

La imagen corporativa de los clubes deportivos de Quito medida por el Índice C4

The corporate image of Quito's sports clubs measured by the C4 Index

Jorge Delgado Rocha

Cursó su formación académica completa en la Universidad Técnica Nacional de Vinnytsia (Ucrania), graduado como Ingeniero de Administración de Empresas, especializado en Relaciones Internacionales. Obtuvo su maestría en Administración de Empresas, especializado en Relaciones Internacionales. Cuenta con tres años de experiencia en docencia universitaria en diferentes instituciones y tres años de experiencia como traductor de ruso independiente. Es docente en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador. Sus principales temas de investigación incluyen la motivación laboral, la investigación sobre la cultura organizacional, manejo del gobierno electrónico y gestión de marcas.

Correo: jgdelgado@uce.edu.ec

Pavel Alexei Gallardo Castellano

Cursó sus estudios de tercer nivel en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador, en donde obtuvo el título de Comunicador Social con énfasis en Comunicación Organizacional en 2018. Sus líneas de trabajo son la investigación, la gestión empresarial y la comunicación corporativa, campo desde el cual aporta para este artículo.

Correo: pavel.gallardo95@gmail.com

Resumen

Este artículo se refiere a la imagen corporativa de varios clubes deportivos de Quito durante 2018. El peso que tiene la imagen corporativa en las empresas se compara con los niveles de producción, gestión de recursos, entre otros, ya que puede afectar su posicionamiento en el mercado y su futuro a corto plazo. Para llegar a tal determinación aquí se plantea un estudio cualitativo a partir de una matriz basada en el concepto del indicador económico de concentración y competencia (índice C4) que permite analizar la gestión de los clubes en torno a la imagen corporativa. Los datos con los que nos basaremos para realizar dicha matriz se obtuvieron mediante entrevistas a los encargados del manejo de la imagen corporativa de los diferentes clubes deportivos de Quito.

Palabras clave: club deportivo, fútbol, imagen corporativa, indicador.

Abstract

The scientific article refers to the corporate image management in sports clubs from Quito during 2018. The weight that the corporate image has in the companies nowadays, is easily compared with the production levels, resource management, etc., since it can easily affect its positioning in the market and its future in the short term. In order to arrive at such a determination, a qualitative study established on corporate image indicators, based on the elaboration of a matrix adapting the concept of the economic indicator of concentration and competence - index C4 that allows to analyze the management of the clubs around the image from the conception that entails managing an effective corporate image. The used data for the realization of this matrix were gotten through interviews carried out to the corporate image managing responsible of the different sports clubs in Quito.

Keywords: sports club, football, corporate image, indicator.

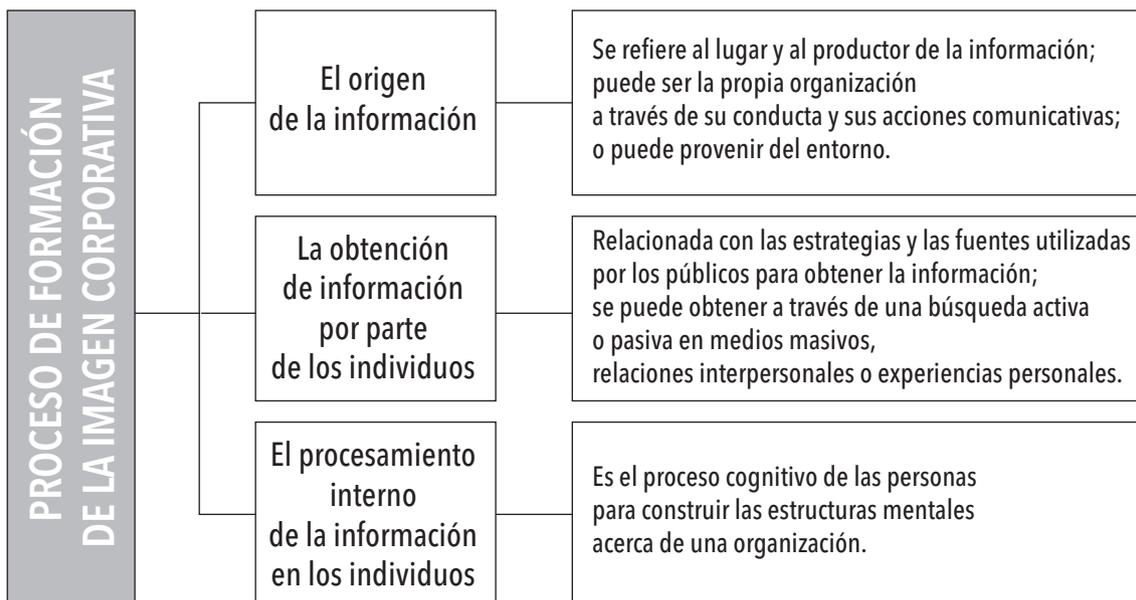
1. La imagen corporativa y las organizaciones deportivas

