

Como elaborar el plan de comunicación





Como elaborar el plan de comunicación

MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1 Preliminar	7
2 Introducción	11
2.1 Objetivos del manual	11
2.2 Estructura del manual	12
3 La comunicación	15
3.1 El proceso de comunicación	15
3.2 Tipos de comunicación	18
3.3 Estilos de comunicación	20
3.4 Barreras de la comunicación	21
4 La comunicación en las empresas	25
4.1 Comunicación de intangibles	27
4.2 Comunicación efectiva	28
4.3 Tendencias en la comunicación	29
4.4 La ética	30
4.5 La ley orgánica de protección de datos de carácter personal	31
5 El departamento de comunicación	35
5.1 LA persona responsable de comunicación en la empresa	35
5.2 ¿Cuál es el organigrama del departamento dentro de la empresa?	37
5.3 tareas de la persona responsable de comunicación	38
6 ¿Cuáles son las dimensiones de comunicación en la empresa?	41
6.1 Comunicación corporativa	43
6.2 Comunicación externa	46
6.3 Comunicación interna	50
6.4 Comunicación de crisis	52
6.5 Relaciones públicas y gabinete	55
6.6 Responsabilidad social corporativa	58
7 ¿Cómo diseñar un plan de comunicación integral?	61
7.1 El plan estratégico de comunicación integral (PECI)	61
7.2 Estructura del plan estratégico de comunicación integral	62
7.3 Los planes de comunicación	63
8 Estrategias de la comunicación	67
8.1 Estrategias de comunicación corporativa	68
8.2 Comunicación externa	70
8.3 Estrategias de comunicación interna	73
8.4 Estrategias de comunicación de crisis	72
8.5 Relaciones públicas y gestión de medios	75
8.6 Responsabilidad social corporativa (RSC)	76
9 Herramientas de la comunicación	79
9.1 Herramientas para la gestión de la comunicación corporativa	79
9.2 Herramientas para la gestión de la comunicación externa	82
9.3 Herramientas para la gestión de la comunicación interna	84
9.4 Herramientas para la gestión de la comunicación de crisis	85
9.5 Herramientas para la gestión de las relaciones públicas y los medios	86
9.6 Herramientas para la gestión de la RSC	87
10 Casos de éxito en comunicación	91
10.1 La innovación en la comunicación y en los formatos	93

11 Caso práctico: ¿cómo organizar la comunicación de mi empresa?	99
11.1 Antecedentes	99
11.2 Estudio de mercado	100
11.3 Objetivos	101
11.4 Público objetivo	102
11.5 Mensaje	103
11.6 Estrategia	104
11.7 Los planes de comunicación	105
11.8 Calendario	107
11.9 Presupuesto	109
11.10 Control y seguimiento	110
12 Recomendaciones y experiencias de los profes de la comunicación en la empresa	113
13 Conclusiones	129
14 Glosario de términos	133
15 Referencias y recursos	139
15.1 Normativa sobre comunicación	139
15.2 Webs y referencias de interés	140
15.3 Asociaciones	141
15.4 Eventos	142
15.5 Libros recomendados y estudios sobre comunicación	143
15.6 Revistas de comunicación	145
16 Bibliografía	149
16.1 Libros	149
16.2 Estudios y manuales	150
16.3 Revistas y periódicos	151

1. Preliminar





1. Preliminar

Los **Manuales Prácticos de la Pyme** constituyen un instrumento de trabajo para empresarios, técnicos y emprendedores orientado a la mejora de la competitividad de la empresa, y a través de ésta lograr su crecimiento y consolidación.

Su desarrollo por parte de **Bic Galicia** surge como respuesta a la necesidad de conocer los elementos clave en materias de gran importancia para una correcta gestión empresarial, como el marketing, el uso de Internet, la dirección de la fuerza de ventas, la innovación, la comunicación en la empresa, la gestión de tesorería, la exportación...etc.

En el proceso de elaboración de los **Manuales Prácticos de la Pyme** se ha querido alcanzar o responder a un doble objetivo; por una parte, ofrecer una información teórica rigurosa y completa sobre la materia que se aborda en cada documento, y por otra, darle a esta información una orientación práctica que facilite al usuario la implantación en su empresa de los conocimientos adquiridos.

Para lograr este objetivo se han incluido ejemplos y/o casos prácticos en cada uno de los manuales. En éstos se desarrolla uno o más supuestos sobre el tema abordado en el documento, facilitando de este modo la comprensión de la información y su posterior aplicación en la actividad empresarial.

Esta combinación de teoría y práctica es un aspecto que caracteriza a los **Manuales Prácticos de la Pyme**, a la vez que los diferencia de otras publicaciones similares sobre gestión empresarial.

En el portal de **Bic Galicia** - <http://www.bicgalicia.es> - se puede acceder a los **Manuales Prácticos de la Pyme** en formato electrónico, en sus versiones en gallego y castellano.



2. Introducción





2. Introducción

Comunicación integral

El manual práctico “cómo gestionar la comunicación integral de una empresa” surge por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles. Junto con la exigencia de crear una marca nace el imperativo de gestionar la comunicación de éstas y de la empresa de modo conjunto.

El manual pretende servir de guía a las pymes que quieran gestionar y entender de manera global lo que conlleva la comunicación a todos los ámbitos de la empresa.

2.1 Objetivos del manual

Los principales objetivos del manual son:

- Dimensionar la actividad de comunicación en toda la empresa.
- Recoger las diferentes herramientas disponibles en cada ámbito para la gestión de la comunicación de las pymes.

Todas las personas de la empresa comunican, y dependiendo de su posición y responsabilidades su comunicación será más o menos crítica, pero igualmente importante y su gestión debe de ser correcta y coordinada con el resto de la organización.

Es por ello que el manual pretende ser una guía comprensiva de todos los ámbitos de la comunicación, en los que se muestren las herramientas y estrategias disponibles para la correcta gestión de la comunicación en cada uno de ellos.



2.2 Estructura del manual

El manual se estructura en varios capítulos cuyo fin es ir desde la comunicación en general a la comunicación específica en la empresa. A lo largo del manual se irá ilustrando cada ámbito con ejemplos prácticos.

- **Capítulos introductorios:** este bloque recoge información genérica sobre la comunicación
 - Introducción
 - La comunicación
 - La comunicación en la empresa
 - La comunicación en la empresa familiar
 - El departamento de comunicación en la pyme
- **Capítulos principales:** este apartado constituye eje central del manual y recoge de forma detallada cómo se estructura la comunicación en la pyme y cómo se debe organizar.
 - Áreas de comunicación en la empresa
 - ¿Cómo diseñar un plan de comunicación integral?
 - Estrategias de comunicación
 - Herramientas de comunicación
- **Capítulos prácticos:** ofrecen una visión a través de ejemplos de la información ilustrada en los capítulos anteriores.
 - Casos de estrategias de éxito
 - Caso práctico
 - Recomendaciones de expertos en comunicación
- **Capítulos resumen:** recogen el resumen final y recursos de interés para los/las profesionales de la comunicación en la empresa.
 - Conclusiones
 - Glosario
 - Referencias y recursos



3. La comunicación



3. La comunicación

3.1 El proceso de comunicación

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Cabe realizarse la pregunta ¿Por qué es necesaria la gestión de la comunicación en la empresa? Algunas de las razones se encuentran en la necesidad de que haya coherencia entre la comunicación interna y externa, que la imagen no resulte arbitraria... y sobre todo el imperativo de crear valor en la empresa y darlo a conocer.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general podemos definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción. Puramente y de forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.

Según el modelo de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.
- **Receptor:** es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- **Código:** es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o descodificar el paquete de información que se transmite.
- **Mensaje:** es el contenido informativo que se traslada.
- **Canales:** es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas...

La imagen que a continuación se presenta recoge visualmente el modelo tradicional de comunicación, basada en un modo lineal o secuencial.



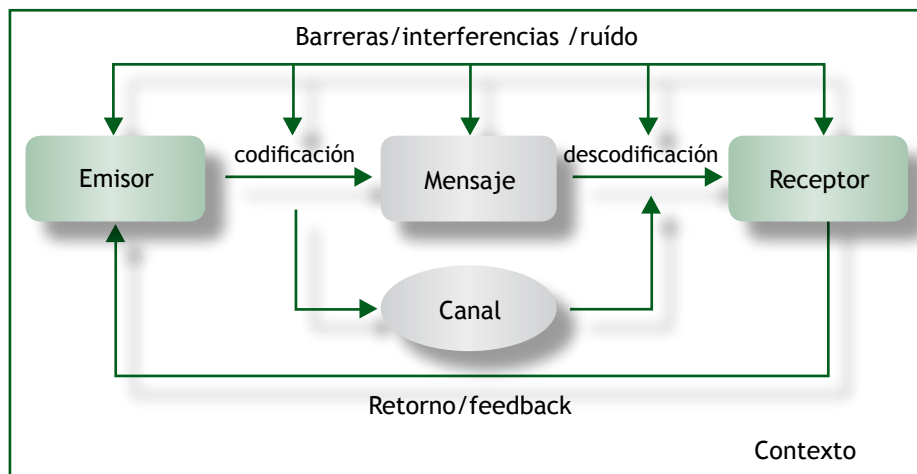


Imagen 1: ejemplo del modelo básico de comunicación

Según los teóricos de la comunicación se han señalado cinco axiomas en relación a la actividad de la comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick. Estos dicen:

1. Es imposible no comunicar
2. Toda comunicación tiene contenido y un nivel de relación.
3. La relación depende de la forma en que se establecen las secuencias de comunicación que cada actor de la comunicación establece.
4. Los sujetos de la comunicación utilizan la comunicación sistemática.
5. Toda relación comunicacional es complementaria.



16

Así mismo se plantean unos principios de cómo debe de ser la comunicación:

- Relevante: importante para el público al que va dirigida.
- Exhaustiva: completa.
- Fácil: información comprensible
- Seductora
- Emocionante

El nuevo paradigma de la comunicación

Actualmente nos encontramos un nuevo escenario de la comunicación, que supera el modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja.

La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados... y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor. En este sentido no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio.

Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- Comunicación más participativa
- Interpersonal
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: volcada a la acción.
- Y para todo el mundo.

Es en este punto es en el que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la empresa.



3.2 Tipos de comunicación

Existen distintas formas de clasificar la información y la comunicación.

Según la procedencia de la información dentro de la empresa, esta se divide en:

- **Ambiental:** la información que procede del entorno.
- **Interna:** la que procede y procesa la propia empresa.
- **Corporativa:** aquella que la empresa procesa y proyecta al entorno exterior.

Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos según el emisor de la comunicación, esta se puede distinguir en:

- **Vertical descendente:** aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa...
- **Vertical ascendente:** aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal...
- **Lateral u horizontal:** es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.

Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

- **Monodireccional:** se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- **Bidireccional:** es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- **Multidireccional:** la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

Otras clasificaciones comunes de la comunicación son:

- **Verbal:** aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión.... Bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el/los interlocutores utilicen.
- **No verbal:** aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.

En este sentido cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación.



La comunicación también puede dividirse en:

- **Formal o institucional:** aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- **Informal:** aquella que es establecida entre los empleados de una organización. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal y ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización.

Y por último, podemos dividir la comunicación en:

- **Organizada:** aquella que se realiza en base a un plan y herramientas planificadas.
- **Improvisada:** es la que tiene lugar cuando no se planifica la comunicación y se produce de forma espontánea sin base a ningún plan.



3.3 Estilos de comunicación

El estilo de comunicación es la forma en la que se transmite el mensaje. Existen distintos tipos de estilo en función del lenguaje verbal, las creencias y otros aspectos empleados en la comunicación por los distintos interlocutores. Los estilos de comunicación más habituales se pueden clasificar en:

- **Estilo agresivo:** este tipo de comunicación se representa en una persona que monopoliza la conversación, no escucha, interrumpe, con una actitud cerrada, no visualiza el punto de vista de los demás, emplea un tono sarcástico, el contacto visual es airado o la voz muy alta.
- **Estilo Pasivo:** persona con un estilo indirecto, siempre de acuerdo y que a menudo no expresa su opinión, existe poco contacto visual y permite que otros tomen decisiones.
- **Estilo Asertivo:** persona efectiva, sabe escuchar, considera a los demás, clarifica, establece observaciones, no críticas, decisivo y proactivo.



3.4 Barreras de la comunicación

Existen diferentes aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación, estas barreras o también conocido como ruidos pueden ser:

- **Psicológicas:** barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga del mensaje), valores propios o percepciones.
- **Físicas:** corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias...
- **Semánticas:** símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad, cultura...
- **Otras barreras:** aquellas provocadas por interrupciones, por no escuchar, interpretaciones erróneas. A menudo muchos de los problemas de comunicación se deben a malos entendidos y malas interpretaciones.

Conviene citar en este apartado lo que se conoce como filtración. Se trata de una manipulación por parte del emisor de la información que llega al receptor. Cuantos más niveles verticales haya en un canal, más posibilidades existen de que se produzca una filtración.



4. La comunicación en las empresas





4. La comunicación en las empresas

La comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como una necesidad dentro de la empresa (la empresa tiene necesidad de comunicar) a la comunicación como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación de las empresas). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar.

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa.

Es por todo ello que la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia y integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Así cuando hablamos de comunicación en la empresa debemos referirnos a la comunicación estratégica.

Se hace imprescindible extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa, no sólo preocuparse por la comunicación externa simplificada a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino a cada área y actividad de la empresa. El mundo de la comunicación es más grande que el mundo de la publicidad.

En el pasado la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad casi exclusiva de la función de la publicidad. Ahora la empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la comunicación.

La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo. Requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante.



Según algunos de los datos más recientes arrojados por los últimos estudios que analizan el sector realizados por DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación) y otras entidades como ADECEC (Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas), se pueden extraer las siguientes conclusiones de la situación actual de la comunicación en las empresas en España (2008):

- El principal objetivo de las empresas españolas en materia de comunicación es mejorar la reputación corporativa.
- Las empresas españolas invierten menos en comunicación. En las grandes empresas la media de inversión en comunicación por parte de las compañías ha disminuido un 15% desde 2003, pasando de 427.200€/año a sólo 361.667€/año en 2007.
- Pierden peso las relaciones con los medios, la comunicación interna y las relaciones con el Gobierno. Ganan importancia la comunicación corporativa, las relaciones institucionales y la comunicación de crisis. Para 2011, los profesionales prevén que la comunicación corporativa será más importante que la de producto y marketing.

Según los datos del entorno europeo, algunos de los aspectos a destacar son:

- En Europa, la comunicación interna y la comunicación social corporativa son las dos disciplinas que más rápidamente crecerán dentro del área de la comunicación.
- La dirección de comunicación juega un rol cada vez mayor en las organizaciones europeas aunque todavía es menor su capacidad de influir en la toma de decisiones que en Estados Unidos.

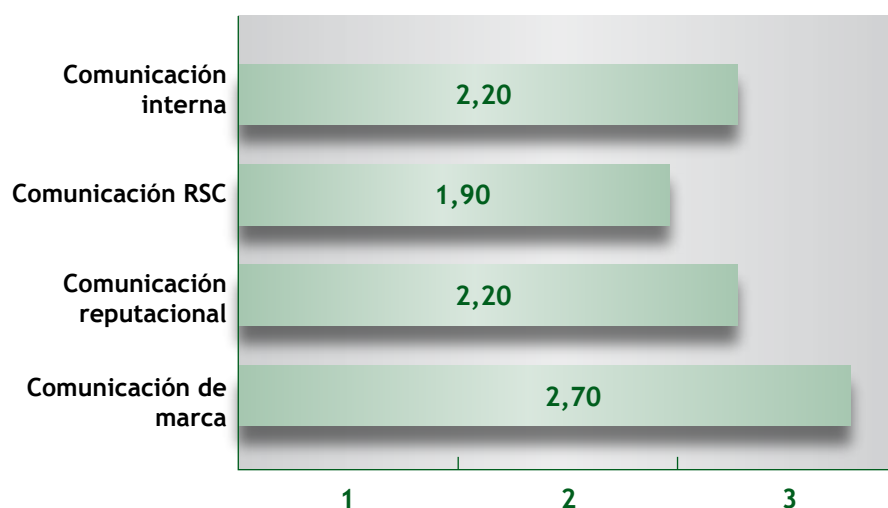


4.1 Comunicación de intangibles

Un intangible es algo que “no se ve ni se toca”, pero que produce un valor al igual que la facturación o los beneficios. La empresa debe analizar cuáles son los intangibles de más valor para la misma y gestionar adecuadamente la comunicación de los mismos, pues si no se comunican sus acciones, su evolución... el mercado no lo reconoce. En especial las pymes deben de dejar de ver a los intangibles como un gasto, pues son una inversión.

Los cuatro intangibles de mayor valor son: la marca (quizás el más tangible de los intangibles), la reputación corporativa, la RSC y la comunicación interna.

En la siguiente tabla se pueden ver los resultados del estudio sobre la comunicación de los intangibles en España realizado por el Instituto de Análisis de Intangibles. Los resultados muestran el nivel de desarrollo de las áreas de intangibles en las medianas y grandes empresas.



Fuente: elaboración propia. Datos 2007.

Los datos constatan cómo todavía la gestión de intangibles no ha alcanzado un nivel de desarrollo adecuado, consecuencia de que las empresas todavía centran más su atención en los valores tangibles.

A pesar de este factor, las tendencias empiezan a mostrar cómo cada vez las empresas son más conscientes de la importancia contar con una dirección de comunicación bien definida y gestionada que contribuya a una imagen de la empresa buena y a la consecución de los resultados.

4.2 Comunicación efectiva

Cuando hablamos de comunicación y en nuestro caso de la comunicación empresarial, hemos de entender y buscar la “comunicación efectiva”. Este concepto también puede denominarse como “comunicación exitosa”.

El éxito o efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y por lo tanto la consecución de los objetivos marcados. Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor. A este hecho puede resumirse lo que es la comunicación efectiva y que toda empresa ha de buscar. Es en resumen la excelencia en la comunicación, que debe ser la meta de toda empresa.



4.3 Tendencias en la comunicación

De cara al futuro y según la opinión de varios profesionales, los principales cambios que se van a producir en torno a la comunicación empresarial son:

- Su función estará íntimamente ligada a la estrategia de negocio de las organizaciones.
- La comunicación tendrá relación directa con el desarrollo sostenible y con la responsabilidad social.
- La comunicación se verá muy condicionada por la evolución digital y la de las redes sociales
- Importancia creciente y gestión del valor de los intangibles como la marca y el personal

Está claro que ya no estamos ante un modelo clásico de comunicación y la revolución del sector de la comunicación, ha cambiado incluso el modo de ofrecer la información a los medios, ya que ahora las empresas pueden ofrecer contenidos directamente a gran cantidad de público, reduciendo la dependencia de los canales tradicionales (prensa, radio y televisión). Es partiendo de estas ideas que debe abordarse la gestión de la comunicación.



4.4 La ética

Cada vez adquiere mayor importancia la ética y la gestión responsable de la comunicación en la empresa. Ante escándalos surgidos en las empresas Enron y Anderson, y en España, Gescartera y Eurobank la sociedad y los críticos han acusado fuertemente a los departamentos de RR.PP. por haber colaborado a construir una imagen falsa de estas empresas, que terminó explotando en la estafa.

Por ello además de la ética empresarial distintas asociaciones y entidades promueven diferentes códigos para contribuir a la transparencia y responsabilidad de la información, principios y pautas que no tienen otro objetivo que promover “informar bien”.

