



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la
Comunicación

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

La integración de un perfil comunicador en PYMEs

Un acercamiento a las necesidades comunicacionales de las pequeñas
empresas nacionales en el sector de la moda.

Autor: Bárbara Cuevas Lizcano.

Tutor: Ana Sebastián Morillas.

3 de Diciembre de 2015

ÍNDICE

BLOQUE I

CAPÍTULO 1: Justificación de la investigación	Pág. 3
CAPÍTULO 2: Delimitación del objeto de estudio	Pág. 5
CAPÍTULO 3: Objetivos	Pág. 7
CAPÍTULO 4: Metodología	Pág. 9

BLOQUE II

CAPÍTULO 5: Marco teórico	Pág. 11
1. PYMEs en España.	Pág. 12
1.1. Definición de PYME y modelos existentes.	Pág. 12
1.2. Contexto.	Pág. 13
1.2.1. Situación actual del mercado.	Pág. 13
1.3. Inversión de la microempresa española en comunicación.	Pág. 14
2. Planificación de la Comunicación.	Pág. 15
2.1. Historia y evolución de la Planificación Estratégica. El Planner y el DirCom.	Pág. 15
2.2. Tareas y funciones del planificador en la agencia y el DirCom en la empresa.	Pág. 16
2.3. Paradigma actual y adaptación a la empresa.	Pág. 19
3. Comunicación de Moda.	Pág. 20
3.1. Cultura y Moda.	Pág. 20
3.2. PYMEs del sector retail en España.	Pág. 21
3.3. Comunicación en las empresas de Moda.	Pág. 24
CAPÍTULO 6: Investigación	Pág. 32
1. Análisis de contenido.	Pág. 33
1.1. MUS&BOMBON.	Pág. 33
1.2. Tulle Rouge.	Pág. 35
1.3. MINANO.	Pág. 38
2. Análisis de entrevistas.	Pág. 40
CAPÍTULO 7: Conclusiones	Pág. 42
CAPÍTULO 8: Bibliografía	Pág. 45
CAPÍTULO 9: Anexos	Pág. 48
1. Entrevistas realizadas.	Pág. 49

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

Se pretende, a través de este Trabajo de Fin de Grado, el estudio de las necesidades comunicacionales y de gestión de la marca, surgidas en aquellas pequeñas y medianas empresas que así lo requieran. Ubicadas en concreto en el sector de la moda y con preferencia en marcas de reciente surgimiento, de la mano de jóvenes talentos que actúan a través de internet en el mercado nacional; pudiéndose acceder al internacional en el futuro en función de su desarrollo mercantil, comunicacional y económico.

Actualmente, las tres marcas seleccionadas como objeto de la investigación, se encuentran en un estado semejante entre sí; lo que facilita iniciar el estudio desde una perspectiva concreta.

Dos de las marcas mencionadas se encuentran dando un paso entre el estado embrionario de su surgimiento y el acceso al mercado. Sus necesidades comunicacionales son por ende muy concretas. Será el posicionamiento el objetivo principal para ellas al nivel de la gestión de la marca. En lo que respecta a la planificación, requieren del conocimiento absoluto de su público y consumidores; y de sus costumbres y necesidades de compra.

Entre estas dos marcas existe una diferencia principal: Si bien una de ellas se dirige al público final, queriendo convertirse en una marca de consumo dirigida a un público de un poder adquisitivo medio-alto por un canal de venta propio. La otra, por su parte, ha nacido como marca intermediaria que abastece a comercios nacionales; que serán los encargados de nombrar el producto final.

La tercera marca analizada se encuentra en un estado ligeramente más avanzado. Al igual que la primera descrita, posee un canal de venta propio y será la misma marca la que dé nombre al producto final. Su precio sesga al público al que va dirigido en personas con un poder adquisitivo medio-alto. En este caso, se trata de una empresa con una vida de en torno a dos años en el mercado. Pese a haber nacido con anterioridad, las características de la empresa son semejantes a las dos descritas; y su público en la actualidad es muy reducido. Sus necesidades se centran en el posicionamiento de mercado, así como en depurar y optimizar su imagen de marca para lograr mejores resultados.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO 2

La concreción del objeto de estudio es requerido para el correcto avance de la investigación. Para ello, tal y como se ha expuesto con anterioridad, el sector al que se va dirigir la atención es el de la moda, a nivel nacional.

Serán tres marcas las seleccionadas para el estudio; pudiendo encontrar entre ellas diferencias de actuación comercial y comunicacional, y similitudes en lo que respecta al tipo de pyme (personal, infraestructura, medios, etc.).

El período concreto en el que se centra el estudio está ubicado en torno a los doce/dieciocho meses anteriores hasta la fecha actual. Momento en el que las tres personas implicadas transforman su idea en un tipo de anteproyecto para lanzar al mercado posteriormente. El haber seleccionado este período se fundamenta en la idea de que, aquellas necesidades comunicacionales y publicísticas que pudiesen surgir; se concentrarán especialmente en este proceso evolutivo de iniciación.

OBJETIVOS

CAPÍTULO 3

El objetivo del estudio de esta investigación es evidenciar las necesidades comunicacionales de la microempresa actual española, prestando especial atención a las que destinan sus esfuerzos al sector de la incipiente moda joven. Así como demostrar la necesidad de un perfil profesional que actúe entre los pilares de la planificación (estudios de mercado; plan de actuación de marketing; necesidades del consumidor en el sector), y la gestión de la marca (desde el asentamiento de la marca en el mercado a su correcta comunicación con sus públicos presentes y posibles).

El segundo objetivo a alcanzar durante el desarrollo de esta investigación es construir dicho perfil del que se está hablando, de un modo teórico. Atendiendo de esta manera a las cualidades que debe poseer, la labor que empeñaría para la pyme o microempresa, y por último, el lugar en el que podría figurar dentro del organigrama de la organización.

El perfil citado puede actuar de modo permanente formando parte de la plantilla de la empresa seleccionada, o bien en momentos puntuales como freelance; dando soporte y consultoría en aquellos aspectos requeridos por la empresa.

METODOLOGÍA

CAPÍTULO 4

La metodología escogida para el desarrollo de esta investigación se basa en dos pilares fundamentales:

Por un lado, la revisión bibliográfica complementará los conocimientos teóricos de casos anteriormente desarrollados y posiblemente aplicados. Dicha bibliografía a su vez se dirigirá a los campos académicos de la planificación y gestión de la marca; y terminará concretándose en aspectos como la comunicación de marcas del sector de la moda, principalmente a nivel nacional.

Por otro lado, la entrevistas permitirán contrastar datos y los objetivos planteados en la investigación; corroborando o desmintiéndolos según el caso. Servirá también para conocer, desde una perspectiva más cercana, la situación de las fundadoras de la marca. En esta nombrada “situación” podemos incluir aspectos diversos como pueden ser los medios con los que cuentan, tanto tangibles (económicos, de infraestructura, etc.), como los intangibles (conocimientos del sector; nivel académico; nivel de implicación, etc.).