La gestión de la comunicación en una organización se refleja en su imagen corporativa (I.C.), que puede ser definida como “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (Capriotti, 2004, p.62). La imagen corporativa es un proceso complejo que, para ser descrito brevemente, se inicia en el momento en que un individuo conoce a una organización, adquiere información sobre ella y termina cuando construye estructuras mentales sobre la base de aquello. Para explicarlo de mejor manera, se puede hacer referencia al aporte de Capriotti (1999) en la distinción de tres momentos alrededor de este proceso (ver Tabla 1).

A diario, las personas reciben una serie de estímulos informativos por parte de diversas organizaciones, lo que provoca que en todo momento realicen este proceso interpretativo y formen así las estructuras mentales de las que se ha hablado aquí.

La IC tiene gran importancia para cualquier organización. En este caso, la tiene para los clubes deportivos, pues en el contexto en el que estos se desenvuelven, la ciudad de Quito, ahora mismo coexisten cuatro en la Serie “A”, por lo que necesitan hacerse notar y es ahí donde la imagen debe convertirse en un activo intangible. Algunas ventajas de una buena imagen corporativa aplicada al campo del deporte tienen que ver, por ejemplo, con el hecho de que un jugador profesional prefiera trabajar para determinado equipo, pues las empresas con mejor imagen son más codiciadas como espacio laboral. Lo mismo sucede con los hinchas y

Tabla 1. Proceso de formación de la imagen corporativa



Fuente: Paul Capriotti, 1999, pp. 69- 70.

con los auspiciantes. Estos últimos también toman decisiones basadas en la imagen, valores o actitudes que proyectan estos equipos.

2. El Índice C4 adaptado a la Imagen Corporativa

Este trabajo ofrece un enfoque cualitativo y toma como punto de referencia al Índice C4, utilizado generalmente en el campo de la economía, para medir el nivel de concentración de las empresas de un mercado determinado. Jorge Navarro define al índice C4 o CK como “la sumatoria de las cuotas de mercado de las mayores empresas. Este índice se construye ordenando las empresas de mayor a menor según su grado de participación” (Navarro, 2013, p147). Si bien dicho análisis es de tinte cuantitativo, pues su fin es determinar el porcentaje de participación de las mayores empresas de un mercado e indicar el porcentaje abastecido por estas, alude a una consideración superior, pues se refiere también “a la estructura de la industria, es decir, al número de empresas y la forma en que éstas participan en el mercado” (Rodríguez, 2002, citado por Castañeda, 2007, p.11). Todo esto invita a tomarlo como punto de partida y adaptarlo para un análisis cualitativo enfocado en la IC.

Una de las debilidades de este indicador económico a la hora de evaluar los mercados es la dificultad al captar cambios en la estructura de los mercados y las organizaciones. De ahí nuestro afán por adaptar este indicador hacia el uso de la comunicación organizacional, ya que, al fusionar las bases de este indicador con el análisis de indicadores de imagen corporativa, se supera esta debilidad y se pueden distinguir los aspectos más relevantes y fuertes de las organizaciones dentro de

un mismo mercado, que las hacen sobresalir del resto.

