

Julio Alard · Abel Monfort  
(Coordinadores)

# Plan de comunicación **on** y off en la práctica







**Plan de comunicación  
on y off en la práctica**



Madrid 2017

*Coordinadores:*

Julio Alard Josemaría

Abel Monfort

# **Plan de comunicación on y off en la práctica**

Primera edición: *septiembre 2017*

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00

[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

© Julio Alard Josemaría, Abel Monfort de Bedoya y los autores de sus textos

ISBN: 978-84-17129-29-3

Depósito Legal: M-22576-2017

Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: Nueva Maqueta  
Doña Mencía, 39  
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

*Impreso en España*

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

# Índice

INTRODUCCIÓN .....	15
<b>Capítulo 1. Análisis del contexto empresarial. Principales factores que pueden afectar a las decisiones del plan de comunicación .....</b>	<b>23</b>
Objetivos del capítulo .....	25
1.1. Antecedentes de la empresa .....	25
1.2. Antecedentes de comunicación .....	29
1.2.1. Comunicación interna .....	29
1.2.2. Comunicación de crisis .....	31
1.2.3. Comunicación externa .....	32
1.3. Análisis del entorno .....	34
1.3.1. Posicionamiento .....	37
Conclusiones del capítulo .....	38
Preguntas del capítulo .....	39
Bibliografía .....	39
<b>Capítulo 2. Fuentes de información en comunicación .....</b>	<b>41</b>
Objetivos del capítulo .....	43
2.1. Planificación, investigación y fuentes de información .....	43
2.2. Fuentes de información secundaria en comunicación .....	46
2.3. Fuentes secundarias relacionadas con los públicos .....	47
2.3.1. Estudios sobre consumo y consumidores .....	48
2.3.2. Estudios relacionados con el país, la población y sus características .....	50
2.3.3. Estudios sociológicos .....	53
2.3.4. Otros estudios .....	55
2.4. Fuentes secundarias relacionadas con los medios de comunicación ..	56
2.4.1. Medición de audiencias .....	56
2.4.2. Difusión y distribución .....	61

2.4.3. Actividad publicitaria .....	62
2.4.4. Notoriedad publicitaria .....	63
2.4.5. Reputación y activos intangibles .....	64
2.4.6. Bases de datos publicitarias .....	65
2.5. Fuentes de información interna .....	66
Conclusiones del capítulo .....	66
Preguntas del capítulo .....	67
Bibliografía .....	67
Webgrafía .....	68
<b>Capítulo 3. Diagnóstico y definición de objetivos .....</b>	<b>71</b>
Objetivos del capítulo .....	73
3.1. Alineación a la estrategia de la empresa .....	73
3.2. Diagnóstico de la situación .....	75
3.3. Fijación de objetivos del plan de comunicación .....	79
3.3.1. Cuestión de enfoque: diferencia entre <i>lo que vamos a conseguir</i> y <i>lo que debemos hacer</i> .....	80
3.3.2. Objetivos: la primera métrica del plan de comunicación ....	81
3.3.3. Técnicas de fijación de objetivos en el plan de comunicación ..	84
3.3.4. Si los objetivos no se controlan, no existen .....	85
Conclusiones del capítulo .....	87
Preguntas del capítulo .....	87
Bibliografía .....	88
<b>Capítulo 4. Públicos objetivos. Necesidades de información de los diferentes stakeholders .....</b>	<b>89</b>
Objetivos del capítulo .....	91
4.1. Público objetivo .....	91
4.1.1. Segmentación .....	93
4.1.2. Características que debe poseer un mercado .....	94
4.1.3. Criterios para la segmentación de un mercado .....	95
4.2. La transformación de las tipologías de consumidor y del público objetivo, a través de un caso de marketing verde .....	98
4.3. Públicos objetivos singulares: <i>influencers</i> .....	101
4.3.1. ¿Qué puede lograr un influencer para una empresa o marca en las redes sociales? .....	103
4.4. La segmentación digital en redes sociales .....	104
4.5. <i>Youtubers</i> .....	107
4.5.1. YouTube: los insights de clientes que más importan a las marcas .	107
Conclusiones del capítulo .....	108
Preguntas del capítulo .....	110
Bibliografía .....	110
Biblioweb .....	111

<b>Capítulo 5. Estrategias de comunicación</b> .....	113
Objetivos del capítulo .....	115
5.1. El inicio del viaje... ¿a ninguna parte? .....	115
5.1.1. Objetivos .....	116
5.1.2. Estrategias .....	117
5.1.3. Tácticas .....	118
5.2. Los tres ingredientes que consiguen una estrategia rica, rica .....	118
5.2.1. Determinar los objetivos perseguidos con cada comunicación .	118
5.2.2. Definir los recursos disponibles para alcanzar dichos objetivos .	119
5.2.3. Realizar un diagnóstico previo para conocer cómo es la repu- tación corporativa .....	119
5.3. Para triunfar: elegir bien y estructurar mejor .....	120
5.3.1. Elegir el canal de comunicación apropiado .....	120
5.3.2. Estructurar minuciosamente los mensajes .....	121
5.4. Eres lo que comunicas y siempre estás comunicando .....	121
5.4.1. Herramientas de comunicación interna .....	122
5.4.2. Herramientas de comunicación externa .....	124
5.5. Y para empezar, lo (pen)último .....	130
Conclusiones del capítulo .....	132
Preguntas del capítulo .....	133
Bibliografía .....	133
 <b>Capítulo 6. Construcción del mensaje</b> .....	 135
Objetivos del capítulo .....	137
6.1. Ideación y elaboración del mensaje .....	137
6.1.1. La construcción del mensaje visual: texto e imagen fija .....	138
6.1.2. La construcción del mensaje auditivo: sonido y silencio .....	142
6.1.3. La construcción del mensaje audiovisual: tipografía, texto, color, imagen fija o en movimiento y sonido .....	145
6.1.4. Adecuación del mensaje a las necesidades de la marca .....	147
6.1.5. Preferencias de los grupos de interés ( <i>targets</i> ) .....	155
6.1.6. Adaptación del mensaje a los diferentes soportes y formatos más adecuados .....	156
6.1.6.1. Prensa diaria .....	156
6.1.6.2. Revistas .....	158
6.1.6.3. Exterior .....	159
6.1.6.4. Radio .....	162
6.1.6.5. Televisión .....	163
6.1.6.6. Cine .....	164
6.1.6.7. Internet .....	165
6.2. Estrategia del mensaje .....	168
6.2.1. Estrategia de captación .....	168
6.2.1.1. Estrategia de captación con un producto nuevo .....	169