El tipo de entrevistas llevadas a cabo son semiestructuradas, permitiendo al entrevistado libertad a la hora de responder en un orden u otro, así como consultar cualquier duda derivada del cuestionario. Se trata de entrevistas centradas sobre el problema, preparadas, y por escrito.

Las personas entrevistadas son Isabel Pérez Sánchez, Trade Marketing Manager; e Inês Serrão Fonseca, Marketing Manager en la actualidad.

En última instancia se llevará a cabo un análisis de contenido correspondiente al material visible en internet de las empresas seleccionadas (MUS&BOMBON, Tulle Rouge y MINANO) para el estudio. Este material susceptible de ser investigado puede ser sus páginas web, información corporativa, o su presencia en redes sociales.

MARCO TEÓRICO

1. PYMES en España.

1.1. Definición de PYME y modelos existentes.

Resulta de una trascendencia vital, enfocar del modo más concreto posible, el sector empresarial sobre el que recaerá la investigación que se va a realizar.

Para ello, y atendiendo a la lógica, se iniciará el proceso realizando una breve definición de PYME para, posteriormente, segmentar y canalizar esfuerzos en un tipo concreto de pequeña o mediana empresa.

Así pues, y habiendo investigado la bibliografía existente en torno al tema a tratar, es importante exponer que existen dos definiciones diferenciadas del concepto de pyme en la actualidad. No obstante, y resultando una de ellas excesivamente escasa en el detalle, se empleará la definición europea de este segmento empresarial.

Los datos provienen del EUROSTAT, el propio Observatorio Europeo de la PYME.

Los parámetros empleados para lograr una aproximación al concepto de PYME en el contexto europeo actual son los siguientes:

- Cálculo de la plantilla.
- Volumen de negocios anual.
- Balance anual.

Teniendo en cuenta estos aspectos, y a través de la tabla que a continuación se muestra (Tabla 1), se expondrán los distintos modelos de PYME que se encuentran en el mercado, en base a sus características estructurales:

Tabla 1. Tipos de PYME.

Mediana

- Cálculo de plantilla: < 250 empleados
- Volumen de negocios anual: ≤ 50 millones de euros.
- Balance general anual: ≤ 43 millones de euros.

Pequeña

- Cálculo de plantilla: < 50 empleados
- Volumen de negocios anual: ≤ 10 millones de euros.
- Balance general anual: ≤ 10 millones de euros.

Microempresa

- Cálculo de plantilla: < 10 empleados
- Volumen de negocios anual: ≤ 2 millones de euros.
- Balance general anual: ≤ 2 millones de euros.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada por el EUROSTAT.

El tipo de PYME cuya comunicación va a ser objeto de análisis de aquí en adelante es la Microempresa, pues en los tres modelos seleccionados para la investigación se cumple con los requisitos estructurales de este arquetipo.

Además, resulta relevante indicar el momento histórico de surgimiento de estas citadas microempresas. El contexto que rodea a la creación de los nuevos modelos empresariales es el de la crisis económica europea y nacional.

En ocasiones, es este propio hecho el que deriva en la búsqueda de nuevas opciones laborales con las que introducirse en el mercado.

Existen numerosos casos de estudio, que acusan a la crisis de empujar al trabajador excluido del mundo laboral a crear un nuevo tipo de negocio que le permita sobrevivir en el mundo laboral, innovando tanto en estructuras, como en la clase de servicios ofrecidos.

“Convertir una oportunidad en un negocio es el reto que se plantean muchas personas que han sido desalojadas del mundo laboral” (Cordero, 2012).

Si bien el titular de este artículo posee una gran carga de veracidad en lo referente al contexto actual, resulta de gran importancia hacer alusión a la excepción de ciertas empresas, como son las seleccionadas para el estudio.

En el caso de estas PYMEs, no es la búsqueda por carencia o escasez lo que deriva en la creación de una microempresa. Por el contrario, hablamos de tres emprendedoras jóvenes. Marta Riimbau, creadora de MUS&BOMBON, abandonó su empleo para iniciar el proceso de emprendimiento por el puro placer de crear algo propio. Por otro lado, Arantxa Sánchez (Tulle Rouge), y Vik Guirao (MiNano) son dos mujeres jóvenes que han decidido lanzar sendas marcas al mercado mientras continúan su formación específica en el ámbito del diseño de moda.

Si bien es cierto que estos tres modelos no son mayoritarios, y por tanto concluyentes, es necesario atender a estas singularidades antes de afirmar que el aumento de creación de microempresas en el panorama español actual se debe en exclusiva a la necesidad de búsqueda de una renovada oportunidad laboral.

1.2. Contexto.

Una vez expuesto el tipo de PYME sobre la que se va a trabajar, es necesario analizar la situación actual en la que se desarrollan. Se trata de un segmento del mercado que cambia, muta y evoluciona rápidamente; por tanto conviene conocer el momento en el que se encuentra.

Se centrará la atención en dos aspectos concretos para hablar de dicho contexto. Por un lado, se observará la situación de mercado en la que se encuentra. Y por otro, la comunicación que llevan a cabo con sus públicos; y por ende, la inversión que realizan en dicha comunicación.

1.2.1. Situación actual de mercado.

Si bien es cierto que cualquier tipo de PYME, por tanto sus socios, deben estar dados de alta como autónomos, conviene recordar que los aspectos en los que se puede ver involucrada la Microempresa difieren de un modo significativo del resto de modelos anteriormente citados. Se pueden observar tales diferencias en aspectos legales como son la facturación y pagos, así como las posibilidades de asociación con otras Microempresas.

Según datos de 2013, la Microempresa constituye en España más del 80% del P.I.B., acercándose al 60% del empleo total ofertado en el país. Estos datos son citados por el presidente de la Asociación Española Multisectorial de Microempresas (Delgado, 2013).

Atendiendo a estos datos resulta sencillo diagnosticar el impacto real que supone promover su desarrollo e incentivar el surgimiento y, por supuesto, mantener dichas microempresas. Se puede afirmar con claridad que, teniendo en cuenta la situación crítica que atraviesa el país, económica y socialmente hablando; es necesario preservar este tipo de empresa ya existente y fomentar el nacimiento de las que estén por llegar.

Por otro lado, y siguiendo la línea de las particularidades que ofrece el entorno español para la creación de microempresas, es relevante tener en cuenta que son las Instituciones Públicas y Empresas Privadas quienes deben facilitar la situación. Existen múltiples ejemplos europeos de fomento de creación de empresa traducidos en la exención de pago durante el proceso de iniciación del empresario (bien sea este periodo de 6, 12 o 18 meses). Ninguno de estos países, como podría ser Inglaterra, regala nada. Por el contrario, el importe cedido será abonado una vez la microempresa haya alcanzado una cota previamente delimitada que indicará las posibilidades que ofrece ese negocio.