Es así como, para este caso, planteamos una matriz que permita evaluar a los cuatro clubes mediante varios indicadores referidos a la gestión de la imagen corporativa. Usamos como técnica de recolección de datos las entrevistas en profundidad, que requirieron la colaboración de los encargados de la gestión de la comunicación de cada club.

La matriz está compuesta por diez indicadores (*ver Tabla 2, 3 y 4*) establecidos sobre el tema. Así mismo, para facilitar la recopilación de la información, cada uno de los indicadores cuenta con una descripción base en torno a la cual se desarrollaron las entrevistas.

Los indicadores utilizados fueron seleccionados a partir de las formas en que estas organizaciones muestran su imagen corporativa en el medio en que interactúan, con su público, y con su competencia. La construcción de la matriz de análisis C4 requirió de la participación y colaboración de la persona encargada de la gestión de la comunicación de cada club, por lo que resulta pertinente detallar brevemente el perfil de los entrevistados.

Durante la elaboración del presente artículo, el campeonato ecuatoriano de fútbol, en su máxima categoría, también denominada Serie “A”, cuenta con la participación de cuatro equipos de Quito: Sociedad Deportiva Aucas, Liga Deportiva Universitaria de Quito, Club Deportivo El Nacional y Club Deportivo Universidad Católica. Estos conforman el objeto de estudio de esta investigación.

En el “ídolo del pueblo”, como se conoce a Sociedad Deportiva Aucas, la gestión de la comunicación recae en el jefe de prensa y relacionista público, Juan Carlos Sánchez. Al momento de la entre-

vista, apenas había sido contratado para desempeñar dicho cargo. Sus años de experiencia en el trato con los medios de comunicación fueron considerados por la dirigencia al momento de buscar un perfil adecuado a sus intereses en este campo que, a decir del entrevistado, consiste en mantener una relación amistosa, confor-

table con los medios de comunicación para difundir información acerca del club. Si bien su tiempo en el cargo aún es corto, Juan Carlos Sánchez es consciente de que el nombre del club está impregnado en la historia de la capital, que su identificación con el “pueblo” lo hace gozar de una gran consideración. No obstante, sabe que la

Tabla 2. Indicadores de imagen corporativa

Indicador	Descripción
Estructura u organización de la comunicación	La organización formal de la comunicación.
Funciones	Tareas o actividades encomendadas a las personas o departamentos a cargo de la gestión de la comunicación.
Recursos destinados	La cantidad de recursos financieros destinados a la gestión de este campo y la forma en que se invierten.
Públicos objetivos	La identificación y segmentación de los públicos con los que se trabaja; su caracterización y la prioridad asignada.
Soportes de comunicación	Los medios o soportes de comunicación que utilizan para dar a conocer sus actividades públicas.
Análisis y datos	Si posee o busca la forma de medir la cantidad de público.
Merchandising	Si se realizan acciones para incrementar la rentabilidad de sus productos en distintos puntos de venta y estimular la compra en los clientes.
Asociaciones comerciales	Los convenios o alianzas estratégicas formales, de carácter comercial, alcanzadas para promocionar su marca.
Internacionalización	Si se gestiona la imagen por fuera del país, los medios y herramientas que utiliza.
Planificación de eventos institucionales	Busca conocer si se planifican todos los eventos que llevarán a cabo en la temporada y a cuáles se les da mayor prioridad.

