



# Como elaborar o plan de comunicación

---

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME

---



# ÍNDICE DE CONTIDOS

<b>1</b>	<b>Limiar</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Introdución</b>	<b>11</b>
	2.1 Obxectivos do manual	11
	2.2 Estrutura do manual	12
<b>3</b>	<b>A comunicación</b>	<b>15</b>
	3.1 O proceso de comunicación	15
	3.2 Tipos de comunicación	18
	3.3 Estilos de comunicación	20
	3.4 Barreiras da comunicación	21
<b>4</b>	<b>A comunicación nas empresas</b>	<b>25</b>
	4.1 Comunicación de intanxibles	27
	4.2 Comunicación efectiva	28
	4.3 Tendencias na comunicación	29
	4.4 A ética	30
	4.5 A Lei orgánica de protección de datos de carácter persoal	31
<b>5</b>	<b>O departamento de comunicación</b>	<b>35</b>
	5.1 A persoa responsable de comunicación na empresa	35
	5.2 ¿Cal é o organigrama do departamento dentro da empresa?	37
	5.3 Tarefas da persoa responsable de comunicación	38
<b>6</b>	<b>¿Cales son as dimensións de comunicación na empresa?</b>	<b>41</b>
	6.1 Comunicación corporativa	43
	6.2 Comunicación externa	46
	6.3 Comunicación interna	50
	6.4 Comunicación de crise	52
	6.5 Relacións públicas e gabinete	55
	6.6 Responsabilidade social corporativa	58
<b>7</b>	<b>¿Como deseñar un plan de comunicación integral?</b>	<b>61</b>
	7.1 O plan estratéxico de comunicación integral (PECI)	61
	7.2 Estrutura do plan estratéxico de comunicación integral	62
	7.3 Os plans de comunicación	63
<b>8</b>	<b>Estratexias da comunicación</b>	<b>67</b>
	8.1 Estratexias de comunicación corporativa	68
	8.2 Comunicación externa	70
	8.3 Estratexias de comunicación interna	73
	8.4 Estratexias de comunicación de crise	72
	8.5 Relacións públicas e xestión de medios	75
	8.6 Responsabilidade social corporativa (RSC)	76
<b>9</b>	<b>Ferramentas da comunicación</b>	<b>79</b>
	9.1 Ferramentas para a xestión da comunicación corporativa	79
	9.2 Ferramentas para a xestión da comunicación externa	82
	9.3 Ferramentas para a xestión da comunicación interna	84
	9.4 Ferramentas para a xestión da comunicación de crise	85
	9.5 Ferramentas para a xestión das relacións públicas e os medios	86
	9.6 Ferramentas para a xestión da RSC	87
<b>10</b>	<b>Casos de éxito en comunicación</b>	<b>91</b>
	10.1 A innovación na comunicación e nos formatos	93

<b>11 Caso práctico: ¿como organizar a comunicación da miña empresa?</b>	<b>99</b>
11.1 Antecedentes	99
11.2 Estudo de mercado	100
11.3 Obxectivos	101
11.4 Público obxectivo	102
11.5 Mensaxe	103
11.6 Estratexia	104
11.7 Os plans de comunicación	105
11.8 Calendario	107
11.9 Orzamento	109
11.10 Control e seguimento	110
<b>12 Recomendacións e experiencias dos profesionais da comunicación na empresa</b>	<b>113</b>
<b>13 Conclusións</b>	<b>129</b>
<b>14 Glosario de termos</b>	<b>133</b>
<b>15 Referencias e recursos</b>	<b>139</b>
15.1 Normativa sobre comunicación	139
15.2 Webs e referencias de interese	140
15.3 Asociacións	141
15.4 Eventos	142
15.5 Libros recomendados e estudos sobre comunicación	143
15.6 Revistas de comunicación	145
<b>16 Bibliografía</b>	<b>149</b>
16.1 Libros	149
16.2 Estudos e manuais	150
16.3 Revistas e xornais	151

## 1. Limiar







# 1. Limiar

Os **Manuais prácticos da peme** constitúen un instrumento de traballo para empresarios, técnicos e emprendedores orientado á mellora da competitividade da empresa e a través desta, lograr o seu crecemento e consolidación.

O seu desenvolvemento por parte de **BIC Galicia** xorde como resposta á necesidade de coñecer os elementos clave en materias de grande importancia para unha correcta xestión empresarial, como a mercadotecnia, o uso de internet, a dirección da forza de vendas, a innovación, a comunicación na empresa, a xestión de tesourería, a exportación etc.

No proceso de elaboración dos **Manuais prácticos da peme** quíxose alcanzar ou responder a un dobre obxectivo: por unha banda, ofrecer unha información teórica rigorosa e completa sobre o tema que se aborda en cada documento, e por outra, darlle a esta información unha orientación práctica que lle facilite ao usuario a implantación na súa empresa dos coñecementos adquiridos.

Para lograr este obxectivo incluíronse exemplos ou casos prácticos en cada un dos manuais. Nestes desenvólvense un ou máis supostos sobre o tema tratado no documento, facilitando deste xeito a comprensión da información e a súa posterior aplicación na actividade empresarial.

Esta combinación de teoría e práctica é un aspecto que caracteriza os **Manuais prácticos da peme**, á vez que os diferencia doutras publicacións similares sobre xestión empresarial.

No portal de **BIC Galicia** - <http://www.bicgalicia.es> - pódese acceder aos **Manuais prácticos da peme** en formato electrónico, nas súas versións en galego e castelán.







## 2. Introducción







## 2. Introducción

### Comunicación integral

O manual práctico Como xestionar a comunicación integral dunha empresa xorde pola necesidade actual e os beneficios que se derivan dunha xestión eficaz da comunicación a todos os niveis. Xunto coa esixencia de crear unha marca, nace o imperativo de xestionar a comunicación das marcas e da empresa de modo conxunto.

O manual pretende servir de guía ás pemes que queiran xestionar e entender de maneira global o que implica a comunicación a todos os ámbitos da empresa.

### 2.1 Obxectivos do manual

Os principais obxectivos do manual son:

- Dimensionar a actividade de comunicación en toda a empresa.
- Recoller as diferentes ferramentas dispoñibles en cada ámbito para a xestión da comunicación das pemes.

Todas as persoas da empresa comunican e, dependendo da súa posición e responsabilidades, a súa comunicación será máis ou menos crítica, pero igualmente importante, e a súa xestión debe de ser correcta e coordinada co resto da organización.

É por iso que o manual pretende ser unha guía comprensiva de todos os ámbitos da comunicación, nos que se mostren as ferramentas e estratexias dispoñibles para a correcta xestión da comunicación en cada un deles.



## 2.2 Estrutura do manual

O manual estrutúrase en varios capítulos cuxo fin é ir dende a comunicación en xeral á comunicación específica na empresa. Ao longo do manual irase ilustrando cada ámbito con exemplos prácticos.

- **Capítulos introductorios:** este bloque recolle información xenérica sobre a comunicación
  - Introducción
  - A comunicación
  - A comunicación na empresa
  - A comunicación na empresa familiar
  - O departamento de comunicación na peme
- **Capítulos principais:** este apartado constitúe o eixe central do manual e recolle de forma detallada como se estrutura a comunicación na peme e como se debe organizar.
  - Áreas de comunicación na empresa
  - ¿Como deseñar un plan de comunicación integral?
  - Estratexias de comunicación
  - Ferramentas de comunicación
- **Capítulos prácticos:** ofrecen unha visión a través de exemplos da información ilustrada nos capítulos anteriores.
  - Casos de estratexias de éxito
  - Caso práctico
  - Recomendacións de expertos en comunicación
- **Capítulos resumo:** recollen o resumo final e recursos de interese para os/as profesionais da comunicación na empresa.
  - Conclusións
  - Glosario
  - Referencias e recursos



### 3. A comunicación







## 3. A comunicación

### 3.1 O proceso de comunicación

Comunicar é persuadir e persuadir é buscar efectos. Desta maneira, a comunicación convértese nunha ferramenta máis de xestión orientada á consecución dos obxectivos estratéxicos da empresa.

Cabe realizarse a seguinte pregunta: ¿por que é necesaria a xestión da comunicación na empresa? Algunhas das razóns atópanse na necesidade de que haxa coherencia entre a comunicación interna e externa, que a imaxe non resulte arbitraria... e, sobre todo, no imperativo de crear valor na empresa e dalo a coñecer.

Para que haxa comunicación primeiro debe haber información, o cal se considera o primeiro estadio da comunicación. Partindo da información máis xeral, podemos definir a comunicación como un proceso que se dá entre dúas ou máis persoas que mediante o intercambio dunha mensaxe con códigos similares tratan de comprenderse e influírse, co fin de conseguir unha acción-reacción. Puramente e de forma máis sinxela, pódese dicir que a comunicación é a transferencia de información dun suxeito a outro.

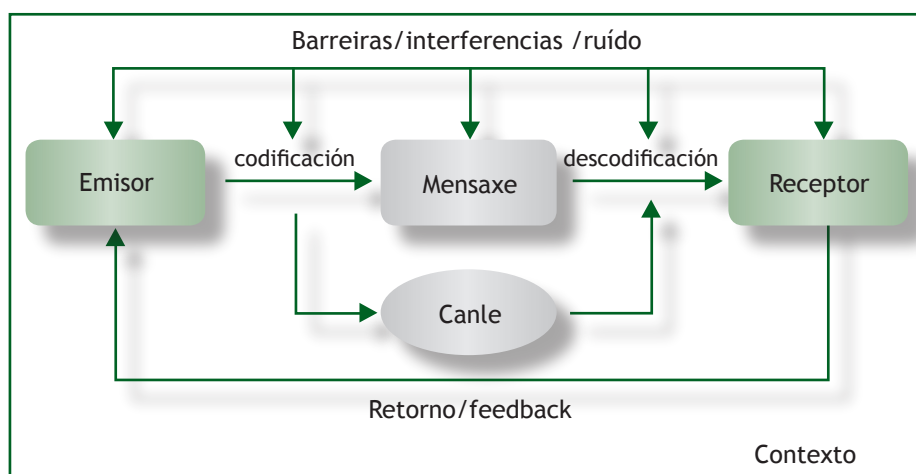
Segundo o modelo de Shannon e Weaver, os elementos básicos que interveñen nun proceso de comunicación son:

- **Emisor ou fonte:** é a persoa que ten capacidade para emitir unha mensaxe e transmitila por medio dunha canle a un receptor. Trátase da persoa que se atopa ao comezo da emisión.
- **Receptor:** é a persoa ou grupo que recibe a mensaxe.
- **Código:** é a forma en que se transmite a información. A existencia dun código implica que se ha de descifrar ou descodificar o paquete de información que se transmite.
- **Mensaxe:** é o contido informativo que se traslada.
- **Canles:** é o medio físico a través do cal se transmite a información. Exemplo: departamentos, mensaxeiros, internet, salas de xuntas...

A imaxe que a continuación se presenta recolle visualmente o modelo tradicional de comunicación, baseada nun modo lineal ou secuencial.



### Imaxe 1: exemplo do modelo básico de comunicación



Segundo os teóricos da comunicación, sinaláronse cinco axiomas en relación coa actividade da comunicación, tamén coñecidos como axiomas de Paul Watzlawick. Estes din:

1. É imposible non comunicar
2. Toda comunicación ten contido e un nivel de relación.
3. A relación depende da forma en que se establecen as secuencias de comunicación que cada actor da comunicación establece.
4. Os sucesos da comunicación utilizan a comunicación sistemática.
5. Toda relación comunicacional é complementaria.



16

Así mesmo, expóñense uns principios de como debe de ser a comunicación:

- Relevante: importante para o público ao que vai dirixida.
- Exhaustiva: completa.
- Fácil: información comprensible
- Sedutora
- Emocionante

### O novo paradigma da comunicación

Actualmente, atopámonos nun novo escenario da comunicación, que supera o modelo inicial exposto, onde a forma de comunicar e transformar a información se volveu máis complexa.

A comunicación evolucionou e, sobre todo, viuse influída nos últimos tempos por un mundo máis globalizado; pola eliminación de barreiras, o que provoca un aumento da competencia; pola apertura de mercados... e, principalmente, pola converxencia das tecnoloxías da informática, as telecomunicacións e o audiovisual, que alteraron as relacións tradicionais entre o emisor e o receptor. Neste sentido non só se viu alterada a canle, senón que tamén se viron alteradas con estes cambios as dimensións tradicionais do tempo e espazo.



Todo iso levou a unha novo paradigma da comunicación, cuxos principios básicos se poden resumir a continuación en:

- Comunicación máis participativa
- Interpersoal
- Global: sen barreiras de espazo nin fronteiras.
- Operativa: dirixida á acción.
- E para todo o mundo.

É neste punto no que se atopa a comunicación actualmente e é neste sentido amplo no que debe considerarse, xa que condicionará a forma de comunicar na empresa.



## 3.2 Tipos de comunicación

Existen distintas formas de clasificar a información e a comunicación.

Segundo a procedencia da información dentro da empresa. Esta divídese en:

- **Ambiental:** a información que procede do contexto.
- **Interna:** a que procede e procesa a propia empresa.
- **Corporativa:** a que a empresa procesa e proxecta ao contexto exterior.

Centrándonos nos tipos de comunicación, atopamos que, segundo o emisor da comunicación, esta pode ser:

- **Vertical descendente:** a que flúe dende os rangos superiores da empresa (xerencia) ata os rangos inferiores (empregados). Exemplos deste tipo de comunicación son as ordes, circulares, boletíns de empresa, folletos da empresa...
- **Vertical ascendente:** a que flúe dende os rangos inferiores ata os rangos superiores. Os empregados teñen a posibilidade de expresarse e comunicarse cos seus superiores. Exemplo: enquisas, reunións co persoal...
- **Lateral ou horizontal:** é a que se dá nos equipos de traballo, entre as distintas áreas da organización que comparten funcións. A comunicación flúe entre iguais.

Segundo a participación do número de interlocutores, a comunicación pódese clasificar en:

- **Monodireccional:** transmítese unicamente a información nunha vía e o receptor non dá ningunha resposta.
- **Bidireccional:** é unha comunicación de dobre vía, que permite retroalimentación, e na que o receptor emite a súa resposta. Este tipo de comunicación sempre é recomendable.
- **Multidireccional:** a crecente complexidade da sociedade provoca a creación dun cambio na comunicación, cara a un modelo no que non só participan emisor e receptor, senón que existen respostas de diferentes grupos. Exemplo da multidireccionalidade da comunicación atópase en internet, onde diferentes persoas poden comunicarse simultaneamente.

Outras clasificacións comúns da comunicación son:

- **Verbal:** a que se produce de forma oral, baseada no diálogo, discusión... Neste tipo de comunicación débese prestar atención ao tipo de palabras que os interlocutores utilicen.
- **Non verbal:** a que non se produce de forma oral. Pode tratarse de comunicación escrita ou a que se produce a través da mirada, as posturas, expresións, movementos ou a aparencia física.

Neste sentido cabe destacar que a información sensorial é básica en calquera proceso de comunicación e, segundo estudos recentes, a maior parte da información que retén o noso cerebro provén do sentido da vista, por iso é importante prestar atención a este tipo de comunicación.



A comunicación tamén pode dividirse en:

- **Formal ou institucional:** a que se realiza mediante comunicados ou outras ferramentas oficiais e que contén unha mensaxe supervisada pola xerarquía da organización.
- **Informal:** a que é establecida entre os empregados dunha organización. En moitos casos este tipo de comunicación é máis forte que a formal e ignorala pode afectar o desenvolvemento da organización.

E, por último, podemos dividir a comunicación en:

- **Organizada:** a que se realiza en base a un plan e ferramentas planificadas.
- **Improvisada:** é a que se desenvolve cando non se planifica a comunicación e se produce de forma espontánea sen base a ningún plan.



### 3.3 Estilos de comunicación

O estilo de comunicación é a forma na que se transmite a mensaxe. Existen distintos tipos de estilo en función da linguaxe verbal, as crenzas e outros aspectos empregados na comunicación polos diferentes interlocutores. Os estilos de comunicación máis habituais pódense clasificar en:

- **Estilo agresivo:** este tipo de comunicación represéntase nunha persoa que monopoliza a conversación, non escoita, interrompe, ten actitude pechada, non visualiza o punto de vista dos demais, emprega un ton sarcástico, ten un contacto visual airado ou a voz moi alta.
- **Estilo pasivo:** é o dunha persoa cun estilo indirecto, que sempre está de acordo e que a miúdo non expresa a súa opinión. Neste caso existe pouco contacto visual e permite que outros tomen decisións.
- **Estilo asertivo:** é o dunha persoa efectiva, que sabe escoitar, que considera os demais, que clarifica, que establece observacións e non críticas, e que é decisivo e proactivo.



## 3.4 Barreiras da comunicación

Existen diferentes aspectos que provocan erros ou dificultan a comunicación. Estas barreiras, tamén coñecidas como ruídos, poden ser:

- **Psicolóxicas:** barreiras baseadas en emocións (o estado de ánimo do receptor incidirá na interpretación que faga da mensaxe), valores propios ou percepcións.
- **Físicas:** corte na comunicación, imposibilidade de comunicación, interferencias...
- **Semánticas:** símbolos, palabras, imaxes que teñen distinto significado para cada persoa en función da súa idade, cultura...
- **Outras barreiras:** as provocadas por interrupcións, por non escoitar ou interpretacións erróneas. A miúdo, moitos dos problemas de comunicación proceden de malos entendidos e malas interpretacións.

Convén citar neste apartado o que se coñece como filtración. Trátase dunha manipulación feita polo emisor da información que chega ao receptor. Cantos máis niveis verticais haxa nunha canle, máis posibilidades existen de que se produza unha filtración.





## **4.A comunicación nas empresas**









## 4. A comunicación nas empresas

A comunicación nas empresas evolucionou dende o concepto de comunicación como unha necesidade dentro da empresa (a empresa ten necesidade de comunicar) á comunicación como unha demanda da sociedade (a sociedade é a que ten necesidade de comunicación das empresas). Neste sentido, cabe ampliar a evolución que tivo a comunicación nas empresas, chegando a un modelo baseado na comunicación-acción, que supera o mero feito de comunicar.

A función de comunicación na empresa é intanxible, complexa e heteroxénea. O éxito da comunicación reside en xestionala mediante un departamento ou unidade de comunicación e/ou un responsable que leve a cabo a integración dos factores e as técnicas que implica a súa aplicación, dotándoa dos medios e recursos adecuados en toda a empresa.

Tendo en conta este principio, debemos entender que a comunicación é unha política transversal que cruza toda a empresa.

É por todo iso que a comunicación é un dos principais alicerces da empresa, polo cal se fai imprescindible poder integrala dentro da estratexia empresarial. O seu obxectivo principal é apoiar esta estratexia, proporcionando coherencia e integración entre os obxectivos, os plans e as accións da dirección, e a difusión e xestión da imaxe e da información.

Así, cando falamos de comunicación na empresa debemos referirnos á comunicación estratéxica.

Faise imprescindible estender a comunicación a todos os ámbitos da empresa, non só preocuparse pola comunicación externa simplificada a través da publicidade que se fai sobre ela ou sobre os seus produtos, senón a cada área e actividade desta. O mundo da comunicación en máis grande que o mundo da publicidade.

No pasado a empresa vendía unha identidade para crear no mercado unha imaxe de marca baixo a responsabilidade case exclusiva da función da publicidade. Agora a empresa comunica o seu concepto para crear no mercado unha imaxe global baixo a comunicación.

A comunicación na empresa é unha necesidade diaria que debe realizarse de forma regular e controlada e cuxos resultados se mostran a longo prazo. Require dun seguimento e control e, por suposto, dunha mellora constante.

Segundo algúns dos datos máis recentes proporcionados polos últimos estudos que analizan o sector realizados por DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación) e outras entidades como ADECEC (Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación e Relacións Públicas), pódense extraer as seguintes conclusións da situación actual da comunicación nas empresas en España (2008):



- O principal obxectivo das empresas españolas en materia de comunicación é mellorar a reputación corporativa.
- As empresas españolas invisten menos en comunicación. Nas grandes empresas a media de investimento por parte das compañías diminuíu un 15% dende 2003, pasando de 427.200 €/ano a só 361.667 €/ano en 2007.
- Perden peso as relacións cos medios, a comunicación interna e as relacións co Goberno. Gañan importancia a comunicación corporativa, as relacións institucionais e a comunicación de crise. Para 2011, os profesionais prevén que a comunicación corporativa será máis importante que a de produto e mercadotecnia.

Segundo os datos do contexto europeo, algúns dos aspectos que cómpre destacar son:

- En Europa a comunicación interna e a comunicación social corporativa son as dúas disciplinas que máis rapidamente crecerán dentro da área da comunicación.
- A dirección de comunicación desempeña un rol cada vez máis importante nas organizacións europeas, malia que aínda é menor a súa capacidade de influír na toma de decisións que en Estados Unidos.