6.2.1.2. Estrategia de captación con un producto modificado .	169
6.2.2. Estrategia de fidelización . . . . .	170
6.2.2.1. Estrategia de fidelización demostrando la forma de uso del producto . . . . .	170
6.2.2.2. Estrategias de fidelización intensificando el consumo de cobertura focalizada . . . . .	170
6.2.2.3. Estrategia de fidelización mediante la activación del consumo de alta segmentación . . . . .	171
6.2.3. Estrategia de imagen de marca . . . . .	172
6.2.4. Estrategia de contenido institucional . . . . .	172
6.2.4.1. Estrategia de contenido informativo . . . . .	172
6.2.4.2. Estrategia de contenido formativo . . . . .	173
6.2.4.3. Estrategia de contenido sanitario . . . . .	174
6.2.4.4. Estrategia de contenido preventivo . . . . .	175
6.2.4.5. Estrategia de contenido de concienciación . . . . .	175
6.2.5. Estrategia de contenido social . . . . .	176
6.2.6. Estrategia de contenido político . . . . .	177
Conclusiones del capítulo . . . . .	177
Preguntas del capítulo . . . . .	177
Bibliografía . . . . .	178
<b>Capítulo 7. Consistencia y alineamiento del mensaje . . . . .</b>	<b>179</b>
Objetivos del capítulo . . . . .	181
7.1. Crear con un fin comunicativo . . . . .	181
7.1.1. El rol del diseñador . . . . .	182
7.2. El proceso del diseño . . . . .	183
7.2.1. La importancia del <i>briefing</i> . . . . .	184
7.2.2. La pirámide de Maslow . . . . .	185
7.2.3. El proceso creativo . . . . .	186
7.2.4. Adaptar el diseño a las vicisitudes de la percepción humana . .	187
7.3. El lenguaje gráfico . . . . .	188
7.3.1. La psicología de las formas . . . . .	190
7.3.2. Lo complejo se inicia en lo simple . . . . .	191
7.3.3. El color . . . . .	193
7.3.4. Cómo influye el color en la marca . . . . .	194
7.3.5. Armonía del color . . . . .	196
7.3.6. Combinaciones y esquemas de color más comunes . . . . .	197
7.4. La tipografía . . . . .	199
7.5. La revolución informática . . . . .	203
7.5.1. Nunca hay una configuración perfecta . . . . .	204
7.5.2. La placa base . . . . .	204
7.5.3. El microprocesador . . . . .	205
7.5.4. La tarjeta gráfica . . . . .	205

7.5.5. La memoria RAM .....	206
7.5.6. El disco duro .....	206
7.6. Flujos de trabajo más comunes .....	207
7.6.1. Todo comienza con Photoshop e Illustrator .....	207
7.6.2. Dreamweaver, Muse y Animate para diseño web .....	207
7.6.3. Indesign y QuarkXpress para maquetar .....	208
7.6.4. Premiere, AVID y Final Cut para edición de vídeo .....	208
7.6.5. After Effects y Cinema 4D para Motion Graphic .....	208
Conclusiones del capítulo .....	208
Preguntas del capítulo .....	209
Bibliografía .....	209
<b>Capítulo 8. Plan de acción y seguimiento en medios .....</b>	<b>211</b>
Objetivos del capítulo .....	213
8.1. El pensamiento estratégico de medios .....	213
8.1.1. Los medios publicitarios .....	213
8.1.2. Los soportes, formatos y emplazamientos .....	217
8.2. La planificación en medios ATL .....	218
8.2.1. La planificación estratégica de los medios convencionales o ATL .	219
8.2.2. La planificación táctica de los medios ATL o convencionales ..	223
8.3. La planificación de medios BTL o no-convencionales .....	231
Conclusiones del capítulo .....	233
Preguntas del capítulo .....	233
Bibliografía .....	234
<b>Capítulo 9. Plan de acción, control y seguimiento en medios digitales ...</b>	<b>235</b>
Objetivos del capítulo .....	237
9.1. Integración del plan de acción en el plan de comunicación .....	237
9.1.1. El plan de acción y la marca .....	238
9.1.2. El plan de acción y los públicos .....	239
9.1.3. El plan de acción y los objetivos y estrategias .....	249
9.1.4. Medios propios y medios ganados .....	240
9.1.5. Branded content y transmedia .....	241
9.2. Criterios para la selección de plataformas .....	242
9.2.1. Sitios web .....	242
9.2.2. Intranet .....	243
9.2.3. Newsletter .....	243
9.2.4. Blog corporativo .....	244
9.2.5. Redes sociales .....	245
9.2.6. Aplicaciones móviles .....	246
9.2.7. Opiniones, puntuaciones y aparición en portales de terceros ..	247
9.3. Ecosistema de medición en medios digitales .....	247
9.3.1. Origen de la analítica web .....	248

9.3.2. Tipos de sistemas de medición .....	248
9.3.3. Introducción a métricas y dimensiones .....	250
9.3.4. Limitaciones de la medición .....	253
9.4. Definición de un plan de medición .....	253
9.4.1. Definición de eventos y variables personalizados .....	253
9.4.2. Definición de KPI o indicadores clave de rendimiento .....	255
9.4.3. Tipos de sitios web y objetivos de los mismos .....	255
9.5. Medición aplicada a un plan de comunicación .....	256
9.5.1. Medición de medios propios, medios pagados y medios ganados .....	257
9.5.2. Modelos de atribución digitales .....	258
9.5.3. Campañas de publicidad <i>online</i> : criterios de pago por publicidad .....	259
Conclusiones del capítulo .....	260
Preguntas del capítulo .....	260
Bibliografía .....	261
Capítulo 10. <b>El presupuesto de comunicación. Asignación de recursos económicos</b> .....	263
Objetivos del capítulo .....	265
10.1. El presupuesto de comunicación. Concepto y metodologías .....	265
10.2. Criterios para la fijación del presupuesto de comunicación .....	267
10.2.1. Presupuesto en base a un porcentaje sobre la cifra de ventas .	268
10.2.2. Presupuesto en base al valor de ventas previstas .....	269
10.2.3. Presupuesto en base a una cantidad fija por unidad vendida .	270
10.2.4. Presupuesto en base a una cantidad fijada de manera arbitraria .....	271
10.2.5. Presupuesto en base a la paridad competitiva .....	271
10.2.6. Presupuesto en base a los objetivos a alcanzar y las tareas a desarrollar .....	272
10.2.7. Presupuesto en base a la maximización de beneficios ...	274
10.3. El presupuesto de comunicación digital .....	274
10.4. Partidas del presupuesto de comunicación .....	275
10.4.1. El presupuesto de creatividad .....	275
10.4.2. El presupuesto de producción .....	276
10.4.3. El presupuesto de medios .....	279
10.4.4. El <i>fee</i> en el presupuesto de comunicación .....	280
Conclusiones del capítulo .....	281
Preguntas del capítulo .....	282
Bibliografía .....	282
Capítulo 11. <b>Calendario y control de acciones. Aplicación de MS Project</b> ..	285
Objetivos del capítulo .....	287

11.1.	La planificación de la comunicación desde la empresa . . . . .	287
11.1.1.	Desarrollo del contexto del plan de comunicación . . . . .	289
11.1.2.	Objetivos del proyecto . . . . .	290
11.1.3.	Organización inicial del proyecto . . . . .	290
11.1.4.	Cronograma del proyecto . . . . .	291
11.1.5.	Estimación del coste . . . . .	291
11.1.6.	Tiempo de ejecución . . . . .	291
11.1.7.	Medios de comunicación utilizados . . . . .	291
11.1.8.	Límites del proyecto . . . . .	292
11.1.9.	Asunciones del proyecto . . . . .	292
11.1.10.	Información del progreso del proyecto . . . . .	292
11.1.11.	Fecha de comienzo del proyecto y calendario de trabajo . .	293
11.1.12.	Definir el plan de hitos y fases del proyecto . . . . .	295
11.1.13.	Introducción del esquema de desagregación de trabajos (EDT).	297
11.1.14.	Alta de los recursos. Asignación de los recursos a las tareas .	302
11.2.	Estimación de los costes del plan de comunicación . . . . .	304
11.3.	Programación de una tarea periódica. Reunión semanal . . . . .	307
11.4.	Ejecución y seguimiento del proyecto . . . . .	311
11.5.	Cierre del proyecto . . . . .	321
	Conclusiones del capítulo . . . . .	325
	Preguntas del capítulo . . . . .	325
	Bibliografía . . . . .	325
	CURRÍCULUM DE LOS AUTORES . . . . .	327



## Introducción

Si echáramos la vista atrás y realizáramos un rápido repaso por los cambios y transformaciones experimentados en el panorama de la comunicación y de la publicidad en los últimos años, no sería difícil llegar a la conclusión de que el estado natural de estas disciplinas es la del cambio continuo. Con una salvedad, y es que, en la actualidad, los cambios se producen con una velocidad pasmosa. Todo esto hace que resulte, casi obligado, tanto para los profesionales como para los investigadores y estudiosos de estas materias, realizar una revisión constante de dichas disciplinas, tanto en sus postulados, herramientas, como en las formas de diseñar, y de hacer llegar los mensajes a los distintos públicos a los que se dirigen, de la manera más eficaz, y con los menores recursos.