Elaboración propia

Tabla 3. Personas entrevistadas

Entrevistado	Cargo	Club al que pertenece
Juan Carlos Sánchez	Jefe de Prensa/Relacionista público	Sociedad Deportiva Aucas
Bryan Ledesma	Asesor comercial y community manager	Liga de Quito
Daniela Terán	Asistente de relaciones públicas	Club Deportivo El Nacional
Martín Iturralde	Relacionista público/Comunicador organizacional	Club Deportivo Universidad Católica

Elaboración propia

Tabla 4. Índice C4 aplicado a la Imagen Corporativa

Indicador	S.D. Aucas	Liga de Quito	C.D. El Nacional	Universidad Católica
Estructura u organización de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - No hay departamento de comunicación. - Jefe de prensa - Community Manager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento: "Liga Comunicaciones". - Gerente de mercadeo. - Gerente comercial. - Relacionista pública. - Community manager. - Asesor comercial. - Diseñador gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solamente área de mercadeo y relaciones públicas. - Gerente de mercadeo. - Asistente de mercadeo. - Relacionista pública. - Empresa externa maneja las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay departamento de comunicación. - Una persona a cargo de las relaciones públicas y comunicación. - Empresa externa gestiona la comunicación del club.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Trato directo con medios de comunicación. - Revisión de contratos de arrendamiento de cabinas. -Difundir novedades del club en redes sociales. - Desarrollar el proyecto Aucas TV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Activaciones con auspiciantes y jugadores. - Manejo comercial de auspicios y patrocinios. - Venta de espacios publicitarios. - Relación con los medios de comunicación. - Manejo de contenido en redes sociales y la web. - Diseño de campañas. - Servicio al cliente. - Artes gráficas. - Boletines de prensa. - Acreditaciones de prensa. - Comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a la prensa. - Organización de actividades del equipo. - Eventos institucionales. - Soporte a eventos de mercadeo. - Logística del plantel. - Archivo de prensa. -Alimentar redes sociales del club (ocasionalmente) 	<ul style="list-style-type: none"> -Trato directo con medios de comunicación. - Revisión de contratos de arrendamiento de cabinas. -Difundir novedades del club en redes sociales. - Desarrollar el proyecto Aucas TV.
Recursos destinados	<ul style="list-style-type: none"> - Sin fondos asignados. -Trabajo mediante autogestión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presupuesto varía según ingresos por temporada. -Recursos destinados a: - Campañas. - Eventos del club. - Gestión de medios sociales. - Página web. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto varía en función de ingresos por temporada. -Recursos destinados a: - Campañas. - Gestión de redes sociales. - Organización de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto varía en función de ingresos por temporada. -Recursos destinados a: -Promoción del club en redes sociales. -Página web.

Público objetivo	-Medios de comunicación. -Los hinchas. -Los socios.	- Personas entre 14 a 45 años. Nivel socio económico B, C+ en Quito. - Niños/as de 3 a 12 años como <i>target</i> a futuro. - Periodistas deportivos y medios de comunicación.	-Público interno: compañeros, jugadores tanto de primera como de formativas. - Público externo: socios, hinchas en general y auspiciantes.	- Familia de los jugadores. - Hinchada (800-1000 personas) identificadas como fieles. - Nueva generación (hijos de hinchas que acuden al estadio).
Soportes de comunicación	- Redes sociales. - Medios de comunicación tradicionales. - Colaboración con radios AM por gente mayor que es parte de la hinchada.	- Mailing. - App oficial. - Twitter, Facebook e Instagram. - Web Oficial. - Liga TV. - Free Press .	- Mailing. - Redes sociales. -App oficial - Grupos de whatsapp. - Programas deportivos en radios aliadas. - El Nacional TV	- Twitter (medio oficial) - Facebook e Instagram (área social) - "Chato TV" (proyecto en desarrollo, podría salir el 2019).
Análisis y datos	- No se realiza alguna encuesta o estudio parecido.	- Estudios de mercado	- No se realiza alguna encuesta o estudio parecido.	- Solamente datos de recaudación de taquilla de cada partido.
Merchandising	- El club solo comercializa su uniforme en principales tiendas deportivas.	- Marca Liga registrada. - Productos en Marathon Sports y local Solo Liga. -Licencias para comercializar sus productos.	-El club comercializa productos oficiales en Kao Sports Center y en línea en mitienda.com.	-Una persona del club acude a tiendas como Marathon Sports para que su marca/ productos se visualicen.
Asociaciones comerciales	- Apertura y colaboración a programas en radios y redes sobre el club.	- Múltiples acuerdos comerciales (canje y aporte financiero).	- Varias alianzas estratégicas, varios auspiciantes colaboran con el club.	- Únicamente con la empresa externa que gestiona la comunicación.
Internacionalización	- No se trabaja	- Exposición de contenido a nivel global en formatos y medios móviles.	- No se trabaja	- No se trabaja
Planificación de eventos institucionales	- Eventos sociales. - Presentación del equipo.	- Eventos sociales. - Eventos especiales (ferias, activaciones).	- Eventos sociales (anuales) y otros esporádicos.	- Presentación del equipo. - Se trabaja para tener eventos deportivos.