1.3. Inversión de la microempresa española en comunicación.

Conviene observar que, pese a la crítica situación que atraviesa la economía nacional y por ende, sus empresas; la microempresa ha dado grandes pasos en los últimos años en lo referente a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. El aumento de herramientas que emplean los trabajadores y socios de la microempresa española marca la diferencia en lo que se refiere a desarrollo con respecto a etapas anteriores.

Según datos oficiales del último informe ePyme 2012, elaborado por Fundetec y el ONTSI, la inclusión de ordenadores, teléfonos móviles y acceso a internet al negocio ha sido notable.

Por otro lado, se debe recordar que estos datos no son en sí mismo concluyentes, pues no va estrictamente ligado a un aumento en la inversión en comunicación. No obstante sí nos ofrece una referencia de las futuras intenciones de los socios de dichos negocios.

De igual manera, y gracias a datos analizados en el informe anteriormente citado, se puede encontrar información acerca de la pretensión de la microempresa de hacerse ver entre sus públicos. Así, las páginas web corporativas siguen siendo la tarea pendiente de muchos negocios; frenando de un modo notorio su visibilidad y contacto con potenciales clientes.

Si bien es cierto que existen ciertos sectores más propensos a incluir este aspecto en su dinámica empresarial, siguen siendo los que menos; y al mismo tiempo los que más necesidades comunicacionales pudieran presentar en su evolución. De esta manera, sectores como el turismo son, en el mundo de la microempresa, los que más voluntad poseen de ganar visibilidad y contacto directo con sus stakeholder.

El uso continuado de las redes sociales, es otro de los pilares relevantes en lo que a comunicación se refiere entre estos modelos de negocio. En este caso ocurre algo semejante al uso de la web corporativa; aunque es cierto que el índice de penetración es más alto en el caso de las redes. Al igual que en el caso anterior, son algunos sectores los que marcan la diferencia intersectorial.

“[...] el uso de las redes sociales, con un índice de penetración entre las microempresas del 24,4%, frente a una media intersectorial del 9%.”. (Smart Cities, 2015).

Analizando estos datos es fácil emitir una valoración: La comunicación de marca es un terreno aún sin explotar para la microempresa nacional. Si ello pudiera ser entendido como un hándicap, también puede traducirse en una necesidad sin satisfacer para los que nos encontramos en el mundo laboral de la comunicación, y por tanto, en una oportunidad de inclusión.

2. Planificación de la Comunicación.

2.1. Historia y evolución de la Planificación Estratégica. El Planner y el DirCom.

El origen de la planificación estratégica de la publicidad y, por tanto, de la comunicación de marca basada en la estrategia, se encuentra en Reino Unido a finales de la década de los 60 (1968).

No obstante se debe prestar atención al periodo posterior, que se ubica en Estados Unidos durante los 80. La inclusión de la planificación estratégica en este mercado merece ser nombrada por suponer una auténtica revolución para la disciplina. Esto se debe a la necesidad de adaptación de lo que ya había surgido en Reino Unido a un nuevo mercado, el estadounidense; cuyas características y hábitos de consumo eran radicalmente distintas a las ya conocidas en el país europeo (Jordana, 2008, p.19) **HAS PUESTO LA FUENTE EN LA BIBLIOGRAFÍA PERO TE FALTABA PONERLA AQUÍ**

Se trata de un momento histórico caracterizado por el alcance de la madurez del sector, dónde la creatividad se convierte en un apoyo, y no en el fin en sí mismo. Se evidencia lo que tiempo atrás se venía pensando, la comunicación de marca tiene como fin único y principal la eficacia; y para ello resulta imposible dejar de lado al consumidor en el proceso creativo. Es en este punto cuando no queda lugar para la imaginación si no está sustentada por una serie de fundamentos estratégicos que muestren las posibilidades de venta y éxito que ofrece.

Se trata de una etapa histórica caracterizada por el avance de la investigación, así como por la profesionalización y especialización de los distintos departamentos implicados en el proceso comunicacional de la marca. Surge de modo inminente la necesidad de introducir un perfil encargado de conectar a la propia marca, o bien sus encargados publicitarios, con el potencial consumidor.

No se pueden, por tanto, dejar de lado a los dos hombres que iniciaron el movimiento de la nueva maquinaria estratégica que caracterizaría tiempo después el proceso publicitario. Stephen King, de la agencia J. Walter Thompson, fue quien, desde la perspectiva del marketing, impulsó la creación de campañas centradas en la perspectiva del consumidor. No obstante, fue la visión menos desarrollada posteriormente; pues carecía de un modo u otro de la base necesaria para lograr sus intenciones. Se puede afirmar entonces que King poseía una gran visión de futuro, pero olvidó los cimientos sobre los que debían reposar tales intenciones. En el otro lado se encuentra Standley Pollit, de la agencia Boase Massimi Pollit. Pollit decidió empezar la casa desde abajo, por lo que basó su teoría en la investigación del consumidor. No se trataba entonces de un perfil ya existente, sino que por el contrario, había que crear una nueva especialización que ligase de algún modo coherente los distintos departamentos de la antigua agencia publicitaria del momento.

Poco a poco el desarrollo de esta nueva disciplina fue extendiéndose por el mundo, logrando cada vez más aceptación en el sector; pues no dejaba de demostrar su eficacia en el proceso. La expansión global del nuevo perfil profesional se produjo en torno a la década de los 80.

Por su parte, y atendiendo a sus características particulares, España fue al rebufo de tal expansión en un tiempo algo más dilatado que el resto de países. No fue hasta los años 90 que se introdujo tal perfil. Sin embargo, no solo necesitó de más tiempo para aceptar y fomentar el nuevo método comunicacional; sino que además, vino propiciado por un momento de crisis del sector publicitario nacional (Rangel, 2012, p.139).

En el ejemplo de España se puede apreciar con claridad la necesidad que el sector había ido evidenciando durante los años anteriores. Resultaba necesario renovar la estrategia y mostrar

al cliente que existía un modo de predecir la posible eficacia de la comunicación; dejando así de lado la creatividad por la creatividad.

No obstante, y pese a ser aceptado el nuevo perfil por las agencias españolas, se pueden observar diversos aspectos que conducen a afirmar que la planificación estratégica en España se encuentra aún en un estado semi embrionario. Resulta complejo hallar un lugar concreto en el que encontrar al departamento de planificación; llegando en numerosos casos a no existir como tal en la propia agencia. El planner puede ser encontrado en diversos lugares de la agencia, como puede ser en el departamento de cuentas o en la figura del Director/a de Cuentas. En ocasiones, también asume dicha función el Director/a Creativo/a; y en momentos muy concretos, puede llegar a serlo el Presidente de la propia agencia.