Podemos presuponer que informar bien está basado en ofrecer información objetiva, imparcial, sin búsqueda de sensacionalismos, donde los hechos no están sobredimensionados, el uso del lenguaje es apropiado y correcto y sobre todo no existe ninguna manipulación en la información.

Así el Código de Ética para Comunicadores Profesionales de la IABC (International Association for Business Communicators) se basa la comunicación profesional en tres principios: la legalidad, la ética y el buen gusto.

El Código de Ética para Comunicadores Profesionales está compuesto de 12 artículos a través de los cuales se subraya la necesidad y se hace un llamamiento a los profesionales para que practiquen una comunicación honesta, verdadera y plural, en la que se promueva la libre circulación de información de acuerdo al interés de la sociedad. Como parte también fundamental del Código se llama al compromiso con la verdad y la libertad de expresión y el respeto por las leyes y los valores y creencias culturales. Además se incita a la subsanación de errores detectados y se exige confidencialidad a la información, privacidad de la fuente de información a la que tienen acceso por dada la actividad comunicadora.

A nivel europeo, existe el Código de Deontología Profesional de las Relaciones Públicas, mejor conocido como el Código Lisboa. En España la Asociación de Empresas Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas (ADECEC) promueve su Código de Ética, que asume el espíritu de otros reglamentos, además de añadir y hacer hincapié en otros principios.

Todos y cada uno de estos códigos y reglamentos para los profesionales de la comunicación en la empresa y en la sociedad reclaman y prestan su atención resumidamente en los siguientes puntos:

- Transparencia de información en los temas sensibles.
- Ética de la publicidad.
- Práctica de la responsabilidad social.
- Freno al sensacionalismo, la irresponsabilidad y la desinformación.
- Autocontrol y autoregulación.



4.5 La ley orgánica de protección de datos de carácter personal

En España, la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, sobre Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), define el marco legal de la protección de los datos de carácter personal en el territorio español.

La finalidad de la LOPD, es garantizar y proteger las libertades públicas y derechos fundamentales de las personas físicas y, especialmente, de su honor y intimidad personal y familiar, en lo concerniente a los datos personales.

La LOPD se aplica a organizaciones públicas o privadas y incluso a profesiones independientes, como los médicos o abogados, y la Agencia Española de Protección de Datos es el organismo encargado de velar por el cumplimiento de la legislación sobre la LOPD.

Se establecen una serie de principios en el tratamiento de los datos:

- Principio habeas data
- Calidad de los datos
- Seguridad de los datos
- Deber de secreto
- Información en la captura de datos
- Consentimiento para el tratamiento
- Comunicación o cesión de datos a terceros
- Transferencias de datos personales a terceros países
- Datos especialmente protegidos

Todo titular de un fichero de datos de carácter personal debe notificar de su existencia a la Agencia de Protección de Datos, antes de su tratamiento o creación y una base de datos.

Es muy importante una adecuada gestión de la privacidad y titularidad de los datos de carácter personal que estén en posesión de la empresa, pues la LOPD establece distintos tipos de sanciones leves, graves y muy graves por incumplimiento, que oscilan entre los 600 € y los 600.000 €.

Los tipos de incumplimiento más comunes de las empresas son:

- No inscribir los ficheros (infracción leve, 601 €).
- Tratamiento de los datos no consentido (infracción grave, 60.101 €), algunos ejemplos de este tipo de infracción son:
 - Envío de cartas a posibles clientes localizados a partir de bases de datos supuestamente públicas (el hecho de que se puedan obtener, por ejemplo a través de internet, no quiere decir que tengan la consideración de fuente pública).
 - Inclusión de fotografías de empleados... en folletos... sin su consentimiento.
- Compartir datos entre distintas personas jurídicas (infracción muy grave, 300.505 €).

Ante estos hechos conviene prestar atención y sensibilizar sobre el adecuado uso de los datos de carácter personal en la empresa. Y en caso necesario contar con asesoramiento específico sobre el tema.



5.El departamento de comunicación





5. EL departamento de comunicación

A lo largo de los años, la función del director/a de comunicación se ha ido consolidando en las organizaciones y asumiendo más competencias. Con la evolución de las empresas y el entorno que las rodea, se ha ido pasando de una figura del director/a de comunicación que era un técnico, a un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes y por último a la figura final, la de un estratega. Este punto de inflexión y cambio de la figura del comunicador/a hacia el estratega se produjo en los años 90.

5.1 La persona responsable de comunicación en la empresa

El director/a de comunicación tiene la máxima responsabilidad sobre la imagen de la empresa.



Existe una amplitud de términos para definir a la persona responsable de la comunicación de la empresa, que a menudo en las pymes recae en una única persona. En general las denominaciones contienen en su título la palabra "director" y "comunicación", además otros términos utilizados para referirse a esta labor como son "marketing", "relaciones institucionales", "relaciones públicas", "relaciones externas", "comunicación corporativa" o "gabinete de comunicación".

Con carácter general en este manual nos referiremos al responsable de la comunicación a través del concepto de director/a de comunicación (dircom).

El perfil más habitual para el puesto es una persona licenciada en periodismo, aunque otras titulaciones habituales son CC. Económicas y Empresariales, Ingenierías o Publicidad y RR.PP, así como las personas que acceden al puesto a través de una especialización de máster.

Actualmente las necesidades de la sociedad están marcando la preferencia por un perfil generalista versus perfil especialista para la persona responsable de la comunicación en la empresa, primando así una persona polivalente y con capacidad para afrontar diferentes tareas relacionadas con la comunicación.

El dircom es la persona responsable de definir la política de comunicación de la empresa, definirá el mensaje y las acciones a desarrollar en materia de comunicación; gestionará las relaciones con los medios de comunicación y desarrollará la estrategia global de imagen corporativa de la entidad.

Es el encargado de informar y trasladar el mensaje a través de contenidos y imagen de la entidad a todos los públicos objetivos con todas las herramientas a su disposición.

Dependiendo de la dimensión y necesidades de la empresa, sus funciones abarcarán más o menos dimensiones de la comunicación, que se verán en los próximos capítulos.

El dircom así mismo tendrá a su cargo y será responsable del resto de personas que formen parte del equipo de comunicación, en caso de que exista más de una persona dedicada a la comunicación. De él dependerá funcional y jerárquicamente cada una de las personas dentro del departamento.

Habilidades de la persona responsable de la comunicación

Aquella persona responsable de la comunicación en la empresa ha de tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

Por otra parte, el dircom ha de gestionar la comunicación interna, la institucional, la de marketing y la de crisis, sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo, y las que tienen que ver con los accionistas inversores, para aquellas empresas de mayor dimensión.

En base a esto y de forma resumida, la persona responsable de la comunicación ha de tener una serie de habilidades como las que se citan a continuación:

- Capacidad de comunicación y relación
- Accesibilidad a los medios
- Condición de estrategia
- Influencia en la dirección y capacidad de negociación
- Alto conocimiento técnico
- Creatividad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de persuasión
- Visión global y capacidad de síntesis
- Empatía



5.2 ¿Cuál es el organigrama del departamento dentro de la empresa?

No existe una tipología única ni una estructura fija para el departamento de comunicación, ya que en cada caso dependerá de las necesidades y del tamaño de la empresa.

Con seguridad lo único cierto es que cuando la empresa crece, crece la necesidad de contar con un departamento o un/a responsable que se encargue de esta función.

Con carácter general el/la responsable de comunicación depende (y debe depender) directamente del primer nivel directivo de la empresa, ya sea el director general o la presidencia.



5.3 Tareas de la persona responsable de comunicación

La labor principal de la persona responsable de la comunicación en la pyme es la de establecer el contacto con los diferentes públicos objetivo de la empresa, tanto internos como externos. Del dircom depende la planificación, gestión y control del plan de comunicación integral que con carácter anual debe realizar la empresa. En este sentido, su función no sólo se limita a la coordinación, si no que va mucho más allá siendo la persona responsable de la estrategia de comunicación.

De modo general y asumiendo en la figura del dircom como el único responsable en las pymes de la comunicación, se recogen a continuación las principales funciones del dircom. Este hecho conlleva que en su persona recaigan todas las tareas a realizar para gestionar la comunicación de modo integral. Resumidas sus tareas y cometidos son:

- Integrar y dar coherencia. La imagen de la empresa no puede resultar arbitraria. Elabora el manual de identidad corporativa.
- Elaborar el plan de comunicación anual, en el que establece la estrategia de comunicación y elabora el mensaje a transmitir.
- Construir el posicionamiento de la empresa y direcciona a la empresa para la consecución de los objetivos. Para lo cual participa en
- Analizar el entorno para descubrir amenazas y oportunidades.
- Gestionar y medir los recursos intangibles. En especial presta atención a la evolución de la marca o marcas.
- Reforzar la imagen interna y externa, logrando que ambas se desarrollen de modo organizado y en la misma línea.
- Relacionarse con el resto de departamentos y proveer a estos de la información y los materiales que necesiten.
- Gestionar la relación con los medios de comunicación.
- Desarrollar y poner en marcha comunicación de crisis en los casos que sea necesaria.
- Liderar la Responsabilidad Social Corporativa.
- Ser la voz de los grupos de interés o stakeholders.



6. ¿Cuáles son las dimensiones de comunicación en la empresa?



6. ¿Cuáles son las dimensiones de comunicación en la empresa?

Hoy el éxito de una empresa depende menos del esfuerzo publicitario y más del enfoque integral de la comunicación estratégica. En este sentido es en el que este manual aborda la comunicación en la empresa. Entendiendo y aplicando un enfoque integral y no sólo centrandolo o reduciendo la comunicación de la empresa a una de sus partes.

La pyme debe entender la visión de la comunicación como mucho más que la publicidad que la empresa realiza. La publicidad está dentro de la comunicación estratégica, es una parte más, que si bien tiene importancia debe estar subordinada a la comunicación estratégica.

Para lograr una gestión de la comunicación eficaz y integral se plantea un modelo que recoge lo que se han identificado como las seis áreas o dimensiones de comunicación en la empresa (M6D). Este modelo se ha diseñado teniendo en cuenta cada uno de los aspectos que se deben manejar en la empresa y su interrelación.

Cada una de las áreas de comunicación identificadas son fundamentales para la consecución de los resultados de la empresa; y su coordinación se realiza bajo la dirección de comunicación, máxima responsable de la comunicación general de la empresa.

Independientemente de que exista un departamento de comunicación como tal con varias personas o haya un único responsable en la empresa, las pymes deberán abordar las 6 esferas de la comunicación identificadas en el modelo M6D. Éstas son:

- Comunicación corporativa
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Comunicación de crisis
- Relaciones públicas
- RSC



Modelo de seis dimensiones de la comunicación. M6D



Fuente: elaboración propia



42

El M6D que se presenta a continuación, no es un modelo único o inflexible, y de igual manera que cada empresa tiene su propio organigrama según sus necesidades; en la comunicación, las áreas o dimensiones de comunicación pueden organizarse de tantas maneras como sea necesario, agrupando o desagrupando áreas o sub-áreas, según las necesidades.

Este hecho no significa que todas o alguna de las partes que componen la comunicación de la empresa no deban ser abordadas.

A continuación se expondrán cada una de las dimensiones de la comunicación y sus sub-áreas de cada, definiendo en qué consiste cada una de las mismas y cuáles son sus principales tareas.

6.1 Comunicación corporativa

6.1.1 Sistema corporativo

La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es.

La comunicación corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios.

En el campo de la comunicación corporativa existe una amplitud de términos para referirse a diferentes aspectos de la comunicación, cuyo uso, debido al éxito y la importancia que ha ido adquiriendo la comunicación en los tiempos actuales, ha provocando usos erróneos o mal interpretaciones de los términos de manera habitual. Por ejemplo decir “hemos cambiado la imagen de la empresa” cuando en realidad se trata de un cambio de identidad visual, del cambio o actualización de logo de la empresa. Para entender con claridad cada uno de los términos que se refieren a la comunicación corporativa a continuación se define el sistema corporativo.

El sistema corporativo está compuesto por:

- **Identidad corporativa:** lo que la empresa es. La esencia de la empresa expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones.

La identidad corporativa puede dividirse en dos componentes:

- **La identidad conceptual:** misión, visión, filosofía, ética de la empresa o responsabilidad social son aspectos que definen la identidad conceptual.
- **La identidad visual:** logo, tipografía, códigos cromáticos. La identidad visual va desde el diseño del papel corporativo al diseño del uniforme o señalética de una oficina.

En este apartado cobra importancia contar con un manual de identidad visual corporativo, que es un documento escrito con carácter normativo y integrador, en el que se reflejan todos los aspectos relacionados con la construcción del logo, su uso, así como las aplicaciones corporativas (folio, sobre, carpeta...).

- **Imagen corporativa:** lo que la gente cree que es la empresa. La imagen corporativa está basada en la percepción que un determinado público tiene sobre la empresa.

Esta percepción está basada en la personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la empresa, es decir en qué dice la empresa, qué hace y cómo lo dice y cómo lo hace.

De esta manera queda patente la diferencia entre identidad corporativa y imagen corporativa, términos que a menudo son utilizados de manera confusa.

El objetivo principal de la persona responsable de la comunicación corporativa es velar por la integralidad del discurso de la compañía, comprendiendo este tanto en su identidad visual como en su identidad conceptual, con el fin de lograr la imagen deseada de la empresa.

Dentro de la comunicación corporativa, bajo este modelo que proponemos de comunicación, se incluyen las sub-áreas de:

- Branding,
- Lobbying
- Comunicación financiera



6.1.2 Branding o comunicación de marca

El branding es una herramienta que a través de una serie de estrategias tiene como fin comunicar los beneficios de la marca con el objetivo de que el consumidor o destinatario la elija en lugar de otras. La marca abarca así una dimensión comercial (generar ventas) además de corporativa (contribuir a crear y transmitir la imagen de la empresa).

Podemos definir una marca como una huella mental que refleja una personalidad, una promesa y una forma de actuar propia. Las marcas son visuales, emocionales, racionales y culturales.

El branding está presente tanto en el proceso de creación de la marca y [todo lo que implica las etapas de estudio, diseño (visión de la marca, atributos y la personalidad), posicionamiento y construcción (naming y desarrollo gráfico)] como en su gestión posterior (etapas de implementación y control)

Los puntos básicos para posicionar la marca, consisten en definir muy claramente quién eres, qué haces y cómo lo haces y transmitirlo al consumidor.

El branding define todo lo que influye a la marca, y es un proceso desde fuera, pensado desde el punto de vista del consumidor, pues es a él al que se dirige la marca. Todo lo que deberá definirse en relación a la marca son: las relaciones públicas, publicidad, comportamiento, nombre, identidad/logo, personas que la consumirán, productos y servicio que ofrece, presencia en la web, relación con inversores, comunicación corporativa, entorno/contexto y material promocional.

6.1.3 Lobbying o lobbismo

El lobbying es un proceso planificado de comunicación persuasiva cuyo fin es influir y predisponer al receptor del mensaje. El lobby también es conocido como grupos de presión o influencia. A través del lobbying se aspira a que el destinatario suscriba los argumentos de la organización que los promueve y así sus decisiones favorezcan a la organización promotora.

El lobby se centra en la relación con centros de poder, especialmente públicos. Su base es principalmente informativa, en el sentido de que se hace llegar información necesaria para la toma de decisiones. No obstante a menudo se encuentran otro tipo de mensajes como el publicitario, con el fin de adquirir protagonismo y intereses comerciales.

La credibilidad de los intereses defendidos deriva principalmente de la representatividad y el status de la organización que promueve el lobby.

La puesta en marcha de una campaña de lobby es un proceso proactivo que comprende las siguientes etapas:

- Identificación y seguimiento de los principales temas que pueden ser fuente de oportunidad o amenaza. Es fundamental conocer la legislación vigente y las tendencias en el sector de actividad.
- Identificación de los principales actores que intervienen en el proceso político.
- Comprensión de las posiciones de los aliados y adversarios.
- Desarrollo del plan de acción (objetivos, actuaciones, sistemas de control y medición de resultados)
- Establecimiento de coaliciones



Actualmente el lobby es una práctica común, cada vez más extendida, si bien todavía en España no existe una regulación formal a este tipo de actividad, que siendo legal y legítima todavía tiene en la sociedad una connotación peyorativa.

6.1.4 Comunicación financiera

La comunicación financiera es una forma específica de comunicación que centra su atención en los recursos financieros de la empresa y se ve fuertemente influenciada por los acontecimientos económicos y sociales que ocurren a su alrededor.

La comunicación financiera va dirigida a todos grupos con los que la empresa tiene que contar para disponer en todo momento los recursos financieros necesarios para el crecimiento y supervivencia de la empresa.

Los grupos de interés o stakeholders destinatarios de la comunicación financiera van desde los accionistas de la empresa, los trabajadores/las hasta los proveedores.

El objetivo de la comunicación financiera es alcanzar la mayor eficiencia en el empleo de los recursos económicos, ya que en todo momento será un bien escaso. Por ello la comunicación financiera no debe pasar desapercibida y debe buscarse un adecuado desarrollo económico basado en políticas y planteamientos financieros que estimulen y provoquen un eficaz empleo de los recursos financieros.

En la siguiente tabla resumen se citan las tareas y funciones más importantes a desarrollar bajo la dimensión de la comunicación corporativa.

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
Gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico Y audiovisual, gestión de la web corporativa...
Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa.
Gestión de la marca y de la arquitectura de marcas.
Construcción del posicionamiento.
Estudios de mercado.
Elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa.
Desarrollo de regalos corporativos.
Elaboración de informes financieros y presentación de los grandes resultados.



6.2 Comunicación externa

La comunicación externa se podría también llamar comunicación comercial pura, como toda comunicación contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.

La dimensión de la comunicación externa incluye las siguientes sub-áreas: El marketing, la promoción -como una de las variables del marketing- y el medio donde se realiza esta comunicación, en este caso abordaremos la publicidad en Internet.

6.2.1 Marketing o marketing

El marketing es una forma de comunicación orientada a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos a través de los productos que comercializa la empresa. Philip Kotler el padre del marketing lo define como "proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

El éxito en muchos mercados pasa por hacer llegar la oferta personalizada y adaptada al cliente en el momento adecuado. Para poder ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, anticipándose a las necesidades futuras, las empresas necesitan conocer muy bien a sus clientes. Es fundamental poder responder preguntas tales como: ¿quién nos compra?, ¿por qué nos compra?, ¿qué es lo que busca cuando nos compra?, ¿con qué frecuencia lo hace?...para poder responder a estas preguntas es fundamental obtener información del mercado y de la competencia, analizar las tendencias del mercado y en especial del consumidor.

Es así como el desarrollo de una base de datos se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer a cada uno de los clientes y el mercado y poder utilizar la información para la toma de decisiones y la gestión. Tanto a través de estudios como de internet, hoy en día, es posible recopilar información de interés para la empresa.

Las aplicaciones de CRM (Customer Relationship Management) son herramientas que facilitan una gestión integral de las relaciones con los clientes, permitiendo registrar datos sobre sus ventas, características demográficas... con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones.

Los principales objetivos del marketing son: ganar clientes y conseguir la fidelización de los mismos. Además en la sociedad actual que nos encontramos el verdadero éxito de la empresa y objetivo del marketing y la publicidad consiste en entusiasmar a los clientes, donde adquiere mayor importancia el valor emocional y la experiencia de marca que se cree el consumidor.

