacionalidad.. Una nueva manera de ver que tenga en cuenta el acoplamiento de las organizaciones y sus entornos, y sepa crear nodos sociales en los que las apetencias de los propietarios-accionistas se encuentren y articulen con las apetencias de otros grupos (nuestros públicos relevantes). Una nueva

racionalidad que busque la sostenibilidad temporal pero también medioambiental en el marco de unas culturas y de unos valores. Nos guste o no, estamos hablando de una responsabilidad social que haya dejado de ser un valor añadido meramente estético o bursátil, para convertirse en un requisito inherente a la propia función empresarial. Se trata, tal y como propone el punto 5 del decálogo de “ser auténticos y no disfrazarse de buenos samaritanos”. Pero si las empresas son más que negocios, ¿Entonces que son? La respuesta ya la dio en su día Maturana y mas recientemente el Cluetrain Manifiesto: las empresas y los mercados no son sino redes conversacionales recurrentes entre seres humanos.

3) El “tener la capacidad de adaptarse a los cambios” es para la NTE una consecuencia del punto 1º, el cambio de paradigma. Se trata de un largo, pero necesario viaje, que Tom Peters tuvo que hacer en su día para pasar de la linealidad de las viejas recetas de “In Search of Excellence” a la flexibilidad directiva de “Chaos Management” y de “Thriving on chaos”. Reconocer que en un mundo flexible no hay rutas seguras de éxito, y que el “one way of success” es una superchería es uno de los presupuestos básicos de la NTE. Se tiene conciencia de la incertidumbre que genera la toma de decisiones en la formulación de las estrategias de comunicación al dirigirse a un mundo fluido asumiendo sus riesgos y gestionando sus cambios.

4) “Potenciar la capacidad para Innovar” es para la NTE una derivada del cambio en la manera de concebir la organización. Pero la NTE va mas lejos y nos dice cómo podemos lograrla: si aceptamos que la innovación es “una emergencia” habría que crear las condiciones en que la emergencia pueda sobrevenir. Laszlo y Lauger (1998) las llaman “zonas de inestabilidad relativa”. Una idea que, con otras palabras, “el caos ordenado (chaords)”. aplicó a sus negocios Dee Hock, el fundador de VISA. La innovación es algo que se propicia. Nace de un clima.

5) “Ser auténticos” está implícito en la NTE y es una de sus preocupaciones con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa

6) “Preocuparse mas por establecer relaciones que por vender (conversa con tus clientes, y, por favor escúchalos) está presente en la práctica totalidad de los profesionales estudiados. En concreto Fleming considera a la persona como un todo en donde la “experiencia” invade su atención (racional y emocionalmente) y se proyecta en busca de la interacción y la relación. *Una relación on line se basa en la participación del usuario como medio de obtener un feedback que facilite el conocimiento y la fidelidad activa por parte de la empresa.*⁵

En definitiva se trabaja con **seres relacionales** como sistemas abiertos, dinámicos y complejos insertos en una trama de relaciones entre las que se sitúa la empresa con sus comunicaciones buscando su participación y transformándola en el sentido pretendido (objetivos de marketing) y a su vez, la empresa también se transforman como resultado de su relación con sus públicos.

Este 6º punto podría ser una muy buena síntesis de dos de los cambios mas significativos de la NTE: el paso del actor racional al hombre relacional y el paso de la estrategia concebida como ciencia del conflicto a la estrategia entendida como ciencia de la oportunidad y de la articulación social. Cambios que exigen el dejar de trabajar con falsos actores, para sustituirlos por seres humanos de verdad (y como tales relacionales, pues es en la relación donde nos hacemos humanos). Seres que una vez cada X años votan en unas elecciones, alquilan casas o contratan servidores de telefonía o de internet, que a veces compran y que en algunos momentos del día consumen. Pero que no por ello son “electores”, “clientes” o “consumidores” sino seres humanos y como tales multidimensionales y relacionales. Los contenidos de la comunicación han perdido su valor estratégico para dejar paso a la importancia de la relación misma. Por si alguien piensa que esto es muy literario, ahí está Obama y sus millones de “amigos”.