En paralelo al desarrollo de este perfil, y a nivel internacional de nuevo, se va gestando en la década de los 80 otro nuevo profesional; que se encargaría de la gestión de la comunicación de las distintas empresas y organizaciones, facilitando el flujo de información válida y canalizando los esfuerzos comunicativos a unos resultados eficaces. Este otro perfil del que se va a hablar es el denominado DirCom.

La diferencia real entre este último profesional y el planificador estratégico es el lugar en el que operan. Mientras que el planner se encuentra en la agencia, conectando al consumidor con éste, el DirCom se sitúa dentro del organigrama de la propia marca, es decir, el anunciante.

Ambos perfiles deben poseer un carácter polivalente y una formación generalista que les permita desarrollar su tarea de “guía”, dentro de la organización.

No fue hasta la celebración del congreso TOP-COM celebrado en Francia en el año 1988 cuando se asumió este nuevo perfil profesional. Hasta entonces las tareas del DirCom se llevaban a cabo, pero de un modo irregular y, por tanto, no organizado ni validado dentro de las organizaciones.

Por su parte, en España este nuevo profesional encontró su cuna de nacimiento en la década de los 90; siendo fuertemente impulsado por la introducción previa del proceso de investigación basado en la estrategia que se produjo a raíz de la inclusión del planner.

2.2. Tareas y funciones del planificador en la agencia y el DirCom en la empresa.

Si bien es cierto que ambos perfiles profesionales poseen un claro objetivo común en términos de eficacia comunicacional en la gestión de la marca, cada uno de ellos desarrolla su labor en distintos ámbitos. Por un lado, como ya se ha expuesto, el planner se podría encontrar ubicado en el tradicional concepto de agencia de comunicación o publicitaria. Por otro, el DirCom formaría parte de la plantilla del propio anunciante, es decir, la organización empresarial. Así pues, cada uno tiene asignados unos roles que, con mayor o menor parecido, se adaptan a las estructuras del entorno laboral que les rodea.

El planner, siguiendo lo expuesto por la Asociación de Planificadores Estratégicos de Reino Unido, y recogido por Rangel, se encargaría de las funciones que se exponen a continuación (2012, p.144):

- Investigador de mercados: Se trata del principal objetivo del planificador, y de su herramienta más potente para abordar su trabajo.
- Análisis de datos: Derivado de la primera función, el planificador elaborará la estrategia comunicacional en base a los datos obtenidos durante su investigación.
- Moderar grupos cualitativos: Por medio de técnicas de investigación como es el focus groups, el planner alcanza un conocimiento mayor del target con el que trabaja.

MARCO TEÓRICO

- Centro de información: Se refiere al conocimiento que debe poseer el planner sobre dónde hallar la información que empleará para su investigación. Se trata de un perfil que requiere de actualización permanente y absoluta permeabilidad con los cambios.
- *Poli malo*: En lo referente a la información que debe ser capaz de transmitir a los clientes de la agencia, teniendo como finalidad conservar las relaciones entre ésta y el cliente lo más sanas posibles.
- Consultor en el desarrollo de nuevos productos: Siendo el perfil que conecta el consumidor con el anunciante, el planner se sitúa en un lugar clave para la toma de decisiones del lanzamiento de cualquier tipo de producto o servicio al mercado.
- Moderador de brainstormings: Su conocimiento del cliente y del entorno mercantil y comunicacional que le rodea le permite ser parte fundamental en el proceso.
- La voz del consumidor: Aspecto clave para el perfil planificador es su conocimiento del cliente. Ello le exige ser su representante en la toma de decisiones comunicacionales que puedan llevarse a cabo.
- Adivino: Es importante que el planner sea capaz de anticiparse a los cambios sociales y, por ende, crear valor y conocimiento en torno a las nuevas tendencias que van desarrollándose.
- Planificador de medios y de comunicación: Otro de los roles que desempeña el planificador dentro de la agencia es el de conocer con exactitud el impacto que genera un medio u otro sobre el público objetivo, además del momento más idóneo de exposición del mensaje; programando así las emisiones y lanzamientos. Todo ello con el fin primordial de asegurar la efectividad del mensaje entre el público.
- Pensador estratégico: El planificador, tras un profundo análisis del entorno y el consumidor, se encarga de identificar la problemática concreta de cada empresa pudiendo así ofrecer asesoría de acuerdo al tono que debe tomar la comunicación para el público al que se dirige. Supone un papel principal para la elaboración del brief creativo, y también se encuentra al final del proceso para evaluar el trabajo en términos de eficacia.
- Redactor del brief creativo: Por brief creativo se entiende la principal herramienta que realiza el planner, y que sirve de hoja de ruta al equipo creativo para el desarrollo y elaboración de la campaña publicitaria.
- Pensador polémico: Teniendo en cuenta que la finalidad del planificador es la de conocer en profundidad los comportamientos del consumidor ante las propias marcas, sus mensajes y productos; es evidente que se trata de un perfil crítico cuyos objetivos son alcanzados gracias a cuestionar de forma permanente las distintas informaciones que se poseen sobre el entorno comunicacional.
- Antropólogo: El contexto actual se caracteriza principalmente por los convulsos cambios que se suceden cada día. Ser capaz de diferenciar con claridad lo que es una moda momentánea y pasajera, de una auténtica tendencia cultural que generará repercusiones a medio y largo plazo, es una tarea clave para asegurar el éxito de la comunicación y la gestión de una marca. Así el planner, será el encargado de analizar estos cambios y comportamientos sirviendo de apoyo y asesor a los propios creativos encargados de plasmar en algo tangible dichas tendencias.
- Descubridor de insights: A través del conocimiento que el planificador va adquiriendo por medio del análisis y la investigación (del consumidor, el propio anunciante, de la cultura del entorno, etc.), deberá ser capaz de obtener los insights que servirán para marcar la diferencia y generar un valor único a la marca en cuestión.
- Utiliza el conocimiento: Si a los datos que obtiene el planificador gracias a su investigación se le suma su experiencia e intuición, se obtiene un perfil profesional capaz de guiar al resto del equipo con el fin de mejorar sus ideas, facilitando la obtención de éstas y asegurando su éxito en la medida de lo posible.