Hoy en día estos cambios estructurales afectan, incluso, a la propia definición de lo que hoy entendemos por publicidad y por comunicación, resultando difícil distinguir entre ambas, o entre publicidad y entretenimiento, o entre noticia y persuasión. En este sentido, las líneas que separan unas disciplinas de otras entran en profundas disquisiciones para distinguirlas e identificarlas.

El on y el off se funden y se entremezclan en acciones de comunicación nuevas con el objetivo de captar la atención, siempre escasa por definición, de un individuo que es constantemente apelado desde diferentes empresas e instituciones, siendo bombardeado por una avalancha de mensajes, recomendaciones y contenidos de diversa índole. Hace unos años se acuñó un término, en inglés, «por supuesto», *Blurring the Lines*, o el desdibujado de las líneas que separan unas disciplinas de otras. Era, según se anunciaba, el fin de los formatos, embarcándonos en una nueva aventura transmedia, con muchas implicaciones a nivel de las formas de construir los mensajes, poniendo el foco, por enésima vez, en lo que a los públicos les interesa, y en lo que estos, gracias a los canales propios que manejan, deciden volver a poner en circulación en el ecosistema mediático. En definitiva, una nueva reinención de las relaciones e in-

teracciones con las audiencias, pero con el ojo puesto en las experiencias que podemos brindar a los consumidores, tanto en los canales digitales como en los analógicos.

Una gran parte de las causas de este nuevo paradigma de la comunicación han sido derivadas de la revolución digital y tecnológica, que a través de Internet ha provocado una auténtica transformación de nuestra sociedad que afecta a los modos en cómo ideamos y diseñamos los mensajes, en cómo los difundimos y, sobre todo, en la forma en que los consumimos.

El surgimiento de una pluralidad de canales, tras la explosión que trae la transformación digital, dificulta sobremanera la planificación y gestión de la comunicación. Atrás quedan aquellos tiempos donde la televisión, omnipresente en el espacio mediático de los ciudadanos, alcanzaba un enorme impacto en las audiencias. Hoy en día, aunque la televisión sigue estando presente en buena parte del mix de medios que utilizan las empresas anunciantes, a nadie se le escapa que en algunos casos ha perdido ese poder, o al menos, necesita de mayores inversiones para seguir siendo eficaz en los términos de cobertura en que lo hacía en otros tiempos.

No obstante, y a pesar de todos los cambios producidos en el contexto de la comunicación de las empresas, una preocupación permanece inalterable, y es el interés fundamental de las marcas en conectar con sus públicos, y de generar valor a sus audiencias. Por otra parte, y aunque tampoco han cambiado las preguntas que guían la elaboración de un plan de comunicación en las empresas, *–Qué, A Quién, Dónde, Cuándo, Cómo y Por qué–*, las respuestas a estas preguntas sí que son diferentes, y, por tanto, la necesidad de disponer de una *«hoja de ruta»*, que organice de manera coherente las etapas a cubrir para alcanzar los objetivos de comunicación asignados, se alza como una exigencia que está fuera de toda duda.

En este contexto de cambio se hace absolutamente necesario contar con una planificación que oriente las acciones de comunicación. Hay que hacer notar que el plan de comunicación será diferente en función de cada realidad corporativa, ya que son numerosas las variables que giran en torno a su construcción y que van a ser diferentes en función de la empresa de que se trate, y del momento vital en el que esta se encuentre.

Entre otras, podemos señalar el grado de conocimiento con que cuenta dicha empresa; las características del mercado al que se dirige; la filosofía y su estilo de dirección; su misión y sus valores; la importancia que le quieran dar a la comunicación los gerentes y el personal directivo con responsabilidades en las decisiones en esta área; la competencia directa o indirecta; el posicionamiento de la empresa; el tipo de producto o servicio y su amplitud de portfolio; el tratamiento mediático con que cuenta, sea positivo, negativo o neutro; los ciclos de vida de los productos; el grado de madurez del mercado, etcétera. Aunque el listado no agota todas las posibilidades, cabe señalar que estamos ante realidades diferentes según qué empresa, y por lo tanto, la forma de acometer y plantear un plan de comunicación deberá adaptarse a ese contexto. Es decir, cada plan deberá ser adaptado a la realidad y dinámica de cada empre-

sa en tanto que esta tiene sus propias debilidades y fortalezas, cuenta con un posicionamiento y una personalidad única; una reputación, y un conjunto de lealtades e infidelidades por parte del consumidor.

Esta obra coordinada se presenta con un doble objetivo. En primer lugar, ofrecer una metodología de trabajo, basada en la experiencia, que recoja las diferentes fases a seguir en la elaboración de un plan integral de comunicación que permita hacer llegar, de una manera eficaz, diferentes propuestas a públicos seleccionados, en tiempo, modo y forma, a través de canales digitales y analógicos. Esta metodología es aplicable a cualquiera de las orientaciones de la comunicación en la empresa: la interna, que tiene como objetivo fundamental los públicos internos y la generación de ese necesario compromiso de los trabajadores y colaboradores de la empresa con los retos que esta tiene; la comunicación corporativa, que atiende a las relaciones institucionales con diferentes públicos de cara a presentar una imagen sólida de empresa sostenible y socialmente responsable, y la comunicación de marketing, fundamental para presentar a los consumidores toda la oferta comercial a través de la información de los productos, sus precios y los lugares de adquisición. Aunque cada una de estas orientaciones tiene por definición objetivos diferentes, los pasos a la hora de diseñar el plan de comunicación son similares, derivando de un tronco común.

En segundo lugar, este manual ayuda a entender por qué es necesario organizar y planificar adecuadamente las acciones de comunicación que una empresa o institución pone en marcha para alcanzar sus objetivos de posicionamiento y de negocio. Y todo ello en un contexto complejo y en constante cambio, donde se está produciendo una profunda revisión de los conceptos del marketing y la comunicación; así como de las formas de vender y de relacionarse con las audiencias, con implicaciones directas en las empresas y en los negocios.

Por otra parte, la aparición de los nuevos canales digitales también requiere un análisis pormenorizado sobre sus características, sus lenguajes, y el modo de utilizarlos eficazmente desde el punto de vista de la comunicación, así como su capacidad de impacto en el público objetivo, lo que, si cabe, añade aún más complejidad a la toma de decisiones en materia de comunicación.

En este escenario, el manual intenta proporcionar un modelo metodológico sobre las etapas claves en la elaboración del plan de comunicación *on* y *offline*, así como facilitar los recursos y herramientas que permitan profundizar en esta área de conocimiento.