Existen 4 variables que configuran el marketing, que es lo que se conoce como las 4 P's del marketing, definidas por Jerome McCarthy:

- Producto (Product): define las características del producto, funciones y beneficios de los productos diseñados por la empresa.
- Precio (Price): política de fijación de los distintos niveles de precios, descuentos y condiciones de pago.



- Distribución (Placement): define los puntos de venta y medios logísticos utilizados para hacer llegar los productos a los consumidores.
- Comunicación (Promotion): se encarga de determinar cómo se debe dar a conocer y comunicar la venta de la oferta de la empresa.

El marketing mix es un concepto que se ha desarrollado y que se define como la fórmula que recoge la decisión que se toma sobre cada una de esas variables y que configuran la estrategia de marketing global de la empresa para cada uno de sus públicos objetivos. A través del desarrollo de cada una de ellas, cambios en el producto, políticas de precio, expansión del lugar de ubicación del producto, promoción y descuentos... y de las estrategias que se consideren adecuadas para interactuar y comunicar al cliente es como se desarrolla el marketing.

Actualmente se considera que este modelo ha evolucionado y según algunos autores/las existen otras P's que están relacionadas con la función del marketing. Así el modelo inicial se puede completar con las siguientes variables:

- Política (Politics)
- Relaciones públicas (public opinion)
- Responsabilidad social y medioambiental (Policy)
- Privacidad (Permission)
- Perfiles (Profiling)
- Personalización (Personalization)

6.2.2 Publicidad

A comunicación publicitaria o a publicidad tal como a señala la ley 341988 de 11 de noviembre, ley de la comunicación publicitaria o la publicidad tal como la señala la Ley 34/1988 de 11 de noviembre, Ley General de Publicidad se refiere a la forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial... con el objetivo de promover de forma directa o indirecta la

La publicidad es un instrumento de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los consumidores receptores del mensaje comercial de la existencia de productos/servicios y convencerlos para su adquisición.

No debe confundirse marketing y publicidad, puesto que el marketing se refiere a un conjunto de herramientas, entre las que puede encontrarse la publicidad.

La publicidad por sus propias características presenta algunos elementos específicos:

- Comunicación funcional: cada uno de los personajes que participan en el proceso ejerce una función.
- Comunicación masiva: su fin es llegar al mayor número posible de personas, a pesar de que actualmente se está presentando mayor atención al a publicidad personalizada y a la segmentación de los/las destinatarios/las.
- Comunicación que pretende la máxima eficiencia al mínimo coste.
- Comunicación pagada y controlada.



La comunicación publicitaria guarda paralelismos con el sistema tradicional del modelo de comunicación tal como puede verse en la siguiente tabla.

Comunicación	Comunicación publicitaria
Emisor	Anunciante
Mensaje	Campaña publicitaria
Códigos	Lenguaje publicitaria
Canales	Medios publicitarios
Contexto	Situación de la comunicación
Receptor	Público objetivo o target

Uno de los aspectos más importantes en la publicidad es la creatividad. Según el informe global de comunicación de marketing, The Big Won, la creatividad española ocupa el cuarto puesto en el ranking de países más creativos.

El diseño de una campaña publicitaria conlleva una serie de aspectos que han de ser tenidos en cuenta. No debe olvidarse que la realización de una campaña publicitaria debe responder y estar alineada con la estrategia general de comunicación de la empresa.

La empresa es la responsable de dar el briefing o resumen a la empresa de publicidad encargada de desarrollar la campaña (puede ser posible que la misma empresa desarrolle la campaña por sí misma, esto dependerá de los recursos con los que cuente). Los puntos que debe contener el brief (documento que recoge el briefing) son:



- Antecedentes
- Objetivos de la campaña
- Público objetivo
- Mensaje
- Tono o estilo de comunicación
- Medios a emplear
- Presupuesto
- Tiempo
- Mandatorios ejecucionales: pautas de obligado cumplimiento al desarrollar la campaña.

6.2.3 Internet

Las pymes, generalmente, se adaptan mejor a los medios participativos y al potencial de internet que las grandes empresas. Además que su costes es mucho menos elevado que el de otras herramientas como los anuncios en televisión o en prensa. Las nuevas tecnologías ofrecen cada vez más posibilidades, contenidos digitales (video, audio...). La web ha pasado de un modelo 1.0 a un modelo 2.0.

La Web 2.0 está basada en un ecosistema de colaboración donde el usuario es el protagonista. Se caracteriza sobre todo por la usabilidad y funcionabilidad de la web, un diseño emocional y accesibilidad. No intros, no flash, la información que el usuario está buscando y en este sentido una buena arquitectura de contenidos ayuda al usuario a encontrar lo que necesita.

De igual modo que se está produciendo la evolución hacia un modelo de web participativo, la dimensión de la blogosfera ha cambiado radicalmente en los últimos tres años. Ha pasado de ser un fenómeno centrado en una comunidad muy cercana a la tecnología para alcanzar a millones de usuarios. El 41% de los usuarios de internet escribe en un blog y existen 4,2 millones de bloggers en España, según datos de Universal McCann.

La siguiente tabla muestra cuáles son las principales diferencias entre el anterior modelo web y el actual.

Web 1.0	Web 2.0
Leo	Escribo
Interface compleja	Interface simple
Programas/productos	Aplicaciones y servicios en línea

Conceptos como accesibilidad y usabilidad están rigiendo la forma de desarrollar páginas web o sitios en internet, dados los beneficios, una buena usabilidad ayuda a potenciar la marca y la credibilidad, así como la accesibilidad garantiza que todos los usuarios/las puedan acceder correctamente a los contenidos en internet.

En la siguiente tabla resumen se citan las tareas y funciones más importantes a desarrollar bajo la dimensión de la comunicación externa.

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA
Diseño del plan de marketing.
Desarrollo de campañas de publicidad.
Ejecución y puesta en marcha de las acciones, contratación de los espacios publicitarios.
Elaboración de campañas y merchandising.
Gestión de las nuevas redes sociales y del potencial de la web 2.0.
Medición de los resultados de las acciones.



6.3 Comunicación interna

La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/las de la misma.

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral... en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

Todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa.

Es fundamental para asegurar el éxito de la comunicación interna que se lidere desde el más alto nivel de la empresa, sólo será eficaz cuando esté incorporada en la cultura empresarial.

El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, si no que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna.

Gestión del conocimiento



50

A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. A pesar de ello cada vez los directivos de las pequeñas y medianas empresas son conscientes de la necesidad de crear un buen canal de comunicación entre los trabajadores, estableciendo una buena estructura y proceso documental de la información que navegue por la empresa.

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo a las necesidades de estos. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación.

Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:

- Determinar las necesidades internas y externas de información
- Desarrollar la base informativa de la empresa y garantizar la accesibilidad de la información
- Establecer procedimientos de seguridad para la información
- Formar y entrenar a las personas de la empresa en el manejo de la información

Una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa, produciendo beneficios a la organización.

De modo resumido las tareas más relevantes en el ámbito de la comunicación interna son:

TAREAS DA COMUNICACIÓN INTERNA
Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.
Captar los flujos de información y generar comunicación.
Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento.
desarrollar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, manual de acogida...
Proponer iniciativas que estimulen al personal.
Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.
Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
Reforzar la cultura organizacional.



6.4 Comunicación de crisis

El verdadero riesgo en una crisis está en no hacer nada

La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la empresa ante sus públicos objetivos y la opinión pública.

La empresa Baxter con una trayectoria e imagen positiva se enfrentó a una crisis por la muerte de 53 personas en 11 países a causa de sus dializadores. Periódicos como en New York Times también se han enfrentado a la crisis, cuando se descubrió que uno de sus periodistas estaba inventando y publicando artículos y entrevistas de personas inexistentes. Iberia en España protagoniza frecuentemente momentos de crisis por la huelga de sus pilotos. Otros casos que han generado crisis en sectores y compañías son las vacas locas, la neumonía asiática, escándalos como el de Enron o Arthur Andersen. Todo esto demuestra que no existen empresas ni entidades por gran prestigio e imagen positiva que tengan, que estén exentas de la amenaza de una crisis.

Aunque la mayoría de las grandes empresas y las pymes no contemplan la comunicación de crisis y no cuentan con un manual y un plan de crisis formal. Es importante atendiendo a las características de cada empresa, prestar atención y tratar de prever cualquier situación de crisis con anterioridad a que se produzca, ya que las crisis ocurren a todos los niveles de la empresa y sus consecuencias pueden ser fatales.

Existen una serie de características comunes a las crisis:

- Son inesperadas, se producen en un momento sorpresa. Por ejemplo casos provocados por accidentes aéreos, rumores o información crítica desvelada públicamente.
- Son complejas y requieren soluciones definitivas, normalmente de forma urgente.
- Y especialmente por su urgencia a menudo requieren actuaciones más arriesgadas que habitualmente.

A pesar de lo inesperado de las crisis, la empresa es la responsable de delimitar los posibles riesgos que ella misma pueda generar, derivados de su propia actividad. Por ejemplo, sectores más sensibles como el petrolero, el farmacéutico o el alimentario, deberán tener en cuenta los posibles riesgos inherentes a su sector y establecer un plan de prevención y en su caso de actuación ante determinados sucesos que puedan ocurrir.

Uno de los aspectos fundamentales es determinar con anterioridad a cualquier suceso un comité de crisis que pueda organizarse y tomar decisiones ante una situación de crisis. La composición del comité deberá contar al menos con:

- El presidente, director o gerente de la empresa, cuya intervención debe ser moderada, para no contribuir a agravar o dramatizar la situación de crisis.
- Un responsable de prensa, conocedor de los medios.
- Un responsable de relaciones externas, que pueda mediar con los diferentes representantes de entidades.
- Un responsable de comunicación interna, que intermedie entre el personal de la empresa y poner en marcha mecanismos dentro de la empresa.



Las actuaciones llevadas a cabo en estas situaciones condicionarán el resultado sobre la imagen de la empresa, que contribuirá a agravar o mejorar la situación, provocando en el peor de los casos el cierre de la empresa o cese de sus directivos. Ante estas situaciones dos aspectos hay que tener en cuenta la calma, la transparencia y mucha, mucha organización.

Para ilustrar cómo el manejo de una situación de crisis provoca diferentes resultados y así, enfatizar en la importancia de una correcta gestión, existen varios ejemplos ilustrativos clásicos que en comunicación de crisis se utilizan para explicar el qué y el qué no hacer en situaciones de crisis.

La multimillonaria empresa Exxon, en 1989, se enfrentó a la crisis desatada cuando se produjo el hundimiento del petrolero Exxon Valdez, que provocó un desastre ecológico en Alaska. Los ejecutivos de Exxon guardaron silencio durante las primeras horas, cruciales en cualquier crisis, finalmente la empresa compareció públicamente no para asumir su culpa, si no con una comunicación basada en compartir responsabilidades con terceros. La arrogancia de Exxon no sólo de costó millones de dólares sino que el precio más caro que pagó fue el deterioro de su imagen pública.

Otro de los casos más famosos de los resultados de una mala gestión de crisis es el caso en el que se encontraron restos de benceno en el agua mineral de la marca Perrier en 1990. La empresa reaccionó diciendo que era consecuencia de un único y aislado accidente de limpieza sobre un número limitado de botellas que ya se habían retirado del mercado en Estados Unidos. La segunda parte de este caso apareció cuando se encontraron botellas con restos en Europa. En esa ocasión la compañía dijo que se trataba de un problema del sistema de filtros. Finalmente Perrier anunció la retirada del producto a nivel mundial. El resultado de la gestión de la crisis fue que los medios criticaron fuertemente a la empresa, cuestionando la integridad de la misma y suscitando temas de salud pública. Como consecuencia de su gestión Perrier perdió el prestigio y cuota de mercado y terminó siendo vendida a Nestlé.

En España también existen ejemplos de mala gestión de crisis como es el caso del aceite de colza que en 1981 provocó 700 muertes. Más recientemente en 2008 también se produjo alarma por el aceite de girasol, a pesar de que se llamó a la calma desde la Unión Europea, la falta de información concreta y las distintas opiniones emitidas desde el Ministerio de Sanidad y la Agencia de Seguridad Alimentaria provocaron confusión y se acrecentó el miedo por la experiencia del aceite de colza.

En el caso de Johnson & Johnson la gestión de la crisis por la toxicidad del Tylenol fue totalmente diferente. En Chicago en 1982, varias personas murieron al consumir cápsulas de Tylenol (analgésico) que habían sido manipuladas por un criminal, que reemplazó el contenido por cianuro. La empresa comenzó una investigación informando a los medios y antepuso la seguridad de los consumidores retirando inmediatamente el producto en el mercado, medidas que se tomaron cuando el caso de intoxicación sólo se concentraba en un supermercado donde se vendía el producto. Los medios de comunicación elogiaron la actitud responsable de la empresa y dieron cobertura posterior sobre el nuevo envasado del producto, que se convirtió en estándar y obligatorio en EE.UU para la venta de medicamentos de venta libre. Los resultados de la crisis reforzaron a Johnson & Johnson como empresa líder provocando a otras empresas del sector a tomar también medidas seguras sobre el envasado.

Ante este tipo de situaciones se extraen una serie de pautas que es importante conocer y seguir ante este tipo de situaciones:



- No especular con la información y no mentir.
- No minimizar el problema o hacer como si no existiese, la prensa lo descubrirá tarde o temprano.
- Establecer formalmente comunicados y mantener informado a los medios, con igual de oportunidades. Siempre se debe informar y evitar los "sin comentarios" que sólo ayudan a avivar la atención sobre el problema. Es mejor generar noticias "controladas" a que haya información compartida y modificable por otros.
- Poner en marcha las medidas necesarias para solucionar la crisis.

El final de la crisis tiene lugar cuando la empresa tiene dominio de la situación y su imagen empieza a mejorar ante la situación acaecida. No se debe confundir el final técnico de una crisis con que una crisis esté totalmente cerrada. Además es igualmente importante una vez dada por finalizada la crisis hacer un seguimiento y gestionar la post-crisis.

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Designación de un comité de crisis

Elaboración de un manual de crisis

Diseño de la estrategia y puesta en marcha de actuaciones concretas durante la crisis

Elaboración de comunicados

Seguimiento y atención a los medios en la crisis y la pos-crisis



6.5 Relaciones públicas y gabinete

6.5.1 Relaciones públicas

El principal objetivo de las relaciones públicas (RR.PP.) es conseguir que la empresa tenga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad. Su trabajo se centra en abrir vías de diálogo y establecer relaciones, eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los que se dirige la empresa. Las RR.PP. mucho tienen que ver con técnicas de persuasión.

El Instituto de Relaciones Públicas de Londres (Chartered Institute of Public Relations) define las relaciones públicas como: el ejercicio de las RR.PP. es el esfuerzo deliberado, planificado y continuado para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas, entre una organización y sus públicos.

6.5.2 Gabinete de prensa

Los gabinetes de prensa comenzaron a surgir en España con la llegada de la libertad de prensa y la consolidación de la democracia. Desde entonces han evolucionado desde aquella figura que se encargaba de coger el teléfono a los periodistas, gestionar alguna entrevista y enviar de vez en cuando una nota de prensa, a convertirse en un departamento profesionalizado que genera mucha información y aprovecha todas las oportunidades de la comunicación.

La única forma de “controlar” la información es proporcionarla, sobre todo en una crisis. Es por ello que el gabinete de prensa se constituye como portavoz de la empresa tratando de alcanzar la mayor difusión posible en la divulgación de los mensajes de la empresa.

Uno de los aspectos claves para lograr el éxito de la comunicación en los gabinetes de prensa es conocer cómo funciona el medio de comunicación. Una de las pautas para lograr el éxito y que los medios presten atención a la información que la empresa genera es supeditar toda información al principio de primacía de la información, es cual se basa en el hecho de que haya que decir algo (informar), se argumente y sea interesante. Cuanta más puntuación alcance la información enviada en esta escala, más probable será que el medio de comunicación publique o se haga eco de la información emitida por la empresa.

De igual manera a la hora de elaborar contenidos se debe prestar atención al tipo de medio (impreso, audiovisual u otros), al tipo de mensaje y al tipo de audiencia al que va dirigida.

6.5.3 Protocolo y relaciones institucionales

Atender de forma adecuada a las visitas, a los proveedores, a los clientes; tener unas relaciones cordiales y fluidas con otras empresas, con instituciones y organismos, tanto oficiales como privados. Pero el protocolo no sólo se limita a las relaciones interpersonales, sino va más allá estableciendo procedimientos adecuados sobre cómo realizar invitaciones, como sentar a las personas en la mesa, cómo saludar, cómo ir vestido/a o cómo tener en cuenta aspectos sobre la discapacidad a la hora de gestionar un evento.

En definitiva el protocolo se centra en plantear una serie de reglas o procedimientos y conductas sociales para lograr una gestión correcta y educada en la forma de relacionarse con otras personas y con otras empresas y entidades y todo lo que les rodea.



Sin entrar en mayor profundidad, pero para señalar la importancia del protocolo y la amplitud de aspectos a los que confiere, conviene citar los distintos ámbitos del protocolo:

- Protocolo internacional
- Protocolo administrativo español
- Protocolo jurídico
- Protocolo nobiliario y real
- Protocolo profesional
- Protocolo académico
- Protocolo eclesiástico

En muchas ocasiones las diferencias no las marcan los productos o servicios ofrecidos, sus precios... sino la del buen "hacer" de los empleados y directivos de una empresa.

El protocolo ayuda a diferenciar unas empresas de otras. Ayuda a diferenciar una empresa de la de la competencia. Uno de los principales objetivos del protocolo y las relaciones institucionales es evitar un conflicto institucional. Es por ello cuando se trata de relaciones con la administración, sindicatos, cámaras de comercio, asociaciones... cuando mayor atención y énfasis se debe poner sobre el aspecto protocolario.

6.5.4 Gestión de eventos

La gestión de eventos consiste en la organización y gestión adecuada de reuniones, jornadas, conferencias, congresos o actos de mayor envergadura. En los que debe buscarse el confort y satisfacción de todos los participantes.

Existen diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de organizar un evento:

- Lugar: facilidad de acceso, acorde a la imagen que transmite la empresa...
- Fecha y horario: adecuación y disponibilidad. Idoneidad con otros eventos.
- Ambientación: iluminación, megafonía, accesos, número de asistentes, cartelería, protocolo...
- Contratación de los servicios: catering, vídeo, grabación, azafatas...
- Captación de asistentes
- Ponentes: gestión de sus viajes, recepción, recopilación de las ponencias...
- Materiales: diseño y entrega de materiales.
- Acreditaciones
- Difusión



6.5.5 Patrocinio o sponsoring y mecenazgo o patrocinio cultural

El patrocinio es una actividad que consiste en prestar apoyo a un determinado evento o entidad.

Cada vez cuentan con mayor importancia las acciones de patrocinio que contribuyen a aumentar la notoriedad de la marca y asociar los valores positivos del evento con la marca. Por ello es importante una cuidadosa selección de aquellos eventos, actividades o personas que la marca vaya a patrocinar, y que por lo tanto representarán a la marca, pues en caso de que los resultados sean negativos, estos se asociarán a la marca.

El mecenazgo por su parte consiste más en la contribución única que la empresa realiza a una persona con el fin de contribuir a su carrera u obra dado el interés general para el conjunto de la sociedad.

Ambas actividades han aumentado su auge dados los retornos positivos sobre la imagen.