Para alcanzar a comprender las tareas y funciones que le corresponden al DirCom por su parte, se emplearán las áreas de dominio profesional que debe abarcar este perfil según la Asociación de Directivos de Comunicación de Catalunya (2014, p.7):

- Creación de Mapas de Públicos: Públicos afines a la empresa delimitados tras un periodo de investigación. Tanto impactados como susceptibles de serlo. Diagnóstico permanente de la percepción que los stakeholders poseen de dicha organización.
- Auditorías de Investigación Social y de Comunicación: El DirCom estará encargado de realizar un brief investigacional que dé cuenta de los objetivos que la empresa persigue en términos de comunicación, todo ello del modo más claro posible. Esta herramienta será creada de la mano de otros profesionales especializados en análisis social, y servirá para analizar el tipo de relaciones que la empresa mantiene con sus públicos; así como el nivel de confianza y estrechamiento de tales relaciones. Gracias a estos análisis, el DirCom podrá elaborar, por medio de la estrategia, una identidad corporativa que satisfaga las necesidades comunicacionales de la empresa. También será responsabilidad de este perfil llevar a cabo auditorías que darán cuenta del estado de los canales y soportes empleados para la comunicación, con el fin de mejorarla de forma progresiva.
- Gestión de la Comunicación Corporativa: El Dircom será el encargado de trabajar las herramientas de Comunicación Corporativa interna y externa a fin de mejorar la Identidad Corporativa de la organización, evolucionando ésta desde el ideal planteado durante el periodo de análisis hasta convertirse en una realidad tangible. Este paso de evolución será el que convierta las relaciones entre la organización y sus públicos en relaciones de confianza a largo plazo que acabarán revirtiendo en beneficios para la empresa.
 - Comunicación Corporativa Interna: Para alcanzar unas relaciones de confianza óptimas entre la organización y su propio capital humano, resulta vital promover una comunicación vertical ascendente que permita al mismo tiempo la bidireccionalidad. Valores como la lealtad y la proximidad entre individuos trabajadores de una organización son generados gracias al fomento del sentimiento de pertenencia a dicha empresa. La Cultura Corporativa es la encargada de alcanzar este ideal, y todo ello viene derivado del trabajo que realiza el DirCom en colaboración con la dirección general de la organización y, en ocasiones, el departamento de Recursos Humanos.
 - Comunicación Corporativa Externa: Los objetivos esperados de la Reputación Corporativa, derivada a su vez de la Imagen Corporativa (la que los stakeholders poseen de la organización en cuestión) han debido quedar bien delimitados al inicio del proceso del brief investigacional. Otra de las tareas que dependen de la labor del DirCom es la de estrechar hasta hacer desaparecer las distancias existentes entre el ideal planteado como objetivo, y la realidad tangible que rodea a la empresa. El uso de las distintas herramientas de las que se dispone (acciones de relaciones públicas, publicity, etc.), ayudarán al DirCom en la gestión de la comunicación con los públicos de la organización.
- Comunicación de Crisis: El DirCom será el encargado de prestar asesoría, así como de formar los grupos directivos encargados de los Comités de Crisis. Teniendo en cuenta que se trata de un profesional conocedor de la valía estratégica que posee la comunicación, procurará gestionar tales situaciones de crisis no solamente una vez hayan ocurrido; sino de un modo proactivo previniendo y anticipando las posibles situaciones en la medida de lo posible.
- Publicidad: El DirCom requiere mantener una estrecha relación con el departamento de marketing, así como con los posibles contratos de servicios que se realicen (con agencias

de publicidad, por ejemplo), para no perder de vista el hilo conductor entre los mensajes publicitarios y la Identidad Corporativa de la organización.

2.3. Paradigma actual y adaptación a la empresa.

Se analiza en este caso el ejemplo español, por ser el de mayor relevancia para la investigación. Resulta complejo y ciertamente abstracto hacer una valoración real de la situación que rodea al perfil del planificador en España; pues tal y como se ha comentado en el apartado anterior, aun hoy existen múltiples ocasiones en las que el planner salta de un departamento a otro, mimetizándose en ocasiones, y siendo pasado por alto en otras.

Por otra parte, y siguiendo la complejidad de análisis de la situación del sector, España posee a día de hoy una notable carencia en lo referente a estudios relacionados con el perfil del planificador, y sus funciones comunicacionales dentro de las empresas, agencias y organizaciones.

Sin embargo, y pese a las posibles carencias que pudiesen aparecer en el proceso investigacional, es evidente la necesidad de introducir la estrategia en el proceso comunicativo de las marcas con sus públicos. Esta necesidad surgida con el desarrollo publicitario y de los propios hábitos de consumo del consumidor, se manifiesta, no solamente en planos aislados y perspectivas concretas (como pudieran ser la del marketing o las relaciones públicas); sino que por el contrario se convierte en la base del proceso comunicativo. Se habla por tanto de introducir la estrategia y el control de la eficacia en todo el proceso; requiriéndose así un perfil profesional polivalente y con capacidad adaptativa a los distintos subsectores del ámbito de la comunicación.

Las organizaciones y empresas que nacen y se desarrollan en la Sociedad de la Información, como es el caso del contexto europeo, y más concretamente el español, poseen necesidades latentes de adaptabilidad del perfil de gestión y planificación estratégica. Si bien es cierto que, tal como se citó con anterioridad, el planner fue introducido en las agencias durante la década de los 90; existen aún segmentos vírgenes del sector que esperan la inclusión definitiva de tal perfil en su funcionamiento habitual.

Por otra parte, y desligando ligeramente la antigua definición del planificador estratégico de lo que ocurre en la actualidad; resulta relevante hacer hincapié, en el anteriormente citado nuevo perfil derivado de la gestión de la comunicación basada en la estrategia: el DirCom, o director de comunicación.

El DirCom constituye en las organizaciones e instituciones del panorama español actual, el perfil encargado de homogeneizar del modo más coherente posible la gestión de la comunicación integral. Es decir, los diversos sub-apartados que pudieran nacer de la comunicación comercial o institucional. Éstos sub-aparados serían, tomando como ejemplo el modelo de comunicación integral: Comunicación comercial (basada en una perspectiva marketiniana), comunicación corporativa e institucional, y comunicación interna.

Es relativamente evidente el campo de actuación de los dos perfiles profesionales de los que se está hablando, y ambos tienen un lugar común: La mediana o gran empresa.

Por sus características estructurales, son estos dos tipos de organizaciones las que pueden hacerse cargo de los gastos que supone acceder a estos profesionales. Por una parte, y en lo referente al planner, la organización debe poseer medios suficientes para poder disfrutar de la contratación de una agencia publicitaria o de comunicación, que le acerque a la persona encargada de planear la estrategia comunicacional. Por otro lado, y atendiendo al perfil del DirCom, la organización requiere facturar unos beneficios mínimos elevados para poder incluir dentro de su organigrama empresarial dicho perfil.

Dado este hecho, es observable que siguen quedando en paralelo múltiples necesidades comunicacionales insatisfechas procedentes de las pequeñas y microempresas del tejido nacional.

La situación actual, por tanto, plantea dos focos conflictivos a los que dedicar atención. Por un lado la carencia de herramientas comunicativas que poseen las PYMEs de menor tamaño, y por otro, las necesidades que a su vez generan.