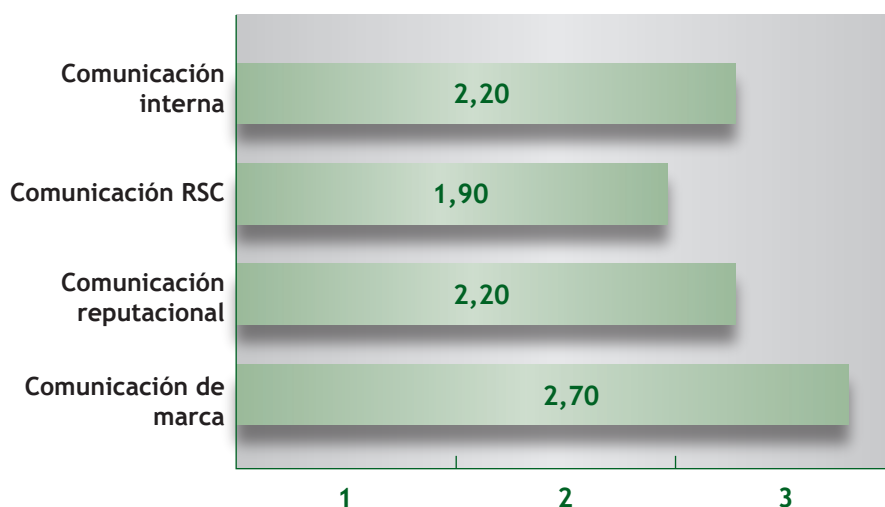


## 4.1 Comunicación de intangibles

Un intangible é algo que “non se ve nin se toca”, pero que produce un valor do mesmo xeito que a facturación ou os beneficios. A empresa debe analizar cales son os intangibles de máis valor para ela e xestionar adecuadamente a comunicación destes, pois se non se comunican as súas accións, a súa evolución... o mercado non o recoñece. En especial, as pemes deben de deixar de ver os intangibles como un gasto, pois supoñen un investimento.

Os catro intangibles de maior valor son: a marca (quizais o máis tanxible dos intangibles), a reputación corporativa, a responsabilidade social empresarial (RSC) e a comunicación interna.

Na seguinte táboa pódense ver os resultados do estudo sobre a comunicación dos intangibles en España realizado polo Instituto de Análise de Intangibles. Os resultados mostran o nivel de desenvolvemento das áreas de intangibles nas medianas e grandes empresas.



Fonte: elaboración propia. Datos 2007.

Os datos constatan como aínda a xestión de intangibles non alcanzou un nivel de desenvolvemento adecuado, consecuencia de que as empresas centran máis a súa atención nos valores tanxibles.

A pesar deste factor, as tendencias empezan a mostrar como cada vez as empresas son máis conscientes da importancia de contar cunha dirección de comunicación ben definida e xestionada que contribúa a proporcionar unha boa imaxe da empresa e á consecución dos resultados.



## 4.2 Comunicación efectiva

Cando falamos de comunicación, e no noso caso da comunicación empresarial, temos que entender e buscar a “comunicación efectiva”. Este concepto tamén pode denominarse como “comunicación co éxito”.

O éxito ou efectividade da comunicación depende do correcto entendemento, a sintonía das partes e, polo tanto, a consecución dos obxectivos marcados. É dicir, o éxito da comunicación consiste en que o receptor entenda cal é a mensaxe emitida polo emisor. Neste feito pode resumirse o que é a comunicación efectiva e que toda empresa ha de buscar. É, en resumo, a excelencia na comunicación, que debe ser a meta de toda empresa.



## 4.3 Tendencias na comunicación

De cara ao futuro, e segundo a opinión de varios profesionais, os principais cambios que se van producir ao redor da comunicación empresarial son:

- A súa función estará intimamente ligada á estratexia de negocio das organizacións.
- A comunicación terá relación directa co desenvolvemento sostible e coa responsabilidade social.
- A comunicación verase moi condicionada pola evolución dixital e a das redes sociais
- A importancia crecente e a xestión do valor dos intanxibles como a marca e o persoal

Está claro que xa non estamos ante un modelo clásico de comunicación e a revolución deste sector cambiou mesmo o modo de ofrecer a información aos medios, xa que agora as empresas poden proporcionar contidos directamente a gran cantidade de público, reducindo a dependencia das canles tradicionais (prensa, radio e televisión). É partindo destas ideas que debe abordarse a xestión da comunicación.



## 4.4 A ética

Cada vez adquire maior importancia a ética e a xestión responsable da comunicación na empresa. Ante escándalos xurdidos nas empresas Enron e Anderson, e en España, Gescartera e Eurobank, a sociedade e os críticos acusaron os departamentos de RRPP de colaborar na construción dunha imaxe falsa destas empresas, que terminou explotando na estafa.

Por iso, ademais da ética empresarial, distintas asociacións e entidades promoven diferentes códigos para contribuír á transparencia e responsabilidade da información, principios e pautas que non teñen outro obxectivo que promover “informar ben”.

Podemos presupor que informar significa ofrecer información obxectiva, imparcial, sen sensacionalismos, onde os feitos non están sobredimensionados, o uso da linguaxe é apropiado e correcto e, sobre todo, non existe ningunha manipulación na información.

Así, o Código de Ética para Comunicadores Profesionais da IABC (International Association for Business Communicators) basea a comunicación profesional en tres principios: a legalidade, a ética e o bo gusto.

O Código de Ética para Comunicadores Profesionais está composto de doce artigos a través dos cales se fai un chamamento aos profesionais para que practiquen unha comunicación honesta, verdadeira e plural, na que se promova a libre circulación de información de acordo ao interese da sociedade. Como parte tamén fundamental do Código, chámase ao compromiso coa verdade e a liberdade de expresión e o respecto polas leis e os valores e crenzas culturais. Ademais, incítase á corrección de erros detectados e esíxese confidencialidade na información e privacidade da fonte de información á que teñen acceso dado o seu carácter de comunicadores.



30

A nivel europeo, existe o Código de Deontoloxía Profesional das Relacións Públicas, máis coñecido como o Código Lisboa. En España a Asociación de Empresas Consultoras de Comunicación e Relacións Públicas (ADECEC) promove o seu Código de Ética, que asume o espírito doutros regulamentos, ademais de engadir e facer fincapé noutros principios.

Todos e cada un destes códigos e regulamentos para os profesionais da comunicación na empresa e na sociedade reclaman e prestan a súa atención resumidamente nos seguintes puntos:

- Transparencia de información nos temas sensibles.
- Ética da publicidade.
- Práctica da responsabilidade social.
- Freo ao sensacionalismo, á irresponsabilidade e á desinformación.
- Autocontrol e autorregulación.

## 4.5 A Lei orgánica de protección de datos de carácter persoal

En España, a Lei orgánica 151999, de 13 de decembro, sobre protección de datos de carácter persoal (LOPD) define o marco legal da protección dos datos de carácter persoal no territorio español.

A finalidade da LOPD é garantir e protexer as liberdades públicas e dereitos fundamentais das persoas físicas e, especialmente, da súa honra e intimidade persoal e familiar, no concenrente aos datos persoais.

A LOPD aplícase a organizacións públicas ou privadas e mesmo a profesións independentes, como os médicos ou avogados, e a Axencia Española de Protección de Datos é o organismo encargado de velar polo cumprimento da lexislación sobre a LOPD.

Establécense unha serie de principios no tratamento dos datos:

- Principio habeas data
- Calidade dos datos
- Seguridade dos datos
- Deber de segredo
- Información na captura de datos
- Consentimento para o tratamento
- Comunicación ou cesión de datos a terceiros
- Transferencias de datos persoais a terceiros países
- Datos especialmente protexidos

Todo titular dun ficheiro de información de carácter persoal debe notificar a súa existencia á Axencia de Protección de Datos, antes do seu tratamento ou creación dunha base de datos.

É moi importante unha adecuada xestión da privacidade e titularidade dos datos de carácter persoal que estean en posesión da empresa, pois a LOPD establece distintos tipos de sancións leves, graves e moi graves por incumprimento, que oscilan entre os 600 € e os 600.000 €.

Os tipos de incumprimento máis comúns das empresas son:

- Non inscribir os ficheiros (infracción leve, 601 €).
- Tratamento dos datos non consentido (infracción grave, 60.101 €). Algúns exemplos deste tipo de infracción son:
  - Envío de cartas a posibles clientes localizados a partir de bases de datos supostamente públicas (o feito de que se poidan obter, por exemplo, a través de internet, non quere dicir que teñan a consideración de fonte pública).
  - Inclusión de fotografías, por exemplo, de empregados en folletos... sen o seu consentimento.
- Compartir datos entre distintas persoas xurídicas (infracción moi grave, 300.505 €).

Ante estes feitos convén prestar atención e sensibilizar sobre o adecuado uso dos datos de carácter persoal na empresa e, en caso necesario, contar con asesoramento específico sobre o tema.







## **5.0 departamento de comunicación**







## 5. O departamento de comunicación

Ao longo dos anos, a función do director/a de comunicación foise consolidando nas organizacións, onde foron asumindo cada vez máis competencias. Coa evolución das empresas e o contexto que as rodea, pasouse dunha figura do director/a de comunicación como un técnico, a un especialista encargado unicamente da coordinación das mensaxes e, por último, á figura final, a dun estratega. Este punto de inflexión e cambio da figura do comunicador/a cara ao estratega produciuse nos anos 90..

### 5.1 A persoa responsable de comunicación na empresa

*O director/a de comunicación ten a máxima responsabilidade sobre a imaxe da empresa.*



Existe unha gran variedade de termos para definir o responsable da comunicación da empresa, labor que a miúdo nas pemes recae nunha única persoa. En xeral, as denominacións conteñen no seu título a palabra "director" e "comunicación". Ademais, outros termos utilizados para referirse a este labor son "mercadotecnia", "relacións institucionais", "relacións públicas", "relacións externas", "comunicación corporativa" ou "gabinete de comunicación".

35

Con carácter xeral, neste manual referirémonos ao responsable da comunicación a través do concepto de director/a de comunicación (dircom).

O perfil máis habitual para o posto é unha persoa licenciada en xornalismo, aínda que outras titulacións habituais son CC Económicas e Empresariais, enxeñerías ou Publicidade e RRPP, así como as persoas que acceden ao posto a través dunha especialización de máster.

Actualmente, as necesidades da sociedade están marcando a preferencia por un perfil xeneralista, en lugar dun perfil especialista, para o responsable da comunicación na empresa, primando así unha persoa polivalente e con capacidade para afrontar diferentes tarefas relacionadas coa comunicación.

O dircom é a persoa responsable de definir a política de comunicación da empresa, a mensaxe e as accións que se deben desenvolver en materia de comunicación, así como de xestionar as relacións cos medios de comunicación e desenvolver a estratexia global de imaxe corporativa da entidade.

É ademais o encargado de informar e trasladar a mensaxe a través de contidos e imaxe da entidade a todos os públicos obxectivos con todas as ferramentas que están á súa disposición.

Dependendo da dimensión e necesidades da empresa, as súas funcións abarcarán máis ou menos dimensións da comunicación, que se verán nos próximos capítulos.

O dircom, así mesmo, terá ao seu cargo e será responsable do resto de persoas que formen parte do equipo de comunicación, no caso de que exista máis dunha dedicada a esta tarefa. Del dependerá funcional e xerarquicamente cada unha das persoas dentro do departamento.

### **Habilidades da persoa responsable da comunicación**

A persoa responsable da comunicación na empresa ha de ter a capacidade e experiencia no manexo e xestión de todos os recursos dispoñibles ao servizo da comunicación integral, incluíndo a xestión da comunicación corporativa, as relacións cos medios, a imaxe e as relacións externas.

Por outra banda, o dircom debe xestionar a comunicación interna, a institucional, a de mercadotecnia e a de crise, sen esquecer as accións relacionadas co patrocinio/mecenado, e as que teñen que ver cos accionistas investidores, para as empresas de maior dimensión.

En base a isto e de forma resumida, a persoa responsable da comunicación ha de ter unha serie de habilidades como as que se citan a continuación:

- Capacidade de comunicación e relación
- Accesibilidade aos medios
- Condición de estratega
- Influencia na dirección e capacidade de negociación
- Alto coñecemento técnico
- Creatividade
- Capacidade de traballo en equipo
- Liderado
- Capacidade de persuasión
- Visión global e capacidade de síntese
- Empatía



## 5.2 Cal é o organigrama do departamento dentro da empresa?

Non existe unha tipoloxía única nin unha estrutura fixa para o departamento de comunicación, xa que en cada caso dependerá das necesidades e do tamaño da empresa.

Con seguridade, o único certo é que cando a empresa crece, crece tamén a necesidade de contar cun departamento ou un/unha responsable que se encargue desta función.

Con carácter xeral, o/a responsable de comunicación depende (e debe depender) directamente do primeiro nivel directivo da empresa, xa sexa o director xeral ou a presidencia.



## 5.3 Tarefas da persoa responsable de comunicación

O labor principal da persoa responsable da comunicación na peme é o de establecer o contacto cos diferentes públicos obxectivo da empresa, tanto internos como externos. Do dircom depende a planificación, xestión e control do plan de comunicación integral que, con carácter anual, debe realizar a empresa. Neste sentido, a súa función non só se limita á coordinación, senón que vai moito máis alá, xa que se trata do responsable da estratexia de comunicación.

De modo xeral, e asumindo a figura do dircom como o único responsable nas pemes da comunicación, recóllense a continuación as súas principais funcións. Este feito leva a que na súa persoa recaian todas as tarefas que cómpre realizar para xestionar a comunicación de modo integral. As súas tarefas e labores son, de xeito resumido:

- Integrar e dar coherencia. A imaxe da empresa non pode resultar arbitraria. Elabora o manual de identidade corporativa.
- Elaborar o plan de comunicación anual, no que establece a estratexia de comunicación e elabora a mensaxe que se debe transmitir.
- Construír a posición da empresa e a súa dirección para a consecución dos obxectivos, para o que ha de participar nas reunións da dirección xeral da empresa.
- Analizar o contexto para descubrir ameazas e oportunidades.
- Xestionar e medir os recursos intanxibles. En especial presta atención á evolución da marca ou marcas.
- Reforzar a imaxe interna e externa, logrando que ambas se desenvolvan de modo organizado e na mesma liña.
- Relacionarse co resto de departamentos e provelos da información e os materiais que necesiten.
- Xestionar a relación cos medios de comunicación.
- Desenvolver e pór en marcha comunicación de crise nos casos que sexa necesaria.
- Liderar a responsabilidade social corporativa.
- Ser a voz dos grupos de interese ou stakeholders.



**6. Cales son as  dimensións de comunicación na empresa?**







## 6. Cales son as dimensións de comunicación na empresa?

Hoxe o éxito dunha empresa depende menos do esforzo publicitario e máis do enfoque integral da comunicación estratéxica. Neste sentido é no que este manual aborda a comunicación na empresa, entendendo e aplicando un enfoque integral e non só centrando ou reducindo a comunicación da empresa a unha das súas partes.

A peme debe entender a visión da comunicación como moito máis que a publicidade que a empresa realiza. A publicidade está dentro da comunicación estratéxica, é unha parte máis, que, aínda que ten importancia, debe estar subordinada a ela.

Para lograr unha xestión da comunicación eficaz e integral expónse un modelo que recolle o que se identificaron como as **seis áreas ou dimensións de comunicación na empresa (M6D)**. Este modelo está deseñado tendo en conta cada un dos aspectos que se deben manexar na empresa e a súa relación.

Cada unha das áreas de comunicación identificadas son fundamentais para a consecución dos resultados da empresa, e a súa coordinación realízase baixo a dirección de comunicación, máxima responsable da súa comunicación xeral.

Independentemente de que exista un departamento de comunicación como tal con varias persoas ou haxa un único responsable na empresa, as pemes deberán abordar as seis esferas da comunicación identificadas no modelo M6D. Estas son:

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



## Modelo de seis dimensións da comunicación. M6D



Fonte: elaboración propia



42

O M6D que se presenta a continuación non é un modelo único ou inflexible. De igual maneira que cada empresa ten o seu propio organigrama segundo as súas necesidades, na comunicación as áreas ou dimensións poden organizarse de tantas maneiras como sexa necesario, agrupando ou desagrupando áreas ou subáreas en función das necesidades.

Este feito non significa que todas ou algunha das partes que compoñen a comunicación da empresa non deban ser abordadas.

A continuación expóranse cada unha das dimensións da comunicación e as súas subáreas, definindo en que consiste cada unha delas e cales son as súas principais tarefas.

## 6.1 Comunicación corporativa

### 6.1.1 Imaxe corporativa

A comunicación corporativa é a actividade pola cal a empresa premeditadamente emite unha mensaxe co fin de transmitir ou dicir ao público o que a empresa é.

A comunicación corporativa é así o discurso ou mensaxe que a empresa emite de si mesma aos seus destinatarios.

No campo da comunicación corporativa existe unha gran cantidade de termos para referirse a diferentes aspectos da comunicación, cuxo uso, debido ao éxito e a importancia que foi adquirindo a comunicación nos tempos actuais, provocou utilizacións erróneas ou malas interpretacións dos termos de maneira habitual. Por exemplo, dicir “cambiamos a imaxe da empresa” cando en realidade se trata dun cambio de identidade visual ou da mudanza ou actualización de logo da empresa. Para entender con claridade cada un dos termos que se refiren á comunicación corporativa, a continuación defínese o sistema corporativo.

O sistema corporativo está composto por:

- **Identidade corporativa:** o que a empresa é. A esencia da empresa expresada a través da súa presenza, actuacións e manifestacións.

A identidade corporativa pode dividirse en dous compoñentes:

- **A identidade conceptual:** misión, visión, filosofía, ética da empresa ou responsabilidade social son aspectos que definen a identidade conceptual.
- **A identidade visual:** logo, tipografía, códigos cromáticos. A identidade visual vai dende o deseño do papel corporativo ao deseño do uniforme ou sinais informativos dunha oficina. Neste apartado cobra importancia contar cun manual de identidade visual corporativo, que é un documento escrito con carácter normativo e integrador, no que se reflicten todos os aspectos relacionados coa construción do logo, o seu uso, así como as aplicacións corporativas (folio, sobre, cartafol...).

- **Imaxe corporativa:** o que a xente cre que é a empresa. A imaxe corporativa está baseada na percepción que un determinado público ten sobre a empresa.

Esta percepción está baseada na personalidade, cultura e comportamento corporativo da empresa, é dicir, en que di a empresa, que fai, como o di e como o fai.

Desta maneira queda patente a diferenza entre identidade corporativa e imaxe corporativa, termos que a miúdo son utilizados de maneira confusa.

O obxectivo principal da persoa responsable da comunicación corporativa é velar pola integridade do discurso da compañía, comprendendo a necesidade dunha homoxeneidade tanto na súa identidade visual como na súa identidade conceptual, co fin de lograr a imaxe desexada da empresa.

Dentro da comunicación corporativa, baixo este modelo que propomos de comunicación, inclúense as subáreas de:

- Branding
- Lobbying
- Comunicación financeira



## 6.1.2 Branding ou comunicación de marca

O branding é unha ferramenta que a través dunha serie de estratexias ten como fin comunicar os beneficios da marca co obxectivo de que o consumidor ou destinatario a elixa en lugar doutras. A marca abarca así unha dimensión comercial (xerar vendas) ademais de corporativa (contribuír a crear e transmitir a imaxe da empresa).

Podemos definir unha marca como unha pegada mental que reflicte unha personalidade, unha promesa e unha forma de actuar propia. As marcas son visuais, emocionais, racionais e culturais.

O branding está presente tanto no proceso de creación da marca e o que este implica, como son as etapas de estudo, deseño (visión da marca, atributos e a personalidade), posicionamento e construción (naming e desenvolvemento gráfico), como na súa xestión posterior (etapas de implementación e control)

Os puntos básicos para situar a marca consisten en definir moi claramente quen es, que fas e como o fas, e transmitilo ao consumidor.

O branding define todo o que inflúe a marca, e é un proceso dende fóra, pensado dende o punto de vista do consumidor, pois é a el a quen se dirixe a marca. Todo o que debe definirse en relación coa marca é: as relacións públicas, publicidade, comportamento, nome, identidade/logo, persoas que a consumirán, produtos e servizo que ofrece, presenza na web, relación con investidores, comunicación corporativa, contorna/contexto e material promocional.

## 6.1.3 Lobbying ou lobbismo



O lobbying é un proceso planificado de comunicación persuasiva cuxo fin é influír e predispoñer o receptor da mensaxe. Os lobbys tamén son coñecidos como grupos de presión ou influencia. A través do lobbying aspírase a que o destinatario subscriba os argumentos da organización que os promove e así as súas decisións favorezan a organización promotora.

44

O lobby céntrase na relación con centros de poder, especialmente públicos. A súa base é principalmente informativa, no sentido de que se fai chegar información necesaria para a toma de decisións. No entanto, a miúdo atópanse outro tipo de mensaxes como a publicitaria, co fin de adquirir protagonismo e intereses comerciais.

A credibilidade dos intereses defendidos deriva principalmente da representatividade e o status da organización que promove o lobby.

A posta en marcha dunha campaña de lobby é un proceso proactivo que comprende as seguintes etapas:

- Identificación e seguimento dos principais temas que poden ser fonte de oportunidade ou ameaza. É fundamental coñecer a lexislación vixente e as tendencias no sector de actividade.
- Identificación dos principais actores que interveñen no proceso político.
- Comprensión das posicións dos aliados e adversarios.
- Desenvolvemento do plan de acción (obxectivos, actuacións, sistemas de control e medición de resultados)
- Establecemento de coalicións

Actualmente, o lobby é unha práctica común, cada vez máis estendida, malia que en España aínda non existe unha regulación formal para este tipo de actividade, que, sendo legal e lexítima, ten na sociedade unha connotación pexorativa.

#### **6.1.4 Comunicación financeira**

A comunicación financeira é unha forma específica de comunicación que centra a súa atención nos recursos financeiros da empresa e se ve fortemente influenciada polos acontecementos económicos e sociais que ocorren ao seu arredor.