Cada una de las dos herramientas de comunicación requiere el apoyo de las relaciones públicas, una gestión de prensa y una campaña de publicidad dirigida a dar a conocer y captar la atención de la sociedad. Sin olvidar el apoyo de la comunicación interna que promueva la cohesión del personal y la promoción del patrocinio.

TAREAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Gestionar las relaciones con los medios de forma habitual.

Crear contenidos para su difusión (identificar y dar forma a la información interna susceptible de ser noticia e identificar focos de interés por tipo de medio, sector y profesionales para generar noticias) y mantener dinámicamente el área de prensa de la web.

Seguir los medios y archivo documental.

Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.

Organizar los actos públicos (seminarios, conferencias, ferias...) propios o de terceros.

Gestionar eventos corporativos (jornadas de empresa, cenas de Navidad...).

Controlar los nombramientos.

Prestar asesoramiento en materia de protocolo y generar el manual interno de protocolo.

Coordinar las visitas oficiales a la sede.

Identificar los foros o necesidades de proyección de la empresa o de la alta dirección.



6.6 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad social empresarial (RSE) o la responsabilidad social (RS) no es una obligación en la empresa. Las prácticas de RSC están por encima del cumplimiento de las normas. Si no, no sería RSC. Cuando hablamos de RSC estamos hablando de un compromiso, un convencimiento de la empresa y también de sus trabajadores en realizar acciones comprometidas con la sociedad.

Es una política que afecta de manera global a todas las áreas de negocio de la empresa. Cuya esencia está en el compromiso ético.

La RSC no debe ser entendida como un gasto, sino como una inversión. Los resultados más evidentes se retornan en trabajadores satisfechos y mejora del entorno social. La comunicación interna es clave en el buen funcionamiento de las acciones de RSC en las empresas.

Los ámbitos de la RSC se centran en crear políticas activas que mejoren cada uno de los aspectos de la sociedad (sociedad, laboral, medioambientales, salud, los derechos humanos...) y los grupos de acción de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores...)

De manera concreta los principales compromisos de cualquier política de RSC giran en torno a los siguientes aspectos:

- Desarrollo sostenible y creación de riqueza.
- Mejora del entorno social.
- Respeto a los derechos humanos.
- Preocupación y cuidado del medio ambiente.
- Cumplimiento con la legislación vigente.



TAREAS DE LAS RSC

Diseñar, impulsar y coordinar acciones de responsabilidad social y gestión ética, con el objetivo de fomentar y generar beneficios a la sociedad, en especial a los colectivos desfavorecidos.

Representar a la empresa en los foros y/o actos que promuevan la relación entre la empresa y la sociedad.


Coordinar las acciones de RSC con los distintos departamentos.

Difundir las actuaciones tanto externa como internamente.

Diseñar e implantar el código de conducta en la organización.

Definir indicadores y medir la eficacia y la ejecución de las acciones.

7. ¿Cómo diseñar un plan de comunicación integral?





7. ¿Cómo diseñar un plan de comunicación integral?

Asumiendo la función estratégica de la comunicación, diseñar un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar el plan de comunicación estratégica, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

A menudo las pymes no cuentan con un plan estratégico formal lo cual dificulta el diseño formal y por escrito de un plan de comunicación. A pesar de los inconvenientes, es fundamental realizar una planificación estratégica de la comunicación que debe, como se ha comentado hasta ahora, surgir y tomar como base la estrategia empresarial.

7.1 El plan estratégico de comunicación integral (PECI)

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Con carácter general las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa.

Este manual tiene como objetivo abordar la comunicación en todas las dimensiones de la empresa, tal como se ha señalado, y por tanto abordar la comunicación de la empresa como una globalidad, en las que las distintas dimensiones de la comunicación sean coordinadas, integradas y gestionadas corporativamente.

De esta manera el plan estratégico de comunicación integral será el documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz.



7.2 Estructura del plan estratégico de comunicación integral

1. **Análisis:** estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
2. **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas...
3. **Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
4. **Público objetivo o target de la comunicación.** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
5. **El mensaje:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
6. **Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
7. **Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
8. **Cronograma o calendario:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
9. **Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.
10. **Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.
11. **Indicadores**
 - a. **De realización física:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
 - b. **De realización financiera:** mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación
 - c. **De impacto:** mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados...
 - d. **De resultado:** mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web



7.3 Los planes de comunicación

El plan estratégico de comunicación integral, recoge de forma global cada uno de los puntos anteriormente expuestos.

Cada una de las áreas de comunicación de la empresa requiere, por su parte, desarrollar un plan más concreto y desglosado con los objetivos, público objetivo, estrategias y acciones, además de la medición de los resultados.

- **El manual de comunicación corporativa**
- **El plan de comunicación externa.** Este plan incluye recoge:
 - Plan de marketing: recoge el marketing mix de la empresa.
 - Plan de publicidad: entre los aspectos particulares de una campaña de publicidad a desarrollar se deben citar los siguientes:
- **Determinación de la estrategia creativa:** se concreta en el eje de la comunicación y el concepto y por otro lado en la codificación o forma del mensaje. Es decir lo que se quiere decir y la forma de decirlo o representarlo mediante imágenes u otros efectos.
 - Determinación del lema publicitario a desarrollar.

El éxito de la estrategia creativa a nivel de contenidos está en encontrar el insight o verdad del consumidor. Esa verdad que conecta con el consumidor y que este la asume como suya, es a través de esa identificación con el mensaje que el consumidor decide comprar el producto.
- **Determinación de la estrategia de medios:** escoger en qué medios y soportes se van a difundir los mensajes para alcanzar los objetivos de la campaña.
- **Plan de comunicación interna**
- **Manual de comunicación de crisis**
- **Plan de RRPP**
- **Programas de RSC**



8. Estrategias de la comunicación





8. Estrategias de la comunicación

“La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles.

La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”. Antonio Monerri.

La estrategia de comunicación ha de ser diseñada tomando como base la estrategia empresarial. La persona responsable del diseño de la estrategia de comunicación es la persona responsable de comunicación en la empresa.

En su definición estará involucrada también la alta dirección. La estrategia se debe formalizar por escrito y está recogida en el plan estratégico de comunicación integral.

A continuación se recogen de modo resumido las principales estrategias o modos de actuación estratégicos con el fin de contribuir a los objetivos generales de la empresa.



8.1 Estrategias de comunicación corporativa

8.1.1 Estrategias corporativas

Estrategia global de diferenciación

Las empresas pueden seguir estrategias de diferenciación por atributos tangibles, intangibles... cada empresa se posiciona en diferentes valores.

Estrategia de asociación

En contraposición la estrategia de asociación se refiere, a aquella que siguen las empresas que utilizan para identificarse los mismos valores o similares.

Estrategia mixta

Se puede seguir una estrategia mixta.

8.1.2 Estrategias de marca

Existen diferentes estrategias o decisiones en torno al desarrollo de la marca o marcas de la empresa.

Estrategia de marca única o monolítica

Supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. Esta estrategia también recibe el nombre de "marca paraguas".

Estrategia de marcas múltiples o marquista

Es el caso opuesto al anterior. La empresa no existe para el usuario y es el producto el que manda.

- Estrategia de marcas individuales: consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa.
- Estrategia de marcas para líneas de productos: consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí.
- Estrategia de segundas marcas: son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio.

Estrategia de marcas apoyadas o de endoso

La marca es individual pero recibe el respaldo de una marca establecida. Esto produce que la marca gane esté apoyada por el prestigio de la marca establecida.



8.1.3 Estrategias de lobby

Encontramos dos estrategias en el desarrollo de la actividad del lobbying.

Estrategia de lobby directo

El lobby directo es el realizado sin la participación de terceros. La empresa o el grupo de presión actúa directamente con la persona responsable y que tiene el poder de tomar las decisiones. Es una estrategia directa. Implica que la empresa tenga un contacto y acceso directo a la persona de mayor responsabilidad.

Estrategia de lobby indirecto

El lobby indirecto consiste en utilizar a la ciudadanía, el electorado u otros intermediarios para hacer valer una postura o un interés ante los poderes públicos. De modo que estos se hagan eco del interés que promueve la empresa y tomen una decisión favorable y la que la empresa busca.



8.2 Comunicación externa

Dentro de la comunicación externa, existen diferentes estrategias para el marketing, la publicidad e internet.

8.2.1 Estrategias de marketing

Marketing de captación

Su estrategia se basa en conseguir nuevos clientes. Esta estrategia es más habitual en el pasado. Ya que ahora es cada vez más difícil captar nuevos clientes y todo el esfuerzo se centra en mantener y mejorar las relaciones con los existentes.

Políticas como precio o el lugar de ubicación de un producto son algunas de las herramientas que se utilizarán para alcanzar mayor número de clientes.

Marketing de fidelización o retención

Su objetivo principal es mantener la fidelidad o lealtad de los clientes, aquellos que son los más rentables para la empresa, a través de una relación que produzca el mayor valor para el cliente.

Esta estrategia se basa en prestar el mejor servicio al cliente, ofrecerle un producto personalizado a sus necesidades, poner en marcha programas de fidelización: regalos, tarjetas de puntos...

En esta estrategia, los clientes fieles son menos sensibles al precio y tienen un coste de cambio que representa una barrera para los competidores. Cuando un cliente se encuentra verdaderamente satisfecho con la oferta de la empresa, este puede actuar incluso como prescriptor de la misma, de ahí la importancia de esta estrategia.



70

Marketing one to one

Consiste en una personalización total de la oferta y mensaje de la empresa. Se trata de conocer las necesidades del cliente y establecer una relación directa y especial con cada uno de ellos, one to one, uno a uno.

Marketing viral o buzz

Es una estrategia que se basa en que son los propios clientes los que dan a conocer el producto a otras personas. Especialmente destaca esta estrategia a través de internet, donde son los propios consumidores que envían y dan a conocer la oferta de la empresa.

Esta estrategia que cada vez se está desarrollando con mayor importancia debido a la saturación publicitaria, puede utilizar foros donde los consumidores dejan sus opiniones u otras herramientas como el desarrollo de juegos o acciones de publicidad más innovadoras.

Marketing directa

Estrategia que utiliza distintos medios publicitarios para conseguir una respuesta directa por parte del cliente. Generalmente busca el que se produzca la compra de la marca de la empresa, aunque también es muy común buscar generar contactos.

Marketing relacional

Consiste en tratar de establecer una relación entre la empresa y el cliente. Una relación que sea duradera y beneficiosa para ambas partes.

Marketing emocional o experiencial

El marketing emocional se centra en la gestión de las experiencias vividas por cada cliente con la marca y la empresa. En este sentido es fundamental crear un mundo para el cliente donde este participe.

Marketing permisivo

Estrategia de marketing donde la empresa ya cuenta anticipadamente con el permiso del cliente para poder hacerle llegar ofertas comerciales.

8.2.2 Publicidad

Estrategia Above the line (ATL)

Estrategia que implica el empleo de medios tradicionales o convencionales para publicitar la oferta y los mensajes de la empresa. Se trata de una estrategia que utiliza medios masivos para llegar al mayor número de público objetivo. Entre los medios masivos se encuentran: la televisión, radio, prensa y la publicidad exterior.

Estrategia Below the line (BTL)

El empleo de una estrategia below the line se centra en utilizar medios no convencionales, que se caracterizan por ser menos masivos y más directos. Algunos de ellos son: las relaciones públicas, internet, marketing directo, promociones...

Estrategias 360°

Se basan en la utilización de todos los medios publicitarios masivos y no masivos.

8.2.3 Comunicación web

Registro en buscadores u otros directorios

Consiste en dar de alta la referencia web de la empresa en los principales buscadores de internet, con el objetivo de que se muestra la web de la empresa entre los resultados de búsqueda de los usuarios/as de internet.

El registro por ejemplo en directorios empresariales u otras páginas también es una de las estrategias de comunicación web.

Patrocinio de palabras claves o anuncios en buscadores

Estrategia basada en elegir aquellas palabras con las que la empresa define lo que quiere comunicar.



Enlaces en otras páginas o bartering

Intercambio de enlaces en páginas web o bartering (intercambio promocional), consiste en publicar enlaces a la página web de la empresa u otras páginas propias en otras páginas web.

Microsites y comunidades virtuales

Webs desarrolladas específicamente para dar a conocer una acción en concreto de la empresa. Con carácter general suelen tener una validez determinada en el tiempo, pues son creadas para una actividad en concreto.

Una comunidad virtual es un punto de encuentro en internet para que usuarios/as con intereses comunes puedan chalar, debatir, compartir información...

E-mail marketing

Utilización del correo electrónico como herramienta de comunicación directa y personalizada con el usuario. Este medio de comunicación está desbancando al fax y al correo postal, como otras formas de comunicación. En parte debido a: el bajo coste de la comunicación, que no depende de la distancia ni del número de destinatarios/as, la rapidez, posibilidad de adjuntar ficheros así como las distintas técnicas que ofrece como puede ser la posibilidad de encriptación.

Publicidad en internet

Otra forma de publicidad en diferentes páginas web a través de banners o anuncios publicitarios en internet, ventanas emergentes o pop ups, botones... que aparecen cuando el usuario/a consulta otras páginas y contenidos web.



E-commerce

Intercambio de información y pago de los productos a través de internet. La entrega final se realiza en el mundo real, salvo aquellos bienes que pueden ser digitalizados. La estrategia de e-commerce supone ofrecer al consumidor un nuevo canal de venta diferente de las formas tradicionales, venta directa, a través de correo postal o por teléfono.

8.3 Estrategias de comunicación interna

8.3.1 Estrategia de contacto personal

Es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

8.3.2 Estrategia de canales de comunicación controlados

La comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más recomendable esta estrategia cuando el departamento/s encargados de la comunicación interna estén plenamente capacitados.

8.3.3 Estrategia de canales de comunicación masivos

La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.



8.4 Estrategias de comunicación de crisis

8.4.1 Estrategia del silencio o evasiva

La estrategia del silencio está basada en ofrecer la mínima información posible o en no realizar ningún tipo de reacción. Esta estrategia se utiliza cuando la crisis es poco violenta o cuando está basada en rumores infundados y los medios de comunicación ejercen una presión débil. No es recomendable esta estrategia cuando se trata de una crisis grave.

8.4.2 Estrategia de la negación

Basada en la negación de cualquier tipo de información y rechazando el interés por el tema. En caso de que la crisis esté justificada el resultado de utilizar esta estrategia será catastrófico. Es recomendable cuando la crisis es incierta o el factor que la provoca falsa, en cualquier caso se debe evitar el uso de esta estrategia de modo reiterado.

8.4.3 Estrategia de transferencia de responsabilidades

Responsabilizar a otras partes es el modo de ejecución de esta estrategia, que permite ganar tiempo en el corto plazo. Cuando la empresa es totalmente inocente de cualquier acusación es recomendable.

8.4.4 Estrategia de confesión o responsable

Se trata de reconocer la culpabilidad y responsabilidades de la empresa derivadas de la crisis. Es una estrategia de valor positivo que reafirma el sentido responsable de la empresa. Es importante dar argumentos y cerrar la crisis lo antes posible, ya que la sociedad reclama sinceridad pero castiga los errores. Por ello es recomendable zanjar cuanto antes la crisis y ponerse a trabajar en la recuperación de la imagen de la empresa.



8.5 Relaciones públicas y gestión de medios

8.5.1 Estrategia activa

Aquella estrategia donde la empresa genera noticias y promueve una política activa para dar a conocer sus actividades y crear su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

8.5.2 Estrategia pasiva

Son los medios de comunicación los que interesados se ponen en contacto o buscan información sobre la empresa.



8.6 Responsabilidad social corporativa (RSC)

8.6.1 Estrategia de RSC

Aquella estrategia donde la empresa desarrolla políticas y programas sociales en alguno de los ámbitos más reconocidos.

8.6.2 Estrategia de no RSC

La empresa no desarrolla acciones de responsabilidad social corporativa.



9. Herramientas de la comunicación





9. Herramientas de la comunicación

Este apartado del manual pretende recoger de forma resumida y esquemática las herramientas más importantes y de mayor uso disponibles en cada uno de los ámbitos de la comunicación de la empresa.

Dado el elevado número de herramientas y posibilidades que ofrece la comunicación, sólo se profundizará en aquellas herramientas con mayor carácter estratégico (gestión de la comunicación corporativa) o sobre las que dada su importancia o dificultad convenga desarrollar.

9.1 Herramientas para a gestión de la comunicación corporativa

Dentro de la comunicación corporativa existe una serie de herramientas disponibles con el fin de gestionar la imagen de la empresa, las más importantes son:

- **Análisis del público objetivo** consiste en el estudio en profundidad de todos los aspectos del destinatario al que se dirige la comunicación, sus hábitos sociales, sus preferencias, necesidades...
- **Análisis de la competencia** consiste en la identificación de los competidores, estudio de sus capacidades y estrategia, así como de sus acciones de comunicación.
- **Manual de identidad corporativa:** documento que recoge el logo y el comportamiento o utilización de este en los distintos medios: materiales corporativos (tarjetas, sobres...), materiales publicitarios (folletos), publicaciones (informes, revistas, dossiers...), sistemas informáticos (web, puntos de información...)...
- Presentaciones corporativas, folletos, papelería (tarjetas, sobres...), mobiliario, señalética...
- **Manual de marca**
- En relación a la comunicación financiera encontramos como herramientas la elaboración principalmente de **informes y presentaciones de resultados financieros**.



9.1.1 Herramientas de análisis de la efectividad

- **Auditoría de comunicación:** método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional e identidad visual de la empresa. Resumidamente los puntos que debe abarcar la auditoría:
 - **Información de base:** recopilación y análisis de la información sobre la empresa, el ámbito de actividad, los objetivos, descripción de organigramas, áreas funcionales de la empresa.
 - **Análisis preliminar:** análisis en profundidad del entorno general y específico: mercado, tendencias, cuota de mercado...
 - **Análisis comunicacional:** tendencias de la identidad corporativa, de la imagen corporativa, análisis BTL (Below The Line) y ATL (Above The Line)...
- **El estudio del perfil de corporativo** consiste en analizar la identidad corporativa que se divide en identidad conceptual (sistema de valores) e identidad visual (sistema de signos).
- **Análisis de la imagen corporativa de la empresa,** tal como entendemos por imagen corporativa, lo que la gente cree que la empresa es.
- **Estudio de la notoriedad de la empresa,** mide el grado de conocimiento que el público objetivo o target de la empresa tiene acerca de la misma. El estudio de notoriedad consiste en un análisis comparativo en relación a otras empresas.