La obra se estructura en 11 capítulos que recogen de una manera sistemática y ordenada las diferentes fases a tener en cuenta en todo proceso de comunicación en la empresa, desde la necesaria investigación sobre el entorno externo e interno de la misma, hasta la puesta en marcha, ejecución y control de los resultados. Al mismo tiempo, el manual pretende dar respuestas a preguntas clave como: el perfil y características del responsable de comunicación en la empresa; la organización de la comunicación en las instituciones; los recursos humanos y económicos necesarios para el desarrollo eficaz de la actividad.

El libro está indicado no solo para aquellos alumnos de titulaciones en Publicidad y Relaciones Públicas, en Marketing o en Administración de Empresas, sino también para aquellos estudiantes de programas de posgrado que profundizan estas áreas. A su vez, la obra va dirigida a estudiosos e investigadores del tema y también a los profesionales de las áreas de Comunicación.

De cara a mejorar la didáctica de cada capítulo, todos finalizan con unas conclusiones sobre el tema abordado, así como con unas preguntas básicas que intentan medir el grado de conocimiento obtenido, a la vez que orientan sobre los aspectos claves de cada tema. Al mismo tiempo, cada capítulo incluye las pertinentes referencias bibliográficas y sitios web donde poder profundizar más.

En el capítulo 1 se analizan los principales factores contextuales, tanto a nivel interno como externo, que pueden afectar la toma de decisiones en el plan de comunicación. Aunque tal y como apuntan los autores de este capítulo, no existe un listado cerrado de atributos empresariales que haya que tener en cuenta a la hora de abordarlo, sí que resulta necesario prestar atención a los mismos, ya que pueden resultar claves para el éxito del plan.

Variables como la identidad corporativa; el análisis de la imagen percibida por los diferentes públicos; la misión y visión como elementos que hablan de la proyección de la empresa hacia el futuro, o el estudio de las dimensiones externas, a través del análisis político, económico, social, tecnológico y legal; la evolución de los mercados y el nivel de competencia son solo algunos de los aspectos que será preciso abordar de manera previa a la realización del plan de comunicación. En este punto, habrá que considerar tanto el horizonte de la actividad empresarial como el alcance del plan de comunicación.

A través del capítulo 2 su autora nos introduce, de manera general, y en particular desde la óptica de la comunicación, en el ámbito de las fuentes de información a disposición de los profesionales y estudiosos. El objetivo fundamental, además de realizar una exploración exhaustiva de las principales de fuentes, es integrar la búsqueda de datos pertinentes dentro del proceso de planificación de la comunicación. En definitiva, proporcionar una herramienta de trabajo a los profesionales de esta área que les ayude a ser más ágiles y eficaces en el proceso de análisis y planificación.

A través de los apartados de este capítulo se intenta dar respuesta a la importante cuestión que supone saber dónde encontrar la información necesaria, es decir, determinar las fuentes de información a las que recurrir para cubrir las necesidades de información requeridas. Esta selección de las fuentes no es una tarea fácil, en tanto que un mismo problema puede precisar la utilización de información de procedencia muy diversa. La solvencia y credibilidad de la fuente son aspectos clave que, a pesar de su obviedad, no se deben pasar por alto.

Una vez analizadas las principales variables que conforman el contexto empresarial y extraído de las fuentes de información aquellos datos que resultan claves para la elaboración del plan, el siguiente paso lógico es proceder al diagnóstico y determina-

ción de los objetivos de comunicación. En este sentido, el capítulo 3 señala las distintas etapas fundamentales que permiten formular objetivos, consistentes y coherentes, que aporten soluciones a los problemas de comunicación que tiene la empresa. Para ello, los autores identifican la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como una herramienta fundamental que va a permitir a la empresa no solo conocer y evaluar su situación competitiva actual, sino fijar prioridades para aquellos aspectos susceptibles de mejora.

Al mismo tiempo, se analizan los aspectos que será necesario atender de cara a seleccionar aquellas variables sobre las que establecer un objetivo, así como el tipo de dimensiones a considerar para su formulación más eficaz. Además, y así lo recogen los autores, se aportan criterios para, a partir de la formulación del objetivo de comunicación, diseñar en paralelo el programa de control de su ejecución, es decir, construir la métrica más adecuada al objetivo a la vez que se formula.

La siguiente estación en nuestro particular camino en el diseño del plan de comunicación es la nada fácil tarea de identificar a los diferentes públicos objetivos destinatarios de nuestras acciones de comunicación, así como la determinación de sus necesidades informativas. Por tanto, el capítulo 4 se encarga de dar respuesta a preguntas clave relacionadas con los aspectos fundamentales del *target*. Si bien es cierto que, tradicionalmente, y quizás por la importancia mayor concedida a la comunicación orientada al marketing y a los aspectos comerciales, parecía que el único destinatario, o el último eslabón de la campaña de comunicación era el consumidor final, lo cierto es que un plan de comunicación debe identificar y segmentar diferentes audiencias, públicos intermedios como periodistas, *youtubers*, *influencers*, etcétera, que pueden resultar claves para el éxito y supervivencia de la empresa.

Por tanto, la finalidad de este capítulo es analizar la definición de público objetivo, como punto de partida para la elaboración del plan, además de esbozar criterios de segmentación de las audiencias que permita a las empresas desarrollar estrategias de comunicación y marketing *ad hoc*.

Siguiendo nuestras etapas, y de cara a una correcta ejecución del plan de comunicación, el capítulo 5 plantea la necesidad de realizar, en primer lugar, una revisión de los términos, para diferenciar objetivos, estrategias y técnicas, de cara a evitar el diseño o implementación de acciones sin un sentido estratégico.

En segundo lugar, se deberán analizar las herramientas que desde un planteamiento comunicativo en 360° permita alcanzar los objetivos marcados.

En este sentido, la autora identifica en la estrategia de comunicación la doble misión de valorar toda la información del análisis de la empresa, el diagnóstico de su entorno y la correcta identificación de sus públicos receptores, al tiempo que establece las decisiones en cuanto al contenido y la utilización de los canales para su correcta implementación.

La definición de la estrategia de comunicación debe enlazar de manera indiscutible con los otros estadios del plan. En este sentido, cuando se analizan los pilares fun-

damentales sobre los que se asienta una estrategia eficaz, la autora señala la determinación de los objetivos (capítulo 3), la asignación de los recursos económicos adecuados para llevarla a cabo con un mínimo de eficacia (capítulo 9), y el necesario diagnóstico de la reputación corporativa (capítulo 1), como aspectos clave a tener en cuenta en el éxito de la estrategia de comunicación.

En el capítulo 6 se aborda el tema de la ideación y creación del mensaje a difundir entre los diferentes públicos objetivos. Es una etapa importante, que requiere, como todas las anteriores, método y rigor para salvar uno de los principales escollos con los que tropieza todo plan de comunicación, como es captar la atención de la audiencia objetivo, para permitir posteriormente crear vínculos entre marca y usuario, mejorando la visibilidad, notoriedad y recuerdo de nuestros mensajes entre los destinatarios seleccionados.

En este capítulo, salpicado de ejemplos y casos, el autor aborda los aspectos de la elaboración del mensaje en los distintos medios convencionales, analizando no solo el proceso de creación, sino también la adecuación del mismo a las necesidades de la marca, las preferencias de los grupos de interés, y su necesaria adaptación a los soportes y formatos seleccionados como más idóneos. Por último, el autor se adentra en el desarrollo de las estrategias del mensaje más convenientes, según los objetivos fijados y el contenido de esa comunicación.