A comunicación financeira vai dirixida a todos grupos cos que a empresa ten que contar para dispor en todo momento os recursos financeiros necesarios para o crecemento e supervivencia da empresa.

Os grupos de interese ou stakeholders destinatarios da comunicación financeira van dende os accionistas da empresa e os traballadores/as ata os provedores.

O obxectivo da comunicación financeira é alcanzar a maior eficiencia no emprego dos recursos económicos, xa que en todo momento será un ben escaso. Por iso, a comunicación financeira non debe pasar desapercibida e debe buscarse un adecuado desenvolvemento económico baseado en políticas e formulacións financeiras que estimulen e provoquen un eficaz emprego dos recursos económicos.

Na seguinte táboa resumo cítanse as tarefas e funcións máis importantes que se deben desenvolver baixo a dimensión da comunicación corporativa.

<b>TAREFAS DA COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>
Xestión do material corporativo: folletos, presentacións, material gráfico e audiovisual, xestión da web corporativa...
Elaboración e seguimento do cumprimento do manual de identidade visual corporativa.
Xestión da marca e da arquitectura de marcas.
Construcción do posicionamento.
Estudos de mercado.
Elaboración da memoria anual de actividades da empresa.
Desenvolvemento de agasallos corporativos.
Elaboración de informes financeiros e presentación dos grandes resultados.



## 6.2 Comunicación externa

A comunicación externa poderíase tamén chamar comunicación comercial pura. Como toda comunicación contribúe a crear unha imaxe da empresa, pero o seu obxectivo en concreto é actuar sobre a imaxe e posibilidade de venda das marcas que crea esta.

A dimensión da comunicación externa inclúe as seguintes subáreas: a mercadotecnia, a promoción -como unha das variables da mercadotecnia- e o medio onde se realiza esta comunicación. Neste caso abordaremos a publicidade en internet.

### 6.2.1 Marketing ou mercadotecnia

A mercadotecnia é unha forma de comunicación orientada á satisfacción das necesidades e desexos dos individuos a través dos produtos que comercializa a empresa. Philip Kotler, o pai da mercadotecnia, defínea como “proceso social e administrativo mediante o cal grupos e individuos obteñen o que necesitan e desexan a través de xerar, ofrecer e intercambiar produtos de valor cos seus semellantes”.

O éxito en moitos mercados pasa por facer chegar a oferta personalizada e adaptada ao cliente no momento adecuado. Para poder ofrecer un mellor servizo e atención ao cliente, anticipándose ás necesidades futuras, as empresas necesitan coñecer moi ben os seus clientes. É fundamental poder responder preguntas tales como: ¿quen nos compra?, ¿por que nos compra?, ¿que é o que busca cando nos compra?, ¿con que frecuencia o fai?... Para poder responder a estas preguntas é fundamental obter información do mercado e da competencia, analizar as tendencias do mercado e, en especial do consumidor.

É así como o desenvolvemento dunha base de datos se convérte nunha ferramenta fundamental para poder coñecer cada un dos clientes e o mercado e poder utilizar a información para a toma de decisións e a xestión. Tanto a través de estudos como de internet, hoxe en día é posible recompilar información de interese para a empresa.

As aplicacións de CRM (Customer Relationship Management) son ferramentas que facilitan unha xestión integral das relacións cos clientes, permitindo rexistrar datos sobre as súas vendas, características demográficas... coa finalidade de axudar á toma de decisións.

Os principais obxectivos da mercadotecnia son: gañar clientes e conseguir a súa fidelización. Ademais, na sociedade actual, o verdadeiro éxito da empresa e obxectivo da mercadotecnia e a publicidade consiste en entusiasmar os clientes, onde adquire maior importancia o valor emocional e a experiencia de marca que se cre o consumidor.

Existen catro variables que configuran a mercadotecnia, que é o que se coñece como as 4 P's da mercadotecnia, definidas por Jerome McCarthy:

- Produto (Product): define as características do produto, funcións e beneficios dos produtos deseñados pola empresa.
- Prezo (Price): política de fixación dos distintos niveis de prezos, descontos e condicións de pago.



- Distribución (Placement): define os puntos de venda e medios loxísticos utilizados para facer chegar os produtos aos consumidores.
- Comunicación (Promotion): encárgase de determinar como se debe dar a coñecer e comunicar a venda da oferta da empresa.

A mercadotecnia mix é un concepto desenvolvido que se define como a fórmula que recolle a decisión que se toma sobre cada unha das variables e que configuran a estratexia de mercadotecnia global da empresa para cada un dos seus públicos obxectivos. A través do desenvolvemento de cada unha delas, cambios no produto, políticas de prezo, expansión do lugar de localización do produto, promoción e descontos... e das estratexias que se consideren adecuadas para interactuar e comunicar ao cliente é como se desenvolve a mercadotecnia.

Actualmente considérase que este modelo evolucionou e segundo algúns autores/as existen outras P's que están relacionadas coa función da mercadotecnia. Así, o modelo inicial pódese completar coas seguintes variables:

- Política (Politics)
- Relacións públicas (Public opinion)
- Responsabilidade social e ambiental (Policy)
- Privacidade (Permission)
- Perfís (Profiling)
- Personalización (Personalization)

### **6.2.2 Publicidade**

A comunicación publicitaria ou a publicidade tal como a sinala a Lei 341988 de 11 de novembro, Lei xeral de publicidade, refírese á forma de comunicación realizada por unha persoa física ou xurídica, pública ou privada, no exercicio dunha actividade comercial co obxectivo de promover de forma directa ou indirecta a compra do produto ou servizo da empresa.

A publicidade é un instrumento de comunicación que ten como obxectivo informar e convencer os consumidores receptores da mensaxe comercial da existencia de produtos/servizos e convencelos para a súa adquisición.

Non debe confundirse mercadotecnia e publicidade, posto que a mercadotecnia se refire a un conxunto de ferramentas, entre as que pode atoparse a publicidade.

A publicidade, polas súas propias características, presenta algúns elementos específicos:

- Comunicación funcional: cada unha das personaxes que participan no proceso exerce unha función.
- Comunicación masiva: o seu fin é chegar ao maior número posible de persoas, a pesar de que actualmente se está presentando maior atención á publicidade personalizada e á segmentación dos/as destinatarios/as.
- Comunicación que pretende a máxima eficiencia ao mínimo custo.
- Comunicación pagada e controlada.



A comunicación publicitaria garda paralelismos co sistema tradicional do modelo de comunicación tal como pode verse na seguinte táboa.

Comunicación	Comunicación publicitaria
Emisor	Anunciante
Mensaxe	Campaña publicitaria
Códigos	Linguaxe publicitaria
Canles	Medios publicitarios
Contexto	Situación da comunicación
Receptor	Público obxectivo ou target

Un dos aspectos máis importantes na publicidade é a creatividade. Segundo o informe global de comunicación de mercadotecnia, The Big Won, a creatividade española ocupa o cuarto posto na clasificación de países máis creativos.

O deseño dunha campaña publicitaria implica unha serie de aspectos que deben terse en conta. Non debe esquecerse que a realización dunha campaña publicitaria debe responder e estar aliñada coa estratexia xeral de comunicación da empresa.

A empresa é a responsable de dar o briefing ou resumo á empresa de publicidade encargada de desenvolver a campaña (pode ser posible que a mesma empresa desenvolva a campaña por si mesma, pero isto dependerá dos recursos cos que conte). Os puntos que debe conter o brief (documento que recolle o briefing) son:



48

- Antecedentes
- Obxectivos da campaña
- Público obxectivo
- Mensaxe
- Ton ou estilo de comunicación
- Medios que se van empregar
- Orzamento
- Tempo
- Obrigas ou regras execucionais: pautas de obrigado cumprimento ao desenvolver a campaña.

### **6.2.3 Internet**

As pemes, xeralmente, adáptanse mellor aos medios participativos e ao potencial de internet que as grandes empresas. Ademais que o seu custo é moito menos elevado que o doutras ferramentas como os anuncios en televisión ou en prensa. As novas tecnoloxías ofrecen cada vez máis posibilidades, contidos dixitais (vídeo, audio...). A web pasou dun modelo 1.0 a un modelo 2.0.



A Web 2.0 está baseada nun ecosistema de colaboración onde o usuario é o protagonista. Caracterízase sobre todo pola usabilidade e funcionalidade da web, un deseño emocional e pola accesibilidade. Carece de presentacións previas e flash e baséase en ter unha boa arquitectura de contidos que axuda ao usuario a atopar o que necesita.

De igual modo que se está producindo a evolución cara a un modelo de web participativo, a dimensión da blogosfera cambiou radicalmente nos últimos tres anos. Pasou de ser un fenómeno centrado nunha comunidade moi próxima á tecnoloxía para alcanzar millóns de usuarios. O 41 % dos usuarios de internet escribe nun blog e existen 4,2 millóns de bloggers en España, segundo datos de Universal McCann.

A seguinte táboa mostra cales son as principais diferenzas entre o anterior modelo web e o actual.

Web 1.0	Web 2.0
Leo	Escribo
Interface complexa	Interface simple
Programas/produtos	Aplicacións e servizos en liña

Conceptos como accesibilidade e usabilidade están rexendo a forma de desenvolver páxinas web ou sitios en internet, dados os seus beneficios. Unha boa usabilidade axuda a potenciar a marca e a credibilidade, así como a accesibilidade garante que todos os usuarios/as poidan acceder correctamente aos contidos en internet.

Na seguinte táboa resumo cítanse as tarefas e funcións máis importantes que cómpre desenvolver baixo a dimensión da comunicación externa.

TAREFAS DA COMUNICACIÓN EXTERNA
Deseño do plan de mercadotecnia.
Desenvolvemento de campañas de publicidade.
Execución e posta en marcha das accións, contratación dos espazos publicitarios.
Elaboración de campañas e merchandaxe.
Xestión das novas redes sociais e do potencial da web 2.0.
Medición dos resultados das accións.



## 6.3 Comunicación interna

A comunicación interna céntrase no capital humano. É un proceso comunicacional onde se integran os dirixentes (xerentes, directores/as etc.) dunha organización con todos os niveis de traballadores/as desta.

O principal obxectivo da comunicación interna é implicar no proxecto empresarial a todos os membros da organización. Trátase de crear un clima de traballo cordial e de confianza, o que implicará menos conflitos, menos absentismo laboral... nunha palabra, que todos e cada un dos que forman parte da organización traballen máis a gusto e se sintan implicados e motivados no proxecto empresarial, de maneira que os seus obxectivos e os da empresa estean relacionados.

Todas as accións e a súa xestión contribuirán a fortalecer a cultura corporativa.

É fundamental para asegurar o éxito da comunicación interna que se lidere dende o máis alto nivel da empresa. Só será eficaz cando estea incorporada na cultura empresarial.

O proceso de comunicación interna non debe entenderse como un proceso nunha única dirección, senón que é a participación de ambas as partes a que conseguirá satisfacer as necesidades das dúas e crear un bo clima. É así moi importante o feedback ou retroalimentación que se produza por ambas as partes na comunicación interna.

### Xestión do coñecemento

A pesar da importancia da súa xestión, a comunicación interna é unha das máis descoidadas e que máis perdas xera. A razón é que en muchas ocasións distintos departamentos dunha mesma compañía descoñecen o que están facendo uns e outros. A pesar diso, cada vez os directivos das pequenas e medianas empresas son conscientes da necesidade de crear unha boa canle de comunicación entre os traballadores, establecendo unha boa estrutura e proceso documental da información que navegue pola empresa.

O xerente eficaz tratará de compartir a información cos seus empregados de acordo coas necesidades destes. Un dos propósitos da comunicación interna é optimizar a circulación de información descendente e ascendente dentro da organización. Para iso é preciso desenvolver un bo sistema de xestión da información e a documentación.

Dentro da xestión da información convén sinalar distintos aspectos que cómpre levar a cabo:

- Determinar as necesidades internas e externas de información
- Desenvolver a base informativa da empresa e garantir a accesibilidade da información
- Establecer procedementos de seguridade para a información
- Formar e adestrar as persoas da empresa no manexo da información

Unha correcta xestión da comunicación interna e a xestión da información garantirán a calidade e eficiencia dos produtos informativos da empresa, e produciranlle beneficios á organización.



De modo resumido, as tarefas máis relevantes no ámbito da comunicación interna son:

<b>TAREFAS DA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
Definir as necesidades de comunicación interna e as ferramentas necesarias.
Captar os fluxos de información e xerar comunicación.
Dotar a empresa dun sistema de información e xestión do coñecemento.
Desenvolver as comunicacións internas: revistas, boletíns, intranet, manual de acollida...
Propor iniciativas que estimulen o persoal.
Colaborar coas áreas de recursos humanos e formación.
Definir indicadores e medir os resultados das accións.
Reforzar a cultura organizacional.



## 6.4 Comunicación de crise

*O verdadeiro risco nunha crise está en non facer nada*

A comunicación de crise pretende prever os posibles danos que poden xurdir nas empresas e anticipar solucións ao mal ocasionado. Unha vez ocorrida a crise, existen uns responsables que son as persoas encargadas da súa xestión. O fin último da comunicación de crise é defender a imaxe da empresa ante os seus públicos obxectivos e a opinión pública.

A empresa Baxter, cunha traxectoria e imaxe positiva, enfrontouse a unha crise pola morte de 53 persoas en once países por mor dos seus dializadores. Xornais como o New York Times tamén se enfrontaron á crise, cando se descubriu que un dos seus xornalistas estaba inventando e publicando artigos e entrevistas de persoas inexistentes. Iberia en España protagoniza frecuentemente momentos de crises pola folga dos seus pilotos. Outros casos que xeraron crises en sectores e compañías son as vacas tolas, a pneumonía asiática, e escándalos como o de Enron ou Arthur Andersen. Todo isto demostra que non existen empresas nin entidades, por gran prestixio e imaxe positiva que teñan, que estean exentas da ameaza dunha crise.

Aínda que a maioría das grandes empresas e as pemes non teñen presente a comunicación de crise e non contan cun manual e un plan de crise formal, é importante, atendendo as características de cada empresa, prestar atención e tratar de prever calquera situación deste tipo con anterioridade a que se produza, xa que as crises ocorren a todos os niveis da empresa e as súas consecuencias poden ser fatais.

Existe unha serie de características comúns ás crises:

- Son inesperadas, pois prodúcense nun momento sorpresa. Por exemplo, casos provocados por accidentes aéreos, rumores ou información crítica desvelada publicamente.
- Son complexas e requiren solucións definitivas, normalmente de forma urxente.
- E, especialmente pola súa urxencia, a miúdo requiren actuacións máis arriscadas que as habituais.

Malia o inesperado das crises, a empresa é a responsable de delimitar os posibles riscos que ela mesma poida xerar, derivados da súa propia actividade. Por exemplo, sectores máis sensibles como o petroleiro, o farmacéutico ou o alimentario deberán ter en conta os posibles riscos inherentes ao seu sector e establecer un plan de prevención e, no seu caso, de actuación ante determinados sucesos que poidan ocorrer.

Un dos aspectos fundamentais é determinar con anterioridade a calquera suceso un comité de crise que poida organizarse e tomar decisións ante unha situación deste tipo. A composición do comité deberá contar, polo menos, con:

- O presidente, director ou xerente da empresa, cuxa intervención debe ser moderada, para non contribuír a agravar ou dramatizar a situación de crise.
- Un responsable de prensa, coñecedor dos medios.
- Un responsable de relacións externas, que poida mediar cos diferentes representantes de entidades.
- Un responsable de comunicación interna, que medie entre o persoal da empresa e poña en marcha mecanismos necesarios dentro desta.



As actuacións levadas a cabo nestes casos condicionarán o resultado sobre a imaxe da empresa, que contribuirá a agravar ou mellorar a situación, provocando no peor dos casos o peche da empresa ou o cesamento dos seus directivos. Ante estas situacións estes son algúns dos aspectos que hai que ter en conta: a calma, a transparencia e moita, moita organización.

Para ilustrar como o manexo dunha situación de crise provoca diferentes resultados e así facer énfase na importancia dunha correcta xestión, existen varios exemplos ilustrativos clásicos que en comunicación de crise se utilizan para explicar que facer e que non facer en situacións de crises.

A multimillonaria empresa Exxon, en 1989, enfrontouse á crise desatada cando se produciu o afundimento do petroleiro Exxon Valdez, que provocou un desastre ecolóxico en Alaska. Os executivos de Exxon gardaron silencio durante as primeiras horas, cruciais en calquera crise, e finalmente a empresa compareceu publicamente non para asumir a súa culpa, senón cunha comunicación baseada en compartir responsabilidades con terceiros. A arrogancia de Exxon non só lle custou millóns de dólares senón que o prezo máis caro que pagou foi a deterioración da súa imaxe pública.

Outro dos casos máis famosos dos resultados dunha mala xestión de crise foi cando se atoparon restos de benceno na auga mineral da marca Perrier en 1990. A empresa reaccionou dicindo que era consecuencia dun único e illado accidente de limpeza sobre un número limitado de botellas que xa se retiraran do mercado en Estados Unidos. A segunda parte deste caso xurdiu cando se atoparon botellas con restos en Europa. Nesa ocasión a compañía dixo que se trataba dun problema do sistema de filtros. Finalmente Perrier anunciou a retirada do produto a nivel mundial. O resultado da xestión da crise foi que os medios criticaron fortemente a empresa, cuestionando a súa integridade e tratando temas de saúde pública. Como consecuencia da súa xestión, Perrier perdeu o prestixio e cota de mercado e terminou sendo vendida a Nestlé.

En España tamén existen exemplos de mala xestión de crise como é o caso do aceite de colza que en 1981 provocou 700 mortes. Máis recentemente en 2008 tamén se produciu alarma polo aceite de xirasol. Malia que se chamou á calma desde a Unión Europea, a falta de información concreta e as distintas opinións emitidas desde o Ministerio de Sanidade e a Axencia de Seguridade Alimentaria provocaron confusión e acrecentouse o medo pola experiencia do aceite de colza.

No caso de Johnson & Johnson a xestión da crise pola toxicidade do Tylenol foi totalmente diferente. En Chicago, en 1982, varias persoas morreron ao consumir cápsulas de Tylenol (analgésico) que foran manipuladas por un criminal, que substituíu o contido por cianuro. A empresa comezou unha investigación informando os medios e antepuxo a seguridade dos consumidores retirando inmediatamente o produto no mercado, medidas que se tomaron cando o caso de intoxicación só se concentraba nun supermercado onde este se vendía. Os medios de comunicación eloxiaron a actitude responsable da empresa e deron cobertura posterior sobre o novo envasado do produto, que se converteu en estándar e obrigatorio en EEUU para comercializar medicamentos de venda libre. Os resultados da crise reforzaron a Johnson & Johnson como empresa líder provocando que outras empresas do sector tomasen tamén medidas seguras sobre o envasado.

Ante este tipo de situacións extraénsese unha serie de pautas que é importante coñecer e seguir:

- Non especular coa información e non mentir.
- No minimizar o problema ou facer coma se non existise, pois a prensa descubrira antes ou despois.



- Establecer formalmente comunicados e manter informados os medios, con igualdade de oportunidades. Sempre se debe informar e evitar os “sen comentarios” que só axudan a avivar a atención sobre o problema. É mellor xerar noticias “controladas” a que haxa información compartida e modificable por outros.

- Poner en marcha as medidas necesarias para solucionar a crise.

O final da crise ten lugar cando a empresa domina a situación e a súa imaxe empeza a mellorar ante a situación acaecida. Non se debe confundir o final técnico dunha crise con que unha crise estea totalmente pechada. Ademais, é igualmente importante, unha vez dada por finalizada a crise, facer un seguimento e xestionar a pos-crise.

#### TAREFAS DA COMUNICACIÓN DE CRISE

Designación dun comité de crise

Elaboración dun manual de crise

Deseño da estratexia e posta en marcha de actuacións concretas durante a crise

Elaboración de comunicados

Seguimento e atención aos medios na crise e a pos-crise



## 6.5 Relacións públicas e gabinete

### 6.5.1 Relacións públicas

O principal obxectivo das relacións públicas (RRPP) é conseguir que a empresa teña unha imaxe positiva e un recoñecemento na sociedade. O seu traballo céntrase en abrir vías de diálogo e establecer relacións eficaces de forma permanente con todos os públicos aos que se dirixe a empresa. As RRPP moito teñen que ver con técnicas de persuasión.

O Instituto de Relacións Públicas de Londres (Chartered Institute of Public Relations) define as relacións públicas do seguinte xeito: o exercicio das RRPP é o esforzo deliberado, planificado e continuado para establecer e manter a boa vontade e a comprensión mutuas, entre unha organización e os seus públicos.

### 6.5.2 Gabinete de prensa

Os gabinetes de prensa comezaron a xurdir en España coa chegada da liberdade de prensa e a consolidación da democracia. Dende entón evolucionaron dende aquela figura que se encargaba de coller o teléfono aos xornalistas, xestionar algunha entrevista e enviar de cando en vez unha nota de prensa, a converterse nun departamento profesionalizado que xera moita información e aproveita todas as oportunidades da comunicación.

A única forma de “controlar” a información é proporcionala, sobre todo nunha crise. É por iso que o gabinete de prensa se constitúe como portavoz da empresa tratando de alcanzar a maior difusión posible na divulgación das mensaxes.

Un dos aspectos claves para lograr o éxito da comunicación nos gabinetes de prensa é coñecer como funciona o medio de comunicación. Unha das pautas para lograr o éxito e que os medios presten atención á información que a empresa xera é supeditar toda información ao principio de primacía da información, o cal se basea no feito de que haxa que dicir algo (informar), se argumente e sexa interesante. Canta máis puntuación alcance a información enviada nesta escala, máis probable será que o medio de comunicación publique ou se faga eco da información emitida pola empresa.