3. Comunicación de Moda.

3.1. Cultura y moda.

En la actualidad, el concepto de “moda” hace alusión a una infinidad de significados, los cuáles giran en su mayoría en torno a una serie de intangibles que acaban por ligar dicho término con el propio concepto de cultura. No obstante este hecho no siempre ha sido así, pasaron años hasta que los estudiosos del tema llegaron a tal conclusión.

El término moda unido al universo del textil deriva de la época del Rey Luis XIV. En el año 1670, la corte real comienza a demandar una serie de prendas de vestir. Ello deriva en la generación de un sector textil incipiente que irá creciendo y adaptándose a los usos de cada época.

Existe a su vez una perspectiva sociológica en torno al concepto “moda”. Esta visión entiende moda como la suma de actitudes y costumbres propias de un momento histórico fugaz y sus gentes. Para aceptar este significado del concepto es preciso comprender que la moda se genera cuando impacta en un número elevado de individuos, y por tanto, posee una repercusión real.

En la actualidad, y tras asumir los valores intangibles del concepto sociológico de moda dentro del concepto tradicional, se puede afirmar que la moda es un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir (Martínez & Vázquez, 2006, p.19).

La moda a su vez posee una clara conexión con la comunicación, en tanto que se conforma en la actualidad como un medio de expresión a nivel individual (lo que el individuo es y cómo se siente), y a gran escala, a nivel social (cada vez más hegemónico derivado de la globalización).

En el sentido de cultura, se debe atender a la definición que la rama de estudio de la sociología ha planteado: “El diseño de formas de vida”. Es decir, el conjunto de costumbres, valores y creencias que estructuran el modo de vivir de un pueblo. Se debe incluir dentro de tal “conjunto”, los objetos materiales. El aspecto tangible de la moda, se ha de sumar a estos denominados objetos materiales, y el intangible a su vez, a las costumbres.

El término “cultura”, con la llegada del Postmodernismo alcanza un nuevo significado muy específico, el derivado de la cultura de masas.

La evolución de la cultura ha conducido a su vez a una evolución en el concepto de moda, ligándolos aún más si cabe entre sí, y uniéndose a la idea de “industria”.

La moda, que se conforma entonces como una cultura en sí misma, posee en su raíz las cinco características que Macdonald y Plummer explicaron como comunes a cualquier cultura. Estas son (2007, p.p.110-117):

1. Símbolos: Se trata de una realidad de significados que se forman en torno a las marcas del sector, impulsados en su mayoría por las herramientas comunicacionales. Se habla, por tanto, de los nombres que poseen un significado especial que es aceptado y perfectamente identificado por los agentes que forman parte del mundo de la moda.

2. Lenguaje: A través de los medios comunes del sector, como son las revistas, se emplea e impulsa un lenguaje específico característico de la rama de la moda. Se crea entonces un universo lingüístico específico, un argot comprendido entre los actores que forman el sector y los públicos que lo consumen.
3. Valores y creencias: Se produce en esta etapa postmoderna un abandono paulatino de las grandes creencias que estructuraban a la sociedad. La pérdida de valores en la religión y otros pilares que daban forma a la cultura, ha favorecido el ensalzamiento de valores como el disfrute por el presente o el hedonismo. El sector de la moda es perfectamente conocedor y dominante de estos valores y los promueve entre la sociedad, adaptándolos a las necesidades que han ido surgiendo. El sector de la moda ha creado un séquito de adeptos que hacen uso y disfrute de los rituales que giran en torno al sector de un modo más pasional que racional. La moda busca, como cualquier empresa en el libre mercado, la suma de beneficios. Para ello, se hace uso de las herramientas de comunicación de las que se dispone en la sociedad de la información: Los medios de comunicación. Dichos medios, movidos por el mercado (de ese sector en particular), concentran sus esfuerzos en modificar y adaptar valores, creencias, deseos y costumbres de los consumidores.
4. Normas: Entendiendo normas como las reglas y expectativas por las cuales una sociedad guía la conducta de sus miembros (Macionis & Plummer, 2007, p.116). Se trata de las tendencias perfectamente premeditadas y delimitadas por el sector de la moda, que servirá de guía al resto de la sociedad.
5. Cultura material: El mundo intangible de las ideas creado por los miembros de una sociedad (Macionis & Plummer, 2007, p.117). Cuando se habla de la moda hay que atender a sus características estructurales. Por ello, resulta vital expresar la dualidad que la forma. Por una parte su aspecto material, el producto en sí mismo; que se crea por expertos y se consume en masa por la sociedad. Y por otra, los aspectos intangibles. Es decir, el universo de símbolos y la suma de valores que se han ido creando en torno al sector, y que propician y fomentan el consumo de la parte material, así como la adhesión de los individuos a esta determinada cultura.

Para concluir este apartado, y habiendo analizado el concepto de cultura y moda, se puede afirmar que ambos beben el uno del otro. Convirtiéndose de este modo en cultura todo aquello que, por medio de la comunicación y de la publicidad, decide el sector de la moda. Así como la propia moda es un acto cultural en sí mismo, en tanto que se presupone como la suma de valores, costumbres y símbolos que rodean a una sociedad.

La moda ha venido, tal y como se ha explicado con anterioridad, a rellenar de nuevo un vacío existente que dejó el abandono en las creencias de los valores de la religión; todo ello derivado de la época postmoderna. Incluyendo de este modo nuevas deidades a las que admirar, y acatando una serie de normas re-denominadas tendencias; así como llevando a cabo una serie de rituales característicos del sector.

3.2. PYMES del sector retail en España.

El sector textil, englobado en el denominado sector secundario, representa en España un alto porcentaje del tejido empresarial.

Según los estudios realizados por Eduardo Villena, un 2'9% del total de la facturación que se llevó a cabo en el país durante el año 2009, corresponde de modo directo a la actividad del sector. Teniendo en cuenta el posterior periodo de crisis en el que se vio inmerso, es perfectamente observable una caída en el balance final, cerrando el 2012 con un porcentaje del 2'5 (Villena, 2013, p.57).

Tal y como se expuso anteriormente, y entendiendo la moda como una cultura en sí misma, se debe precisar que la denominación del origen de la prenda en cuestión, posee una u otra implicación o valor añadido.

El autor Corbellini se encarga de analizar dicho valor del que se está hablando (Corbellini et al., 2004, p.28). A través de una tabla elaborada por Villena se podrá observar el lugar que ocupa la denominación española en la mente del consumidor, siendo comparada al mismo tiempo con otras nacionalidades de alta relevancia mundial.