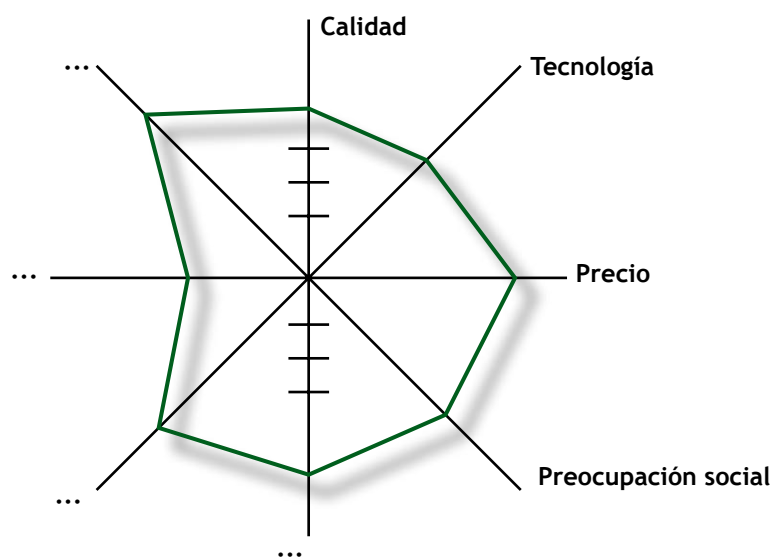
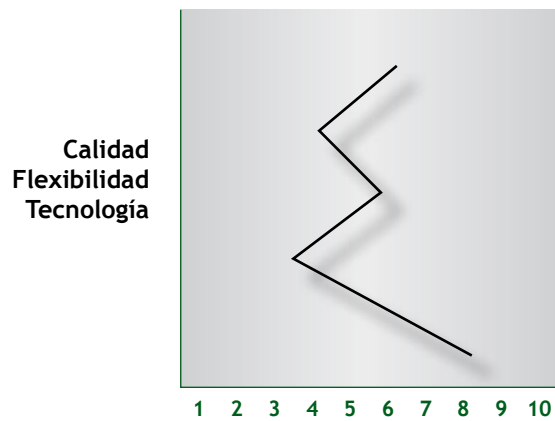
El resultado de la investigación clasificará a la empresa según su grado de notoriedad en alguno de los siguientes puestos de la pirámide.

Top of mind	Notoriedad
Grupo selecto	
Recuerdo	
Reconocimiento	
Confusión	No notoriedad
Desconocimiento	

- **Estudio del perfil de imagen corporativa:** análisis y creación del perfil o mapa de imagen corporativa a través de la valoración que da cada público a los distintos valores o atributos de la empresa.

Las siguientes imágenes muestran ejemplos gráficos del resultado del perfil de imagen corporativa.





De igual modo el análisis de la imagen de marca, constituye una de las herramientas fundamentales.

9.2 Herramientas para La gestión de la comunicación externa

Dentro de los tres ámbitos de la comunicación externa: marketing, publicidad y web, las herramientas para la gestión de la comunicación más relevantes son:

9.2.1 Marketing

- Buzoneo.
- Publicidad en el lugar de venta (PLV).
- Animación en el lugar de venta.
- Juegos promocionales.
- Tarjetas de fidelización.
- Vales descuentos.
- Premios.
- Reembolso.
- Muestras.
- Marketing de guerrilla o street marketing
- Telemarketing
- Marketing telefónico
- Marketing móvil
- Fuerza de ventas
- Merchandising
- Catálogos.
- Escaparatismo.
- Mobiliario, señalización, displays, cartelería en el lugar de venta...



9.2.2 Publicidad

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en TV, prensa y radio.
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores.
- Publicidad en packaging.
- Virales

Herramientas de análisis de la efectividad

- Clipping o recopilación de referencias
- Análisis del nivel de impacto
- Medida del retorno de la inversión (ROI, return on investment)

9.2.3 Internet

- Programas o servicios de publicidad a través de google adwards o Microsoft advertising.
- Anuncios: banners (pequeños rectángulos que contienen imágenes), pop up window (ventanas emergentes que contienen un mensaje publicitario y se activan de forma automática al consultar una página), pop under window (ventanas que se abren detrás de la que está en uso y sólo pueden visualizarse cuando se cierra esta), superstitials (spots publicitarios multimedia que se ejecutan en ventanas independientes), layers (logos o imágenes que se desplazan por la pantalla), advertorials (mensajes de texto que se muestran desplazándose en un recuadro dentro de la página web seleccionada), product placement (botones y/o texto insertado en la página web con el nombre del producto), patrocinio (presencia destacada del anunciante en una determinada sección del web contratado).
- Publicidad en buscadores: enlaces patrocinados o enlaces espontáneos.
- Microsites
- E-mail marketing
- Redes sociales y profesionales: Tuenti, Facebook, Twitter, Xing, Linked in...
- Juegos
- Blogs y videoblogs o Vlogs
- Webs de vídeos y fotos: Flirck, You tube, Picassa...
- Otros recursos: RSS, Twitter, webs de intercambio, Wikipedia, buscadores (google, yahoo...), Skype, Menéame, Culturízame, google maps...



Herramientas de análisis de la efectividad

- La investigación de mercados.
- Medición de medios: audiencia (número de individuos que contactan con un medio), cobertura, impactos, GRP (Gross Rating Point): es el total de contactos obtenidos por la campaña expresado en % sobre el total de la población de referencia, frecuencia media...
- Test para accesibilidad web
- Test de usuarios, a/b testing, test observacional.
- Análisis de estadísticas. Google analytics es una herramienta de Google que permite realizar análisis web, ofreciendo numerosos informes con los que hacer un seguimiento de la web.

9.3 Herramientas para la gestión de la comunicación interna

Las herramientas más utilizadas en la gestión de la comunicación interna son:

- Manual de bienvenida: consiste en crear una ambientación a un nuevo miembro en la organización.
- Revista interna
- Publicaciones segmentadas
- Boletines electrónicos
- Canal comunicación corporativo o intranet
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos
- Correo electrónico
- Intranet, portal del empleado
- SMS: envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia.
- Buzón de comunicaciones: sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información.
- Tablones, folletos, posters, cartelera, merchandising...
- Sistema de iniciativas o programas específicos
- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.
- Evaluaciones, encuestas de actitud...
- Eventos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de navidad, fiesta de fin de año...
- Videoconferencias



Herramientas de análisis de la efectividad

- Análisis de resultados y efectividad: número de correos leídos, sugerencias recibidas, reuniones realizadas...

9.4 Herramientas para la gestión de la comunicación de crisis

La comunicación de crisis también cuenta con herramientas específicas para su gestión:

- Simulacro de crisis
- Comunicado oficial
- Comité de crisis
- Media training



9.5 Herramientas para la gestión de las relaciones públicas y los medios

Las RR.PP. y la gestión de los medios se desarrollan a través de las siguientes herramientas:

- Convocatoria de prensa y conferencia de prensa
- El comunicado de prensa o press release
- Nota de prensa
- Entrevistas a los medios
- Comidas de trabajo con los medios
- Jornadas, conferencias, foros, debates...
- Ferias y eventos culturales, deportivos, sociales...
- Patrocinio deportivo (tenis, fútbol, fórmula uno, golf, deportes náuticos...) o de eventos (expo Zaragoza...)

Herramientas de análisis de la efectividad

- Clipping o recopilación de la inserción en medios
- Análisis del impacto económico de la publicidad y publicity generada (aquella publicidad por la que no se paga) y la inversión realizada.



9.6 Herramientas para la gestión de la RSC

Las herramientas para la gestión de la RSC consisten más en programas diseñados a medida en función de la acción que se quiere poner en marcha y que se sustentan en el resto de herramientas de la comunicación para implantarlo. Los temas más comunes sobre los que versa la RSC son:

- Plan de igualdad de oportunidades
- Plan de conciliación de la vida familiar y personal
- Programas de gestión medioambiental
- Acciones a personas desfavorecidas, personas en situación de exclusión social...

Las empresas que llevan a cabo acciones de RSC suelen editar una memoria anual de RSC en donde se recogen todas sus actividades como modo de difundir y dejar constancia de su responsabilidad social.

Herramientas de análisis de la efectividad

- Medición del nivel de participación
- Análisis del impacto a nivel social y del nivel de reconocimiento



10.Casos de éxito en comunicación





10. Casos de éxito en comunicación

A continuación se exponen algunos de los casos de éxito más recientes de empresas en la gestión de su comunicación en las diferentes áreas de comunicación.

En el campo de la comunicación corporativa alguno de los recientes casos han sido de éxito en la modernización de la identidad corporativa es el caso de la marca RTVE, donde se destacan en todos los logos (TVE, RNE...) la "e" como elemento común. Se ha utilizado la luz en los colores (azul, naranja y rojo) para transmitir la idea de modernidad y movimiento y renovación. Ideas que se quieren asociar a la entidad. Con esta nueva identidad que se ha ido incorporando progresivamente, RTVE quiere renovar el vínculo afectivo con su público objetivo, y ofrecer una renovación y proyección hacia el futuro.

En el área de la comunicación externa, la estrategia de comunicación llevada a cabo por Kellog's para vender los Special K (SK) supuso todo un éxito, record de ventas y record de cuota de mercado en la campaña. Todo ello incluso a pesar de que se había reducido el presupuesto de la campaña a la mitad, la estacionalidad baja en los meses de invierno y la reducción del tiempo de la campaña. A pesar de todo ello la campaña de comunicación "Plan Special K 15 días post-Navidad" puesta en marcha por Kellog's consiguió sus objetivos marcados:

- Objetivo de negocio: incremento de cuota de mercado por encima del plan del año anterior.
- Objetivo de marketing: incrementar la frecuencia entre las consumidoras actuales e incrementar la penetración entre las personas interesadas en recuperar la línea.
- Objetivo de comunicación: consolidar el posicionamiento de SK como aliado de la mujer en el cuidado de la línea durante todo el año.

La estrategia de comunicación consistió en presentar el Plan SK 15 días como la forma más sencilla de recuperar la figura tras los excesos navideños. Para comunicar este mensaje se puso en marcha una estrategia creativa basada e la ruptura con los códigos tradicionalmente utilizados en la categoría de cereales.

Se buscaba impactar y alcanzar notoriedad. Para ello se recurrió al humor y a la exageración. La propuesta creativa paso del claim "Devuelve a tu línea más vitalidad" a "Quítate las navidades de encima". Se mantuvieron los códigos visuales de la marca (colores rojo y blanco y la chica SK).

La estrategia de medios consistió en utilizar diversos soportes: televisión, revistas, exterior y web. Sobre todo se utilizó la televisión, por su gran cobertura, en la que se insertaron varias piezas de anuncios muy notorios, como la chica SK luchando contra una representación de un polvorón gigante u otras piezas. En resumen y teniendo en cuenta la reducción de presupuesto con respecto a la campaña anterior, se produjo un aumento de la notoriedad espontánea y un incremento de la efectividad lo cual se tradujo en resultados de ventas.



El caso de Lissima de Rowenta fue también un éxito. El producto se encuadraba en un mercado muy atomizado, donde no existen marcas líderes además de que los secadores se encuentran en la fase de madurez de su ciclo de vida y la tasa de penetración en los hogares es de un 91%. La principal cualidad buscada por los consumidores a la hora de comprar un secador es la potencia, y en este caso Lissimia de Rowenta ofrece un nivel muy bajo de watsios. A pesar de estos inconvenientes y que el producto es un 40% más caro que un secador estándar, a través de una campaña de comunicación estratégica, se triplicaron las ventas y se consiguió que frente al secador más vendido Lississima vendiese 14 veces más, además de conseguir consolidar la marca.

Se creó la marca en la que se dejó patente el beneficio del producto “liso”. Se emplearon los mismos canales de venta existentes y se puso en marcha un programa de garantía con el objetivo de demostrar la confianza que la marca tenía en el producto y así vencer el freno a la credibilidad.

El éxito residió en descubrir un insight que conectase con la consumidora, que carecía de credibilidad en este tipo de productos. Para ello se profundizó en el beneficio racional “método realmente fácil y rápido” gracias a las placas alisadores, y en el beneficio emocional “ya no hace falta sufrir para alisarse el pelo”. Las consumidoras se sintieron identificadas con el mensaje trasladado de que exista algo que alise el pelo pero que no sea complicado. La estrategia de medios se centró principalmente en televisión.

Otra estrategia de éxito ha sido la conseguida por la ONCE, sonado fue el “Si quieres hacerte millonario o haces la canción del verano o compras el cupón de la ONCE” aprovechando la información del entorno y los éxitos de canciones como Aserejé, la Macarena o las primeras generaciones de Operación Triunfo, basó su comunicación en una propuesta innovadora y divertida, lejos de los estereotipos habituales: referencias a qué puedes hacer con el premio, ninguna alusión a cómo puedes escapar de la rutina o utilizar la fantasía ni la ensoñación. El mensaje utilizaba la ilusión como el máximo activo.



92

Propuestas creativas y con buenos resultados fue también la alcanzada por la empresa Atrápalo, la primera de sus acciones consistió en un concurso de televisión que no sucedió en televisión. La segunda de su campaña consistió en la creación de unos seres los “atrapantes”. La estrategia invitaba a los consumidores a buscar en diversas páginas web a estos seres con el fin de recompensarlos con el hallazgo que tengan en su interior. Para dar a conocer esta acción se utilizaron además de páginas web, medios en la calle, prensa, televisión y radio. El portal logró records de visitas web y registros de usuarios/as.

Una panadería de A Coruña puso en marcha una acción de publicidad que se centraba en el claim o slogan “Mamá este año el pan ya lo llevo yo”, que consistió en regalar una barra Sanbrandan cada día durante el primer año del nacimiento del bebé.

Para el lanzamiento de la marca Dodge en España, se puso en marcha una acción puso en la calle una lona roja que fue pintada por expertos de graffiti día a día. La acción pretendía captar la atención y curiosidad de la ciudadanía ya que hasta el último día no se podía leer el mensaje en su totalidad.

Una acción destacada en relación a la comunicación interna fue la llevada a cabo por Siemens para dar a conocer la puesta en marcha de un Servicio de Conciliación.

Un ejemplo de comunicación interna es la puesta en marcha de la campaña de conciliación se buscó generar expectación y una sonrisa entre los trabajadores.

La campaña de lanzamiento, repartió 3.500 tallos de margaritas azules en 22 centros de trabajo Siemens. Se movilizó a gran cantidad de personas implicadas que llevaban una camiseta diseñada para la campaña. Cada tallo llevaba anudado una tarjeta que anunciaba la creación del Servicio de Conciliación y sus datos de contacto.

Se utilizó la web y la intranet, a través de banners, para poner links a la página de conciliación. Se diseñaron carteles que se colocaron en las oficinas de la compañía.

Los resultados de la campaña, que fue recibida muy positivamente por los trabajadores, mostraron el éxito de la misma. El servicio de conciliación recibió 1.034 propuestas, hubo más de 2.700 visitas al programa.

Iberdrola también ha diseñado su “programa comparte” con el fin de promover la comunicación a todos los niveles y la participación de los trabajadores/as.



10.1 La innovación en la comunicación y en los formatos

La innovación es un aspecto fundamental en la empresa, y consiste sencillamente en hacer cosas nuevas. Actualmente se convierte en uno de los aspectos clave para diferenciarse dada la alta competencia y la gran saturación de publicidad que existe en el mercado.

Junto con la innovación, la creatividad también forma parte de este proceso cuyo fin es ofrecer una visión distinta de la habitual de cómo ver las cosas.

En conjunto la innovación y la creatividad se amplía a diferentes ámbitos de la empresa, no sólo limitándola a la creación nuevos productos o modificación de los existentes o de los procesos y modelo de negocio, sino que también abarca la modificación de la imagen corporativa, el diseño de nuevos formatos de packaging, nuevas formas de comunicar o la utilización de nuevos formatos publicitarios.

Limitándonos a la innovación en el ámbito de la comunicación y todo lo que a ella respecta, a continuación se recogen algunas de las innovaciones llevadas a cabo por las empresas.

Con el fin de resaltar el concepto de movilidad de Vodafone, la empresa de comunicación y diseño Waskman se ha unido a una curiosa y novedosa iniciativa publicitaria que consiste en trasladar sus oficinas de Madrid y Bilbao a un espacio de cristal situado sobre una gran valla publicitaria.

Coca-cola también ha utilizado alguno de los formatos más innovadores como una lona vending gigante.

Algunos formatos poco utilizados son los huevos para poner publicidad. También hay una nueva tendencia de realizar publicidad humana. Air New Zealand ha sido la ideóloga de hacer gráficas craneales. La aerolínea ha decidido promocionarse en las cabezas rapadas de 30 estadounidenses con el siguiente eslogan: ¿Necesitas un cambio? Baja a Nueva Zelanda.



94

En una transitada estación de Frankfurt se llevó a cabo una acción impactante de Amnistía Internacional. Cuando los viajeros/as abrían las taquillas, se encontraban decenas de diminutos prisioneros arrinconados en sus celdas-taquillas. En las puertas de estas taquillas además se mostraba un mensaje directo de denuncia a las encarcelaciones injustas y a la violación del derecho a la libertad de expresión.

Para promocionar el lanzamiento de la nueva entrega de la Pantera Rosa, se han colocado mupis en Madrid y Barcelona, llenos del popular pastelito "Pantera Rosa" en un nuevo formato reducido. Dicha marquesina interactiva invitaba a los viandantes a adivinar el número exacto de Minis Pantera Rosa reales que hay dentro del Mupi. La promoción consiste en el envío de un sms, donde la primera persona en adivinar el número exacto obtendrá como premio pastelitos de Pantera Rosa, durante todo un año.

La imagen de las empresas también se moderniza como es el caso de TVE, que ha cambiado y actualizado toda su imagen. Pepsi también ha variado ligeramente su logo en función del producto, así lo muestra a través de su galería en Flirck donde expone su nueva imagen.

Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y a la publicidad

El uso de los medios y las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para innovar, accesible no sólo a las grandes empresas sino también a las pymes.

Recientemente y aprovechando el potencial de la web 2.0, la Obra Social "La Caixa" ha comenzado a elaborar y difundir notas de prensa multimedia, con el objetivo de facilitar el trabajo a los medios digitales y llegar más rápidamente. Caixanova también ha creado su propio canal en You tube.

La empresa Memorias USB, también utiliza los álbumes Picassa como herramienta profesional para colgar fotografías sobre sus proyectos.

La política también se sube al carro de las nuevas tecnologías, utilizando blogs, canales en You tube o páginas web dinámicas.

Otras empresas utilizan vallas publicitarias que reproducen vídeo, o que interactúan con los viandantes a través de la tecnología sms.

eDreams, una asociación forestal y otras empresas crean sus grupo en Facebook para llegar a sus clientes y asociados.

Burger King también ha llevado a cabo una polémica acción consistente en regalar hamburguesas a cambio de que el consumidor eliminase a amigos de su facebook.

La creación de comunidades virtuales también es una de las prácticas más comunes de las empresas, por ejemplo el Movimiento Coca-Cola.



**11. Caso práctico:
como organizar la
comunicación de
mi empresa?**





11. Caso práctico: como organizar la comunicación de mi empresa?

En este apartado se quiere recoger de forma práctica un ejemplo global sobre cómo una pyme debe abordar su comunicación y la realización del plan estratégico de comunicación integral.

Para el desarrollo del caso práctico escogeremos una librería de tamaño medio ubicada en la comunidad gallega caracterizada por ofrecer una amplia referencia de todo tipo de libros y especializada en cuentos y libros infantiles.

Para el desarrollo del plan estratégico de comunicación integral se irán desarrollando brevemente cada uno de sus puntos.

11.1 Antecedentes



Libros Galicia (nuestra pyme de ejemplo) es una empresa ubicada en una posición estratégica en la ciudad de Pontevedra que cuenta con 2 trabajadores y 2 trabajadoras.

Tras 5 años de actividad su negocio se centra principalmente a la venta de todo tipo de libros y géneros, además de estar especializada en libros o cuentos para un público infantil. Debido a la fuerte competencia del mercado Libros Galicia ha disminuido en el último año su facturación.

Hasta el momento su comunicación ha sido limitada, llevando a cabo sólo políticas y acciones sobre las variables del marketing mix. No cuenta con página web ni una marca reconocida.