De igual maneira á hora de elaborar contidos débese prestar atención ao tipo de medio (impreso, audiovisual ou outros), ao tipo de mensaxe e ao tipo de audiencia ao que vai dirixida.

### 6.5.3 Protocolo e relacións institucionais

Cómpre atender de forma adecuada as visitas, os provedores e os clientes. Tamén é necesario ter unhas relacións cordiais e fluídas con outras empresas, con institucións e organismos, tanto oficiais como privados. Pero o protocolo non só se limita ás relacións interpersoais, senón que vai máis alá, establecendo procedementos adecuados sobre como realizar invitacións, como sentar as persoas na mesa, como saudar, como ir vestido ou como ter en conta aspectos sobre a discapacidade á hora de xestionar un evento.

En definitiva, o protocolo céntrase en expor unha serie de regras ou procedementos e condutas sociais para lograr unha xestión correcta e educada na forma de relacionarse con outras persoas e con outras empresas e entidades e todo o que os rodea.



Sen entrar en maior profundidade, pero para sinalar a importancia do protocolo e a amplitude de aspectos os que confire, convén citar os distintos ámbitos do protocolo:

- Protocolo internacional
- Protocolo administrativo español
- Protocolo xurídico
- Protocolo nobiliario e real
- Protocolo profesional
- Protocolo académico
- Protocolo eclesiástico

En moitas ocasións, as diferenzas non as marcan os produtos ou servizos ofrecidos, os seus prezos... senón do bo "facer" dos empregados e directivos dunha empresa.

O protocolo axuda a diferenciar unhas empresas doutras. Axuda a diferenciar unha empresa da da competencia. Un dos principais obxectivos do protocolo e as relacións institucionais é evitar un conflito institucional. Por iso, cando se trata de relacións coa Administración, sindicatos, cámaras de comercio, asociacións ... é cando maior atención e énfase se debe pór sobre o aspecto protocolario.

#### **6.5.4 Xestión de eventos**

A xestión de eventos consiste na organización e administración adecuada de reunións, xornadas, conferencias, congresos ou actos de maior envergadura nos que debe buscarse o confort e satisfacción de todos os participantes.



56

Existen diferentes aspectos que deben terse en conta á hora de organizar un evento:

- Lugar: facilidade de acceso, acorde á imaxe que transmite a empresa...
- Data e horario: adecuación e dispoñibilidade. Idoneidade con outros eventos.
- Ambientación: iluminación, megafonía, accesos, número de asistentes, cartelería, protocolo...
- Contratación dos servizos: catering, vídeo, gravación, azafatas...
- Captación de asistentes
- Relatores: xestión das súas viaxes, recepción, recompilación dos relatorios...
- Materiais: deseño e entrega de materiais.
- Acreditacións
- Difusión

#### **6.5.5 Patrocinio ou sponsoring e mecenado ou patrocinio cultural**

O patrocinio é unha actividade que consiste en prestar apoio a un determinado evento ou entidade.



Cada vez contan con maior importancia as accións de patrocinio que contribúen a aumentar a notoriedade da marca e asociar os valores positivos do evento con esta. Por iso é importante unha coidadosa selección dos actos, actividades ou persoas que a marca vaia patrocinar, e que, polo tanto, a representarán, pois no caso de que os resultados sexan negativos, estes asociaranse á marca.

O mecenado, pola súa banda, consiste máis na contribución única que a empresa realiza a unha persoa co fin de contribuír á súa carreira ou obra dado o interese xeral para o conxunto da sociedade.

Ambas as actividades aumentaron o seu auxe debido aos retornos positivos sobre a imaxe.

Cada unha das dúas ferramentas de comunicación require o apoio das relacións públicas, unha xestión de prensa e unha campaña de publicidade dirixida a dar a coñecer e captar a atención da sociedade, sen esquecer o apoio da comunicación interna que promova a cohesión do persoal e a promoción do patrocinio.

### TAREFAS DAS RELACIÓNS PÚBLICAS

Xestionar as relacións cos medios de forma habitual.

Crear contidos para a súa difusión (identificar e dar forma á información interna susceptible de ser noticia e identificar focos de interese por tipo de medio, sector e profesionais para xerar noticias) e manter dinamicamente a área de prensa da web.

Seguir os medios e arquivo documental.

Controlar e formar a capacidade comunicativa dos portavoces.

Organizar os actos públicos (seminarios, conferencias, feiras...) propios ou de terceiros.

Xestionar eventos corporativos (xornadas de empresa, ceas de Nadal...).

Controlar os nomeamentos.

Prestar asesoramento en materia de protocolo e xerar o manual interno de protocolo.

Coordinar as visitas oficiais á sede.

Identificar os foros ou necesidades de proxección da empresa ou da alta dirección.



## 6.6 Responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social corporativa (RSC), responsabilidade social empresarial (RSE) ou a responsabilidade social (RS) non é unha obriga na empresa. As prácticas de RSC están por encima do cumprimento das normas. Se non, non sería RSC. Cando falamos de RSC estamos a falar dun compromiso, un convencemento da empresa e tamén dos seus traballadores en realizar accións comprometidas coa sociedade.

É unha política que afecta de maneira global a todas as áreas de negocio da empresa cuxa esencia está no compromiso ético.

A RSC non debe ser entendida como un gasto, senón como un investimento. Os resultados máis evidentes retórnanse en traballadores satisfeitos e mellora do contexto social. A comunicación interna é clave no bo funcionamento das accións de RSC nas empresas.

Os ámbitos da RSC céntranse en crear políticas activas que melloren cada un dos aspectos da sociedade (sociedade, laboral, ambientais, saúde, dereitos humanos...) e os grupos de acción da empresa (accionistas, traballadores, provedores...)

De maneira concreta, os principais compromisos de calquera política de RSC xiran ao redor dos seguintes aspectos:

- Desenvolvemento sostible e creación de riqueza.
- Mellora do contexto social.
- Respecto aos dereitos humanos.
- Preocupación e coidado do medio natural.
- Cumprimento coa lexislación vixente.



### TAREFAS DAS RSC

Deseñar, impulsar e coordinar accións de responsabilidade social e xestión ética, co obxectivo de fomentar e xerar beneficios á sociedade, en especial aos colectivos desfavorecidos.

Representar á empresa nos foros e/ou actos que promovan a relación entre a empresa e a sociedade.

Coordinar as accións de RSC cos distintos departamentos.

Difundir as actuacións tanto externa como internamente.

Deseñar e implantar o código de conduta na organización.

Definir indicadores e medir a eficacia e a execución das accións.

**7. ¿Como diseñar un plan de comunicación integral?**







## 7. Como deseñar un plan de comunicación integral?

Asumindo a función estratéxica da comunicación, deseñar un plan de comunicación integral supón previamente dispor dun plan estratéxico global, que sirva como base para elaborar o plan de comunicación, cuxo fin é o de contribuír á consecución dos obxectivos da empresa.

A miúdo as pemes non contan con un plan estratéxico formal o cal dificulta o deseño formal e por escrito dun plan de comunicación. A pesar dos inconvenientes, é fundamental realizar unha planificación estratéxica da comunicación que debe, como se comentou ata agora, xurdir e tomar como base a estratexia empresarial.

### 7.1 O plan estratéxico de comunicación integral (PECI)

O plan estratéxico de comunicación integral é un documento que recolle os obxectivos, destinatarios, políticas, estratexias, recursos e accións de comunicación para desenvolver en todos os ámbitos da empresa.

Con carácter xeral as empresas adoitan centrar os seus esforzos en desenvolver o plan de comunicación externa, que se refire ao ámbito da comunicación comercial, que non é máis que unha parte dentro da comunicación da empresa.

Este manual ten como obxectivo abordar a comunicación en todas as dimensións da empresa, tal como xa se sinalou, e, polo tanto, tratar a comunicación da empresa como unha globalidade, nas que as distintas dimensións da comunicación sexan coordinadas, integradas e xestionadas corporativamente.

Destá maneira, o plan estratéxico de comunicación integral será o documento que recolla a estratexia xeral a nivel de comunicación, a mensaxe e estilo para difundir coa finalidade de lograr unha política de comunicación na empresa coherente e eficaz.



## 7.2 Estrutura do plan estratéxico de comunicación integral

1. **Análise:** estudo da información do contexto externo e interno. Resumo DAFO (debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades).
2. **Antecedentes:** análise da información da empresa, historia, vendas...
3. **Obxectivos:** débense sinalar cales son os obxectivos, é dicir, que se quere conseguir coas actividades que se poñan en marcha. O obxectivos deben poder ser cuantificados, medibles e alcanzables e realistas.
4. **Público obxectivo ou target da comunicación:** é imprescindible determinar a quen vai dirixirse a comunicación. Definir cal ou cales son os destinatarios ou grupos de destinatarios nos que se centrarán os esforzos comunicativos, coñecer o público ao que se dirixe a empresa, os medios que utiliza para informarse ou o estilo comunicativo que manexa son aspectos claves e críticos que influirán no éxito de comunicación.
5. **A mensaxe:** é o elemento que se quere comunicar elixindo as características ou atributos que cómpre comunicar, así como o ton ou estilo da comunicación.
6. **Estratexia:** elección do modo a desenvolver cada unha das áreas de comunicación co fin de alcanzar os obxectivos.
7. **Accións:** concreción das actividades que cómpre desenvolver e os medios que hai que utilizar para desenvolver o plan.
8. **Cronograma ou calendario:** planificación no tempo de cada unha das accións.
9. **Orzamento:** cantidade económica que se destinará á posta en marcha do plan estratéxico de comunicación integral.
10. **Control e seguimento:** medición do transcurso e cumprimento do plan co fin de realizar accións de corrección para tentar alcanzar os obxectivos marcados.
11. **Indicadores**
  - a. **De realización física:** miden o grao real de cumprimento das accións programadas.
  - b. **De realización financeira:** mide que orzamento real foi executado sobre o orzamento en principio destinado a esta acción de promoción e divulgación
  - c. **De impacto:** mide o número real de persoas impactadas a través das accións postas en marcha, por exemplo número de aparicións nos medios, número de materiais enviados...
  - d. **De resultado:** mide o número real de resultados alcanzados, como por exemplo o número de visitas da páxina web.



## 7.3 Os plans de comunicación

O plan estratéxico de comunicación integral recolle de forma global cada un dos puntos anteriormente expostos.

Cada unha das áreas de comunicación da empresa require, pola súa banda, desenvolver un plan máis concreto e desagregado cos obxectivos, público obxectivo, estratexias e accións, ademais da medición dos resultados.

- O manual de comunicación corporativa
  - O plan de comunicación externa. Este plan inclúe:
    - Plan de mercadotecnia: recolle a mercadotecnia mix da empresa.
    - Plan de publicidade: entre os aspectos particulares dunha campaña de publicidade que hai que desenvolver débense citar os seguintes:
      - **Determinación da estratexia creativa:** concrétase no eixe da comunicación e o concepto e, por outro lado, na codificación ou forma da mensaxe. É dicir, o que se quere transmitir e a forma de transmitilo ou representalo mediante imaxes ou outros efectos.
        - Determinación da lema publicitario que cómpre desenvolver.

O éxito da estratexia creativa a nivel de contidos está en atopar o insight ou verdade do consumidor, esa verdade que conecta co consumidor e que este a asume como súa. É a través desa identificación coa mensaxe que o consumidor decide comprar o produto.

  - **Determinación da estratexia de medios:** escoller en que medios e soportes se van difundir as mensaxes para alcanzar os obxectivos da campaña.
- Plan de comunicación interna
- Manual de comunicación de crise
- Plan de RRPP
- Programas de RSC







## **8. Estratexias da comunicación**







## 8. Estratexias da comunicación

“A estratexia de comunicación é o conxunto de decisións e prioridades baseadas na análise e o diagnóstico que definen tanto a tarefa como o modo de cumprila por parte das ferramentas de comunicación dispoñibles.

A estratexia de comunicación é á vez unha decisión, unha intención e unha estratexema. Dálles prioridade aos obxectivos e valora a información dispoñible tanto sobre o contido ou entidade obxecto de comunicación, como sobre os suxeitos receptores desa comunicación. Ademais, establece decisións tanto en materia de contidos como na utilización de canles ou ferramentas de comunicación. A estratexia é unha análise, unha ambición ou intención e unha decisión”. Antonio Monerris.

A estratexia de comunicación ha de ser deseñada tomando como base a estratexia empresarial. A persoa encargada do deseño da estratexia de comunicación é a responsable de comunicación na empresa.

Na súa definición estará involucrada tamén a alta dirección. A estratexia débese formalizar por escrito e estar recollida no plan estratéxico de comunicación integral.

A continuación recóllense de modo resumido as principais estratexias ou modos de actuación estratéxicos co fin de contribuír aos obxectivos xerais da empresa.



## 8.1 Estratexias de comunicación corporativa

### 8.1.1 Estratexias corporativas

#### Estratexia global de diferenciación

As empresas poden seguir estratexias de diferenciación por atributos tanxibles, intanxibles... Cada empresa sitúase en diferentes valores.

#### Estratexia de asociación

En contraposición, a estratexia de asociación refírese á que seguen as empresas que utilizan para identificarse os mesmos valores ou similares.

#### Estratexia mixta

Pódese seguir unha estratexia mixta.

### 8.1.2 Estratexias de marca

Existen diferentes estratexias ou decisións en torno ao desenvolvemento da marca ou marcas da empresa.

#### Estratexia de marca única ou monolítica

Supón pór o mesmo nome a todos os produtos que a empresa comercializa, e este nome pode coincidir ou non co da empresa. Esta estratexia tamén recibe o nome de marca "paraugas".

#### Estratexia de marcas múltiples ou marquista

É o caso oposto ao anterior. A empresa non existe para o usuario e é o produto o que manda.

- Estratexia de marcas individuais: consiste en pór un nome distinto a cada un dos produtos comercializados pola empresa.
- Estratexia de marcas para liñas de produtos: consiste en utilizar o mesmo nome de marca para varios produtos relacionados entre si.
- Estratexia de segundas marcas: son marcas que pertencen a fabricantes que teñen no mercado outras marcas de máis prestixio.

#### Estratexia de marcas apoiadas ou de endoso

A marca é individual pero recibe a protección dunha marca establecida. Isto produce que a marca estea apoiada polo prestixio da marca establecida.



### **8.1.3 Estratexias de lobby**

Atopamos dúas estratexias no desenvolvemento da actividade do lobbying.

#### **Estratexia de lobby directo**

O lobby directo é o realizado sen a participación de terceiros. A empresa ou o grupo de presión actúa directamente coa persoa responsable e que ten o poder de tomar as decisións. É unha estratexia directa. Implica que a empresa teña un contacto e acceso directo á persoa de maior responsabilidade.

#### **Estratexia de lobby indirecto**

El lobby indirecto consiste en utilizar a cidadanía, o electorado ou outros intermediarios para facer valer unha postura ou un interese ante os poderes públicos, de modo que estes se fagan eco do interese que promove a empresa e tomen unha decisión favorable á que a empresa busca.



## 8.2 Comunicación externa

Dentro da comunicación externa, existen diferentes estratexias para a mercadotecnia, a publicidade e internet.

### 8.2.1 Estratexias de mercadotecnia

#### Mercadotecnia de captación

A súa estratexia baséase en conseguir novos clientes. Esta estratexia é máis habitual no pasado, xa que agora é cada vez máis difícil captar novos clientes e todo o esforzo céntrase en manter e mellorar as relacións cos existentes.

Políticas como prezo ou o lugar de localización dun produto son algunhas das ferramentas que se utilizarán para alcanzar maior número de clientes.

#### Mercadotecnia de fidelización ou retención

O seu obxectivo principal é manter a fidelidade ou lealdade dos clientes, os que son os máis rendibles para a empresa, a través dunha relación que produza o maior valor para o cliente.

Esta estratexia baséase en prestar o mellor servizo ao cliente, ofrecerlle un produto personalizado ás súas necesidades, pór en marcha programas de fidelización (agasallos, tarxetas de puntos etc.)...

Nesta estratexia, os clientes fieis son menos sensibles ao prezo e teñen un custo de cambio que representa unha barreira para os competidores. Cando un cliente se atopa verdadeiramente satisfeito coa oferta da empresa, este pode actuar mesmo como prescriptor desta, de aí a importancia desta estratexia.



70

#### Mercadotecnia one to one

Consiste nunha personalización total da oferta e mensaxe da empresa. Trátase de coñecer as necesidades do cliente e establecer unha relación directa e especial con cada un deles, one to one, un a un.

#### Mercadotecnia viral ou buzz

É unha estratexia que se basea en que son os propios clientes os que dan a coñecer o produto a outras persoas. Especialmente destaca esta estratexia a través de internet, onde son os propios consumidores que envían e dan a coñecer a oferta da empresa.

Esta estratexia, que cada vez se está desenvolvendo con maior importancia debido á saturación publicitaria, pode utilizar foros onde os consumidores deixan as súas opinións ou outras ferramentas como o desenvolvemento de xogos ou accións de publicidade máis innovadoras.

#### Mercadotecnia directa

Estratexia que utiliza distintos medios publicitarios para conseguir unha resposta directa por parte do cliente. Xeralmente busca que se produza a compra da marca da empresa, aínda que tamén é moi común buscar e xerar contactos.

### **Mercadotecnia relacional**

Consiste en tratar de establecer unha relación entre a empresa e o cliente. Unha relación que sexa duradeira e beneficiosa para ambas as partes.

### **Mercadotecnia emocional ou experiencial**

A mercadotecnia emocional céntrase na xestión das experiencias vividas por cada cliente coa marca e a empresa. Neste sentido é fundamental crear un mundo para o cliente onde este participe.

### **Mercadotecnia permisiva**

Estratexia de mercadotecnia onde a empresa xa conta anticipadamente co permiso do cliente para poder facerlle chegar ofertas comerciais.

## **8.2.2 Publicidade**

### **Estratexia Above the line (ATL)**

Estratexia que implica o emprego de medios tradicionais ou convencionais para publicitar a oferta e as mensaxes da empresa. Trátase dunha estratexia que utiliza medios masivos para chegar ao maior número de público obxectivo. Entre os medios masivos atópanse: televisión, radio, prensa e a publicidade exterior.

### **Estratexia Below the line (BTL)**

O emprego dunha estratexia below the line céntrase en utilizar medios non convencionais, que se caracterizan por ser menos masivos e máis directos. Algúns deles son: as relacións públicas, internet, mercadotecnia directa, promocións...

### **Estratexias 360°**

Baséanse na utilización de todos os medios publicitarios masivos e non masivos.

## **8.2.3 Comunicación web**

### **Rexistro en buscadores ou outros directorios**

Consiste en dar de alta a referencia web da empresa nos principais buscadores de internet, co obxectivo de que se mostre a web da empresa entre os resultados de busca dos usuarios/as de internet.

O rexistro, por exemplo, en directorios empresariais ou outras páxinas tamén é unha das estratexias de comunicación web.

### **Patrocinio de palabras claves ou anuncios en buscadores**

Estratexia baseada en elixir as palabras coas que a empresa define o que quere comunicar.



### **Ligazóns noutras páxinas ou bartering**

O intercambio de ligazóns en páxinas web ou bartering (intercambio promocional) consiste en publicar ligazóns á páxina web da empresa ou outras páxinas propias noutras webs.

### **Microsites e comunidades virtuais**

Webs desenvolvidas especificamente para dar a coñecer unha acción en concreto da empresa. Con carácter xeral adoitan ter unha validez determinada no tempo, pois son creadas para unha actividade putual.

Unha comunidade virtual é un punto de encontro en internet para que usuarios/as con intereses comúns poidan chalar, debater, compartir información...

### **E-mail mercadotecnia**

Utilización do correo electrónico como ferramenta de comunicación directa e personalizada co usuario. Este medio de comunicación está a desbancar o fax e o correo postal como formas de comunicación en parte debido a: o baixo custo da comunicación, que non depende da distancia nin do número de destinatarios/as, a rapidez, a posibilidade de achegar ficheiros así como o distintas técnicas que ofrece como pode ser a posibilidade de encriptación.

### **Publicidade en internet**

Outra forma de publicidade en diferentes páxinas web a través de banners ou anuncios publicitarios en internet, xanelas emerxentes ou pop ups, botóns... que aparecen cando o usuario/a consulta outras páxinas e contidos web.



### **E-commerce**

Intercambio de información e pago dos produtos a través de internet. A entrega final realízase no mundo real, agás os bens que poden ser dixitalizados. A estratexia de e-commerce supón ofrecerlle ao consumidor unha nova canle de venda diferente das formas tradicionais, como a venda directa, a través de correo postal ou por teléfono.



## **8.3 Estratexias de comunicación interna**

### **8.3.1 Estratexia de contacto persoal**

É unha canle que non pode controlarse, pero á vez é altamente influenciábel. Consiste en establecer e transmitir directa e persoalmente a comunicación a través de calquera persoa da organización. É importante que os niveis xerárquicos estean capacitados para que a mensaxe non se altere e para mellorar as relacións interpersoais.

### **8.3.2 Estratexia de canles de comunicación controladas**

A comunicación interna é responsabilidade do ou dos departamentos que manexan as comunicacións internas, de modo exclusivo. Con carácter xeral, é máis recomendable esta estratexia cando o departamento encargado da comunicación interna estean plenamente capacitados.