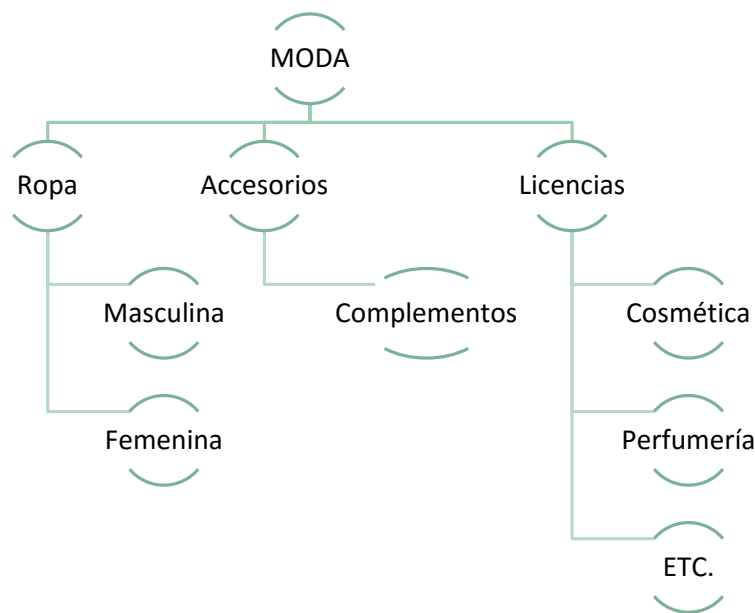
Tabla 2. Percepción de la moda española entre públicos internacionales.

	EEUU	FRANCIA	ITALIA	ESPAÑA
VALOR ASOCIADO	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting point • Autorrealización • Democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional • Vistosa • Lujosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasional • Artesanía • Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacional • Creativa • Innovadora
IDENTIDAD ESTILÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Casual • Practicidad • Ligera 	<ul style="list-style-type: none"> • Bella • Con detalles • Extravagante 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Elegancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Originalidad • Calidad • Funcional
IDENTIDAD DE IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> • Actual • Accesible • Simplicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Provocativa • Sofisticación • Arrogancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Belleza • Sensualidad • Romanticismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Joven • Atrevida • Próxima

Fuente: Villena, 2012, p.58.

Es imprescindible prestar atención al producto resultado de la producción del sector de la moda. Existen diversas maneras de catalogar el resultado final pero, atendiendo a la división que realizan Del Olmo (2005) y Posner (2011), podremos dividirlo en los siguientes apartados:

Gráfico 1. Clasificación del producto final en el sector retail.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida por Villena, 2012.

MARCO TEÓRICO

Dentro de la categorización anteriormente citada, existen productos de mayor y menor relevancia para el sector. Así, la ropa sería en primera instancia el foco principal de atención para el sector.

No obstante, es importante tratar el tema de las licencias. Dichas licencias pueden ser materializadas de diversos modos, pero se tomará como ejemplo para la siguiente explicación los perfumes.

Es habitual encontrar grandes firmas de moda otorgando licencias para la producción de perfumes bajo su nombre. Este hecho, se debe a un fenómeno social común como es el del deseo de acceso a bienes de lujo. Es evidente que la adquisición de ciertos productos (un bolso, por ejemplo), de firmas de alta gama, no es posible para la mayor parte del público. No así el perfume, cuyo precio de compra es infinitamente menor y otorga un valor social elevado al que lo adquiere. De este modo se cumplen dos objetivos paralelos. Por un lado el de la marca, que factura un porcentaje alto del total de ingresos gracias a la concesión de dichas licencias. Por otro, para el consumidor medio, que puede adquirir un producto dotado de los valores sociales, de los que ya se ha hablado, a un precio medianamente accesible para él.

Existe, a su vez, una segunda posible subdivisión para el sector de la moda; dejando de lado la relación con el producto final. Así, se observan dos nuevas categorías basadas en el modelo de producción y venta:

Gráfico 2. Categorización del sector de la moda en base al modelo de producción y venta.

ALTA COSTURA: Se trata de marcas cuya actividad posee un gran cuidado y detalle en el proceso de producción y, por tanto la calidad resulta superior. Una de sus cualidades se basa en realizar trabajos a medida bajo la solicitud del cliente.

Prêt à porter: La producción de este tipo de marcas es seriada. El tallaje está estipulado. Existen diversos tipos, pudiendo a su vez ser de alta o baja gama. El valor de la exclusividad desaparece.

Fuente: Elaboración propia.

La producción de la moda se subdivide, de nuevo, en una serie de fases o etapas, que abarcan desde la fabricación de fibras químicas hasta la manufacturación de los productos finales.

En la mayoría de los países europeos, lo habitual es encontrar que los fabricantes de prendas de vestir se encuentren entre la fase de diseño y la de distribución. Se puede ver también que, en el caso de España, existe un elevado porcentaje de subcontrataciones en las tareas correspondientes al área de patronaje y corte.

El sector de la moda español está fuertemente caracterizado por la innovación, valor otorgado por la percepción de los propios consumidores; así como por la deslocalización, tanto en las fases de diseño y producción, como en la de distribución.

El sector textil nacional se encuentra en un momento de madurez ideal, gracias a la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado que ha desarrollado durante las décadas anteriores.

La gran mayoría de PYMEs dedicadas al sector, poseen menos de cincuenta trabajadores en plantilla, por lo que deben catalogarse como pequeñas empresas o microempresas.

En cuanto a la competencia del mercado de la moda española, se encuentra en Asia, quienes poseen a su vez un 45% de la producción total del sector a nivel mundial (Villena, 2013, p.71).

España se encuentra en un momento óptimo en lo referente a generación de beneficios, debido en gran parte al volumen de exportación del producto. Así, tras el cese de 2012, el valor de los beneficios derivados de esta actividad de exportación se acerca a los 5.620 millones (Villena, 2013, p.71).

Se puede concluir, por tanto, con la afirmación inequívoca de que el sector de la moda nacional ha sabido sobreponerse y sortear los escollos derivados de la situación de crisis económica por la que atraviesa el país. Por otra parte, y atendiendo a las características estructurales del tejido empresarial del sector español, se debe continuar en la línea de investigación y desarrollo que apoye las particularidades de las PYMEs que trabajan en este mercado, pues representan un alto porcentaje de los beneficios empresariales procedentes del área de la moda.

3.3. Comunicación en las empresas de moda.

Cuando se habla de la comunicación específica del sector de la moda se hace referencia a un tipo de comunicación basada en su mayoría en el universo de símbolos, creados en torno al producto final, hecho que confiere el valor añadido deseado por la marca.

El engagement al que aspira el sector de la moda se encuentra en un alto nivel, por basar su éxito en intangibles. Estos intangibles son la conexión entre el consumidor y la marca.

La evolución de la comunicación de marca a lo largo de la historia, se debe en su mayoría a la adaptación que el consumidor va realizando a los mensajes publicitarios de las marcas. Tras el proceso adaptativo del receptor del mensaje, el emisor se encuentra con un clima de saturación que debe aprender a sortear si quiere seguir resultando de interés para el consumidor. Por ello, la comunicación ha evolucionado siguiendo el hilo de los sentidos de dicho receptor.