11.2 Estudio de mercado

Algunos de los datos que se pueden extraer del estudio del entorno son: incentivos a la lectura infantil, gran competencia del mercado (existencia de otras librerías, compra de libros a través de internet...), oportunidades de las nuevas tecnologías o el poco margen de negociación en los precios.

En este aspecto es imprescindible analizar en profundidad cada uno de los aspectos clave del entorno, así como investigar las necesidades de los compradores y/o lectores de libros, las motivaciones y gustos de los mismos, para adaptar la oferta



11.3 Objetivos

11.3.1 De negocio

Libros Galicia pretende mejorar y potenciar la imagen de empresa y posicionarse en la mente del consumidor como una librería con amplias referencias en libros de público infantil y las últimas novedades en libros de público adulto, que tiene pasión por la cultura y el valor de la lectura.

11.3.2 De marketing

Como objetivos de marketing la empresa se marca los siguientes:

- Lograr una penetración mayor en el mercado de los libros, aumentar la cuota de mercado en un 2%.
- Recuperar el número de ejemplares vendidos el año anterior.
- Incrementar el valor de las ventas.

11.3.3 De comunicación

Dentro de los objetivos de comunicación destacan los siguientes:

- Generar conocimiento y notoriedad de la marca Libros Galicia.
- Posicionar la imagen de la Libros Galicia como una librería de gran oferta y últimas referencias del mercado.
- Conectar con el target a través de un mensaje emocional.
- Crear una experiencia única de compra.



11.4 Público objetivo

Es importante definir el público objetivo de la empresa en base a criterios demográficos (edad, nacionalidad, sexo...), socioeconómicos o psicográficos (estilos de vida).

De forma resumida a continuación se pueden identificar los principales públicos objetivos de Libros Galicia:

- **Adulto independiente:** hombres y mujeres mayores de edad, independientes, con inquietudes culturales, de poder adquisitivo medio-alto y que buscan los últimos libros de mayor éxito.
- **Adulto familiar:** hombres y mujeres mayores de edad, con hijos/as pequeños preocupados/as por la educación de sus hijos/as.
- **Infantil:** niños/as de 2 a 11 años en edad de aprendizaje.
- **Medios de comunicación:** los medios más importantes y creadores de opinión en el ámbito de actuación, son también público objetivo de PECl, pues en ellos también se van a centrar parte de las acciones.



11.5 Mensaje

Libros Galicia es una librería que siente y fomenta los valores emocionales de pasión por la lectura y gran oferta y actualidad.



11.6 Estrategia

Ofrecer una actividad cultural de valor para el desarrollo del público infantil y un complemento para sus padres, así como otros adultos independientes. La estrategia hará hincapié en ofrecer la variedad y novedad.



11.7 Los planes de comunicación

11.7.1 Comunicación corporativa

Estrategia

Diferenciación del resto de librerías, a través de la potenciación de la identidad corporativa y el posicionamiento.

Acciones

- Desarrollo de cartelería y señalética corporativa para la librería.
- Creación de una página web corporativa, diseño de los contenidos y funcionalidades..

11.7.2 Comunicación externa

Se va a desarrollar y poner en marcha varias acciones de comunicación externa con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos marcados.

Estrategias de marketing

Se desarrollará una estrategia de marketing directo y relacional, además de una estrategia de fidelización.

En relación a las variables del marketing mix: se introducirá la venta de libros de texto para primaria, secundaria y bachillerato. Se seguirá utilizando la misma política de precio y se ampliará como canal de distribución internet.

Estrategias de publicidad

Se empleará una estrategia below the line, con el empleo de medios de comunicación no convencionales.

Estrategias de internet

Se llevará a cabo una estrategia de registro en buscadores, anuncios en páginas web, mailing y desarrollo de una tienda on-line.

11.7.3 Acciones

- Se creará una **tarjeta de fidelidad** en la que se puedan acumular puntos, que se podrán por actividades culturales y a favor del desarrollo de la lectura. Como primera medida, se comenzará a dar a conocer a los clientes la existencia de la tarjeta y se entregará a cada persona una tarjeta con 3 puntos, con la contrapartida de registrar sus datos. Se desarrollará el programa de puntos, para su puesta en marcha, y se publicitará en la web.

Con todos los datos e información que se vaya recopilando se realizarán perfiles de clientes con el objetivo de ofrecerles una oferta más personalizada.

Se les hará un envío personalizado en el día de su cumpleaños, así como en el de sus hijos/as.



- Se cuidará del **escaparate**, centrando grandes esfuerzos en conseguir atraer la atención y lograr una gran notoriedad.
- Creación de un **folleto mensual**, para envío on-line y una pequeña tirada, que recoja las últimas novedades sobre los libros más exitosos y más recientes, donde se combine información sobre los libros y comentarios, reportajes... de lectores tanto del entorno de Pontevedra como otras referencias de autores y/o personas de interés.
- Se desarrollarán **2 campañas de publicidad** (navidad, verano), así como una mini campaña (san Valentín) para incentivar el consumo de libros. Se darán a conocer a través de mailings diseñados para ello, carteles en la tienda, publicidad en mobiliario exterior y publicidad en revistas.
- Se organizarán **actividades de cuentacuentos** para los más pequeños con carácter quincenal. Y se emplazará un pequeño **espacio en la librería de "reposo"**, donde se invitará a los clientes a estar y consultar libros, y se utilizará en otros días para la actividad infantil.
- Se diseñará un **CD interactivo** complemento al proceso de aprendizaje y con juegos educativos para los más pequeños.
- Se desarrollará una **tienda on-line** para la venta de los libros, así como un sistema de envío de cualquier libro que el cliente demande.

11.7.4 Comunicación interna

Estrategias

Se seguirá una estrategia de medios de comunicación masivos, donde será la gerente de Libros Galicia la persona encargada de desarrollar la comunicación interna.



Acciones

106

- **Desayuno de trabajo** todos los viernes para comentar la evolución de las ventas, acciones puestas en marcha.
- Creación de un **buzón de sugerencias**.
- **Reunión bimensual** con cada trabajador/a para analizar sus inquietudes, necesidades de formación y su motivación.
- Se organizará la **cena de navidad** y una **comida de verano** con alguna actividad interactiva al aire libre.

11.7.5 Comunicación de crisis

Libros Galicia es una empresa que no ha considerado hasta el momento ningún aspecto de comunicación de crisis ante cualquier posible situación.

Estrategias

Según el caso concreto que surja se llevará a cabo la mejor de las estrategias posibles, siempre tomando como referencia criterios de responsabilidad, ética y transparencia en la información.

Acciones

- Se designará el comité de crisis (2 personas) y se redactará un pequeño manual ante posibles situaciones, cómo actuar y quién será el portavoz.

11.7.6 RRPP y gestión de medios

Estrategias

Se ha optado por la puesta en marcha de una estrategia activa, donde Libros Galicia pondrá en marcha acciones con el fin de promover su aparición en los medios y en la sociedad.

Acciones

- Envío de **notas de prensa** periódicas (al menos 1 mensual) de carácter informativas sobre la evolución del sector, acciones innovadoras llevadas a cabo (navidad, actividades para niños...)
- Gestión de **4 presentaciones de libros** de autores en la librería. Se desarrollarán acciones específicas de cartelismo con los estrenos. Se convocará a los medios y se ofrecerá un pequeño tentempié.
- Participación en el **Salón del libro de Pontevedra**.

11.7.7 RSC

En la puesta en marcha de este primer año del PECl no se contemplan acciones de RSC en el corto plazo.



11.8 Calendario

Se debe diseñar un calendario donde se recojan a nivel temporal cada una de las acciones que se pongan en marcha. Como ejemplo se puede tomar el siguiente donde se recogen otros datos de interés.

Soporte	Tipología	Difusión	Audiencia	Coste unitario	Calendario				N.º de inserciones	Total de la tarifa
					1	2	3	4		
Prensa										
Diario de Pontevedra	Diez módulos							x	1	
E-mail marketing										
Envío	Navidad							x	1.000	

En base al modelo de tabla expuesto anteriormente, a continuación un ejemplo de tabla resumen de todas las inserciones de la campaña.

Soporte	Nº de inserciones/ acciones	Audiencia	%	Total de la tarifa	%
Prensa					
Revistas					
Radio					
TV					
Internet					
Exterior					
Otros medios					
Total					



11.9 Presupuesto

Para el desarrollo del PECl se ha marcado un presupuesto de 35.000 € para abordar todas las acciones de comunicación.

Para afrontar la financiación de los 35.000 € se puede recurrir a financiación que ofrecen entidades públicas para el desarrollo de acciones de comunicación, como las ayudas del IGAPE al desarrollo gráfico.



11.10 Control y seguimiento

Es necesario controlar y seguir cómo se van desarrollando las acciones y medir el impacto generado con el objetivo de poder tomar decisiones y acciones de mejora para la consecución de los objetivos.



12. Recomendaciones y experiencias de los profesionales de la comunicación en la empresa





12. Recomendaciones y experiencias de los profesionales de la comunicación en la empresa

A continuación se recogen reflexiones y recomendaciones de expertos en el ámbito de la comunicación tanto a nivel gallego como nacional.

Las primeras aportaciones se centran en la respuesta más extensa a una o varias de las preguntas planteadas como referencia de interés para las pymes.

Las últimas aportaciones pretenden recoger una respuesta rápida a todas las preguntas planteadas de modo que reflejen de una forma rápida y clara los distintos aspectos de la comunicación de interés para las pymes.

Esperanza Morales. Profesora titular de la universidad de A Coruña.

Esperanza Morales es profesora titular de la universidad de A Coruña, y coordina el proyecto CEI sobre Comunicación en la empresa y en las instituciones: análisis del discurso y retórica, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y los Fondos Feder.



113

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

Primeramente, reconocer que en el contexto económico actual, tanto global como local, la innovación en el tejido empresarial ya no puede entenderse solamente en el sentido más tradicional del término: novedad en productos tecnológicos, transporte, garantía de calidad, etc. Habría que añadir, además, la excelencia en la comunicación de sus profesionales.

En consecuencia, una pyme (aunque no disponga de un departamento de comunicación) debería tener algún profesional que esté bien formado en este campo y, además, con capacidad de diagnóstico de los problemas comunicativos que surjan en el día a día; tanto en la relación externa con los clientes como en la relación interna entre las personas trabajadoras (comunicación jerárquica u horizontal entre los diferentes compañeros).

Asimismo, una empresa debe actualizar siempre los medios tecnológicos disponibles que le permitan una comunicación más fluida con sus clientes o entre sus empleados; me estoy refiriendo, por supuesto, a toda la tecnología posible a través de Internet: correo electrónico y sobre todo web.

Una pyme necesita, por ejemplo, adaptarse al cliente que prefiere comunicarse a través del correo electrónico en lugar de por teléfono, sin que sea el cliente el que tenga que adaptarse al estilo de la empresa. Y, en cuanto al tema de las webs, su mantenimiento y actualización no solamente ha de ser objetivo prioritario de una gran empresa multinacional, sino sobre todo de una pequeña empresa si quiere ser realmente competitiva. Hay muchos clientes que aún no se manejan en las nuevas tecnologías, pero las nuevas generaciones son ya "nativos" de estos recursos y su primer camino en la búsqueda de información es sin duda ya un buscador de Internet.

Con todo, una empresa pequeña no puede olvidar que hay clientes que prefieren aún los canales tradicionales de comunicación, como el cara a cara; a ellos hay que saber también adaptarse, modificando para cada caso el estilo comunicativo: a quien es del ámbito rural le gusta que le hablen de manera campechana, o en su propia lengua o dialecto, a quien es joven con un estilo más desenfadado, pero nunca rompiendo las expectativas que hacen de la relación empleado-cliente una comunicación profesional y, por tanto, de respeto.

En una investigación realizada en nuestro proyecto de investigación (véase Morales López, Prego Vázquez y Domínguez Seco, 2006), analizamos situaciones de conflicto en la comunicación oral entre empleados y clientes en una empresa pequeña. Nuestra principal conclusión fue que solamente aquellos empleados capaces de ser flexibles en sus estrategias comunicativas conseguían convencer mejor al cliente aun cuando éste no pudiera siempre conseguir su objetivo inicial. Por tanto, el liderazgo profesional del que tanto se habla actualmente incluye sin duda el perfil comunicativo.

¿Es necesario planificar la política de comunicación en una pyme?

De lo expuesto en la pregunta anterior, deducimos que la planificación de la comunicación es hoy más importante que nunca; de ello no queda excluida ninguna empresa. Y la persona responsable de esta planificación debería, en nuestra opinión, seguir los siguientes pasos:

- a) Actualizar su formación en este tema para conocer las reflexiones que otras empresas y las instituciones educativas hacen del proceso comunicativo en todas sus posibilidades.
- b) Utilizar esta formación teórico-empírica como instrumento de reflexión meta-comunicativa, para ser capaz de adaptar creativamente los conocimientos adquiridos a la realidad contextual de la propia empresa.

Estos dos requisitos son para nosotros fundamentales debido a la complejidad inherente del propio proceso comunicativo. Como ya indicamos en Morales López et al. (2006:13-14), "el proceso comunicativo es tan complejo y las situaciones tan variopintas que no podemos asegurarles consejos efectivos y válidos para todo tipo de circunstancias. Nuestras propuestas, en lugar de dirigidas a explicar lo que 'se debe hacer' en una determinada situación o lo que 'tiene que decir' en momentos concretos, quieren ofrecerles herramientas de análisis que le permitirán reflexionar y tomar conciencia del proceso comunicativo y, de esta manera, mejorar sus habilidades de diálogo y planificar sus estrategias de comunicación".

Es decir, no podemos predecir de antemano cómo se va a desarrollar un determinado diálogo, ni si una campaña publicitaria concreta va a ser exitosa, etc., pero lo que sí que necesita todo profesional de la comunicación es desarrollar la competencia comunicativa profesional del entorno o entornos en los que desarrolla su trabajo, a través de la competencia meta-comunicativa profesional (Prego Vázquez 2008; y Morales López et al. 2006). La primera incluiría las habilidades comunicativas



propias que un profesional necesita para desarrollar su trabajo en un ámbito profesional concreto y la segunda sería el proceso de reflexión que tendrá que realizar este profesional (o aspirante a ello) si quiere elaborar un buen diagnóstico de planificación de la comunicación diaria en su trabajo.

Cristina Aced. Periodista y consultora freelance.

Cristina es periodista y consultora freelance en comunicación corporativa y nuevos medios, además es autora del blog Blog-o-corp. Cristina nos ofrece una reflexión sobre las oportunidades que tienen las pymes ante internet.

¿Qué oportunidades ofrece internet como herramienta de comunicación para las PYMES?

Las nuevas tecnologías brindan nuevas oportunidades a todas las empresas, pero juegan un papel especialmente destacado en el caso de las PYMES. ¿El motivo? La Red es un medio mucho más democrático que el resto, puesto que está al alcance de cualquiera. Hoy en día ya no es necesario contar con grandes conocimientos de programación ni abundantes presupuestos para poder comunicarse con los públicos a través de Internet. Comunicar es existir y las nuevas tecnologías permiten que todo el mundo exista, independientemente de los recursos de que disponga.

Si nos centramos en la comunicación externa, actualmente, las pequeñas y medianas empresas pueden tener una página web en la que den a conocer sus servicios y complementarla con un blog corporativo en el que uno de sus directivos comente las últimas novedades del sector y converse con los consumidores. Pueden además lanzar una newsletter (un boletín electrónico) en la que con una periodicidad determinada informen de las noticias del sector y de la empresa, y aprovechen su conocimiento para posicionarse como una organización de referencia en ese tema en cuestión.

Imaginemos el caso de una empresa que se dedica a la fabricación de componentes para ordenadores. En su página web puede explicar la filosofía de la compañía; informar de los productos que fabrica, con datos que interesen a los fabricantes de ordenadores, por una parte, y a los clientes finales, por otra; mostrar su ubicación y datos de contacto, con una dirección de e-mail para atender consultas y sugerencias; y además incluir una sala de prensa con información corporativa, las características e imágenes a alta resolución de los últimos lanzamientos y los datos de contacto del departamento de comunicación para los periodistas. Si decide crear un blog, el responsable técnico puede comentar la actualidad del sector y dar consejos sobre informática a los usuarios y lectores. Además, pueden enviar una newsletter mensual a todas las personas que se suscriban donde se informe de los nuevos productos, el director general opine sobre un tema de actualidad, se publique una entrevista a un experto en la materia, aunque sea externo, y se brinde a los lectores la posibilidad de que expongan sus dudas.

La clave para que todo esto funcione es hacerlo de forma meditada y planificada. Aparte de estas herramientas, existen otras como las redes sociales y servicios que permiten compartir imágenes y vídeos. No es necesario utilizarlas todas, como si de una obligación se tratara, sino de diseñar una estrategia de comunicación, integrada y coherente con la estrategia global de la compañía, y contar con el asesoramiento de un buen profesional de la comunicación que pueda asesorar en la implementación y funcionamiento de las mismas. De hecho, el uso de cualquiera de las herramientas citadas no es excluyente, sino que pueden (y deberían) combinarse entre sí e incluso con otras



tácticas de comunicación tradicionales, como las ruedas de prensa o las presentaciones de producto. No olvidemos que el objetivo es dar a conocer nuestra marca y productos a nuestros públicos y lograr establecer con ellos unos vínculos emocionales que, en el momento de la compra, nos conviertan en la opción preferente.

Luis Miranda. Planner en Publicis Lado C.

Luis es planner estratégico de Publicis Lado C, cuenta con experiencia amplia en la planificación estratégica para marcas internacionales y ha trabajado en diversos países.

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

En primer lugar realizar un diagnóstico de marca que indique la situación actual y evaluar su entorno de comunicación competitivo.

Definir claramente los objetivos de comunicación y establecer una estrategia para conseguirlos, siempre teniendo en cuenta todos los puntos de contacto de la marca, tanto en comunicación interna como en comunicación externa.

Lo mínimo es transmitir siempre la misma experiencia de marca y coherencia de los mensajes en todos los contactos con nuestro consumidor.

¿Cuáles son algunos de los principales errores en materia de comunicación de las PYMES?

- 1- Inexistencia de una clara visión y estrategia de marca que defina las directrices de la comunicación.
- 2- Confusión en la definición de los objetivos de comunicación
- 2- Falta de coherencia de la comunicación en los diferentes puntos de contacto con el consumidor.
- 3- Búsqueda de la optimización del presupuesto a través de la excesiva multiplicidad de mensajes en una misma pieza sacrificando la eficacia.
- 4- Uso de internet básicamente como escaparate comercial, obviando su uso como herramienta de engagement.
- 5- Desarrollar campañas virales y social media sin basarse en ninguna estrategia desperdiciando impactos y oportunidades de generar valor de marca.
- 5- Esperar resultados sorprendentes cuando no se ha apostado por algo sorprendente



¿Cuáles son algunos de los nuevos aspectos hay que tener en cuenta en materia de comunicación?

1- Pensar en conversaciones:

La realidad actual del branding pasa por la conversación con el consumidor, las empresas deben incorporar a su brand management un punto de vista sobre su marca y negocio que será la base para iniciar una conversación con el consumidor que será relevante o no en función del conocimiento previo del consumidor que se haya aplicado a la creación de dicha conversación. Las Pymes deberían enfocar sus estrategias de comunicación en crear, mantener y avivar su propia conversación.