### **8.3.3 Estratexia de canles de comunicación masivas**

A comunicación interna é responsabilidade do departamento que manexa a imaxe institucional da empresa. De maneira exclusiva, a mensaxe e as relacións internas son manexadas dende un departamento capacitado para iso.



## 8.4 Estratexias de comunicación de crise

### 8.4.1 Estratexia do silencio ou evasiva

A estratexia do silencio está baseada en ofrecer a mínima información posible ou en non realizar ningún tipo de reacción. Esta estratexia utilízase cando a crise é pouco violenta ou cando está baseada en rumores infundados e os medios de comunicación exercen unha presión débil. Non é recomendable esta estratexia cando se trata dunha crise grave.

### 8.4.2 Estratexia da negación

Baseada na negación de calquera tipo de información e rexeitando o interese polo tema. No caso de que a crise estea xustificada, o resultado de utilizar esta estratexia será catastrófico. É recomendable cando a crise é incerta ou o factor que a provoca falso. En calquera caso débese evitar o uso desta estratexia de modo reiterado.

### 8.4.3 Estratexia de transferencia de responsabilidades

Responsabilizar a outras partes é o modo de execución desta estratexia, que permite gañar tempo no curto prazo. Cando a empresa é totalmente inocente de calquera acusación é recomendable.

### 8.4.4 Estratexia de confesión ou responsable



74

Trátase de recoñecer a culpabilidade e responsabilidades da empresa derivadas da crise. É unha estratexia de valor positivo que reafirma o sentido responsable da empresa. É importante dar argumentos e pechar a crise canto antes, xa que a sociedade reclama sinceridade pero castiga os erros. Por iso, é recomendable resolver canto antes a crise e pórse a traballar na recuperación da imaxe da empresa.

## 8.5 Relacións públicas e xestión de medios

### 8.5.1 Estratexia activa

A estratexia onde a empresa xera noticias e promove unha política activa para dar a coñecer as súas actividades e crear a súa imaxe a través da súa aparición nos medios de comunicación.

### 8.5.2 Estratexia pasiva

Son os medios de comunicación os que, interesados, se poñen en contacto ou buscan información sobre a empresa.



## **8.6 Responsabilidade social corporativa (RSC)**

### **8.6.1 Estratexia de RSC**

A estratexia onde a empresa desenvolve políticas e programas sociais nalgún dos ámbitos máis recoñecidos.

### **8.6.2 Estratexia de non RSC**

A empresa non desenvolve accións de responsabilidade social corporativa.



## 9. Ferramentas da comunicación







## 9. Ferramentas da comunicación

Este apartado do manual pretende recoller de forma resumida e esquemática as ferramentas máis importantes e de maior uso dispoñibles en cada un dos ámbitos da comunicación da empresa.

Dado o elevado número de ferramentas e posibilidades que ofrece a comunicación, só se afondará nas ferramentas con maior carácter estratéxico (xestión da comunicación corporativa) ou sobre as que, dada a súa importancia ou dificultade, conveña desenvolver.

### 9.1 Ferramentas para a xestión da comunicación corporativa

Dentro da comunicación corporativa existe unha serie de ferramentas dispoñibles co fin de xestionar a imaxe da empresa, as máis importantes son:

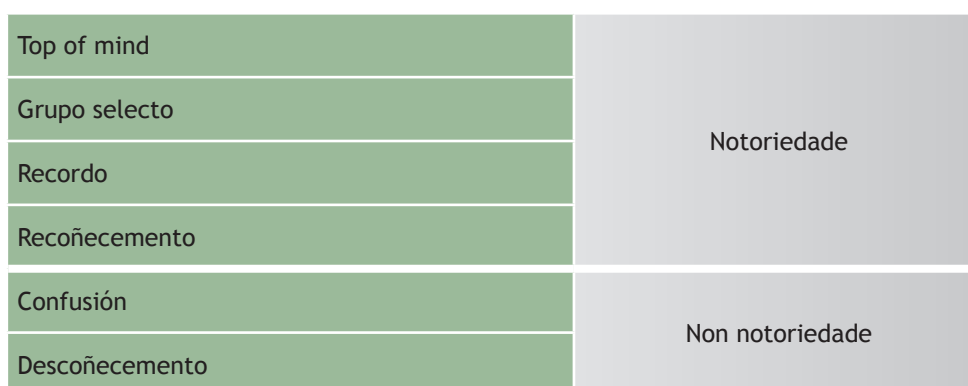
- **Análise do público obxectivo:** consiste no estudo en profundidade de todos os aspectos do destinatario ao que se dirixe a comunicación, os seus hábitos sociais, as súas preferencias, necesidades...
- **Análise da competencia:** consiste na identificación dos competidores, estudo das súas capacidades e estratexia, así como das súas accións de comunicación.
- **Manual de identidade corporativa:** documento que recolle o logo e o comportamento ou utilización deste nos distintos medios: materiais corporativos (tarxetas, sobres...), materiais publicitarios (folletos), publicacións (informes, revistas, dossiers...), sistemas informáticos (web, puntos de información...) etc.
- Presentacións corporativas, folletos, papelería (tarxetas, sobres...), mobiliario, sinais de información...
- **Manual de marca**
- En relación á comunicación financeira, atopamos como ferramentas a elaboración principalmente de informes e **presentacións de resultados financeiros**.



## 9.1.1 Ferramentas de análises da efectividade

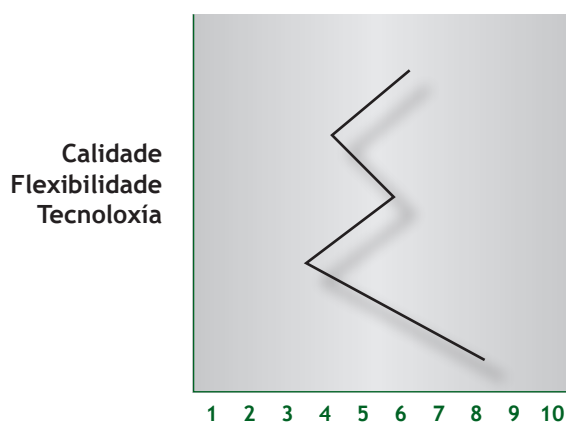
- **Auditoría de comunicación:** método de diagnóstico do funcionamento comunicacional e identidade visual da empresa. Resumidamente, os puntos que debe abarcar a auditoría:
  - **Información de base:** recompilación e análise da información sobre a empresa, o ámbito de actividade, os obxectivos, a descrición de organigramas e áreas funcionais da empresa.
  - **Análise preliminar:** análise en profundidade do contexto xeral e específico: mercado, tendencias, cota de mercado...
  - **Análise comunicacional:** tendencias da identidade corporativa, da imaxe corporativa, análise BTL (Below The Line) e ATL (Above The Line)...
- **O estudo do perfil de corporativo:** consiste en analizar a identidade corporativa que se divide en identidade conceptual (sistema de valores) e identidade visual (sistema de signos).
- **Análise da imaxe corporativa da empresa:** tal como entendemos por imaxe corporativa, o que a xente cre que a empresa é.
- **Estudo da notoriedade da empresa:** mide o grao de coñecemento que o público obxectivo ou target da empresa ten acerca desta. O estudo de notoriedade consiste nunha análise comparativa en relación con outras empresas.

O resultado da investigación clasificará á empresa segundo o seu grao de notoriedade nalgún dos seguintes postos da pirámide.

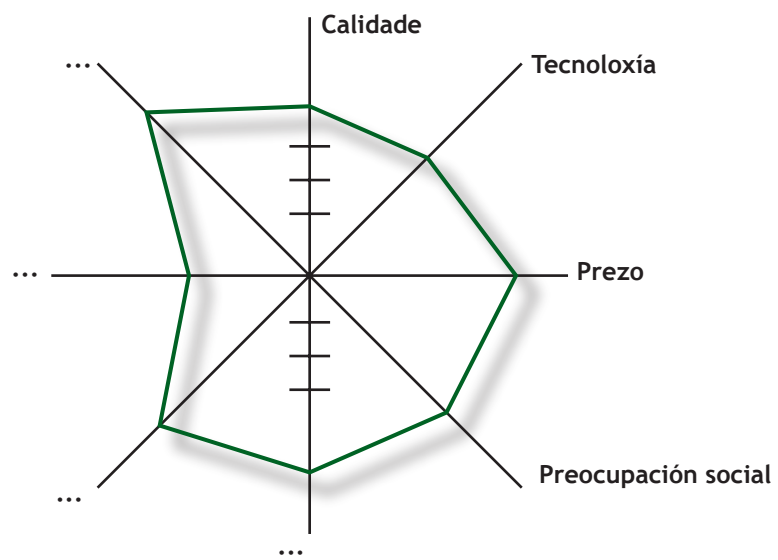


- análise e creación do perfil ou mapa de imaxe corporativa a través da valoración que dá cada público aos distintos valores ou atributos da empresa.

As seguintes imaxes mostran exemplos gráficos do resultado do perfil de imaxe corporativa.







De igual modo, a análise da imaxe de marca constitúe unha das ferramentas fundamentais.



## 9.2 Ferramentas para a xestión da comunicación externa

Dentro dos tres ámbitos da comunicación externa, mercadotecnia, publicidade e web, as ferramentas para a xestión da comunicación máis relevantes son:

### 9.2.1 Mercadotecnia

- Envío masivo de correo postal.
- Publicidade no lugar de venda (PLV).
- Animación no lugar de venda.
- Xogos promocionais.
- Tarxetas de fidelización.
- Vales de desconto.
- Premios.
- Reembolso.
- Mostras.
- Mercadotecnia de guerrilla ou street mercadotecnia
- Telemercadotecnia
- Mercadotecnia telefónica
- Mercadotecnia móbil
- Forza de vendas
- Merchandaxe
- Catálogos.
- Escaparatismo.
- Mobiliario, sinalización, displays, cartelería no lugar de venda...



### 9.2.2 Publicidade

- Publicidade no teléfono móbil
- Publicidade en TV, prensa e radio.
- Publicidade en mobiliario urbano e valos exteriores.
- Publicidade en packaging.
- Virais

### Ferramentas de análise da efectividade

- Clipping ou recompilación de referencias
- Análise do nivel de impacto
- Medida do retorno do investimento (ROI, return on investment)

### 9.2.3 Internet

- Programas ou servizos de publicidade a través de google adwards ou Microsoft advertising.
- Anuncios: banners (pequenos rectángulos que conteñen imaxes), pop up window (xanelas emerxentes que conteñen unha mensaxe publicitaria e se activan de forma automática ao consultar unha páxina), pop under window (xanelas que se abren detrás da que está en uso e só se poden visualizar cando se pecha esta), superstitials (anuncios publicitarios multimedia que se executan en xanelas independentes), layers (logos ou imaxes que se desprazan pola pantalla), advertorials (mensaxes de texto que se mostran desprazándose nun recadro dentro da páxina web seleccionada), product placement (botóns e/ou texto inserido na páxina web co nome do produto), patrocinio (presenza destacada do anunciante nunha determinada sección da web contratado).
- Publicidade en buscadores: ligazóns patrocinadas ou ligazóns espontáneas.
- Microsites
- E-mail mercadotecnia
- Redes sociais e profesionais: Tuenti, Facebook, Twitter, Xing, Linked in...
- Xogos
- Blogs e videoblogs ou vlogs
- Webs de vídeos e fotos: Flirck, You tube, Picassa...
- Outros recursos: RSS, Twitter, webs de intercambio, Wikipedia, buscadores (google, yahoo...), Skype, Menéame, Culturízame, google maps...

### Ferramentas de análises da efectividade

- A investigación de mercados.
- Medición de medios: audiencia (número de individuos que contactan cun medio), cobertura, impactos, GRP (Gross Rating Point que é o total de contactos obtidos pola campaña expresado en % sobre o total da poboación de referencia, frecuencia media...)
- Test para accesibilidade web
- Test de usuarios, ab testing, test observacional.
- Análise de estatísticas. Google analytics é unha ferramenta de Google que permite realizar análises web, ofrecendo numerosos informes cos que facer un seguimento desta.



## 9.3 Ferramentas para a xestión da comunicación interna

As ferramentas máis utilizadas na xestión da comunicación interna son:

- Manual de benvida: consiste en crear unha ambientación a un novo membro na organización.
- Revista interna
- Publicacións segmentadas
- Boletíns electrónicos
- Canle de comunicación corporativa ou intranet
- Cartas, circulares, memos, actas e outros documentos
- Correo electrónico
- Intranet, portal do empregado
- SMS: envío de mensaxes de texto a móbiles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia.
- Caixa do correo de comunicacións: suxestións, comentarios, queixas ou peticións de información.
- Taboleiros, folletos, pósters, cartelería, merchandaxe...
- Sistema de iniciativas ou programas específicos
- Reunións con dirixentes, almozos co dirixente e os profesionais das distintas áreas da organización.
- Avaliacións, enquisas de actitude...
- Eventos internos: aniversarios e inauguracións, convencións, festa de Nadal, festa de fin de ano...
- Videoconferencias



### Ferramentas de análise da efectividade

- Análise de resultados e efectividade: número de correos lidos, suxestións recibidas, reunións realizadas...

## 9.4 Ferramentas para a xestión da comunicación de crise

A comunicación de crise tamén conta con ferramentas específicas para a súa xestión:

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



## 9.5 Ferramentas para a xestión das relacións públicas e os medios

As RRPP e a xestión dos medios desenvólvense a través das seguintes ferramentas:

- Convocatoria de prensa e conferencia de prensa
- O comunicado de prensa ou press release
- Nota de prensa
- Entrevistas aos medios
- Comidas de traballo coas medios
- Xornadas, conferencias, foros, debates...
- Feiras e actos culturais, deportivos, sociais...
- Patrocinio deportivo (tenis, fútbol, fórmula un, golf, deportes náuticos...) ou de eventos (Expo Zaragoza...)

### Ferramentas de análise da efectividade

- Clipping ou recompilación da inserción en medios
- Análise do impacto económico da publicidade e publicity xerada (aquela publicidade pola que non se paga) e o investimento realizado.



## 9.6 Ferramentas para a xestión da RSC

As ferramentas para a xestión da RSC consisten máis en programas deseñados a medida en función da acción que se quere pór en marcha e que se sustentan no resto de ferramentas da comunicación para implantalo. Os temas máis comúns sobre os que versa a RSC son:

- Plan de igualdade de oportunidades
- Plan de conciliación da vida familiar e persoal
- Programas de xestión ambiental
- Accións a persoas desfavorecidas, persoas en situación de exclusión social...

As empresas que levan a cabo accións de RSC adoitan editar unha memoria anual onde se recollen todas as súas actividades, como modo de difundir e deixar constancia da súa responsabilidade social.

### Ferramentas de análise da efectividade

- Medición do nivel de participación
- Análise do impacto a nivel social e do nivel de recoñecemento







## 10. Casos de éxito en comunicación





## 10. Casos de éxito en comunicación

A continuación expóñense algúns dos casos de éxito máis recentes de empresas na xestión da súa comunicación nas diferentes áreas de comunicación.

No campo da comunicación corporativa, un caso de éxito na modernización da identidade corporativa é o da marca RTVE, onde se destacan en todos os logos (TVE, RNE...) o “e” como elemento común. Utilizouse a luz nas cores (azul, laranxa e vermello) para transmitir a idea de modernidade e movemento e renovación, ideas que se queren asociar á entidade. Con esta nova identidade que se foi incorporando progresivamente, RTVE quere renovar o vínculo afectivo co seu público obxectivo, e ofrecer unha renovación e proxección cara ao futuro.

Na área da comunicación externa, a estratexia de comunicación levada a cabo por Kellogg’s para vender os Special K (SK) supuxo todo un éxito, récord de vendas e récord de cota de mercado na campaña. Todo iso mesmo a pesar de que se reducira o orzamento da campaña á metade, a estacionalidade baixa nos meses de inverno e a redución do tempo da campaña. A pesar de todo iso, a campaña de comunicación “Plan Special K 15 días post-Nadal” posto en marcha por Kellogg’s conseguiu os seus obxectivos marcados:

- Obxectivo de negocio: incremento de cota de mercado por encima do plan do ano anterior.
- Obxectivo de mercadotecnia: incrementar a frecuencia entre as consumidoras actuais e incrementar a penetración entre as persoas interesadas en recuperar a liña.
- Obxectivo de comunicación: consolidar a posición de SK como aliado da muller no coidado da liña durante todo o ano.

A estratexia de comunicación consistiu en presentar o Plan SK 15 días como a forma máis sinxela de recuperar a figura tras os excesos do Nadal. Para comunicar esta mensaxe púxose en marcha unha estratexia creativa baseada na ruptura cos códigos tradicionalmente utilizados na categoría de cereais.

Buscábase impactar e alcanzar notoriedade. Para iso recorreuse ao humor e á esaxeración. A proposta creativa pasou do claim “Devolve á túa liña máis vitalidade” a “Quita o Nadal de encima”. Mantivéronse os códigos visuais da marca (cores vermello e branco e a moza SK).

A estratexia de medios consistiu en utilizar diversos soportes: televisión, revistas, exterior e web. Sobre todo utilizouse a televisión, pola súa gran cobertura, na que se inseriron varias pezas de anuncios moi notorios, como a moza SK loitando contra unha representación dun polvorón xigante ou outras pezas. En resumo, e tendo en conta a redución de orzamento con respecto á campaña anterior, produciuse un aumento da notoriedade espontánea e un incremento da efectividade o cal se traduciu en resultados de vendas.



O caso de Lissima de Rowenta foi tamén un éxito. O produto encadrábase nun mercado moi atomizado, onde non existen marcas líderes, ademais de que os secadores se atopan na fase de madurez do seu ciclo de vida e a taxa de penetración nos fogares é dun 91%. A principal calidade buscada polos consumidores á hora de comprar un secador é a potencia, e neste caso Lissimia de Rowenta ofrece un nivel moi baixo de vatios. A pesar destes inconvenientes, e que o produto é un 40% máis caro que un secador estándar, a través dunha campaña de comunicación estratéxica, triplicáronse as vendas e conseguiuase que fronte ao secador máis vendido Lissisima vendese 14 veces máis, ademais de conseguir consolidar a marca.

Creouse a marca na que se deixou patente o beneficio do produto "liso". Empregáronse as mesmas canles de venda existentes e púxose en marcha un programa de garantía co obxectivo de demostrar a confianza que a marca tiña no produto e así vencer o freo á credibilidade.

O éxito residiu en descubrir un insight que conectase coa consumidora, que carecía de credibilidade neste tipo de produtos. Para iso profundouse no beneficio racional "método realmente fácil e rápido" grazas ás placas alisadores, e no beneficio emocional "xa non fai falla sufrir para alisar o pelo". As consumidoras sentíronse identificadas coa mensaxe trasladada de que exista algo que alise o pelo pero que non sexa complicado. A estratexia de medios centrouse principalmente en televisión.

Outra estratexia de éxito foi a conseguida pola ONCE. Soado foi o "Se queres facerte millonario, ou fas a canción do verán ou compras o cupón da ONCE". Aproveitando a información do contexto e os éxitos de cancións como Aserejé, a Macarena ou as primeiras xeracións de Operación Triunfo, baseou a súa comunicación nunha proposta innovadora e divertida, lonxe dos estereotipos habituais: referencias a que podes facer co premio, ningunha alusión a como podes escapar da rutina ou utilizar a fantasía nin os sonhos. A mensaxe utilizaba a ilusión como o máximo activo.



92

Proposta creativa e con bos resultados foi tamén a alcanzada pola empresa Atrápalo. A primeira das súas accións consistiu nun concurso de televisión que non sucedeu en televisión. A súa segunda campaña consistiu na creación duns seres, os "atrapantes". A estratexia convidaba os consumidores a buscar en diversas páxinas web a estes seres co fin de recompensalos co achado que teñan no seu interior. Para dar a coñecer esta acción utilizáronse ademais de páxinas web, medios na rúa, prensa, televisión e radio. O portal logrou récords de visitas web e rexistros de usuarios/as.

Unha panadería da Coruña puxo en marcha unha acción de publicidade que se centraba no claim ou slogan "Mamá este ano o pan xa o levo eu", que consistiu en regalar unha barra Sanbrandan cada día durante o primeiro ano do nacemento do bebé.

Para o lanzamento da marca Dodge en España, púxose en marcha unha acción que consistiu en poñer na rúa unha lona vermella que foi pintada por expertos de graffiti día a día. A acción pretendía captar a atención e curiosidade da cidadanía xa que ata o último día non se podía ler a mensaxe na súa totalidade.

Unha acción destacada en relación coa comunicación interna foi a levada a cabo por Siemens para dar a coñecer a posta en marcha dun Servizo de Conciliación. Con esta campaña de conciliación buscábase xerar expectación e un sorriso entre os traballadores.

A campaña de lanzamento repartiu 3.500 talos de margaridas azuis en 22 centros de traballo Siemens. Mobilizouse a gran cantidade de persoas implicadas que levaban unha camiseta deseñada para a campaña. Cada talo levaba atada unha tarxeta que anunciaba a creación do Servizo de Conciliación e os seus datos de contacto.

Utilizouse a web e a intranet, a través de banners, para pór ligazóns á páxina de conciliación. Ademais deseñáronse carteis que se colocaron nas oficinas da compañía.

Os resultados da campaña, que foi recibida moi positivamente polos traballadores, mostraron o seu éxito. O Servizo de Conciliación recibiu 1.034 propostas e houbo máis de 2.700 visitas ao programa.

Iberdrola tamén deseñou o seu “programa comparte”, co fin de promover a comunicación a todos os niveis e a participación dos traballadores/as.