7) “Conectarse con ellos, entretenerlos y seducirlos” son ideas que también

⁵ FLEMING. P. (2000) *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. ESIC editorial, Barcelona.

están muy presentes en la NTE. La nueva Teoría Estratégica nos propone pasar de la propaganda y de la venta a la conectividad y a la generación de significación. En este sentido aparecería la cultura y los valores compartidos como factor de conectividad.

8) Este punto viene a reforzar el cambio del hombre racional al hombre relacional propugnado por la NTE. La técnica denominada Marketing **relacional** no surge por azar sino como consecuencia de la necesidad que desde el sector de comunicación comercial se percibe a la hora de contemplar a quien se lanza los impactos y sus profundos cambios motivacionales, actitudinales y comportamentales.

9) Este punto es importante pero no tiene tanto que ver con las teorías como con las coyunturas .

10) Finalmente el punto 10, medir, es algo necesario para corregir y redirigir nuestras acciones. Es propio de la autorregulación de cualquier sistema, y por ello toda teoría lo tiene asumido.

Conclusiones

Aunque cuando se habla de teorías son muchas las personas que piensan que se trata de algo alejado de la realidad práctica, este primer ejercicio comparativo entre las propuestas de la NTE y las prácticas profesionales avanzadas en España vendría a señalar que los cambios propuestos por la NTE responden a necesidades reales, igualmente sentidas por los profesionales, aunque lógicamente manifestadas en otros términos. Esta confluencia nos permite pensar en la Nueva Teoría Estratégica, como el resultado de una mirada observadora de la realidad y de las profundas transformaciones que el devenir humano va encarrilando, empujado por las nuevas tecnologías y las innovaciones científicas. Favoreciendo el que académicos y profesionales se centren en el hombre relacional como protagonista de su vivencia participativa y experiencial y aportando un marco conceptual para su estudio.

Bibliografía:

FLEMING. P. (2000) *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. ESIC editorial, Barcelona.

MASSONI, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina

MCLUHAN, M.; FOIRE, Q.; y AGEL, J. (1971). *Guerra y paz en la aldea global*. Martínez Roca. Barcelona, España.

PÉREZ, R.A. (2001) *Estrategias de comunicación* . Ariel Comunicación. Barcelona, España

PÉREZ, R. A. , MASSONI, S. (2009) *Hacia una Teoría general de la Estrategia*. Ariel Comunicación. Barcelona, España.

Referencias electrónicas:

CONGRESO INTERNACIONAL BRAND TRENDS. 18 a 20 de febrero de 2009. Conferencias de los participantes
<http://www.uch.ceu.es/principal/congresos/brandtrends/index.asp?op=conferencias>

FISEC. <http://www.fisecforo.org/>

GOMEZ AGUILAR, a. La vivencia del tiempo en la noosfera. Universidad de la Rioja. España www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?articulo=940404. Acceso el 4 de septiembre de 2009.

MASSONI, S. Como en un eclipse. Revista Tendencias 21. 8 de agosto de 2009 <http://www.tendencias21.net/fluido/> Acceso el 24 de agosto de 2009

MASSONI, S. Comunicación estratégica. Somos seres en red dándonos. Revista electrónica FISEC Estrategias nº 12. 27 de octubre de 2009
<http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

Para citar este artículo:

De Salas Nestares, Mª Isabel - Perez, Rafael Alberto (15-06-2010). LA APLICACIÓN DE LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA AL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: EL HOMBRE RELACIONAL CLAVE EN EL ACTUAL POSICIONAMIENTO DE MARCA.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año V, Número 13, V1, pp.49-62

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciated.com.ar/ra/doc.php?n=1262>

URL de la Revista : <http://www.cienciated.com.ar/ra/revista.php?wid=9>