Abundando más en el tema de la construcción del mensaje y en su necesaria alineación y consistencia, el capítulo 7 aporta una visión de conjunto que abarca aspectos tales como el concepto de diseño gráfico, el rol del diseñador, los aspectos implicados en el proceso creativo, así como las peculiaridades comunicativas vinculadas al uso de colores, formas, texturas y tipografías.

El autor también abre un espacio a la parte práctica del diseño gráfico relacionado con la configuración óptima de equipos informáticos, en tanto que es difícil obviar la importancia de optimizar los tiempos de desarrollo del producto comunicativo, ya sea estático, animado, interactivo o multimedia.

Por otra parte, y teniendo en cuenta que comunicador visual y creativo siempre debe tener la convicción de que su trabajo dependerá de un proceso de constante aprendizaje y reciclado, este capítulo ofrece un repaso, sin entrar en tecnicismos, del software más utilizado y demandado por la industria, clasificados en función de la disciplina comunicativa que ayudan a desarrollar.

Una vez definido el mensaje en su contenido y formato, la etapa siguiente se centra en la planificación y gestión de los canales más adecuados para la difusión del mismo a los diferentes públicos objetivos. En este punto, las autoras del capítulo 8 abordan el pensamiento estratégico de medios, que consiste en determinar, de entre todas las opciones que ofrecen el ecosistema de medios (analógicos y digitales), la mejor alternativa posible. Esto es, aquella que alcance al mayor número posible de componentes del público objetivo, en el momento y lugar oportunos y, el número de veces necesarios para la consecución de los objetivos. En este pensamiento estra-

técnico de medios entran en relación los medios publicitarios y, dentro de ellos, los soportes, formatos y emplazamientos.

Por tanto, la finalidad del capítulo consiste en mostrar en qué consiste el plan de acción y seguimiento de los medios de comunicación comercial, así como facilitar un modelo metodológico para la toma de decisiones en cada una de las etapas en las que se divide su realización, sentando las bases de los elementos y herramientas que intervienen en su desarrollo, junto con algunos de los condicionantes que se presentan en cada una de las fases del proceso.

En el capítulo 9, los autores abordan el necesario plan de acción como una parte indisoluble de la planificación de la comunicación. Su objetivo fundamental es, en primer lugar, explicar el desarrollo de acciones en canales *online* y *offline*, y contextualizarlo dentro de las fases del plan, y, en segundo lugar, analizar los conceptos claves y los procesos para monitorizar la eficacia de dichas acciones mediante el control y seguimiento de métricas *online* que tengan en cuenta los principales indicadores de rendimiento (KPI).

Los autores analizan, las acciones que, sin perder de vista la esencia de la organización, su identidad y estilo, se puedan desarrollar en diferentes plataformas (web, Intranet, newsletter, blog corporativo, redes sociales, aplicaciones móviles y uso de portales de terceros). Un apartado especial está dedicado a las métricas y al diseño del plan de medición de eventos y variables personalizadas, así como su aplicación al plan de comunicación.

Una de las etapas críticas del plan de comunicación lo constituye la asignación presupuestaria adecuada para el conjunto de acciones que se deberán llevar a cabo. Para ello, tal y como apunta el capítulo 10, las empresas recurren a diversos métodos, no siempre los más acertados, y en más de una ocasión no los mejores. En este punto, nuevamente el recurso a la información puede ser clave para la fijación correcta del presupuesto. En este sentido, algunas empresas analizan su cifra de ventas históricas y la comparan con los volúmenes de inversión realizados en materia de comunicación y publicidad. A veces también analizan los recursos destinados por los competidores y los examinan en relación a sus cuotas de mercado. Prácticas habituales por su simplicidad pero que no resisten un análisis riguroso. Sea cual sea el método elegido, lo que está fuera de toda duda es que de la correcta asignación del presupuesto dependerá el éxito del plan.

En el capítulo se señala, además, las diferentes partidas en que se descompone el presupuesto, haciendo hincapié en las principales variables a tener en cuenta.

Por último, el capítulo 11 aborda la fase relacionadas con el calendario y el control de la ejecución de las acciones planificadas. El mismo tiene como objetivo fundamental, contar con una visión rápida y fiable de las actividades programadas en el tiempo en el que se desarrolla el plan de comunicación, además, de conocer a priori los costes asociados y recursos disponibles en el proyecto.

Uno de los aspectos clave del capítulo se basa en aportar conocimiento sobre el manejo del programa MS Project, que permite realizar la planificación y las modificaciones oportunas ante nuevas situaciones o cambios que se produzcan a lo largo de la ejecución del plan de comunicación, además de generar informes y comunicar de la marcha del plan a las personas implicadas en el proyecto.

La lectura de los capítulos puede realizarse de manera lineal, o profundizar en alguno en particular, ya que, aunque la obra se presenta como un todo integral, y todas las fases encajan en una estructura única, el momento de aplicación de cada etapa puede ser diferente según los casos.

JULIO ALARD JOSEMARÍA

## Capítulo 1

# **Análisis del contexto empresarial. Principales factores que pueden afectar a las decisiones del plan de comunicación**

FERNANDO E. GARCÍA MUIÑA  
*Universidad Rey Juan Carlos*

RUTH FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ  
*ESIC Business & Marketing School*

- 1.1. Antecedentes de la empresa.
- 1.2. Antecedentes de comunicación.
- 1.3. Análisis del entorno.



## OBJETIVOS

En este capítulo se presentan los elementos del plan de comunicación derivados del análisis del contexto empresarial, que incluye tanto el entorno como los elementos organizativos que conforman la identidad corporativa.

En cuanto al análisis interno, se plantea el papel que juegan la misión y visión, así como la imagen e identidad corporativas. Desde un punto estructural, se analiza tanto la estructura formal como su dimensión informal, compuesta por los valores y principios culturales. A nivel estratégico corporativo, se justifica la necesidad de incluir en el plan de comunicación la definición del campo de actividad y, a nivel competitivo, el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores, así como la descripción de los productos (bienes o servicios) y el tratamiento de la comunicación en la empresa.

En segundo lugar, el análisis externo determinará la situación actual de la empresa en relación con la realidad exterior, en términos de la situación política, social y tecnológica, la evolución de los mercados y el nivel de competencia.

Este análisis constituirá el punto de partida del plan y se convertirá en una referencia para el resto de los aspectos a desarrollar, ya que puede provocar cambios importantes en las acciones de comunicación que posteriormente desarrollará la empresa.

### 1.1. Antecedentes de la empresa

El plan de comunicación requiere, en primer lugar, particularizar el análisis al contexto empresarial interno en el que se diseña, desarrolla e implanta. Por ello, resulta imprescindible realizar una breve descripción de sus características más relevantes. No existe un listado cerrado de atributos empresariales a los que haya que prestar atención; por ello, se plantea una aproximación general de los aspectos que deben tenerse en cuenta. Esta aproximación puede definirse a través del concepto de **identidad corporativa**.

La identidad corporativa se define como los atributos que la hacen única y, por tanto, como un instrumento determinante de su *propuesta de valor* y de su capacidad para crear riqueza. De este modo, el análisis permite identificar y evaluar las principales **fortalezas** y **debilidades** de la compañía frente a sus rivales. Para Black (2004, p. 103), la identidad corporativa es «la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de su filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y conducta de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa». Todo esto hace que la empresa tenga un carácter único que es percibido por las personas, que contribuye a que se cree una imagen de la misma.