2-La búsqueda del Engagement

Actualmente hay que ser conscientes de que la atención ya no sólo hay que ganarla, además hay que recompensarla.

Para ser relevante y conectar con el consumidor no basta con que las Pymes “digan”, hace falta que “hagan”.

Es necesario ofrecer algo interesante al consumidor, ya sea a través de contenido (entretenimiento) o de utilidad para al consumidor.

Habiendo pasado de la era de la producción en masa a la era de la innovación en masa gracias a la Web, la apuesta por la innovación es ser el factor común que comunicación y producto pueden ofrecer al consumidor para marcar la diferencia.

Blanca Gefaell. Gabinete de comunicación y prensa del Consorcio de la Zona Franca de Vigo

Blanca Gefaell es periodista experta en comunicación institucional y dirige el departamento de comunicación del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.



¿Cuál es la importancia de las acciones de RSC para la pyme?

Generar confianza en la calidad de su producto y credibilidad en las ventajas que a la sociedad genera su proyecto es lo que persigue una empresa o institución con la gestión de un programa de RSC. Valores fácilmente entendibles como son reputación y prestigio, se convierten en ventajas competitivas que una compañía puede traducir en lealtad de sus clientes y trabajadores, aumento de su valor comercial y, en definitiva, mejores resultados financieros. Esta reputación y prestigio, que determina una posición de liderazgo en el mercado, llega a los diferentes públicos a través una acertada gestión de la responsabilidad social y de una estrategia de comunicación que genere la necesaria confianza, máxime, en tiempos de crisis.

¿Qué habilidades debe tener un buen director/a de comunicación?

Debe saber transmitir la realidad necesaria; debe tener sagacidad para reconocer el valor de lo noticiable; debe tener el arte de hacer esa información apetecible por los medios; debe tener el buen juicio de escoger a aquellos en cuyas manos resultará más eficaz; y debe tener la maña de

saber valerse de esas manos para propagarla entre los destinatarios adecuados. Y, además, debe saber aplicar estas habilidades en los dos sentidos, tanto para que la sociedad conozca la organización como para que la organización conozca lo que la sociedad percibe de ella.

¿Cómo trabajar con los medios?

Como en cualquier relación profesional, con respeto, lealtad y agilidad.

- 1.- Con respeto para no menospreciar la capacidad intelectual del otro, admitir que algo no se puede decir, es mejor que mentir; respeto para no tratar de vender lo que no vale, esto es, emitir informaciones veraces sobre el soporte adecuado a su interés, no magnificar lo insulso ni tratar de ocultar lo grande; respeto al trabajo de las redacciones, por lo que se les debe facilitar lo que tienen que saber sin regatear todos los datos que merece conocer. Además, si respetamos también podremos exigir respeto, porque todavía no se ha inventado un quitamanchas para la mancha que puede dejar la tinta impresa.
- 2.- Lealtad que en este trabajo significa informar a todos sin exclusión cuando se emite una información oficial y, al contrario, mantener la exclusividad cuando cuando algún medio en particular solicita una información.
- 3.- Agilidad para adaptarse a los cambios que se producen constantemente en los medios. Y siempre... respetando el tiempo, responder a tiempo.

Paco Barranco. Consultor en comunicación estratégica



Paco Barranco es consultor-asesor en comunicación estratégica. Desarrolla el blog ayudante de la comunicación.

118

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

Tener por lo menos a un profesional (preferiblemente integrado en la plantilla de la empresa o, en caso de no ser posible este ideal, con un contrato de asesoramiento) que se encargue de planificarla y gestionarla. A partir de ahí, todo lo demás que se haga en esta materia siempre será positivo para esa empresa.

¿Cuál es el éxito de la comunicación en una pyme?

El mismo que en una gran empresa: estar presente (como primera opción frente a sus competidores) en el cerebro de las personas que son su público objetivo. De tal forma que, cuando éstos tengan que elegir, la opción elegida sea la nuestra. Y para lograrlo, no basta con ser conocidos (paso uno), ni con tener una marca reconocible y reconocida (paso dos), sino que hay que llegar a tener una marca admirada y querida (paso tres). Algo que, obviamente, no es posible lograr en el corto plazo. Es necesario ser constantes y pacientes. Esa es una de las razones por las que siempre explico que la Comunicación trabaja en el medio y largo plazo.

¿El departamento de comunicación debe depender de algún departamento en la empresa?

Lo ideal es que el DirCom (el Director de Comunicación) forme parte activa del máximo órgano de dirección de la empresa o, subsidiariamente, que dependa (de manera directa) del máximo responsable de la empresa que, según la estructura interna de cada empresa, podrá tener diferentes denominaciones (presidente, consejero delegado, director general).

Y ello, por dos razones básicas:

- La gestión de la Comunicación empresarial y la materia con la que trabaja el DirCom (la información) tienen carácter estratégico.
- Esa pertenencia al máximo órgano de dirección de la empresa (o la dependencia directa del máximo responsable de la empresa), transmite un mensaje claro y nítido: “para nosotros, la Comunicación es importante”.

¿Tienen las pymes departamento de comunicación o responsable en comunicación?

Lamentablemente, muchos pequeños y medianos empresarios están tan volcados en el “día a día” y gestionan “su” empresa de una manera tan personalista que ni siquiera se plantean esa necesidad. Y remarco lo de “necesidad” porque, les guste o no y lo crean o no, la Comunicación es imprescindible y siempre debería existir alguien encargado de ella. Alguien que, además, no conviene que sea el propio empresario. Cada uno tiene su misión y su función.

¿Cuál es el principal error en la comunicación de empresas?

Sin lugar a dudas, no darle la importancia que se merece, olvidando que la Comunicación es una materia absolutamente estratégica para el presente y el futuro de cualquier empresa. En este sentido es curioso comprobar cómo cualquier empresa (tenga el tamaño que tenga) se preocupa enormemente por tener un área financiera, o cómo se preocupa de disponer de las necesarias herramientas tecnológicas. Y, sin embargo, no ponen el mismo énfasis en tener un DirCom (Director de Comunicación) o contar con el asesoramiento de una empresa especializada.

¿Cometen las pymes el error de pensar que la comunicación de su empresa es sólo su material corporativo?

En algún caso, supongo que sí; pero, para la mayoría, el “material corporativo” es eso que se reduce a encargar a algún amigo/conocido (que es diseñador gráfico) que le prepare un “logo” bonito y luego ir a una imprenta para que le realicen la papelería. Poco más.

Y así no se deben hacer las cosas (aunque muchos las hagan y piensen que les funciona). El nombre de la empresa, la marca, el logo y demás elementos de la identidad visual, forman un conjunto de herramientas que deben ponerse en manos de profesionales para que las gestionen adecuadamente, junto con el resto de las herramientas de la Comunicación, y poder llegar de manera eficaz a la mente de sus públicos objetivo (internamente, el conjunto de la plantilla y externamente, los proveedores y los clientes).



Ana Martín-Cleto. Ogilvy

Ana Martín-Cleto es directora de cuentas del Bassat Ogilvy Comunicación, uno de los mayores grupos de comunicación en España.

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

Creo que lo mínimo que debe realizar una pyme en materia de comunicación es darse cuenta, precisamente, de que necesitan la comunicación como parte fundamental de su estrategia.

¿Tienen las pymes departamento de comunicación o responsable en comunicación?

Todavía quedan muchas compañías que prescinden parcial o totalmente de hacer comunicación de empresa. Y es que, tal y como revela un estudio de Marco de Comunicación “El Estado de las Relaciones Públicas en España” recientemente publicado, hasta un 58% de empresas sigue sin tener contratada una agencia de Relaciones Públicas y un 22% tampoco cuenta con un departamento de comunicación interno. De hecho, hasta un 27% de empresas que operan en España no cuenta actualmente con ninguna de las dos vertientes.

¿Cuál es el principal error en la comunicación de empresas? ¿En qué fallan las pymes en comunicación?

En la mayoría de los casos, el principal error en comunicación para este tipo de empresas está en centralizar las funciones de comunicación en su fundador, quien no cabe duda de que juega un papel capital en la imagen de marca, pero no tiene por qué ser el mejor asesor de relaciones públicas de su compañía.



120

¿Tienen las pymes manuales de comunicación de crisis?

Según el estudio de Marco de Comunicación mencionado anteriormente, es escasa la prioridad que le dan las empresas a la comunicación de crisis. Y a esta conclusión se llega tras conocer el dato que obtuvieron: el 57% de compañías que participaron en el estudio dicen que no cuentan con un manual de crisis a su plan general de comunicación.

Lo verdaderamente importante es que las marcas o instituciones más susceptibles de sufrir una crisis, estén preparadas para ello.

¿Qué herramientas son las más eficaces en comunicación interna?

Depende del tipo y dimensión de la compañía, así como de su estructura.

En general, existen varias herramientas que podemos utilizar de manera eficaz. La más básica es la que históricamente se ha utilizado, la comunicación personal. Tener reuniones internas habitualmente y de forma abierta ayuda a fomentar el flujo de información, lo que contribuye a un ambiente laboral más transparente y estable.

¿Cuál es el éxito de la comunicación en una pyme?

El éxito de la comunicación de una pyme llega cuando se comprende que es un pilar fundamental de la estrategia empresarial y se trabaja a largo plazo, con el objetivo de construir y hacer crecer una marca.

Paco Fortes. Escuela para las Administraciones Públicas Caixanova.

Paco Fortes es director de Programas de la Escuela para las Administraciones Públicas Caixanova, en donde ocupa el puesto de Director de Relaciones Institucionales. En su trayectoria profesional ha sido director comercial del Diario 16 de Galicia y de la Escuela de Negocios Caixanova.

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

Lo mínimo, pero a su vez, lo más difícil es tener una mentalidad proactiva de pensar en la necesidad de comunicarse con el entorno (empleados, proveedores, clientes, instituciones,...). Por muy pequeña que sea la Pyme no puede vivir aislada del mundo.

¿Tienen las pymes departamento de comunicación o responsable en comunicación?

No tienen porque tener un departamento de comunicación "ad hoc", pero eso no significa que no haya alguien en la empresa que sea el responsable de dicha actividad

¿Cuál es el principal error en la comunicación de empresas?

Precisamente, la falta de comunicación. El hermetismo empresarial no es propio de estos tiempos

¿Cometen las pymes el error de pensar que la comunicación de su empresa es sólo su material corporativo?

Es mucho suponer que las Pymes tengan un manual corporativo. Es una excepción la empresa que lo tiene, señal de la poca importancia que le dan a la imagen de marca y de empresa

¿Tienen las pymes manuales de comunicación de crisis?

No conozco ninguna Pyme que la tenga. Es más, llegada una crisis dudo que sientan la necesidad de contratar a alguien experto en comunicación en tiempo de crisis.

¿Qué herramientas son las más eficaces en comunicación interna?

Nada más productivo y efectivo que las reuniones con el personal de la empresa. En una Pyme todo lo que no es información se convierte inmediatamente en rumor y todos sabemos lo peligroso que es.



¿Cómo comunican las pymes en internet?

Internet es un producto vivo, cuyo comportamiento difiere, por ejemplo, de un folleto comercial o de una memoria de la empresa

Conoces algún caso de comunicación de éxito de pymes.

Blu-Sens es un claro ejemplo de empresa con una clara vocación comunicativa.

¿En qué fallan las pymes en comunicación?

Afortunadamente no todas, pero todavía existen empresas que piensan que es más importante fabricar que vender.

¿El departamento de comunicación debe depender de algún departamento en la empresa?

La última palabra de los temas de comunicación en la empresa debe recaer en la Dirección General.

¿Cómo debe ser la persona que gestiona el departamento de comunicación en una pyme?

Con una clara orientación al mercado. Su pensamiento debiera ser de fuera a dentro y no al revés.



Consejos para realizar presentaciones en público

Con elementos audiovisuales, con copia a los asistentes y con turno de preguntas

122

¿Cómo trabajar con los medios?

La transparencia es la clave del éxito

¿Cuál es el éxito de la comunicación en una pyme?

Tener el objetivo de convertir a la empresa en un “buen vecino”

Javier Guardiola. Markarina.

Javier Guardiola es el creador del blog Markarina en donde se recogen noticias, ideas, casos y experiencias en el ámbito del marketing. Además Javier, colabora en publicaciones y conferencias. Brevemente nos responde a las siguientes preguntas.

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

Debería tener alguna persona responsable que se ocupe de la materia, si la empresa es muy pequeña y no se justifica el coste de un Director de Comunicación, al menos debería tener a una persona con algo de formación (como mínimo algunos cursos) que se encargue de esto.

¿Tienen las pymes departamento de comunicación o responsable en comunicación?

No suelen tener

¿Cuál es el principal error en la comunicación de empresas?

Carecer de una estrategia clara de comunicación tanto del target como de los mensajes que se quieren transmitir.

¿Cometen las pymes el error de pensar que la comunicación de su empresa es sólo sus material corporativo?

Si, no tienen en cuenta otros asuntos como el discurso de sus vendedores o de las personas que atienden el teléfono.



123

¿Tienen las pymes manuales de comunicación de crisis?

Casi ninguna pyme tiene estos manuales como tal, y en las empresas más grandes tampoco suele haber un guión para las crisis. Se improvisa más que se planifica

¿Qué herramientas son las más eficaces en comunicación interna?

Para la comunicación interna las herramientas más comunes son los boletines de empresa periódicos y el e-mail que se utiliza para informar sobre cambios, estrategias, precios, incorporaciones.

¿Cómo comunican las pymes en internet?

La mayoría de las pymes ya tiene alguna presencia en Internet pero se trata de páginas web muy estáticas centradas en "quiénes somos" y en producto, pero pocas de ellas tienen las páginas perfectamente actualizadas y en muchas ocasiones no hay ningún responsable de mantenimiento y actualización.

¿El departamento de comunicación debe depender de algún departamento en la empresa?

Este departamento debería depender del departamento de marketing o directamente del gerente (la propiedad)

¿Cómo debe ser la persona que gestiona el departamento de comunicación en una pyme?

La persona debería tener algún conocimiento sobre el funcionamiento de los medios de comunicación y debería conocer las principales herramientas para buscar información sobre lo que se está diciendo en Internet sobre su empresa: twitter, technorati, foros, buscadores de blog,...

¿Cuál es el éxito de la comunicación en una pyme?

Se puede considerar que una pyme tiene éxito cuando cuenta con un mayor nivel de reconocimiento mayor que las empresas de su sector entre los cuatro principales colectivos que le rodean: clientes, proveedores, acreedores (bancos) y su entorno más cercano (población).

Pablo Sammarco. PR Comunicación y PR Marketing.

Pablo es redactor jefe de PRComunicación, PRMarketing un periódico on-line que ofrece actualidad sobre el mercado de la comunicación tanto a nivel nacional como internacional. Es además creador del blog Comunicar España. Brevemente responde también al listado de preguntas:

¿Qué es lo mínimo que debe hacer una pyme en materia de comunicación?

Partiendo de la base de que la estrategia de Comunicación de una compañía - independientemente de su tamaño- es única e intransferible, lo 'mínimo' que debe hacer es saber que existe la Comunicación, y que hay profesionales que pueden satisfacer sus necesidades según cada situación.

¿Tienen las pymes departamento de comunicación o responsable en comunicación?

Depende de lo que entendamos por PYME. Curiosamente, gran parte de las consultoras de comunicación en España pueden catalogarse como PYMES, con apenas tres o cuatro que rebasan los 8-10 millones de euros en facturación. Particularmente, opino que cada vez más se toma conciencia de la importancia de la Comunicación.

¿Cuál es el principal error en la comunicación de empresas?

La mentira, esquivar a los medios de comunicación, hacer desmentidos atropellados.

¿Cometen las pymes el error de pensar que la comunicación de su empresa es sólo su material corporativo?

Puede ser: suelen cometer el error de no dar el valor que se merece a la disciplina, independientemente de la herramienta que utilicemos (marketing directo, publicidad convencional...).



¿Tienen las pymes manuales de comunicación de crisis?

No creo.

¿Qué herramientas son las más eficaces en comunicación interna?

Particularmente, soy un fan de las nuevas tecnologías. Un blog, una Wiki, una red social...aunque depende de la génesis de cada empresa, y del acceso a dispositivos informáticos de sus empleados, no descarto los métodos traidiconales como la revista o el tablón de anuncios.

¿Cómo comunican las pymes en internet?

Por lo general mal, pero por desconocimiento o temor a algo 'nuevo'.

¿En qué fallan las pymes en comunicación?

No dotarle de los recursos mínimos para estar preparados 'cuando vengan mal dadas'

¿El departamento de comunicación debe depender de algún departamento en la empresa?

Si, de la dirección general, presidencia o consejero delegado, y por supuesto, debe estar presente en el consejo dirección

¿Cómo debe ser la persona que gestiona el departamento de comunicación en una pyme?

Sobre todo, con ganas de trabajar, porque tiene que lidiar con presupuestos normalmente 'escasitos'.



Consejos para realizar presentaciones en público

Localizar tres puntos fijos entre el auditorio. Gesticular, pero sin pasarse, ser claros y concisos.

¿Cómo trabajar con los medios?

Paciencia, y con el quid pro quo siempre presente.

¿Cuál es el éxito de la comunicación en una pyme?

Que ayude a cumplir los objetivos estratégicos de la compañía.

13. Conclusiones





13. Conclusiones

En una sociedad en la que todo comunica, no gestionar adecuadamente la comunicación de la empresa supone un riesgo para la organización.

Nos encontramos ante un nuevo escenario de la comunicación, principalmente surgido de la evolución del mercado y la explosión de las nuevas tecnologías, que ha llevado a crear un concepto de comunicación: más participativo, interpersonal, global y activo.

La comunicación como acción de persuasión, es una de las principales herramientas que tiene la empresa para la consecución de los resultados, y se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. En todo el proceso se debe buscar la comunicación efectiva que consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor.

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea.

El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Todavía las pymes han de trabajar mucho en el desarrollo de la comunicación, que si bien cada vez más conscientes de su necesidad, en el caso concreto de las empresas familiares todavía adolecen de problemas derivados de la falta o mala de comunicación de las partes u otros aspectos.

De igual manera se debe superar la creencia o la importancia atribuida al éxito de una empresa como consecuencia del esfuerzo publicitario ya que cada vez más este depende del enfoque integral de la comunicación estratégica.

Para lograr una gestión de la comunicación eficaz e integral se plantea un modelo que recoge lo que se han identificado como las seis áreas o dimensiones de comunicación en la empresa (M6D).

- **Comunicación corporativa:** es el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios. Dentro de la comunicación corporativa se encuentra la comunicación de marca.
- **Comunicación externa:** contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.
- **Comunicación interna:** proceso comunicacional que se centra en el capital humano.
- **Comunicación de crisis:** pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado.



- **Relaciones públicas y gestión de medios:** abrir vías de diálogo y establecer relaciones, eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los que se dirige la empresa.
- **RSC:** un compromiso, un convencimiento de la empresa y también de sus trabajadores en realizar acciones comprometidas con la sociedad.

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todas las dimensiones de la comunicación de la empresa. A su vez, existen planes para cada una de las áreas que desarrollan y se nutren del plan estratégico de comunicación integral.

Las herramientas puestas a disposición de la empresa para el desarrollo de la comunicación son muy amplias para cada una de las áreas y dependiendo de la estrategia y objetivos a conseguir será la empresa la que tendrá que decidir cuál de ellas emplear. Destaca entre todas, el potencial de las nuevas tecnologías, accesible a las pymes y la importancia del desarrollo de la creatividad y acciones innovadoras como parte del éxito de la comunicación de la empresa.