Elaboración propia

imagen del club ha perdido fuerza por la falta de resultados deportivos.

En Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDU), Bryan Ledesma es uno de los profesionales que conforman “Liga Comunicaciones”. Desempeña las funciones de asesor comercial y community manager, lo que incluyen el manejo de activaciones con auspiciantes y jugadores, el manejo de contenido en redes sociales y plataformas web, así como el diseño de campañas que serán impulsadas por estos medios. Su experiencia en el club y su formación en el campo de la comunicación le permiten afirmar que la marca está bien posicionada en el imaginario de la sociedad. Considera que la imagen de LDU está asociada a valores positivos, que responden al trabajo que se realiza desde la cúspide directiva hasta el último empleado de cada departamento.

El Club Deportivo El Nacional no cuenta con un departamento de comunicación como tal, pero Daniela Terán, quien se desempeña como asistente de relaciones públicas, es quien asume algunas funciones relacionadas con dicho campo. Entre sus funciones están: atender a la prensa, organizar y dar a conocer las actividades del primer plantel y ofrecer soporte y colaboración a los eventos y a la organización en general del área de marketing. Su percepción de la imagen del club va acorde con la historia, pues considera que el tiempo y los logros deportivos han convertido a la marca El Nacional en una prioridad para algunas empresas auspiciantes y la sociedad en general.

La Universidad Católica apuesta por la juventud y no solamente en su primer equipo. Martín Iturralde asumió el cargo de relacionista público y comunicador organizacional apenas terminó sus estudios de tercer nivel. Entre sus labores

están: gestionar la comunicación interna, las relaciones públicas, el trato con los medios y la gestión de las redes sociales. Si bien, como profesional y como amante del fútbol, está consciente de que el club no acarrea gran cantidad de hinchas, también considera que la apuesta del club a futuro es grande. Opina que el arduo trabajo en el campo del mercadeo, de la comunicación y la apuesta por la juventud han logrado una valoración positiva de la imagen del club, sobre todo en el público quiteño.

3. Análisis de resultados

3.1. Estructura u organización de la comunicación. La mayoría de los clubes no tiene un departamento de comunicación. Tanto El Nacional como Universidad Católica han preferido buscar ayuda externa para la gestión de la comunicación. Aun así, al interior de estos clubes sí existen personas a cargo de gestionar la comunicación, ya sea un relacionista público, jefe de prensa, etc. El caso de Liga de Quito es diferente, pues en este club si se ha conformado un departamento para la gestión de la comunicación, que cuenta con seis profesionales en diferentes áreas.

3.2. Funciones. En Liga de Quito las funciones abarcan desde lo comercial, las relaciones públicas, el manejo de contenidos en redes sociales, el diseño de campañas, y la comunicación interna. Todo lo contrario sucede en el resto de los clubes en los que solo existen encargados de la comunicación.

3.3. Recursos destinados. Los recursos dependen, sobre todo, de la economía de los

clubes, de sus ingresos por temporada, salvo el caso de Sociedad Deportiva Aucas, donde no se asignan fondos para la gestión de la comunicación.