La **imagen corporativa** es, por tanto, la percepción que el público tiene de la empresa. Se forma a través de todos los aspectos que la compañía utiliza para comunicarse con dicho público, como son: los edificios, los productos y la forma de presentarlos, los logotipos, las tipologías y colores corporativos, las personalidades de la empresa, los iconos corporativos y la comunicación que realiza en los medios *off* y *online*.

La **marca** de los productos merece una especial atención al ser uno de los principales componentes de la imagen corporativa. De este modo, se debe tener en consideración en qué medida el consumidor identifica la marca y la asocia con una clase específica de producto o necesidad. Además, será conveniente conocer la respuesta –positiva o negativa– que el consumidor tiene hacia la marca del producto.

A pesar de la dificultad para medir de forma apropiada todos estos activos intangibles de la empresa, existen distintas herramientas que ofrecen a través de diversas metodologías cuantitativas una estimación de su valor. Entre ellas, cabe destacar las propuestas de Interbrand y Fortune (World's Most Admired Companies), así como Merco a nivel español.

Junto a estos atributos inmateriales representativos del presente de la compañía, la descripción de la misión y visión de la empresa resultan claves, ya que ambos conceptos se relacionan con la proyección de la empresa hacia el futuro, durante el período de tiempo en el que el plan de comunicación se pondrá en marcha. El mayor o menor horizonte temporal para el que se establecen ambos conceptos dependerá del nivel de incertidumbre del entorno, así como de la flexibilidad o capacidad dinámica de la empresa para adaptarse a su contexto externo.

La **misión** se define como la razón de ser que justifica la existencia de la empresa. Es decir, el fin último para el que se constituye la compañía. Por su parte, la **visión** queda definida como la expectativa de cómo se prevé que la empresa sea en el futuro o cómo se desearía que esta fuera. La definición tanto de la misión como de la visión debe huir de objetivos concretos o prestar atención únicamente a los principales grupos de interés o *stakeholders* (habitualmente accionistas, directivos, resto de trabajadores, etc.).

Desde un punto de vista estratégico resulta necesario plantear la descripción de la empresa tanto a nivel corporativo como competitivo (Guerras y Navas, 2015).

A nivel **estratégico corporativo** debe establecerse la descripción general de los productos ofrecidos y los mercados a los que se dirigen. La descripción de los productos (tanto bienes físicos como servicios o un mix de ambos) se debe establecer desde un punto de vista eminentemente técnico y en términos de la amplitud de la gama ofrecida. Por su parte, en relación con los mercados se debe detallar, en primer lugar, la función o necesidad que se satisface, el contexto geográfico donde se encuentran los diferentes públicos, así como los distintos segmentos específicos o *targets* a los que se dirige.

A nivel **estratégico competitivo**, se debe destacar qué atributos hacen del producto de la empresa algo único frente a los ofrecidos por otras compañías. Por ejemplo, el precio, la calidad de los materiales empleados, el nivel de exclusividad que ofrece a sus usuarios, etc. En este punto es conveniente determinar los productos de la empresa con el fin de poder analizarlos en función de:

- el tiempo que llevan en el mercado
- la etapa en la que se encuentran
- el público al que van dirigidos
- ...

Para ello se ha de analizar:

- Las categorías de productos y sus características.
- Elementos diferenciadores.
- Fabricación de los productos.
- Presentación.
- Beneficios que aportan.
- Necesidades que satisfacen.
- Usabilidad.
- Restricciones legales.
- Patentes o denominaciones de origen.
- ...

A nivel **organizativo**, el proceso histórico vivido desde el nacimiento de la empresa permite comprender algunas de sus principales características y circunstancias que influyen en la identidad e imagen corporativas, así como en sus comportamientos estratégicos. En este sentido, resulta interesante conocer y analizar las características de los fundadores y su equipo promotor. Identificar sus valores personales y profesionales, así como la oportunidad de negocio por la que surgió la empresa, pueden resultar muy reveladores. A medida que la organización se hace «mayor» en edad y tamaño, otros miembros de la compañía, además de sus fundadores y promotores, pueden tener gran influencia en la definición de los valores culturales.

En cuanto a la **dimensión organizativa informal**, los valores culturales, así como el nivel de fortaleza cultural (grado en que unos mismos valores culturales se comparten entre todos los miembros de la compañía), son atributos determinantes del comportamiento de sus trabajadores, a nivel interno, y de su forma de actuar en el mercado, a nivel externo. Junto a estas características informales, la descripción de la **organización formal** de la empresa también es necesaria, ya que permite conocer la agrupación de las personas en torno a diferentes áreas funcionales o divisiones, o en qué medida los trabajadores desarrollan muchas o pocas tareas diferentes, si tienen un amplio control sobre ellas o si, por el contrario, existe una extensa cadena de mandos intermedios encargados de la supervisión del trabajo realizado por sus subordinados. El **organigrama** de la empresa es el principal instrumento para hacer una primera aproximación a estas variables organizativas formales.

Además, el carácter familiar de la propiedad de la empresa, el grado de concentración/fragmentación de su estructura de propiedad, así como la titularidad pública o privada del capital, juegan un papel clave en el sistema empresarial, en general, y en sus estrategias, políticas y acciones de comunicación, en particular. Todos estos rasgos organizativos formales e informales son siempre relevantes, pero resultan especialmente clave en los procesos de comunicación interna, tal y como se desarrollará más adelante a lo largo de este capítulo.

### ***Una aplicación práctica: antecedentes empresariales de BQ***

BQ es un ejemplo de emprendimiento de seis jóvenes universitarios estudiantes de ingeniería de telecomunicaciones, de entre 22 y 26 años, quienes fundaron en 2005 Star TIC Innovación, un año en el que la economía española todavía daba síntomas de fortaleza y salud. Entre sus principios empresariales destacan que son *tecnó-optimistas*, ingenieros pertenecientes a una sociedad tecnológica, libres, accesibles, orientados hacia la mejora continua, éticos y socialmente responsables, así como con una clara propensión al riesgo.

Su negocio original era la personalización de pendrives USB para empresas y particulares. Dado el elevado volumen de demanda y la necesidad de optimizar su negocio, trasladaron parte de sus operaciones a China. Sin embargo, los nuevos proveedores no siempre se comportaron según lo esperado. De este modo, algunos de los suministradores tomaron la decisión de hacer una competencia desleal a Star TIC Innovación, ofreciendo directamente productos muy similares. Para evitar esta situación, decidieron crear una oficina de calidad y su propia filial de producción en China. No obstante, para asegurar los estándares de calidad y el plazo de entrega decidieron trasladar parte de sus operaciones a España, ya que la prioridad de la empresa siempre ha sido el diseño completo y desde cero de sus terminales.

En 2009, a través de las relaciones personales de uno de los socios, se introdujo en el negocio de la distribución literaria digital. De esta forma, se llegó a un acuerdo de colaboración con una editorial para ofrecerles un soporte en el que poder leer en

exclusiva libros digitales. Este primer acuerdo fue el origen de otros posteriores con grandes empresas como Movistar, Fnac o La Casa del Libro. En este momento la gama de productos se comercializaba bajo la denominación booq, en clara alusión a término anglosajón *book*, libro. Este nuevo producto se denominó booq Classic. La ampliación de la gama de productos a nuevos soportes como las *tablets* o los *smart-phones*, aconsejó una marca que se adaptara a la nueva situación, quitando las «o» y quedando finalmente «bq», que fuera adecuada a otros productos no directamente vinculados con la literatura.