## 10.1 A innovación na comunicación e nos formatos

A innovación é un aspecto fundamental na empresa, e consiste sinxelamente en facer cousas novas. Actualmente convértese nun dos aspectos clave para diferenciarse, dada a alta competencia e a gran saturación de publicidade que existe no mercado.

Xunto coa innovación, a creatividade tamén forma parte deste proceso cuxo fin é ofrecer unha visión distinta da habitual de como ver as cousas.

En conxunto, a innovación e a creatividade ampliáanse a diferentes ámbitos da empresa, non só limitándoa á creación novos produtos ou modificación dos existentes ou dos procesos e modelo de negocio, senón que tamén abarca a modificación da imaxe corporativa, o deseño de novos formatos de packaging, novas formas de comunicar ou a utilización de novos formatos publicitarios.

Limitándonos á innovación no ámbito da comunicación e todo o que a ela respecta, a continuación recóllense algunhas das innovacións levadas a cabo polas empresas.

Co fin de resaltar o concepto de mobilidade de Vodafone, a empresa de comunicación e deseño Waskman uniuse a unha curiosa e nova iniciativa publicitaria que consiste en trasladar as súas oficinas de Madrid e Bilbao a un espazo de cristal situado sobre un gran valo publicitario.

Coca-cola tamén utilizou algún dos formatos máis innovadores como unha lona vending xigante.

Algúns formatos pouco utilizados son os ovos para pór publicidade. Tamén hai unha nova tendencia de realizar publicidade humana. Air New Zealand foi a ideóloga de facer gráficas craniais. A aeroliña decidiu facer promoción nas cabezas rapadas de 30 estadounidenses co seguinte slogan: ¿Necesitas un cambio? Baixa a Nova Zelandia.



94

Nunha transitada estación de Frankfurt levou a cabo unha acción impactante de Amnistía Internacional. Cando os viaxeiros/as chegaban aos despachos de billetes, atopábanse decenas de diminutos prisioneiros arrecunchados nas súas celas-despachos de billetes. Nas portas destes ademais mostrábase unha mensaxe directa de denuncia dos encarceramentos inxustos e da violación do dereito á liberdade de expresión.

Para promover o lanzamento da nova entrega da Pantera Rosa, colocáronse mupis en Madrid e Barcelona, cheos do popular pasteliño "Pantera Rosa" nun novo formato reducido. A devandita marquesiña interactiva convidaba os viandantes a adiviñar o número exacto de minis Pantera Rosa reais que hai dentro do mupi. A promoción consiste no envío dun sms, onde a primeira persoa en adiviñar o número exacto obterá como premio pasteliños de Pantera Rosa, durante todo un ano.

A imaxe das empresas tamén se moderniza como é o caso de TVE, que cambiou e actualizou toda a súa imaxe. Pepsi tamén variou lixeiramente o seu logo en función do produto. Así o mostra a través da súa galería en Flirck, onde expón a súa nova imaxe.

As novas tecnoloxías aplicadas á comunicación e á publicidade

O uso dos medios e as novas tecnoloxías ofrecen oportunidades para innovar, accesible non só ás grandes empresas senón tamén ás pemes.

Recentemente e aproveitando o potencial da web 2.0, a Obra Social “La Caixa” comezou a elaborar e difundir notas de prensa multimedia, co obxectivo de facilitar o traballo aos medios dixitais e chegar máis rapidamente. Caixanova tamén creou a súa propia canle en You Tube.

A empresa Memorias USB tamén utiliza os álbums Picassa como ferramenta profesional para colgar fotografías sobre os seus proxectos.

A política tamén se sobe ao carro das novas tecnoloxías, utilizando blogs, canles en You Tube ou páxinas web dinámicas.

Outras empresas utilizan valos publicitarios que reproducen vídeo, ou que interactúan cos viandantes a través da tecnoloxía sms.

eDreams, unha asociación forestal e outras empresas crean o seu grupo en Facebook para chegar aos seus clientes e asociados.

Burger King tamén levou a cabo unha polémica acción consistente en regalar hamburguesas a cambio de que o consumidor eliminase a amigos do seu facebook.

A creación de comunidades virtuais tamén é unha das prácticas máis comúns das empresas, por exemplo o Movemento Coca-Cola.







**11. Caso práctico:  
como organizar a  
comunicación da  
miña empresa?**







## 11. Caso práctico: como organizar a comunicación da miña empresa?

Neste apartado quérese recoller de forma práctica un exemplo global de como unha peme debe abordar a súa comunicación e a realización do plan estratéxico de comunicación integral.

Para o desenvolvemento do caso práctico escolleremos unha librería de tamaño medio situada na comunidade galega caracterizada por ofrecer unha ampla referencia de todo tipo de libros e especializada en contos e libros infantís.

Para o desenvolvemento do plan estratéxico de comunicación integral iranse desenvolvendo brevemente cada un dos seus puntos.

### 11.1 Antecedentes

Libros Galicia (a nosa peme de exemplo) é unha empresa situada nunha posición estratéxica na cidade de Pontevedra que conta con dous traballadores e dúas traballadoras.

Tras cinco anos de actividade, o seu negocio céntrase principalmente na venda de todo tipo de libros e xéneros, ademais de estar especializada en libros ou contos para un público infantil. Debido á forte competencia do mercado, Libros Galicia diminuíu no último ano a súa facturación.

Ata o momento a súa comunicación foi limitada, pois leváronse a cabo só políticas e accións sobre as variables da mercadotecnia mix. Non conta con páxina web nin unha marca recoñecida.



## 11.2 Estudo de mercado

Algúns dos datos que se poden extraer do estudo do contexto son: incentivos á lectura infantil, gran competencia do mercado (existencia doutras librerías, compra de libros a través de internet...), oportunidades das novas tecnoloxías ou a pouca marxe de negociación nos prezos.

Neste aspecto é imprescindible analizar en profundidade cada un dos aspectos clave d, así como investigar as necesidades dos compradores e/ou lectores de libros e as súas motivacións e gustos, para adaptar a oferta.



## 11.3 Obxectivos

### 11.3.1 De negocio

Libros Galicia pretende mellorar e potenciar a imaxe de empresa e situarse na mente do consumidor como unha librería con amplas referencias en libros de público infantil e as últimas novidades en libros de público adulto, que ten paixón pola cultura e o valor da lectura.

### 11.3.2 De mercadotecnia

Como obxectivos de mercadotecnia a empresa márcase os seguintes:

- Lograr unha penetración maior no mercado dos libros e aumentar a cota de mercado nun 2%.
- Recuperar o número de exemplares vendidos o ano anterior.
- Incrementar o valor das vendas.

### 11.3.3 De comunicación

Dentro dos obxectivos de comunicación destacan os seguintes:

- Xerar coñecemento e notoriedade da marca Libros Galicia.
- Posicionar a imaxe dos Libros Galicia como unha librería de grande oferta e últimas referencias do mercado.
- Conectar co target a través dunha mensaxe emocional.
- Crear unha experiencia única de compra.



## 11.4 Público obxectivo

É importante definir o público obxectivo da empresa en base a criterios demográficos (idade, nacionalidade, sexo...), socioeconómicos ou psicográficos (estilos de vida).

De forma resumida, a continuación pódense identificar os principais públicos obxectivos de Libros Galicia:

- **Adulto independente:** homes e mulleres maiores de idade, independentes, con inquietudes culturais, de poder adquisitivo medio-alto e que buscan os últimos libros de maior éxito.
- **Adulto familiar:** homes e mulleres maiores de idade, con fillos/as pequenos e preocupados/as pola educación destes.
- **Infantil:** nenos/as de 2 a 11 anos en idade de aprendizaxe.
- **Medios de comunicación:** os medios máis importantes e creadores de opinión no ámbito de actuación, son tamén público obxectivo de PECL, pois neles tamén se van centrar parte das accións.



## 11.5 Mensaxe

Libros Galicia é unha librería que sente e fomenta os valores emocionais de paixón pola lectura e grande oferta e actualidade.



## 11.6 Estratexia

Ofrecer unha actividade cultural de valor para o desenvolvemento do público infantil e un complemento para os seus pais, así como outros adultos independentes. A estratexia fará fincapé en ofrecer a variedade e novidade.





## 11.7 Os plans de comunicación

### 11.7.1 Comunicación corporativa

#### Estratexia

Diferenciación do resto de librerías, a través da potenciación da identidade corporativa e o posicionamento.

#### Accións

- Desenvolvemento de cartelería e sinalización corporativa para a librería.
- Creación dunha páxina web corporativa, deseño dos contidos e funcionalidades.

### 11.7.2 Comunicación externa

Vanse desenvolver e pór en marcha varias accións de comunicación externa coa finalidade de contribuír á consecución dos obxectivos marcados.

#### Estratexias de mercadotecnia

Desenvolverase unha estratexia de mercadotecnia directa e relacional, ademais dunha estratexia de fidelización.

En relación cos variables da mercadotecnia mix, introducirase a venda de libros de texto para primaria, secundaria e bacharelato. Seguirase utilizando a mesma política de prezo e ampliarase como canle de distribución internet.

#### Estratexias de publicidade

Empregarase unha estratexia below the line, co emprego de medios de comunicación non convencionais.

#### Estratexias de internet

Levará a cabo unha estratexia de rexistro en buscadores, anuncios en páxinas web, envío masivo de mensaxes e desenvolvemento dunha tenda en liña.

### 11.7.3 Accións

- Crearase unha **tarxeta de fidelidade** na que se poidan acumular puntos, que se poderanse cambiar por actividades culturais coa finalidade de potenciar o desenvolvemento da lectura. Como primeira medida, comezase a dar a coñecer aos clientes a existencia da tarxeta e entregárase a cada persoa unha con 3 puntos, coa contrapartida de rexistrar os seus datos. Desenvolverase o programa de puntos para a súa posta en marcha, e publicitarase na web.  
Con todos os datos e información que se vaia recompilando realizaranse perfís de clientes co obxectivo de ofrecerlles unha oferta máis personalizada.  
Faráselles un envío personalizado no día do seu aniversario, así como no dos seus fillos/as.



- Coidarase do **escaparate**, centrando grandes esforzos en conseguir atraer a atención e lograr unha gran notoriedade.
- Crearase dun **folleto mensual**, para envío en liña e unha pequena tirada, que recolla as últimas novidades sobre os libros de máis éxito e máis recentes, onde se combine información sobre os libros e comentarios, reportaxes... de lectores tanto do contexto de Pontevedra como outras referencias de autores e/ou persoas de interese.
- Desenvolveranse dúas **campañas de publicidade** (Nadal e verán), así como unha minicampaña (san Valentín) para incentivar o consumo de libros. Daranse a coñecer a través de envíos masivos de correo deseñados para iso, carteis na tenda, publicidade en mobiliario exterior e publicidade en revistas.
- Organizaranse **actividades de contacontos** para os máis pequenos con carácter quincenal e habilitarase un pequeno **espazo na librería de "repouso"**, onde se convidará os clientes a estar e consultar libros, e utilizarase noutros días para a actividade infantil.
- Deseñarase un **CD interactivo** complemento ao proceso de aprendizaxe e con xogos educativos para os máis pequenos.
- Desenvolverase unha **tenda en liña** para a venda dos libros, así como un sistema de envío de calquera libro que o cliente demande.

#### **11.7.4 Comunicación interna**

##### **Estratexias**

Seguirase unha estratexia de medios de comunicación masivos, onde será a xerente de Libros Galicia a persoa encargada de desenvolver a comunicación interna.



##### **Accións**

106

- **Almorzo de traballo** todos os venres para comentar a evolución das vendas e as accións postas en marcha.
- Creación dunha caixa de correo de **suxestións**.
- **Reunión bimensual** con cada traballador/a para analizar as súas inquietudes, necesidades de formación e a súa motivación.
- Organizarase a **cea de Nadal** e unha **comida de verán** con algunha actividade interactiva ao aire libre.

#### **11.7.5 Comunicación de crise**

Libros Galicia é unha empresa que non considerou ata o momento ningún aspecto de comunicación de crise ante calquera posible situación.

Segundo o caso concreto que xurda, levará a cabo a mellor das estratexias posibles, sempre tomando como referencia criterios de responsabilidade, ética e transparencia na información.

### Accións

- Designarase o **comité de crise** (con dúas persoas) e redactarase un pequeno **manual** que, ante determinadas situacións, explique como actuar e quen será o portavoz.

### 11.7.6 RRPP e xestión de medios

#### Estratexias

Optouse pola posta en marcha dunha estratexia activa, onde Libros Galicia porá en marcha accións co fin de promover a súa aparición nos medios e na sociedade.

#### Accións

- Envío de **notas de prensa** periódicas (polo menos unha mensual) de carácter informativo sobre a evolución do sector, accións innovadoras levadas a cabo (Nadal, actividades para nenos )...
- Xestión de catro **presentacións de libros** de autores na librería. Desenvolveranse accións específicas con carteis das estreas. Convocarase aos medios e ofrecerase un pequeno aperitivo.
- Participación no **Salón do libro de Pontevedra**.

### 11.7.7 RSC

Na posta en marcha deste primeiro ano do PECl non se planean accións de RSC no curto prazo.



## 11.8 Calendario

Débase deseñar un calendario onde se recollan a nivel temporal cada unha das accións que se poñan en marcha. Como exemplo pódese tomar o seguinte, onde se recollen outros datos de interese.

Soporte	Tipoloxía	Difusión	Audiencia	Custo unitario	Calendario				N.º de insercións	Total da tarifa
					1	2	3	4		
Prensa										
Diario de Pontevedra	Dez módulos							x	1	
E-mail mercadotecnia										
Envío	Nadal							x	1.000	

En base ao modelo de táboa exposto anteriormente, a continuación un exemplo de táboa de resumo de todas as insercións da campaña.

Soporte	Nº de insercións/accións	Audiencia	%	Total da tarifa	%
Prensa					
Revistas					
Radio					
TV					
Internet					
Exterior					
Outros medios					
Total					



## 11.9 Orzamento

Para o desenvolvemento do PECl marcouse un orzamento de 35.000 € destinados a abordar todas as accións de comunicación.

Para afrontar o financiamento dos 35.000 € pódese recorrer ao financiamento que ofrecen entidades públicas para o desenvolvemento de accións de comunicación, como as axudas do IGAPE ao desenvolvemento gráfico.



## 11.10 Control e seguimento

É necesario controlar e seguir como se van desenvolvendo as accións e medir o impacto xerado co obxectivo de poder tomar decisións e actuacións de mellora para a consecución dos obxectivos.



## **12. Recomendacións e experiencias dos profesionais da comunicación na empresa**









## 12. Recomendacións e experiencias dos profesionais da comunicación na empresa

A continuación recóllense reflexións e recomendacións de expertos no ámbito da comunicación tanto a nivel galego como nacional.

As primeiras achegas céntranse na resposta máis extensa a unha ou varias das preguntas expostas como referencia de interese para as pemes.

As últimas contribucións pretenden recoller unha resposta rápida a todas as preguntas expostas, de modo que reflectan dunha forma rápida e clara os distintos aspectos da comunicación de interese para as pemes.

### **Esperanza Morais. Profesora titular da universidade da Coruña.**

Esperanza Morais é profesora titular da Universidade da Coruña, e coordina o proxecto CEI sobre Comunicación na empresa e nas institucións: análise do discurso e retórica, financiado polo Ministerio de Ciencia e Innovación e os Fondos Feder.



113

#### **¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?**

Primeiramente, recoñecer que no contexto económico actual, tanto global como local, a innovación no tecido empresarial xa non pode entenderse soamente no sentido máis tradicional do termo: novidade en produtos tecnolóxicos, transporte, garantía de calidade etc. Habería que engadir, ademais, a excelencia na comunicación dos seus profesionais.

En consecuencia, unha peme (aínda que non dispoña dun departamento de comunicación) debería ter algún profesional que estea ben formado neste campo e, ademais, con capacidade de diagnóstico dos problemas comunicativos que xurdan no día a día, tanto na relación externa cos clientes como na relación interna entre as persoas traballadoras (comunicación xerárquica ou horizontal entre os diferentes compañeiros).

Así mesmo, unha empresa debe actualizar sempre os medios tecnolóxicos dispoñibles que lle permitan unha comunicación máis fluída cos seus clientes ou entre os seus empregados; estou a referirme, por suposto, a toda a tecnoloxía posible a través de internet: correo electrónico e sobre todo web.

Unha peme necesita, por exemplo, adaptarse ao cliente que prefire comunicarse a través do correo electrónico en lugar de por teléfono, sen que sexa o cliente o que teña que adaptarse ao estilo da empresa. E, en canto ao tema das webs, o seu mantemento e actualización non soamente ha de ser obxectivo prioritario dunha grande empresa multinacional, senón sobre todo dunha pequena empresa se quere ser realmente competitiva. Hai moitos clientes que aínda non se manexan nas novas tecnoloxías, pero as novas xeracións son xa “nativas” destes recursos e o seu primeiro camiño na busca de información é, sen dúbida, xa un buscador de internet.

Con todo, unha empresa pequena non pode esquecer que hai clientes que prefiren aínda as canles tradicionais de comunicación, como o cara a cara; a eles hai que saber tamén adaptarse, modificando para cada caso o estilo comunicativo: a quen é do ámbito rural gústalle que lle falen de maneira sinxela ou na súa propia lingua ou dialecto, a quen é novo cun estilo máis desenfadado, pero nunca rompendo as expectativas que fan da relación empregado-cliente unha comunicación profesional e, polo tanto, de respecto.

Nunha investigación realizada no noso proxecto de investigación (véxase Morais López, Prego Vázquez e Domínguez Seco, 2006), analizamos situacións de conflito na comunicación oral entre empregados e clientes nunha empresa pequena. A nosa principal conclusión foi que soamente os empregados capaces de ser flexibles nas súas estratexias comunicativas conseguían convencer mellor o cliente aínda cando este non puidese sempre conseguir o seu obxectivo inicial. Polo tanto, o liderado profesional do que tanto se fala actualmente inclúe, sen dúbida, o perfil comunicativo.

### ¿É necesario planificar a política de comunicación nunha peme?

Do exposto na pregunta anterior, deducimos que a planificación da comunicación é hoxe máis importante que nunca; diso non queda excluída ningunha empresa. E a persoa responsable desta planificación debería, na nosa opinión, seguir os seguintes pasos:

- a) Actualizar a súa formación neste tema para coñecer as reflexións que outras empresas e as institucións educativas fan do proceso comunicativo en todas as súas posibilidades.
- b) Utilizar esta formación teórico-empírica como instrumento de reflexión metacomunicativa, para ser capaz de adaptar creativamente os coñecementos adquiridos á realidade contextual da propia empresa.

Estes dous requisitos son para nós fundamentais debido á complexidade inherente do propio proceso comunicativo. Como xa indicamos en Morais López et al. (2006:13-14), “o proceso comunicativo é tan complexo e as situacións tan variadas que non podemos asegurarlles consellos efectivos e válidos para todo tipo de circunstancias. As nosas propostas, en lugar de dirixidas a explicar o que ‘se debe facer’ nunha determinada situación ou o que ‘ten que dicir’ en momentos concretos, queren ofrecerlles ferramentas de análise que lle permitirán reflexionar e tomar conciencia do proceso comunicativo e, desta maneira, mellorar as súas habilidades de diálogo e planificar as súas estratexias de comunicación”.

É dicir, non podemos predicir de antemán como se vai desenvolver un determinado diálogo, nin se unha campaña publicitaria concreta vai ter éxito etc., pero o que si que necesita todo profesional da comunicación é desenvolver a competencia comunicativa profesional do contexto ou contexto nos que realiza o seu traballo, a través da competencia metacomunicativa profesional (Prego Vázquez 2008; e Morais López et al. 2006). A primeira incluíría as habilidades comunicativas propias que un



profesional necesita para desenvolver o seu traballo nun ámbito profesional concreto e a segunda sería o proceso de reflexión que terá que realizar este profesional (ou aspirante a iso) se quere elaborar un bo diagnóstico de planificación da comunicación diaria no seu traballo.

### **Cristina Aced. Xornalista e consultora freelance.**

Cristina é xornalista e consultora freelance en comunicación corporativa e novos medios. Ademais é autora do blog Blog-o-corp. Cristina ofrécenos unha reflexión sobre as oportunidades que teñen as pemes ante internet.

#### **¿Que oportunidades ofrece internet como ferramenta de comunicación para as pemes?**

As novas tecnoloxías brindan novas oportunidades a todas as empresas, pero desempeñan un papel especialmente destacado no caso das pemes. ¿O motivo? A rede é un medio moito máis democrático que o resto, posto que está ao alcance de calquera. Hoxe en día xa non é necesario contar con grandes coñecementos de programación nin abundantes orzamentos para poder comunicarse cos públicos a través de internet. Comunicar é existir e as novas tecnoloxías permiten que todo o mundo exista, independentemente dos recursos de que dispoña.

Se nos centramos na comunicación externa, actualmente, as pequenas e medianas empresas poden ter unha páxina web na que dean a coñecer os seus servizos e complementala cun blog corporativo no que un dos seus directivos comente as últimas novidades do sector e converse cos consumidores. Poden ademais lanzar unha newsletter (un boletín electrónico) na que, cunha periodicidade determinada, informen sobre as noticias do sector e da empresa, e aproveiten o seu coñecemento para situarse como unha organización de referencia nese tema en cuestión.