3.4. Públicos objetivos. En general, los clubes sí identifican de alguna manera con sus públicos. Lo relevante aquí es saber a cuál de ellos consideran prioritario. En Liga de Quito los públicos prioritarios son los niños y los adultos jóvenes, puesto que unos son potenciales hinchas y los otros aportan al club con la compra de productos oficiales. Es por esa identificación que el club genera contenidos y productos diferenciados. En el caso de El Nacional y de Universidad Católica, no se prioriza a ningún público, por lo que sus contenidos y productos no tienen distinción alguna. Finalmente, en Sociedad Deportiva Aucas se prioriza a los medios de comunicación para que ellos sean el nexo con la hinchada.

3.5. Soportes de comunicación. Los cuatro clubes trabajan, en gran medida, a través de redes sociales. Así mismo, hay que destacar la creación y apuesta por la generación de soportes propios en medios digitales (Liga TV, El Nacional TV) y el desarrollo de aplicaciones para móviles. Estos clubes apuestan por el público que se encuentra en el mundo de internet, al que busca información desde dispositivos móviles.

3.6. Análisis y datos. Liga de Quito es el único club que realiza estudios de mercado alrededor de este tema. Por ello ha logrado delimitar y caracterizar a sus públicos objetivos y elabora contenidos diferenciados. En el resto de los clubes no se realizan estudios de este tipo y solamente se cuenta con los datos de recau-

dación de taquilla. Esto demuestra una falta de preocupación por encontrar una vía de retroalimentación a los esfuerzos realizados.

3.7. Merchandising. Este indicador denota el conocimiento y la colaboración de los gestores de la comunicación en temas comerciales. En Sociedad Deportiva Aucas y Universidad Católica no se trabaja el merchandising y son las tiendas deportivas las que se encargan de este tema. En el caso de El Nacional sí se ha hecho el esfuerzo por exponer productos en otros espacios como internet (mitienda.com), aunque la desventaja es que el sitio web no es exclusivo. Finalmente, Liga de Quito trabaja en gran medida el merchandising, pues además de las grandes tiendas deportivas, expone y comercializa sus productos en su propio almacén comercial (Solo Liga) y otorga licencias comerciales para el uso de su marca en distintas líneas de productos.

3.8. Asociaciones comerciales. Tanto El Nacional como Liga de Quito se valen de múltiples acuerdos y alianzas estratégicas para este fin. En el caso de Universidad Católica, únicamente se trabaja con la empresa externa que colabora en la gestión de la comunicación. Sociedad Deportiva Aucas únicamente brinda apoyo a proyectos desarrollados en nombre del club por personas externas, sin nexos comerciales.

3.9. Internacionalización. Únicamente Liga de Quito realiza algunos esfuerzos al exponer sus contenidos internacionalmente a través de su app oficial y redes sociales. En el resto de los clubes la gestión se realiza a nivel local.

3.10. Planificación de eventos institucionales. Si bien todos estos clubes coinciden en la realización de algunos eventos, como la presentación del equipo, lo singular aquí es el tipo de eventos que privilegia cada club. Liga de Quito prioriza aquellos en que puede comercializar sus productos y reforzar sus marcas. El Nacional y Universidad Católica destacan los eventos institucionales y deportivos para acercarse a su hinchada. Finalmente, Sociedad Deportiva Aucas apuesta por los eventos sociales con el fin de ganar el cariño de los capitalinos.