Entre otras características específicas de BQ, esta compañía es la única europea capaz de diseñar y montar al 100% todas las piezas de un teléfono móvil. La compañía contaba en 2016 con 1.400 empleados; pese a los buenos resultados de 2015, durante 2016 ha recortado su plantilla en un 15%, entre otras razones por las menores necesidades de servicio técnico y de posventa y la externalización de parte de sus procesos.

En definitiva, según la propia empresa explicita en su página web, en BQ «ayudamos a las personas a entender la tecnología, les ayudamos a utilizarla e inspiramos a desarrollarla».

## 1.2. Antecedentes de comunicación

Una vez realizada la descripción general de la identidad corporativa, a continuación debe abordarse con más detalle las variables que definen la **comunicación** de la empresa. De este modo, se tiene que analizar la imagen proyectada por ella y la percibida en el mercado, comparándola con la imagen deseada; es lo que se denomina **auditoría de imagen** de comunicación. Esta auditoría es una herramienta de investigación muy útil para conocer la situación actual de la compañía, respecto a la organización, su comunicación, los competidores y los líderes del mercado.

En este punto nos centraremos en el análisis de la **comunicación interna** y **externa** de la organización. Para ello se tendrá en cuenta el histórico comunicacional, los resultados obtenidos de los planes anteriores, las herramientas utilizadas, etc.; es decir, todo lo que la empresa ha realizado en el ámbito de la comunicación hasta el momento actual, así como sus prioridades para el futuro.

### 1.2.1. Comunicación interna

En primer lugar, hay que identificar qué departamento es el responsable de la comunicación interna, así como a la persona o personas encargadas de esta labor. En este caso conocer su formación y experiencia resultará determinante a lo largo del proceso. El análisis deberá continuar a través del estudio histórico de los planes de comunicación interna desarrollados hasta el momento, con el objetivo no solamente

de evaluar su nivel de eficacia, sino también el estilo de comunicación empleado y los recursos utilizados para su implantación.

De igual modo, resultará esencial conocer cuáles son los objetivos o prioridades de la comunicación interna, así como los recursos disponibles para acometer tales procesos de comunicación en el futuro. Relacionado estrechamente con los objetivos de esta comunicación, se requiere la definición clara del público interno (este aspecto se tratará en profundidad en el cuarto capítulo), así como los medios para relacionarnos con él. Siempre que existan diferentes públicos, se deberán detallar los objetivos que se pretenden alcanzar con cada uno de ellos, así como sus principales características o particularidades. En la Tabla 1 se muestran diferentes ejemplos que pueden ser tomados en consideración, en cuanto a los medios y públicos internos de comunicación.

TABLA 1  
**MEDIOS INTERNOS Y PÚBLICOS: ALGUNOS EJEMPLOS SIGNIFICATIVOS**

	<b>Medio</b>	<b>Público</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de uso</b>
Impresos	Revista interna			
	Comunicado interno			
	Tablón de anuncios			
	Buzón de sugerencias			
	...			
Electrónicos	Intranet			
	Web			
	Correo electrónico			
	Buzón de sugerencias			
	Blog			
	Boletín			
	Chat			
	Salva pantallas			
...				
Presenciales	Reuniones			
	Desayunos de trabajo			
	...			
Audiovisuales	Vídeo corporativo			
	Canal TV interno			
	...			
Telefónicos	Comunicaciones internas			
	SMS			
	Línea de información			
	...			

Tal y como se indicó anteriormente, el contexto empresarial interno resulta determinante en el caso de la comunicación interna. Uno de los elementos más relevantes de la identidad corporativa es la cultura empresarial. De este modo, el proceso de **socialización** de los empleados, es decir, la transmisión de los valores organizativos y su integración en el funcionamiento de la empresa, es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. Además de que la dirección general de la empresa se pueda replantear unos nuevos valores culturales que se ajusten mejor al contexto externo o a sus prioridades estratégicas, en el ámbito de la comunicación se deberá prestar especial atención al tono y lenguaje utilizados. De este modo, será posible valorar, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Si el tono es cercano y abierto o, por el contrario, es distante y formal.
- La consideración que se tiene del empleado.
- La valoración del esfuerzo de los trabajadores.
- Cómo quiere la empresa que se sienta el empleado.
- ...

Adicionalmente, los responsables de la comunicación interna deberán determinar qué herramientas se van a utilizar para transmitir la cultura empresarial, por ejemplo: la revista interna, el manual de acogida, etc. En ocasiones, la identificación de un líder informal a quien seguir y respetar o el desarrollo de determinadas actividades (p. ej. actos sociales), dentro y/o fuera del ámbito laboral, son instrumentos complementarios muy eficaces para transmitir los principios y valores culturales.

### 1.2.2. Comunicación de crisis

Uno de los principales retos para el equipo de personas encargadas de la comunicación interna es la gestión de crisis. Las crisis suceden de una forma inesperada y pueden dañar muy seriamente la imagen de la empresa. Por ese motivo es importante tener una planificación previamente estudiada para poder actuar desde el *momento cero*, en el que surge la crisis.

Los aspectos que deben recogerse en un manual de crisis son:

- Diseño del mapa de riesgos de la empresa. Se deberá identificar cuáles son las fuentes de detección de una posible crisis (internas y externas). Analizar las causas, los riesgos existentes y los potenciales, establecer responsabilidades, evaluar daños, grado de visibilidad mediática, etc. En este primer punto, debe tenerse claro que resultará fundamental comunicar que la ausencia de respuesta a la crisis puede generar unas consecuencias insostenibles para la organización; por ello, la sensibilización del personal resultará clave.

- Definir la composición del comité de crisis; es decir, establecer las personas implicadas con especial atención a su portavoz, así como las responsabilidades de cada uno, la sala de trabajo, etc. La agilidad necesaria para enfrentarse a situaciones de crisis aconseja la centralización temporal de los procesos de toma de decisiones en torno a este comité. Es decir, durante un período determinado de tiempo se puede/debe alterar la normal asignación de responsabilidades. La comunicación en estos casos debe tratar de neutralizar el posible rechazo a la pérdida de control que pueden experimentar algunos de los miembros de la organización. Por tanto, nuevamente habrá que realizar un gran esfuerzo de sensibilización del personal a través de las diferentes iniciativas de comunicación interna.
- Establecer el protocolo de actuación. Elaboración de información, mensajes a transmitir, difusión de la información, atención a los medios de comunicación *off* y *online*, etc.
- Gestionar la poscrisis. Esta fase supone la comprobación de que las causas que provocaron la crisis han desaparecido, así como la evaluación de la imagen de la empresa, las responsabilidades o comprobar que lo transmitido se ha cumplido, entre otras cuestiones.

### 1.2.3. Comunicación externa

A la hora de realizar la auditoría de comunicación, otra de sus dimensiones contempla las acciones de comunicación externa que realiza la empresa, específicamente tratando los medios empleados, así como la frecuencia de su uso. El objetivo es conocer la situación actual de la comunicación de la empresa con el entorno y marcar las líneas principales de actuación en el futuro.

Para realizar un buen diagnóstico de la comunicación externa hay que estudiar y tener en cuenta, entre otras, las siguientes variables:

- La percepción de los clientes actuales (conocimiento de los servicios, percepción de la empresa, motivación de compra, valoración del servicio, estrategia comercial).
- La percepción de los clientes potenciales (conocimiento de la empresa, estrategia comercial, medios de comunicación).
- La comunicación del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación on y off).