Imaxinemos o caso dunha empresa que se dedica á fabricación de compoñentes para computadores. Na súa páxina web pode explicar a filosofía da compañía; informar sobre os produtos que fabrica, con datos que interesen aos fabricantes de computadores, por unha banda, e aos clientes finais, por outra; mostrar a súa localización e datos de contacto, cun enderezo de correo electrónico para atender consultas e suxestións; e ademais incluír unha sala de prensa con información corporativa, as características e imaxes a alta resolución dos últimos lanzamentos e os datos de contacto do departamento de comunicación para os xornalistas. Se decide crear un blog, o responsable técnico pode comentar a actualidade do sector e dar consellos sobre informática aos usuarios e lectores. Ademais, poden enviar un boletín electrónico mensual a todas as persoas que se subscriban onde se informe dos novos produtos, o director xeral opine sobre un tema de actualidade, se publique unha entrevista a un experto na materia, aínda que sexa externo, e se lles brinde aos lectores a posibilidade de que expoñan as súas dúbidas.

A clave para que todo isto funcione é facelo de forma meditada e planificada. Á parte destas ferramentas, existen outras como as redes sociais e servizos que permiten compartir imaxes e vídeos. Non é necesario utilízalas todas, coma se dunha obrigaón se tratase, senón de deseñar unha estratexia de comunicación, integrada e coherente coa estratexia global da compañía, e contar co asesoramento dun bo profesional da comunicación que poida asesorar na implementación e funcionamento destas. De feito, o uso de calquera das ferramentas citadas non é excluínte, senón que poden (e deberían) combinarse entre si e mesmo con outras tácticas de comunicación



tradicionais, como as roldas de prensa ou as presentacións de produto. Non esquezamos que o obxectivo é dar a coñecer a nosa marca e produtos aos nosos públicos e lograr establecer con eles uns vínculos emocionais que, no momento da compra, nos convertan na opción preferente.

### **Luis Miranda. Planner en Publicis Lado C.**

Luis é planner ou planificador estratéxico de Publicis Lado C, conta con experiencia ampla na planificación estratéxica para marcas internacionais e traballou en diversos países.

#### **¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?**

En primeiro lugar, realizar un diagnóstico de marca que indique a situación actual e avaliar o seu contexto de comunicación competitivo.

Definir claramente os obxectivos de comunicación e establecer unha estratexia para conseguilos, sempre tendo en conta todos os puntos de contacto da marca, tanto en comunicación interna como en comunicación externa.

O mínimo é transmitir sempre a mesma experiencia de marca e coherencia das mensaxes en todos os contactos co noso consumidor.

#### **¿Cales son algúns dos principais erros en materia de comunicación das pemes?**



116

- 1-Inexistencia dunha clara visión e estratexia de marca que defina as directrices da comunicación.
- 2-Confusión na definición dos obxectivos de comunicación.
- 2-Falta de coherencia da comunicación nos diferentes puntos de contacto co consumidor.
- 3-Busca da optimización do orzamento a través da excesiva multiplicidade de mensaxes nunha mesma peza sacrificando a eficacia.
- 4- Uso de internet basicamente como escaparate comercial, obviando o seu uso como ferramenta de engagement.
- 5-Desenvolver campañas virais e social media sen basearse en ningunha estratexia, desperdiciando impactos e oportunidades de xerar valor de marca.
- 6-Esperar resultados sorprendentes cando non se apostou por algo sorprendente

#### **¿Cales son algúns dos novos aspectos hai que ter en conta en materia de comunicación?**

##### *1- Pensar en conversacións:*

A realidade actual do branding pasa pola conversación co consumidor. As empresas deben incorporar á súa brand management un punto de vista sobre a súa marca e negocio que será a base para iniciar unha conversación co consumidor que será relevante ou non en función do coñecemento previo do

consumidor que se aplicase á creación da devandita conversación. As pemes deberían enfocarse as súas estratexias de comunicación en crear, manter e avivar a súa propia conversación.

### *2-A busca do engagement*

Actualmente hai que ser conscientes de que a atención xa non só hai que gañala, ademais hai que recompensala.

Para ser relevante e conectar co consumidor non abonda con que as pemes "digan", fai falta que "fagan".

É necesario ofrecer algo interesante ao consumidor, xa sexa a través de contido (entretenemento) ou de utilidade para o consumidor.

Pasando da era da produción en masa á era da innovación en masa grazas á web, a aposta pola innovación é ser o factor común que comunicación e produto poden ofrecer ao consumidor para marcar a diferenza.

## **Blanca Gefaell. Gabinete de comunicación e prensa do Consorcio da Zona Franca de Vigo**

Blanca Gefaell é periodista experta en comunicación institucional e dirixe o Departamento de Comunicación do Consorcio da Zona Franca de Vigo.

### **¿Cal é a importancia das accións de RSC para a peme?**

Xerar confianza na calidade do seu produto e credibilidade nas vantaxes que á sociedade xera o seu proxecto é o que persegue unha empresa ou institución coa xestión dun programa de RSC. Valores facilmente entendibles como son reputación e prestixio convértense en vantaxes competitivas que unha compañía pode traducir en lealdade dos seus clientes e traballadores, aumento do seu valor comercial e, en definitiva, mellores resultados financeiros. Esta reputación e prestixio, que determina unha posición de liderado no mercado, chega aos diferentes públicos a través dunha acertada xestión da responsabilidade social e dunha estratexia de comunicación que xere a necesaria confianza, máxime, en tempos de crises.



117

### **¿Que habilidades debe ter un bo director/a de comunicación?**

Debe saber transmitir a realidade necesaria; debe ter sagacidade para recoñecer o valor do noticiable; debe ter a arte de facer esa información apetecible polos medios; debe ter o bo xuízo de escoller aqueles en cuxas mans resultará máis eficaz; e debe ter a maña de saber valerse desas mans para propagala entre os destinatarios adecuados. E, ademais, debe saber aplicar estas habilidades nos dous sentidos, tanto para que a sociedade coñeza a organización como para que a organización coñeza o que a sociedade percibe dela.

### ¿Como traballar cos medios?

Como en calquera relación profesional, con respecto, lealdade e axilidade.

- 1.- Con respecto para non menosprezar a capacidade intelectual do outro. Admitir que algo non se pode dicir é mellor que mentir; respecto para non tratar de vender o que non vale, isto é, emitir informacións veraces sobre o soporte adecuado ao seu interese, non magnificar o insulso nin tratar de ocultar o grande; respecto ao traballo das redaccións, polo que se lles debe facilitar o que teñen que saber sen regatear todos os datos que merecen coñecer. Ademais, se respectamos tamén poderemos esixir respecto, porque aínda non se inventou un quitamanchas para a mancha que pode deixar a tinta impresa.
- 2.- Lealdade que neste traballo significa informar a todos sen exclusión cando se emite unha información oficial e, ao contrario, manter a exclusividade cando algún medio en particular solicita unha información.
- 3.- Axilidade para adaptarse aos cambios que se producen constantemente nos medios. E sempre? respectando o tempo, responder a tempo.

### Paco Barranco. Consultor en comunicación estratéxica

Paco Barranco é consultor-asesor en comunicación estratéxica. Desenvolve o blog axudante da comunicación.

### ¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?



Ter, polo menos, un profesional (preferiblemente integrado no persoal da empresa ou, en caso de non ser posible este ideal, cun contrato de asesoramento) que se encargue de planificala e xestionala. A partir de aí, todo o demais que se faga nesta materia sempre será positivo para esa empresa.

118

### ¿Cal é o éxito da comunicación nunha peme?

O mesmo que nunha grande empresa: estar presente (como primeira opción fronte aos seus competidores) no cerebro das persoas que son o seu público obxectivo, de tal forma que, cando estes teñan que elixir, a opción escollida sexa a nosa. E para logralo, non basta con ser coñecidos (paso un), nin con ter unha marca recoñecible e recoñecida (paso dous), senón que hai que chegar a ter unha marca admirada e querida (paso tres). Algo que, obviamente, non é posible lograr no curto prazo. É necesario ser constantes e pacientes. Esa é unha de razóns polas que sempre explico que a comunicación traballa no medio e longo prazo.

### ¿O departamento de comunicación debe depender dalgún departamento na empresa?

O ideal é que o dircom (o director de comunicación) forme parte activa do máximo órgano de dirección da empresa ou, subsidiariamente, que dependa (de maneira directa) do máximo responsable da empresa que, segundo a estrutura interna de cada empresa, poderá ter diferentes denominacións (presidente, conselleiro delegado, director xeral...).

E iso, por dúas razóns básicas:

- A xestión da comunicación empresarial e a materia coa que traballa o dircom (a información) teñen carácter estratéxico.
- Esa pertenza ao máximo órgano de dirección da empresa (ou a dependencia directa do máximo responsable da empresa) transmite unha mensaxe clara e nítida: “para nós, a comunicación é importante”.

### **¿Teñen as pemes departamento de comunicación ou responsable en comunicación?**

Lamentablemente, moitos pequenos e medianos empresarios están tan centrados no “día a día” e xestionan “a súa” empresa dunha maneira tan personalista que nin sequera pensan nesa necesidade. E remarco o de “necesidade” porque lles guste ou non e o crean ou non, a comunicación é imprescindible e sempre debería existir alguén encargado dela. Alguén que, ademais, non convén que sexa o propio empresario. Cada un ten a súa misión e a súa función.

### **¿Cal é o principal erro na comunicación de empresas?**

Sen dúbida, non darlle a importancia que se merece, esquecendo que a comunicación é unha materia absolutamente estratéxica para o presente e o futuro de calquera empresa. Neste sentido é curioso comprobar como calquera empresa (teña o tamaño que teña) se preocupa enormemente por ter unha área financeira, ou como se preocupa de dispor das necesarias ferramentas tecnolóxicas. E, con todo, non pon o mesmo énfase en ter un dircom (director de comunicación) ou contar co asesoramento dunha empresa especializada.

### **¿Cometen as pemes o erro de pensar que a comunicación da súa empresa é só o seu material corporativo?**

Nalgún caso, supoño que si, pero, para a maioría, o “material corporativo” é iso que se reduce a encargar a algún amigo/coñecido (que é deseñador gráfico) que lle prepare un “logo” bonito e despois ir a unha imprenta para que lle realicen a papelería. Pouco máis.

E así non se deben facer as cousas (aínda que moitos as fagan e pensen que lles funciona). O nome da empresa, a marca, o logo e demais elementos da identidade visual forman un conxunto de ferramentas que deben pórse en mans de profesionais para que as xestionen adecuadamente, xunto co resto das ferramentas da comunicación, e poder chegar de maneira eficaz á mente dos seus públicos obxectivo (internamente, o conxunto do persoal e externamente, os provedores e os clientes).



## Ana Martín-Cleto. Ogilvy

Ana Martín-Cleto é directora de contas do Bassat Ogilvy Comunicación, un dos maiores grupos de comunicación en España.

### ¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?

Creo que o mínimo que debe realizar unha peme en materia de comunicación é darse conta, precisamente, de que necesitan a comunicación como parte fundamental da súa estratexia.

### ¿Teñen as pemes departamento de comunicación ou responsable en comunicación?

Aínda quedan moitas compañías que prescinden parcial ou totalmente de facer comunicación de empresa. E é que, tal e como revela un estudo de Marco de Comunicación O estado das relacións públicas en España recentemente publicado, ata un 58 % de empresas segue sen ter contratada unha axencia de relacións públicas e un 22 % tampouco conta cun departamento de comunicación interno. De feito, ata un 27 % de empresas que operan en España non dispón actualmente de ningunha das dúas vertentes.

### ¿Cal é o principal erro na comunicación de empresas? ¿En que fallan as pemes en comunicación?

Na maioría dos casos, o principal erro en comunicación para este tipo de empresas está en centralizar as funcións de comunicación no seu fundador, quen non cabe dúbida de que desempeña un papel capital na imaxe de marca, pero non ten por que ser o mellor asesor de relacións públicas da súa compañía.



120

### ¿Teñen as pemes manuais de comunicación de crises?

Segundo o estudo de Marco de Comunicación mencionado anteriormente, é escasa a prioridade que lle dan as empresas á comunicación de crise. E a esta conclusión chégase tras coñecer o dato que obtiveron: o 57 % de compañías que participaron no estudo di que non conta cun manual de crise no seu plan xeral de comunicación.

O verdadeiramente importante é que as marcas ou institucións máis susceptibles de sufrir unha crise estean preparadas para iso.

### ¿Que ferramentas son as máis eficaces en comunicación interna?

Depende do tipo e dimensión da compañía, así como da súa estrutura.

En xeral, existen varias ferramentas que podemos utilizar de maneira eficaz. A máis básica é a que se utilizou historicamente, a comunicación persoal. Ter reunións internas habitualmente e de forma aberta axuda a fomentar o fluxo de información, o que contribúe a un ambiente laboral máis transparente e estable.



### **¿Cal é o éxito da comunicación nunha peme?**

O éxito de la comunicación dunha peme chega cando se comprende que é un alicerce fundamental da estratexia empresarial e se traballa a longo prazo, co obxectivo de construír e facer crecer unha marca.

### **Paco Fortes. Escola para as Administracións Públicas Caixanova.**

Paco Fortes é director de Programas da Escola para as Administracións Públicas Caixanova, onde ocupa o posto de director de Relacións Institucionais. Na súa traxectoria profesional foi director comercial do Diario 16 de Galicia e da Escola de Negocios Caixanova.

### **¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?**

O mínimo, pero á súa vez, o máis difícil é ter unha mentalidade proactiva de pensar na necesidade de comunicarse co contexto (empregados, provedores, clientes, institucións...). Por moi pequena que sexa a peme, non pode vivir illada do mundo.

### **¿Teñen as pemes departamento de comunicación ou responsable en comunicación?**

Non teñen que ter un departamento de comunicación ad hoc, pero iso non significa que non haxa alguén na empresa que sexa o responsable da devandita actividade

### **¿Cal é o principal erro na comunicación de empresas?**

Precisamente, a falta de comunicación. O hermetismo empresarial non é propio destes tempos

### **¿Cometen as pemes o erro de pensar que a comunicación da súa empresa é só o seu material corporativo?**

É moito supor que as pemes teñan un manual corporativo. É unha excepción a empresa que o ten, sinal da pouca importancia que lle dan á imaxe de marca e de empresa

### **¿Teñen as pemes manuais de comunicación de crises?**

Non coñezo ningunha peme que a teña. É máis, chegada unha crise, dubido que sentan a necesidade de contratar a alguén experto en comunicación en tempo de crise.

### **¿Que ferramentas son as máis eficaces en comunicación interna?**

Nada máis produtivo e efectivo que as reunións co persoal da empresa. Nunha peme todo o que non é información se converte inmediatamente en rumor e todos sabemos o perigoso que é.



### **¿Como comunican as pemes en internet?**

Internet é un produto vivo, cuxo comportamento difire, por exemplo, dun folleto comercial ou dunha memoria da empresa

### **¿Coñeces algún caso de comunicación de éxito de pemes?**

Blu-Sens é un claro exemplo de empresa cunha clara vocación comunicativa.

### **¿En que fallan as pemes en comunicación?**

Afortunadamente non todas, pero aínda existen empresas que pensan que é máis importante fabricar que vender.

### **¿O departamento de comunicación debe depender dalgún departamento na empresa?**

A última palabra dos temas de comunicación na empresa debe recaer na Dirección Xeral.

### **¿Como debe ser a persoa que xestiona o departamento de comunicación nunha peme?**

Cunha clara orientación ao mercado. O seu pensamento debería ser de fóra a dentro e non ao revés.



122

### **¿Algún consello para realizar presentacións en público?**

Con elementos audiovisuais, con copia aos asistentes e con quenda de preguntas.

### **¿Como traballar cos medios?**

A transparencia é a clave do éxito.

### **¿Cal é o éxito da comunicación nunha peme?**

Ter o obxectivo de converter á empresa nun "bo veciño" .

## **Javier Guardiola. Markarina.**

Javier Guardiola é o creador do blog Markarina onde se recollen noticias, ideas, casos e experiencias no ámbito da mercadotecnia. Ademais, Javier colabora en publicacións e conferencias. Brevemente, respóndenos ás seguintes preguntas.

### **¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?**

Debería ter algunha persoa responsable que se ocupe da materia. Se a empresa é moi pequena e non se xustifica o custo dun director de comunicación, polo menos debería ter a unha persoa con algo de formación (como mínimo algúns cursos) que se encargue disto.

### **¿Teñen as pemes departamento de comunicación ou responsable en comunicación?**

Non adoitan ter.

### **¿Cal é o principal erro na comunicación de empresas?**

Carecer dunha estratexia clara de comunicación tanto do target como das mensaxes que se queren transmitir.

### **¿Cometen as pemes o erro de pensar que a comunicación da súa empresa é só o seu material corporativo?**

Si, non teñen en conta outros asuntos como o discurso dos seus vendedores ou das persoas que atenden o teléfono.

### **¿Teñen as pemes manuais de comunicación de crises?**

Case ningunha peme ten estes manuais como tal, e nas empresas máis grandes tampouco adoita haber un guión para as crises. Improvisase máis que se planifica

### **¿Que ferramentas son as máis eficaces en comunicación interna?**

Para a comunicación interna as ferramentas máis comúns son os boletíns de empresa periódicos e a mensaxe de correo electrónico que se utiliza para informar sobre cambios, estratexias, prezos, incorporacións.



### ¿Como comunican as pemes en internet?

A maioría das pemes xa ten algunha presenza en internet, pero trátase de páxinas web moi estáticas centradas en “quen somos” e no produto. Poucas delas teñen as páxinas perfectamente actualizadas e, en moitas ocasións, non hai ningún responsable de mantemento e actualización.

### ¿O departamento de comunicación debe depender dalgún departamento na empresa?

Este departamento debería depender do departamento de mercadotecnia ou directamente do xerente (a propiedade).

### ¿Como debe ser a persoa que xestiona o departamento de comunicación nunha peme?

A persoa debería ter algún coñecemento sobre o funcionamento dos medios de comunicación e debería coñecer as principais ferramentas para buscar información sobre o que se está dicindo en internet sobre a súa empresa: twitter, technorati, foros, buscadores de blog...

### ¿Cal é o éxito da comunicación nunha peme?

Pódese considerar que unha peme ten éxito cando conta cun nivel de recoñecemento maior que as empresas do seu sector entre os catro principais colectivos que a rodean: clientes, provedores, acredores (bancos) e o seu contexto máis próximo (poboación).



124

### **Pablo Sammarco. PR Comunicación e PR Marketing.**

Pablo é redactor xefe de PR Comunicación e PR Marketing un periódico en liña que ofrece actualidade sobre o mercado da comunicación tanto a nivel nacional como internacional. É ademais creador do blog Comunicar España. Brevemente responde tamén á listaxe de preguntas:

### ¿Que é o mínimo que debe facer unha peme en materia de comunicación?

Partindo da base de que a estratexia de comunicación dunha compañía -independentemente do seu tamaño- é única e intransferible, o mínimo que debe facer é saber que existe a comunicación e que hai profesionais que poden satisfacer as súas necesidades segundo cada situación.

### ¿Teñen as pemes departamento de comunicación ou responsable en comunicación?

Depende do que entendamos por peme. Curiosamente, gran parte das consultoras de comunicación en España poden catalogarse como pemes, con apenas tres ou catro que pasan os 8-10 millóns de euros en facturación. Particularmente, opino que cada vez máis se toma conciencia da importancia da comunicación.

### **¿Cal é o principal erro na comunicación de empresas?**

A mentira, esquivar os medios de comunicación, facer desmentidos atropelados.

### **¿Cometen as pemes o erro de pensar que a comunicación da súa empresa é só o seu material corporativo?**

Pode ser: adoitan cometer o erro de non dar o valor que se merece á disciplina, independentemente da ferramenta que utilizemos (mercadotecnia directa, publicidade convencional...).

### **¿Teñen as pemes manuais de comunicación de crises?**

Non creo.

### **¿Que ferramentas son as máis eficaces en comunicación interna?**

Particularmente, son un fan das novas tecnoloxías. Un blog, unha Wiki, una rede social... aínda que depende da xénese de cada empresa e do acceso a dispositivos informáticos dos seus empregados. Non descarto os métodos tradicionais como a revista ou o taboleiro de anuncios.

### **¿Como comunican as pemes en internet?**

Polo xeral mal, pero por descoñecemento ou temor a algo 'novo'.

### **¿En que fallan as pemes en comunicación?**

Non dotala dos recursos mínimos para estar preparados 'cando veñan mal dadas'.

### **¿O departamento de comunicación debe depender dalgún departamento na empresa?**

Si, da dirección xeneral, presidencia ou conselleiro delegado, e por suposto, debe estar presente no consello de dirección.

### **¿Como debe ser a persoa que xestiona o departamento de comunicación nunha peme?**

Sobre todo, con ganas de traballar, porque ten que lidar con orzamentos normalmente 'escasiños'.

### **Consellos para realizar presentacións en público**

Localizar tres puntos fixos entre o auditorio. Xesticular, pero sen pasarse, e ser claros e concisos.



**¿Como traballar cos medios?**

Paciencia, e co quid prol quo sempre presente.

**¿Cal é o éxito da comunicación nunha peme?**

Que axude a cumprir os obxectivos estratéxicos da compañía.



## 13. Conclusiones









## 13. Conclusións

Nunha sociedade na que todo comunica, non xestionar adecuadamente a comunicación da empresa supón un risco para a organización.

Atopámonos ante un novo escenario da comunicación, principalmente xurdido da evolución do mercado e a explosión das novas tecnoloxías, que levou a crear un concepto de comunicación máis participativo, interpersoal, global e activo.