4. Consideraciones finales

Los resultados de esta investigación muestran una gran diferencia entre Liga de Quito con relación al resto en la mayoría de los indicadores. Se puede decir entonces que este club tiene un mejor posicionamiento de mercado entre los equipos de la capital. Después de esa aclaración, el presente artículo permite concluir que:

4.1. La gestión de la comunicación no responde a una planificación estratégica y está limitada por su estructura.

Esto se refleja en que únicamente Liga de Quito tiene establecido un departamento de comunicación, lo que permite que las funciones de los responsables de la comunicación abarquen varios campos (comercial, relaciones públicas, gestión de contenidos, diseño de campañas), mientras en el resto de clubes se prioriza únicamente la atención a la prensa o la gestión de redes sociales

4.2. La hegemonía de las redes sociales como nexo entre los clubes deportivos y sus públicos.

Los clubes de la capital apuntan hacia nuevos medios o soportes de comunicación, a nuevos espacios en donde los aficionados buscan información, por lo que prefieren el uso de las redes sociales. De igual manera, su contenido en general tiene un tinte informativo, pues se incluyen aspectos como las novedades del plantel, información sobre los partidos, venta de entradas, precios y contenidos que marquen la diferencia. Así, se destacan: el protagonismo de los hinchas (Liga de Quito); el criollismo (El Nacional); visión de club canterano (Universidad Católica); visibilidad de la dirigencia (Sociedad Deportiva Aucas).

4.3. Los recursos intangibles son valorados, pero poco trabajados.

Los encargados de la comunicación de los clubes coinciden en que su marca tiene un valor alto y está bien posicionada a nivel nacional, ya sea por los ingresos que genera en venta de mercancías o la cantidad de patrocinios, como ocurre con Liga de Quito y El Nacional. A pesar de esta gran consideración, la mayoría de los clubes no trabaja para sostener o mejorar este posicionamiento y es así que algunos dejan el merchandising en manos de las tiendas deportivas. Además, solamente Liga de Quito gestiona la imagen del club por fuera del país, exponiendo sus contenidos en formatos y medios móviles (app oficial y redes sociales).

4.4. El índice C4 como método de análisis de la imagen corporativa.

Este artículo nos muestra cómo se puede adaptar un indicador económico, como es el índice C4, para realizar un análisis sobre la IC, capaz de mostrar cuáles son las características más fuertes y, por tanto, las que provocan que

una organización llegue a ser líder en el mercado.

4.5. Relevancia de este estudio

Para los equipos de fútbol, la imagen corporativa reviste suma importancia. Mantener una buena imagen marca el futuro de una organización deportiva, permite a esta saber hasta dónde puede expandirse o cuál es su límite. Esto tiene estrecha relación con la opinión que se haya generado en su entorno. Futuro e imagen son, en este caso, términos inseparables. En el contexto de Quito, en donde coexisten varios clubes en la serie de privilegio, es necesario para cada uno de ellos hacerse notar y recordar, destacar su identidad, reforzar el sentido y orgullo de pertenencia de sus hinchas, así como propiciar la adhesión de distintos actores:

hinchada, auspiciantes, patrocinadores, empleados, jugadores, entre otros.

Por todo lo anterior, los clubes de fútbol deben preocuparse de mantener una buena imagen corporativa o, al menos, realizar las gestiones necesarias para encaminarse hacia ella. En el Ecuador, el manejo y aprovechamiento de la comunicación con fines corporativos aún es un tanto escaso y todo apunta a que los clubes todavía no asimilan el potencial comunicativo para reforzar su reputación, su imagen, atraer nuevos públicos y obtener mayores beneficios. En la mayoría de los clubes deportivos de la capital, la gestión de la comunicación no responde a una planificación a largo plazo, sino que se desarrolla en función de sus necesidades diarias, determinadas sobre todo por su momento deportivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Capriotti, Paul (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, Paul. (2004). "La imagen corporativa". En Losada, José (Coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Castañeda Véliz, Carlos Celso. (2007). "Indicadores de Concentración: una revisión del marco conceptual y la experiencia internacional. Gerencia de Relaciones Empresariales-OSIPTTEL", Documento de trabajo 002/2007.
- Navarro España, José Luis.; Ocampo López, Carmen E.; Saumeth De las Salas, Luz A. (2013). *Concentración y precios en el mercado mundial de aceite de palma 1985-2005*. Tendencias, 14(2), 143-162.