En el desarrollo de toda la actividad de comunicación, es fundamental la gestión de la misma de acuerdo a principios de ética y teniendo en cuenta los aspectos legales de la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal.



14. Glosario de términos





14. Glosario de términos

El glosario de términos pretende recoger todas aquellas definiciones de interés y que estén relacionadas con el mundo de la comunicación en la empresa, tanto si se han citado a lo largo del manual como si no.

- **Above the line (ATL) o por encima de la línea:** técnica basada en la utilización de medios de publicidad tradicional o convencional. Los medios above the line hacen referencia a los medios masivos, con gran difusión, que se caracterizan por su elevado coste. Los medios tradicionales son televisión, radio, prensa y publicidad exterior.
- **Arquitectura de marca:** es como una empresa estructura, organiza y nombra el portafolio de marcas que posee. Existen diferentes tipos de arquitectura de marcas: la estructura monolítica o pura.
- **Accesibilidad web:** potencial o posibilidad de que la web pueda ser utilizada cualquier persona, independientemente de sus capacidades físicas, intelectuales o técnicas (idioma, conocimientos técnicos, software...). El organismo W3C es la entidad que gestiona y promueve los temas de accesibilidad.
- **Below the line (BTL) o por debajo de la línea:** técnica basada en la utilización de medios de publicidad no convencionales. Se caracterizan por ser más directos y personales. Los medios BTL son el marketing directo, promociones al consumidor, promociones al fabricante, relaciones públicas, internet... Internet es un medio considerado por unos autores en la clasificación ATL mientras que por otros en la BTL.
- **Blog o bitácora:** sitio web donde su autor publica cronológicamente distintos posts o mensajes, sobre diferentes temas, reservándose la posibilidad de gestionar la participación externa
- **Banner o anuncio en internet:** Anuncio publicitario en una página web. Tiene la peculiaridad de ser interactivo ya que enlaza con una página web del anunciante. Suelen haber distintos estándares sobre las dimensiones de los banners.
- **Briefing o informe:** acto o acción de dar la información que contendrá el brief.
- **Brief:** documento con los aspectos técnicos que establece el anunciante sobre los diferentes temas importantes para desarrollar una campaña publicitaria. El briefing suele contener puntos como: objetivos que se quieren conseguir, mensaje a comunicar, público objetivo de la comunicación, presupuesto, tiempo y mandatorios ejecucionales o aspectos de obligado cumplimiento, como podría ser la obligatoriedad de incluir una determinada frase, usar un color...



- **Branding:** serie de estrategias alrededor de la construcción de una marca. Branding es hacer marca, de la misma manera que marketing es hacer mercado. Es una herramienta de mercadotecnia que ayuda a los mercadólogos a comunicar los beneficios de una marca y a diferenciarla de la competencia, sacándola de la mancha competitiva en la que se encuentra, para que pueda ser considerada y finalmente comprada.
- **Campaña de publicidad:** un programa que involucra la creación y el establecimiento de una serie de anuncios, manejados en línea junto con el establecimiento de objetivos de mercado y comunicación.
- **Comunicación informal:** aquella que es establecida entre los empleados de una organización.
- **Comunicación formal:** aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- **Comunicación descendente:** aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados).
- **Comunicación ascendente:** aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores.
- **Comunicación interna:** proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/as, directores/as, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/as de la misma.
- **Comunicación externa:** comunicación comercial que contribuye a crear una imagen de la empresa, pero con el objetivo de generar ventas de las marcas que crea la empresa.
- **Comunicación corporativa:** comunicación por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es.
- **Comunicación de crisis:** tipo de comunicación que pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado.
- **Comunicación financiera:** forma específica de comunicación que centra su atención en los recursos financieros de la empresa.
- **Comunicación mediática o media training:** sesiones formativas dirigidas a portavoces o comunicadores de la empresa con el fin de entrenarlos para el trato con los medios de comunicación.
- **Comunicación no verbal:** aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión....
- **Comunicación verbal:** aquella que no se produce de forma oral, mediante palabras, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de: la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.
- **Contrabrief y contrabriefing:** acción de réplica sobre la información inicial contenida y comentada en el briefing.
- **Copy o slogan:** Texto que se incluye en un material de comunicación (anuncio, e-mail, página web, etc.) y que constituye el resumen de la principal idea a comunicar por la empresa
- **Clipping:** acción de recopilación del conjunto de recortes de prensa donde una empresa ha sido objeto de noticia.
- **Insight:** una verdad esencial del consumidor, que conecta a este con la marca.



- **Identidad corporativa:** manifestación física de la marca que está compuesta por la variable gráfica y conceptual de la empresa.
- **Imagen corporativa:** la representación de la identidad de la empresa en la mente del consumidor.
- **Imagen de marca:** representación de los valores de la marca que el consumidor tiene en su mente, que pueden o no coincidir con la realidad o lo que la empresa comunica.
- **Lobbying o grupos de presión:** proceso planificado de comunicación persuasiva cuyo fin es influir y predisponer al receptor del mensaje para conseguir determinados objetivos para la empresa. Los lobbys actúan como grupos de presión.
- **Logotipo:** es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.
- **Logo:** combinación del símbolo y el logotipo, es lo que da lugar al logo. Los logos son utilizado por empresas para que sus marcas sean fácilmente identificables, rápidamente reconocidas. A menudo se emplea incorrectamente la definición llamando logotipo al logo.
- **Marca o brand:** es un tangible, es un sistema simbólico creado por alguien que evoca, una noción intangible en la mente del consumidor generalmente asociada a beneficios racionales, deseos emocionales y aspiraciones personales. Una marca incluye elementos como nombre, logo, color, estilo visual, tono de voz, diseño de producto, empaque, publicidad, servicio al cliente y ambientes.
- **Mailing:** envío de información a través del correo. Se trata de una alternativa del marketing directo.
- **Mupi:** Mobiliario Urbano Punto de Información.
- **Stakeholders o grupos de interés:** conjunto de personas que tienen relación o son público objetivo de la empresa.
- **Muestra o sampling:** producto que se entrega al consumidor como muestra.
- **Sistema corporativo:** está compuesto por la identidad corporativa (gráfica y conceptual) y la imagen corporativa (percepción que tienen los destinatarios de qué y cómo es la empresa) de la empresa.



15. Referencias y recursos





15. Referencias y recursos

15.1 Normativa sobre comunicación

- Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de la publicidad.
 - Modificada por la Ley 39/2002, de 28 de octubre, de transposición al ordenamiento jurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios
 - Modificada por la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género
- Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.



15.2 Webs y referencias de interés

- **Observatorio de la comunicación interna: e Identidad Corporativa:** fue creado por Inforpress, la revista Capital Humano y el Instituto de Empresa en el año 2003 con el afán de profundizar en las características de la comunicación interna, como herramienta generadora de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y gestión de marca interna.

www.observatoriocomunicacioninterna.es

- **Observatorio de la RSC:** es una red que fomenta la participación y cooperación entre organizaciones sociales que, desde diferentes puntos de vista, trabajan en Responsabilidad Social Corporativa.

www.observatoriorsc.org

- **Portal de la comunicación:** Portal gestionado por del Instituto de la Comunicación de la UAB, ofrece amplia información y documentación especializada en diferentes ámbitos de la comunicación.

<http://www.portalcomunicacion.com>

- **Agenda de la comunicación.** Directorio y portal para profesionales españoles e iberoamericanos de los medios de comunicación. Recoge un amplio listado de agencias y medios en general (radio, tv, prensa), empresas.

<http://www.agendadelacomunicacion.com/>

- **Agenda de la comunicación de Galicia.** Recoge entre mucha más información una relación de medios de Galicia: agencias de comunicación en general, diarios, prensa, revistas, otras publicaciones, radio, televisión, asociaciones de prensa y otras entidades. Edita la Xunta de Galicia:

<http://guiacomunicacion.xunta.es/node/19>

- **BITs PR Comunicación:** Red social de los profesionales de la comunicación y el marketing.

<http://bitspr.ning.com/>



15.3 Asociaciones

- **Asociación de directivos de comunicación (DIRCOM).** Es una entidad profesional que agrupa a los directivos de comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación. DIRCOM organiza numerosas actividades en relación a la comunicación.

<http://www.dircom.org/>

- **Asociación Española de Investigación en la Comunicación (AEIC).** AEIC tiene por objeto potenciar la investigación de la comunicación en el conjunto de la política científica, facilitar la cooperación y crear redes de intercambio de información entre investigadores/as, y establecer una política de cooperación con asociaciones internacionales de investigación.

<http://www.ae-ic.org/esp/home.asp>

- **Asociación para a Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).** AIMC centra su actividad en el estudio del consumo de medios en España.

<http://www.aimc.es>

- **Club Internacional de Prensa (CIP).** El CIP de la Secretaría Xeral de Comunicación, organismo adscrito a la Presidencia de la Xunta de Galicia. Organiza diferentes actividades. Entre sus programas realiza desde hace dos años jornadas específicas sobre la comunicación y la marca.

www.clubinternacionaldeprensa.org/

- **Asociación de directores de arte y diseñadores gráficos (ADG-FAD).** Asociación pionera en España que vela por los profesionales, divulga información y representa internacionalmente el diseño gráfico nacional.

<http://www.adg-fad.org>

- **Asociación española de marketing (AEMARK).** Es una organización dedicada a servir a las personas que tengan un interés por el Marketing

<http://www.aemark.es>

- **Foro de la reputación corporativa (FRC):** Es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa.

<http://www.reputacioncorporativa.org/>



15.4 Eventos

- **OME.** Online Marketing España. Punto de encuentro del marketing digital en España en Madrid. Feria anual que recoge dos días de conferencias entorno a marketing de buscadores, marketing on-line, diseño web, las redes sociales y otros temas.

<http://www.online-marketing.es/>

- **RETHINK.** Jornadas anuales sobre las últimas tendencias en comunicación, marketing y branding en Barcelona.

<http://www.rethink.es/>

- **ABLA.** Jornadas sobre comunicación, diseño, marketing y soportes en Guipuzkoa.

<http://abla.ficoba.org>

- **Aula Deusto Comunicación.** Es un ciclo de jornadas de presentación y debate de casos de éxito en comunicación empresarial e institucional, dirigido a profesionales de la comunicación.

<http://aulacomunicacion.deusto.es/>



15.5 Libros recomendados y estudios sobre comunicación

15.5.1 Libros

- AAKER, D. y Y. JOACHIMSTHALER (2001): *Liderazgo de marca*. Deusto.
- ALAN, C. (2006): *Planning, como hacer el planeamiento estrategico de las comunicaciones*. Cengage Learning Editores.
- ALMENARA, J. (coord.) (2005): *Comunicación Interna en la empresa*. UOC.
- AL RIES y JACK TROUT (1999): *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Mcgraw-hill.
- ARROYO MARTÍNEZ, L. (2007): *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. ESIC Editorial.
- BENAVIDES, J. (1992): *Director de Comunicación*. Edipo.
- BOSCHMA, J. (2008): *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales*. Gestión 2000.
- CARRASCOSA, J. L. (1992): *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Ciencias de la dirección.
- CERVERA, A.L. (2004): *Comunicación total*. ESIC.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ciencias sociales.
- COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La cruzja.
- COSTA, J.: *Marter Dircom*. Ed. Desing.
- FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000.
- GARRIDO, F. J. (2004): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000.
- GARRIDO, F. J. (2003): *Comunicación y estrategia de empresa: alineando recursos*. Edit. AICE.
- *Introducción a la comunicación financiera*. Servicio de publicaciones de la universidad Jaume I. 2003.
- JAMES, W.: *Una técnica para producir ideas*. Eresma.
- JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación corporativa*. Ciencias Sociales.
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel.
- LOSADA, F. (2008): *Protocolo inteligente*. Grijalbo.
- MARTÍN MARTÍN, F. (2004): *Diccionario de comunicación corporativa y institucional y relaciones públicas*. Fragua.
- ONGALLO, C. (2000): *Manual de comunicación*. Dykinson.
- PERALBA, R. (2002): *Grandes Marcas, Grandes Dificultades*. McGraw-Hill.
- PÉREZ-LATRE, F. (2000): *Planificación y gestión de medios publicitarios*. Ariel.



- PINO, H. (2000): *Hablar para convencer. Cómo expresarse bien en público*. Martínez Roca.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones y incidencia*. Bosch Comunicación.
- RIES, AL y RIES, L. (2000): *Las 11 leyes inmutables de creación de marcas en internet*. Ediciones Deusto.
- ROYO, V. (2002): *Comunicación publicitaria. Un enfoque integrado y de dirección*. Minerva.
- SANZ DE LA TAJADA, L. (1996): *Auditoría de la imagen de empresa*. Síntesis.
- SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Paidós.
- VVAA: *Comunicación Empresarial*. Ecoe ediciones.
- VVAA (2001): *Dirección de comunicación empresarial y institucional*. Gestión 2000.
- VVAA (1999): *La comunicación en la empresa*. IDE-CESEM.
- VILLAFañE, J. (2004): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- VILLAFañE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- WESTPHALEN, M. H. y J. L. PIÑUEL: *La dirección de comunicación*. Madrid: Ed. del Prado.

15.5.2 Estudios

- **Anuario de la comunicación**. . XII edición. DIRCOM. Recoge la evolución de la comunicación, las tendencias y prospectiva, con el objetivo de dotar a los directores de comunicación y al público en general de una herramienta que contribuya a desarrollar su labor y les ayude a conocer el pulso del sector.
- **La Comunicación y las Relaciones Públicas: RADIOGRAFÍA DEL SECTOR, 2008**. DIRCOM. . Estudio sobre las características de la comunicación y la evolución en las empresas.
- **Estudio General de Medios (EGM)**. Estudio que ofrece la información más completa sobre el consumo de medios a escala nacional y autonómica, basado en 43.000 encuestas personales al año, distribuidas en 3 oleadas. Sus resultados se conocen en abril, junio y diciembre.
- **Estudio infoadex de la inversión publicitaria**. Infoadex. 2007.
- **Estudios Interbrand** sobre las mejores marcas globales del 2008 y el estudio Interbrand sobre las mejores marcas españolas del 2007.
Disponibles en la web <http://www.interbrand.com>.
- **I estudio sobre la imagen de las empresas familiares**. Edelman y el Instituto de la Empresa Familiar. 2007.
- **IV estudio de la comunicación interna en las empresas españolas. 2005**. Observatorio de la comunicación interna e identidad corporativa.
- **El libro de la eficacia**. La publicidad que funciona. Recoge los casos ganadores de los premios eficacia, convocados por la Asociación Española de Anunciantes (AEA) y organizados por Grupo Consultores.
- **Anuario de la creatividad española**. Instrumento útil que recopila la publicidad española más creativa.



15.6 Revistas de comunicación

- **Imagen & Comunicación.** Revista sobre imagen y comunicación centrada en Galicia, Asturias y León. Información: redaccion@imagenycomunicacion.com.
- **Comunicas?** Revista sobre tendencias en comunicación. Edita o grupo BPMO. www.grupobpmo.com.
- **Comunicación.** Boletines sobre comunicación del Grupo Octo. <http://www.octo.es/>
- **99%.** Grupo Mibalia. Revista sobre comunicación, marca y diseño. www.grupomibalia.com.
- **Revista de comunicación.** Revista bimensual sobre comunicación que edita la empresa Especial Directivos. <http://www.revistadecomunicacion.es>
- **Noticias de comunicación.** Revista mensual sobre empresas y medios de comunicación. <http://www.noticom.es/>
- **Estrategias.** Revista sobre estrategias de marketing y comunicación que edita el Grupo Control. Éste también edita otras revistas como “Control publicidad” especializada en publicidad y medios de comunicación e “Interactiva digital” especializada en marketing digital. <http://www.estrategias.com/>

15.6.1 Boletines o medios de información on-line

- **PR Comunicación y PR Marketing.** Medio con información diaria empresarial sobre el ámbito de la comunicación y el marketing.
<http://www.pnnoticias.es/content/blogsection/33/175/>
<http://www.pnnoticias.es/content/blogsection/33/177/>
- **Brandlife.** Semanario gratuito sobre comunicación de marcas.
<http://www.brandlife.es/>
- **Diario IPMARK.** Boletín sobre comunicación y marketing que edita Ediciones y estudios, SL. También editan la revista quincenalmente en formato impreso.
<http://www.ipmark.com/>
- **Teletipo Marketing Directo.** Noticias de marketing y publicidad, también ofrece otros recursos como un programa de radio
<http://www.programapublicidad.com/>
- **El periódico de la publicidad.** Información sobre el ámbito de la comunicación, marketing directo, anunciantes y otra información de interés
<http://www.periodicopublicidad.com/>
- **The slogan magazine.** Información sobre marketing, marcas y tendencias de consumo.
<http://www.theslogan.com>
- **Newsletter de la cátedra de la empresa familiar de IESE Business School.** Universidad de Navarra. Aborda diferentes temas y presenta resultados de investigación relacionados con la comunicación.
<http://www.iese.edu>



15.6.2 Blogs

Los blogs que a continuación se citan están vigentes y actualizados en la fecha del presente manual. Dada el amplio número de referencias en internet, se han seleccionado los 10 con mayor calidad informativa, más actualizados y representativos del sector.

Nombre	Categoría	Dirección web
blog-o-corp	Comunicación corporativa	http://blogocorp.blogspot.com/
ivanpino.com	Comunicación corporativa	http://ivanpino.com/
Blogs corporativas	Comunicación y RRPP online, marketing y NT	http://y-comunicacion.blogspot.com/
Comunicación interna	Comunicación interna	http://comunicacioninterna-m.blogspot.com
Protocolo y comunicación	Protocolo y comunicación	http://protocoloycomunicacion.blogspot.com
Markarina	Blog de marketing	http://www.markarina.com
+joanjimenez	Branding y comunicación 2.0	http://www.joanjimenez.com/new/
Ayudante de comunicación	Comunicación. Imagen. Marca	www.pacobarranco.blogspot.com
Blog Practyc•	Comunicación	www.grupopractyco.es/blog/
La coctelera	Comunicación e Imagen	http://pymescomunicacion.laocotelera.net/



16. Bibliografía





16. Bibliografía

16.1 Libros

- *El libro de la eficacia*. Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores. 2005.
- *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel comunicación. 2004.
- *Identidad corporativa del brief a la solución final*. Mono. GG Diseño. 2006.
- *La imagen corporativa*. GG Diseño.
- *Marketing relacional, directo y interactivo*. Ra-ma. 2006.



16.2 Estudios y manuales

- IED. Instituto Europeo di Design.
- The Big Won. 2008.
- Comunicación y relaciones públicas: radiografía del sector 2008. ADECEC
- Monitor europeo de la comunicación. 2008.
- El director de comunicación, perfil de una nueva figura. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Estudio sobre usos, percepciones y tendencias de la blogosfera en España. Zed Digital. 2008
- Manual de marketing online. Google Spain. Expansión.
- Estudio Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido. Fundación Empresa y Sociedad.
- Estudio La comunicación de los intangibles en España. Instituto de análisis de intangibles. 2007.
- Estudio La imagen de la empresa familiar en España realizado por Edelman y el Instituto de la Empresa Familiar. 2007.



16.3 Revistas y periódicos

- 99%. Grupo Mibalia.
- Imagen y Comunicación.
- Comunicas?
- Theslogan magazine
- Diario Expansión