A comunicación, como acción de persuasión, é unha das principais ferramentas que ten a empresa para a consecución dos resultados, e faise imprescindible poder integrala dentro da estratexia empresarial. En todo o proceso débese buscar a comunicación efectiva que consiste en que o receptor entenda cal é a mensaxe emitida polo emisor.

A función de comunicación na empresa é intanxible, complexa e heteroxénea.

O éxito da comunicación consiste en xestionala mediante un departamento ou unidade de comunicación e/ou un responsable que leve a cabo a integración dos factores e as técnicas que leva a súa aplicación, dotándoa dos medios e recursos adecuados en toda a empresa.

Aínda as pemes teñen que traballar moito no desenvolvemento da comunicación, que se ben cada vez máis conscientes da súa necesidade, no caso concreto das empresas familiares aínda adoecen de problemas derivados da falta de ou mala comunicación das partes ou outros aspectos.

De igual maneira débese superar a crenza ou a importancia atribuída ao éxito dunha empresa como consecuencia do esforzo publicitario, xa que cada vez máis este depende do enfoque integral da comunicación estratéxica.

Para lograr unha xestión da comunicación eficaz e integral exponse un modelo que recolle o que se identificaron como as seis áreas ou dimensións de comunicación na empresa (M6D).

- Comunicación corporativa: é o discurso ou mensaxe que a empresa emite de si mesma aos seus destinatarios. Dentro da comunicación corporativa atópase a comunicación de marca.
- Comunicación externa: contribúe a crear unha imaxe da empresa, pero o seu obxectivo en concreto é actuar sobre a imaxe e posibilidade de venda das marcas que crea a empresa.
- Comunicación interna: proceso comunicacional que se centra no capital humano.
- Comunicación de crise: pretende prever os posibles danos que poden xurdir nas empresas e anticipar solucións ao mal ocasionado.
- Relacións públicas e xestión de medios: abrir vías de diálogo e establecer relacións, eficaces, de forma permanente con todos os públicos aos que se dirixe a empresa.
- RSC: un compromiso, un convencemento da empresa e tamén dos seus traballadores en realizar accións comprometidas coa sociedade.



O plan estratéxico de comunicación integral é un documento que recolle os obxectivos, destinatarios, políticas, estratexias, recursos e accións de comunicación que se deben desenvolver en todas as dimensións da comunicación da empresa. Á súa vez, existen plans para cada unha das áreas que desenvolven e se nutren do plan estratéxico de comunicación integral.

As ferramentas postas a disposición da empresa para o desenvolvemento da comunicación son moi amplas para cada unha das áreas e, dependendo da estratexia e obxectivos que se queren conseguir, será a empresa a que terá que decidir cal delas empregar. Destaca entre todas o potencial das novas tecnoloxías, accesible ás pemes e a importancia do desenvolvemento da creatividade e accións innovadoras como parte do éxito da comunicación da empresa.

No desenvolvemento de toda a actividade de comunicación, é fundamental a xestión desta de acordo a principios de ética e tendo en conta os aspectos legais da Lei orgánica de protección de datos de carácter persoal.



## **14. Glosario de terminos**







## 14. Glosario de termos

O glosario de termos pretende recoller todas aquelas definicións de interese e que estean relacionadas co mundo da comunicación na empresa, tanto se se citaron ao longo do manual coma se non.

- **Above the line (ATL) ou por encima da liña:** técnica baseada na utilización de medios de publicidade tradicional ou convencional. Os medios above the line fan referencia aos medios masivos, con gran difusión, que se caracterizan polo seu elevado custo. Os medios tradicionais son televisión, radio, prensa e publicidade exterior.
- **Accesibilidade web:** potencial ou posibilidade de que a web poida ser utilizada por calquera persoa, independentemente das súas capacidades físicas, intelectuais ou técnicas (idioma, coñecementos técnicos, software...). O organismo W3C é a entidade que xestiona e promove os temas de accesibilidade.
- **Arquitectura de marca:** é como unha empresa estrutura, organiza e nomea o portafolios de marcas que posúe. Existen diferentes tipos de arquitectura de marcas: a estrutura monolítica ou pura.
- **Banner ou anuncio en internet:** anuncio publicitario nunha páxina web. Ten a peculiaridade de ser interactivo, xa que enlaza coa web do anunciante. Adoita haber distintos estándares sobre as dimensións dos banners.
- **Below the line (BTL) ou por baixo da liña:** técnica baseada na utilización de medios de publicidade non convencionais. Caracterízanse por ser máis directos e persoais. Os medios BTL son a mercadotecnia directa, promocións ao consumidor, promocións ao fabricante, relacións públicas, internet... Internet é un medio considerado por uns autores na clasificación ATL, mentres que por outros na BTL.
- **Blog ou bitácora:** sitio web onde o seu autor publica cronoloxicamente distintos posts ou mensaxes, sobre diferentes temas, reservándose a posibilidade de xestionar a participación externa.
- **Branding:** serie de estratexias arredor da construción dunha marca. Branding é facer marca, da mesma maneira que mercadotecnia é facer mercado. É unha ferramenta de mercadotecnia que axuda os mercadólogos a comunicar os beneficios dunha marca e a diferenciala da competencia, sacándoa da mancha competitiva na que se atopa, para que poida ser considerada e finalmente comprada.



- **Brief:** documento cos aspectos técnicos que establece o anunciante sobre os diferentes temas importantes para desenvolver unha campaña publicitaria. O briefing adoita conter puntos como: obxectivos que se queren conseguir, mensaxe que hai que comunicar, público obxectivo da comunicación, orzamento, tempo e mandatorios ou imperativos execucionais ou aspectos de obrigado cumprimento, como podería ser a obrigatoriedade de incluír unha determinada frase, usar unha cor...
- **Briefing:** acto ou acción de dar a información que conterá o brief ou resumo.
- **Campaña de publicidade:** un programa que involucra a creación e o establecemento dunha serie de anuncios, manexados en liña, xunto co establecemento de obxectivos de mercado e comunicación.
- **Comunicación informal:** a que é establecida entre os empregados dunha organización.
- **Comunicación formal:** a que se realiza mediante comunicados ou outras ferramentas oficiais e que contén unha mensaxe supervisada pola xerarquía da organización.
- **Comunicación descendente:** a que flúe dende os rangos superiores da empresa (xerencia) ata os rangos inferiores (empregados).
- **Comunicación ascendente:** a que flúe dende os rangos inferiores ata os rangos superiores.
- **Comunicación interna:** proceso comunicacional onde se integran os dirixentes (xerentes, directores/as etc.) dunha organización con todos os niveis de traballadores/as desta.
- **Comunicación externa:** comunicación comercial que contribúe a crear unha imaxe da empresa, pero co obxectivo de xerar vendas das marcas que crea a empresa.
- **Comunicación corporativa:** comunicación pola cal a empresa premeditadamente emite unha mensaxe co fin de transmitir ou dicir ao público o que a empresa é.
- **Comunicación de crise:** tipo de comunicación que pretende prever os posibles danos que poden xurdir nas empresas e anticipar solucións ao mal ocasionado.
- **Comunicación financeira:** forma específica de comunicación que centra a súa atención nos recursos financeiros da empresa.
- **Comunicación mediática ou media training:** sesións formativas dirixidas a portavoces ou comunicadores da empresa co fin de adestralos para o trato cos medios de comunicación.
- **Comunicación non verbal:** aquela que se produce de forma oral, baseada no diálogo, discusión...
- **Comunicación verbal:** a que non se produce de forma oral, mediante palabras. Pode tratarse de comunicación escrita ou a que se produce a través d a mirada, as posturas, expresións, movementos ou a aparencia física.
- **Contrabrief e contrabriefing:** acción de réplica sobre a información inicial contida e comentada no briefing.
- **Copy ou slogan:** texto que se inclúe nun material de comunicación (anuncio, mensaxe de correo electrónico, páxina web etc.) e que constitúe o resumo da principal idea que debe comunicar a empresa
- **Clipping:** acción de recompilación do conxunto de recortes de prensa onde unha empresa foi obxecto de noticia.



- **Insight:** unha verdade esencial do consumidor, que conecta a este coa marca.
- **Identidade corporativa:** manifestación física da marca que está composta pola variable gráfica e conceptual da empresa.
- **Imaxe corporativa:** a representación da identidade da empresa na mente do consumidor.
- **Imaxe de marca:** representación dos valores da marca que o consumidor ten na súa mente, que poden ou non coincidir coa realidade ou o que a empresa comunica.
- **Lobbying ou grupos de presión:** proceso planificado de comunicación persuasiva cuxo fin é influír e predispoñer ao receptor da mensaxe para conseguir determinados obxectivos para a empresa. Os lobbys actúan como grupos de presión.
- **Logotipo:** é a representación gráfica do nome, a grafía propia coa que este se escribe.
- **Logo:** a combinación do símbolo e o logotipo é o que dá lugar ao logo. Os logos son utilizado por empresas para que as súas marcas sexan facilmente identificables, rapidamente recoñecidas. A miúdo emprégase incorrectamente a definición chamando logotipo a logo.
- **Marca ou brand:** é un tanxible, un sistema simbólico creado por alguén que evoca, unha noción intanxible na mente do consumidor xeralmente asociada a beneficios racionais, desexos emocionais e aspiracións persoais. Unha marca inclúe elementos como nome, logo, cor, estilo visual, ton de voz, deseño de produto, empaquetado, publicidade, servizo ao cliente e ambientes.
- **Mailing:** envío de información a través do correo. Trátase dunha alternativa da mercadotecnia directa.
- **Mupi:** Mobiliario Urbano Punto de Información, como por exemplo bancos na rúa ou outro mobiliario.
- **Stakeholders ou grupos de interese:** conxunto de persoas que teñen relación ou son público obxectivo da empresa.
- **Mostra ou sampling:** produto que se entrega ao consumidor como mostra.
- **Sistema corporativo:** está composto pola identidade corporativa (gráfica e conceptual) e a imaxe corporativa (percepción que teñen os destinatarios de que e cómo é a empresa) da empresa.







## **15. Referencias e recursos**





## 15. Referencias e recursos

### 15.1 Normativa sobre comunicación

- Lei 341988, de 11 de novembro de 1988, xeral da publicidade.
  - Modificada pola Lei 392002, de 28 de outubro, de transposición ao ordenamento xurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección dos intereses dos consumidores e usuarios.
  - Modificada pola Lei orgánica 12004, de 28 de decembro, de medidas de protección integral contra a violencia de xénero.
- Lei 292005, de 29 de decembro, de publicidade e comunicación institucional.
- Lei 172001, de 7 de decembro, de marcas.



## 15.2 Webs e referencias de interese

- **Observatorio da comunicación interna e identidade corporativa:** foi creado por *Inforpress*, a revista *Capital Humano* e o *Instituto de Empresa* no ano 2003 co afán de profundar nas características da comunicación interna, como ferramenta xeradora de transmisión de valores, identidade corporativa, cultura e xestión de marca interna.

[www.observatoriocomunicacioninterna.es](http://www.observatoriocomunicacioninterna.es)

- **Observatorio da RSC:** é unha rede que fomenta a participación e cooperación entre organizacións sociais que, dende diferentes puntos de vista, traballan en responsabilidade social corporativa.

[www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

- **Portal da comunicación:** portal xestionado polo Instituto da Comunicación da UAB, que ofrece ampla información e documentación especializada en diferentes ámbitos da comunicación.

<http://www.portalcomunicacion.com>

- **Axenda da comunicación:** directorio e portal para profesionais españois e iberoamericanos dos medios de comunicación. Recolle unha ampla listaxe de axencias e medios en xeral (radio, tv, prensa) e empresas.

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

- **Axenda da comunicación de Galicia:** recolle entre moita máis información unha relación de medios de Galicia: axencias de comunicación en xeral, diarios, prensa, revistas, outras publicacións, radio, televisión, asociacións de prensa e outras entidades. Edita a Xunta de Galicia.

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

- **BITs PR Comunicación:** rede social dos profesionais da comunicación e a mercadotecnia.

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



## 15.3 Asociacións

- **Asociación de directivos de comunicación (DIRCOM):** é unha entidade profesional que agrupa os directivos de comunicación das empresas e institucións máis importantes en España, así como os máximos responsables das consultoras de comunicación. DIRCOM organiza numerosas actividades en relación á comunicación.

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

- **Asociación Española de Investigación na Comunicación (AEIC):** AEIC ten por obxecto potenciar a investigación da comunicación no conxunto da política científica, facilitar a cooperación e crear redes de intercambio de información entre investigadores/as, e establecer unha política de cooperación con asociacións internacionais de investigación.

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

- **Asociación para a Investigación de Medios de Comunicación (AIMC):** AIMC centra a súa actividade no estudo do consumo de medios en España.

<http://www.aimc.es>

- **Club Internacional de Prensa (CIP):** depende da Secretaría Xeral de Comunicación, organismo adscrito á Presidencia da Xunta de Galicia. Organiza diferentes actividades. Entre os seus programas realiza dende hai dous anos xornadas específicas sobre a comunicación e a marca.

[www.clubinternacionaldeprensa.org/](http://www.clubinternacionaldeprensa.org/)

- **Asociación de directores de arte e deseñadores gráficos (ADG-FAD):** asociación pioneira en España que ve polos profesionais, divulga información e representa internacionalmente o deseño gráfico nacional.

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

- **Asociación española de mercadotecnia (AEMARK):** é unha organización dedicada a servir as persoas que teñan un interese pola mercadotecnia.

<http://www.aemark.es>

- **Foro da reputación corporativa (FRC):** é un lugar de encontro, análise e divulgación de tendencias, ferramentas e modelos de xestión da reputación corporativa.

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



## 15.4 Eventos

- **OME.** Online Mercadotecnia España. Punto de encontro da mercadotecnia dixital en España en Madrid. Feira anual que recolle dous días de conferencias arredor da mercadotecnia de buscadores, mercadotecnia en liña, deseño web, as redes sociais e outros temas.

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

- **RETHINK.** Xornadas anuais sobre as últimas tendencias en comunicación, mercadotecnia e branding en Barcelona.

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

- **ABLA.** Xornadas sobre comunicación, deseño, mercadotecnia e soportes en Guipúscoa.

<http://abla.ficoba.org>

- **Aula Deusto Comunicación.** É un ciclo de xornadas de presentación e debate de casos de éxito en comunicación empresarial e institucional, dirixido a profesionais da comunicación.

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



## 15.5 Libros recomendados e estudios sobre comunicación

### 15.5.1 Libros

- AAKER, D. e E. JOACHIMSTHALER (2001): *Liderazgo de marca*. Deusto.
- ALAN, C. (2006): *Planning, como hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Cengage Learning Editores.
- ALMENARA, J. (coord.) (2005): *Comunicación Interna en la empresa*. UOC.
- AL RIES e 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 cruzía.
- 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 e 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 e 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 e institucional*. Gestión 2000.
- VVAA (1999): *La comunicación en la empresa*. IDE-CESEM.
- VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- WESTPHALEN, M. H. e J. L. PIÑUEL: *La dirección de comunicación*. Madrid: Ed. del Prado.

### **15.5.2 Estudios**

- **Anuario de la comunicación**. XII edición. DIRCOM. Recolle a evolución da comunicación, as tendencias e prospectiva, co obxectivo de dotar os directores de comunicación e o público en xeral dunha ferramenta que contribúa a desenvolver o seu labor e os axude a coñecer o pulso do sector.
- **La Comunicación y las Relaciones Públicas: RADIOGRAFÍA DEL SECTOR, 2008**. DIRCOM. Estudio sobre as características da comunicación e a evolución nas empresas.
- **Estudio General de Medios (EGM)**. Estudio que ofrece a información máis completa sobre o consumo de medios a escala nacional e autonómica, baseado en 43.000 enquisas persoais ao ano, distribuídas en tres quendas. Os seus resultados coñécense en abril, xuño e decembro.
- **Estudio infoadex de la inversión publicitaria**. Infoadex. 2007.
- **Estudios Interbrand** sobre as mellores marcas globais de 2008 e o estudo Interbrand sobre as mellores marcas españolas de 2007.  
Disponibles na web <http://www.interbrand.com>.
- **I estudio sobre la imagen de las empresas familiares**. Edelman e o Instituto da Empresa Familiar. 2007.
- **IV estudio de la comunicación interna en las empresas españolas. 2005**. Observatorio da comunicación interna e identidade corporativa.
- **El libro de la eficacia**. La publicidad que funciona. Recolle os casos gañadores dos premios eficacia, convocados pola Asociación Española de Anunciantes (AEA) e organizados por Grupo Consultores.
- **Anuario de la creatividad española**. Instrumento útil que recompila a publicidade española máis creativa.





## 15.6 Revistas de comunicación

- **Imagen & Comunicación.** Revista sobre imaxe e comunicación centrada en Galicia, Asturias e León. Información: [redaccion@imagenycomunicacion.com](mailto:redaccion@imagenycomunicacion.com).
- **Comunicas?** Revista sobre tendencias en comunicación. Edita o grupo BPPO. [www.grupobppo.com](http://www.grupobppo.com).
- **Comunicación.** Boletíns sobre comunicación do Grupo Octo. <http://www.octo.es/>
- **99%.** Grupo Mibalía. Revista sobre comunicación, marca e deseño. [www.grupomibalia.com](http://www.grupomibalia.com).
- **Revista de comunicación.** Revista bimensual sobre comunicación que edita a empresa Especial Directivos. <http://www.revistadecomunicacion.es>
- **Noticias de comunicación.** Revista mensual sobre empresas e medios de comunicación. <http://www.noticom.es/>
- **Estrategias.** Revista sobre estratexias de mercadotecnia e comunicación que edita o Grupo Control. Este tamén edita outras revistas como Control publicidad, especializada en publicidade e medios de comunicación, e Interactiva digital, especializada en mercadotecnia dixital. <http://www.estrategias.com/>

### 15.6.1 Boletíns ou medios de información en liña

- **PR Comunicación y PR Marketing.** Medio con información diaria empresarial sobre o ámbito da comunicación e a mercadotecnia.  
<http://www.prnoticias.es/content/blogsection/33/175/>  
<http://www.prnoticias.es/content/blogsection/33/177/>
- **Brandlife.** Semanario gratuíto sobre comunicación de marcas.  
<http://www.brandlife.es/>
- **Diario IPMARK.** Boletín sobre comunicación e mercadotecnia que edita Ediciones y estudios, SL. Tamén editan a revista quincenalmente en formato impreso.  
<http://www.ipmark.com/>
- **Teletipo Marketing Directo.** Noticias de mercadotecnia e publicidade, tamén ofrece outros recursos como un programa de radio.  
<http://www.programapublicidad.com/>
- **El periódico de la publicidad.** Información sobre o ámbito da comunicación, mercadotecnia directa, anunciantes e outra información de interese.  
<http://www.periodicopublicidad.com/>
- **The slogan magazine.** Información sobre mercadotecnia, marcas e tendencias de consumo.  
<http://www.theslogan.com>
- **Newsletter da cátedra da empresa familiar de IESE Business School.** Universidade de Navarra. Aborda diferentes temas e presenta resultados de investigación relacionados coa comunicación.



## 15.6.2 Blogs

Os blogs que a continuación se citan están vixentes e actualizados na data do presente manual. Dada o amplo número de referencias en internet, seleccionáronse os dez con maior calidade informativa, máis actualizados e representativos do sector.

Nome	Categoría	Enderezo web
blog-o-corp	Comunicación corporativa	<a href="http://blogocorp.blogspot.com/">http://blogocorp.blogspot.com/</a>
ivanpino.com	Comunicación corporativa	<a href="http://ivanpino.com/">http://ivanpino.com/</a>
Blogs corporativas	Comunicación e RRPP en liña, mercadotecnia e NT	<a href="http://e-comunicacion.blogspot.com/">http://e-comunicacion.blogspot.com/</a>
Comunicación interna	Comunicación interna	<a href="http://comunicacioninternam.blogspot.com">http://comunicacioninternam.blogspot.com</a>
Protocolo y comunicación	Protocolo e comunicación	<a href="http://protocoloycomunicacion.blogspot.com">http://protocoloycomunicacion.blogspot.com</a>
Markarina	Blog de mercadotecnia	<a href="http://www.markarina.com">http://www.markarina.com</a>
+joanjimenez	Branding e comunicación 2.0	<a href="http://www.joanjimenez.com/new/">http://www.joanjimenez.com/new/</a>
Ayudante de comunicación	Comunicación. Imaxe. Marca	<a href="http://www.pacobarranco.blogspot.com">www.pacobarranco.blogspot.com</a>
Blog Practyc•	Comunicación	<a href="http://www.grupopractyco.es/blog/">www.grupopractyco.es/blog/</a>
La coctelera	Comunicación e Imaxe	<a href="http://pymescomunicacion.lacoctelera.net/">http://pymescomunicacion.lacoctelera.net/</a>



## 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 e interactivo*. Ra-ma. 2006.



## 16.2 Estudios e manuais

- *Comunicación y relaciones públicas: radiografía del sector 2008*. ADECEC. 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
- *La comunicación de los intangibles en España*. Instituto de análisis de intangibles. 2007.
- *La imagen de la empresa familiar en España* realizado por Edelman y el Instituto de la Empresa Familiar. 2007.
- *Manual de marketing online*. Google Spain e Expansión. 2009.
- *Monitor europeo de la comunicación*. 2008.
- *Responsabilidad Corporativa*. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido. Fundación Empresa y Sociedad.
- *The Big Won*. 2008.



## 16.3 Revistas e xornais

- 99%. Grupo Mibalía.
- Comunicas?
- Diario Expansión
- Imagen y Comunicación.
- The slogan magazine
- IED. Instituto Europeo di Design.