Podemos seguir la siguiente estructura, tal y como se muestra en la Tabla 2.

TABLA 2  
**MEDIOS EXTERNOS Y PÚBLICOS: ALGUNOS EJEMPLOS SIGNIFICATIVOS**

	Medio	Público	Responsable	Frecuencia de uso
Publicidad	Vídeo corporativo			
	Spots de TV			
	Cuña de radio			
	Anuncios en prensa			
	Exterior			
	Folletos			
	...			
Relaciones Públicas	Regalos empresariales			
	Reconocimientos			
	Inauguraciones			
	Comidas con clientes			
	Desayunos con clientes			
	Ferías			
	Jornadas de puertas abiertas			
	Memoria anual			
	Patrocinio y mecenazgo			
...				
Gabinete de prensa	Notas de prensa			
	Dossiers de prensa			
	Reportajes			
	...			
Digital	Web			
	Newsletter			
	Blog			
	Redes sociales			
	...			
Telefónicos	Línea de información			
	...			

Fuente: Adaptado de Plan de comunicación integral Grupo SIFU 2010-2013.

Una vez obtenida la información, el siguiente paso es estudiarla, contrastarla y obtener conclusiones para, posteriormente, analizar los resultados y poder determinar las necesidades de comunicación de la empresa.

Un buen ejemplo de este análisis es el descrito en el documento de anexos del Plan de comunicación integral del Grupo SIFU, destacando los anexos II, III, IV y V accesible en la versión *online*: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/34537/2/>

Anexos%20-%20Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial.pdf (fecha de consulta: marzo de 2017).

### 1.3. Análisis del entorno

El contexto empresarial hasta ahora descrito se completa con el diagnóstico del entorno, también conocido como **contexto externo**. El entorno se define como el conjunto de variables que no son parte de la empresa pero que afectan de forma significativa a su comportamiento y los resultados que esta alcanza. El entorno, a su vez, se puede descomponer en **genérico** y **específico**, según la «proximidad» de la variable a que haga referencia el análisis (Guerras y Navas, 2015).

Independientemente del tipo de entorno objeto de diagnóstico, genérico o específico, en primer lugar se debe establecer claramente los **límites** del análisis. En este sentido deberá tomarse como referencia tanto el horizonte de la actividad empresarial como el alcance del plan de comunicación. Es decir, un grupo multinacional que desea diseñar un plan de comunicación para el caso español deberá limitar su análisis al contexto nacional español. No obstante, siempre y cuando el posicionamiento competitivo de la empresa en un mercado determinado afecte y se vea afectado por el posicionamiento alcanzado en otros mercados internacionales, deberá analizar cuidadosamente los posibles efectos sinérgicos o interacciones entre ellos.

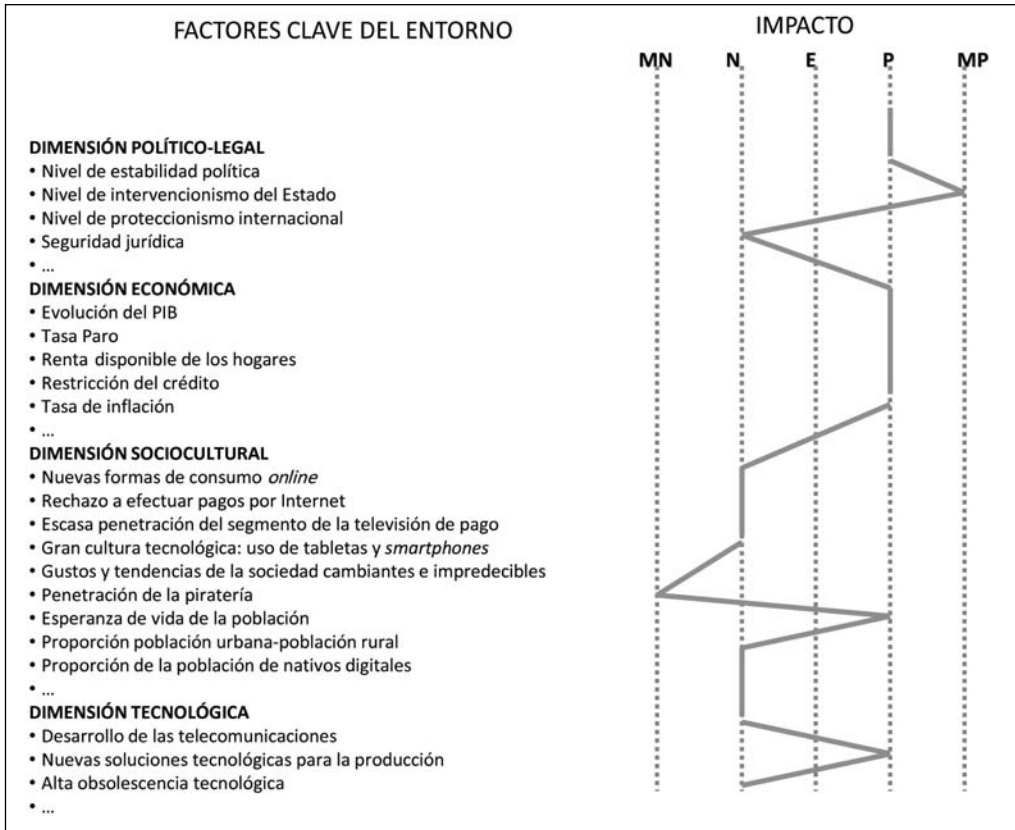
El entorno genérico incluye el conjunto de variables que afectan de forma general a un conjunto de empresas en un tiempo y espacio determinados. El entorno genérico se puede resumir a través de herramientas PEST o (PESTEL, según el nivel de desagregación de los factores), que permiten estructurar la información, de acuerdo a las siguientes dimensiones generalmente aceptadas: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Algunos ejemplos de estas variables podrían ser el crecimiento económico (evolución del PIB), la tasa de inflación, los tipos de interés, los tipos de cambio, el perfil psico-demográfico de la población (usos y costumbres, edad, nivel de renta, concentración demográfica), el nivel de desarrollo tecnológico del país, el riesgo país, el grado de intervencionismo del Estado, la estabilidad del marco legal, el nivel de sindicalización de los trabajadores, etc.

Una vez identificadas las más representativas, se deberá establecer la magnitud del impacto de cada variable, considerando si el efecto es muy positivo (MP), positivo (P), equilibrado (E), negativo (N) o muy negativo (MN).

Por su parte, el entorno específico incluye aquellas variables que describen el funcionamiento del contexto competitivo; es decir, la dinámica del mercado o mercados en los que actúa la empresa. Entre las principales variables a estudiar se encuentran:

- Número y tamaño de los principales competidores.
- Nivel de diferenciación de la oferta de la competencia (calidad, precio, prestaciones, amplitud de gama de los productos ofrecidos, etc.).

FIGURA 1  
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA HERRAMIENTA PEST O PESTEL**



- Grado de obsolescencia de la tecnología básica sobre la que se asienta la industria.
- Grado de aceptación de nuevas tecnologías por parte del cliente.
- Nivel de hostilidad de los competidores actuales o potenciales.
- Comportamiento proactivo o reactivo de los competidores.
- La relación de la empresa con sus clientes y proveedores.
- ...

El resultado de este análisis del entorno, tanto genérico como específico, desembocará en la identificación de las principales **amenazas** y **oportunidades** a las que la empresa se enfrentará.