Precisamente en el sector de la moda se hace más necesario que nunca aquel concepto de "Lovemark" citado por Kevin Roberts.

Se requiere, cada vez más, acercar al consumidor a la marca, abandonando los antiguos senderos de las estrategias Pull cuya finalidad era ir en busca del consumidor, allí donde estuviese, para ofrecerle soluciones más o menos adaptadas a su perfil como cliente. El sector necesita un consumidor implicado que busque a la marca, a base de construir relaciones fuertes de confianza. Así el objetivo pasa de forma inminente, por adherirse al consumidor a un estilo de vida ofrecido en exclusiva por la marca. Crear lazos de unión a través de ofrecer experiencias vitales insustituibles.

Es necesario plantear estrategias para conseguir comunicar de forma integral, hecho que a menudo es olvidado por las PYMEs.

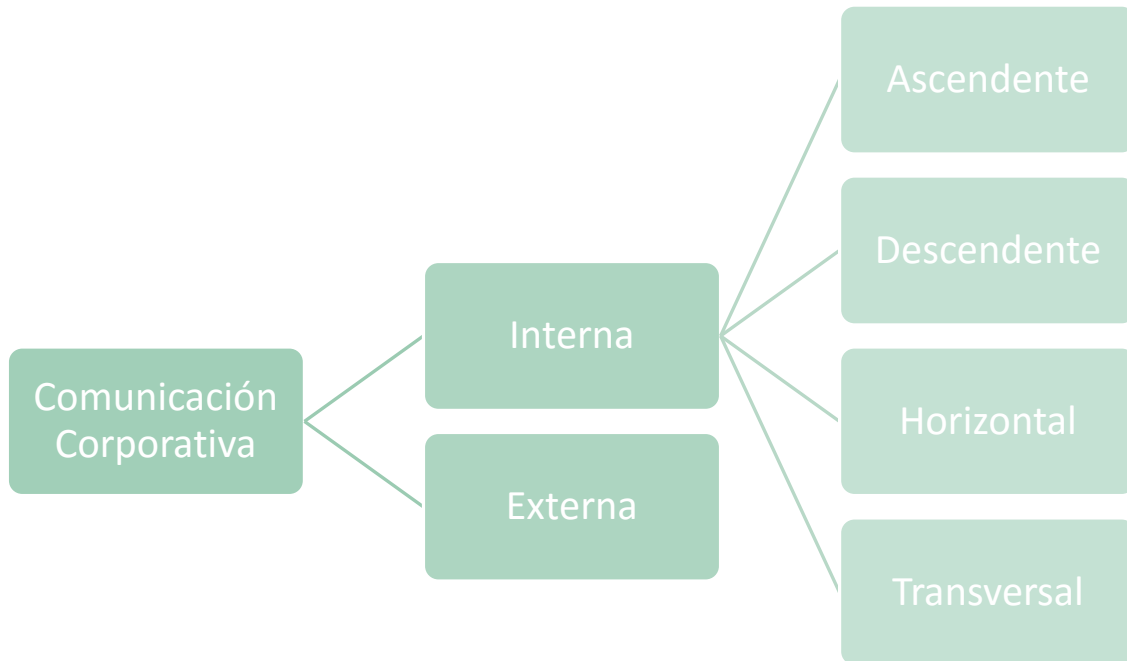
Si bien es cierto que las grandes corporaciones han ido asumiendo estas necesidades, y por ende incluyendo herramientas y profesionales especializados en su modus operandi dentro de la gestión de la organización; no ha sido así en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Existe una antigua creencia entre las empresas de menor tamaño, que liga la comunicación a las relaciones con los medios. Ello hace que se deje de lado el modelo de comunicación integral, herramienta imprescindible para alcanzar el éxito en términos de beneficio.

El inicio del proceso comunicativo en el sector de la moda es el mismo que en cualquier otro ámbito, y pasa por delimitar del modo más concreto el target al que se pretende alcanzar. Sin embargo, tal y como se ha explicado anteriormente, la moda incluye una serie de intangibles

ligados a sí misma que le otorgan una serie de particularidades. El estilo de vida, o *lifestyle* es un claro ejemplo del universo simbólico en el que se materializa.

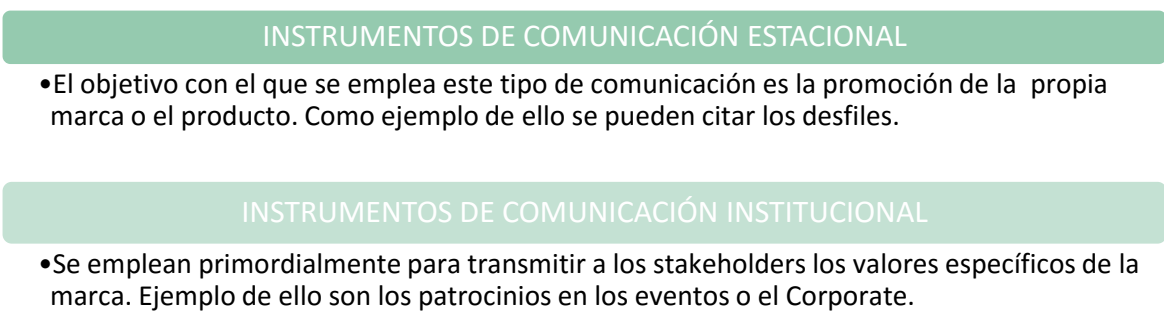
Gráfico 3. La comunicación, a niveles generales, se divide en los siguientes tipos:



Fuente: Elaboración propia.

Los autores Saviolo & Testa, llevan a cabo una nueva subdivisión, específica en este caso, de la comunicación proveniente del mundo de la moda. Esta es (2007, p.285):

Gráfico 4. Instrumentos de la Comunicación de Moda.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información dada por Saviolo & Testa, 2007, p.285 y recogida por Villena, 2012.

Pese a que existe una amplia cantidad de herramientas a las que acudir para cumplir los objetivos comunicacionales de la marca, será responsabilidad de los profesionales del sector seleccionar aquél combinado que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, al tipo de público, y al contexto en el que se cree el mensaje.

De nuevo, y como ocurre en muchos de los escenarios del mercado en la actualidad, la implantación de las nuevas tecnologías ha permitido y fomentado un desarrollo y evolución en la comunicación del sector. El hecho circunstancial que marca la diferencia y exige cada día más adaptación es la bidireccionalidad de la comunicación. El mensaje no es únicamente emitido por la marca, sino que el consumidor adquiere una relevancia creciente, puesto que tiene voz en el proceso comunicativo. Puede transmitir sus gustos, preferencias y desacuerdos; permitiendo a la marca adaptarse a sus necesidades, y exigiéndole a su vez tener en cuenta a un consumidor cada vez más culto y entendido.

La implantación de las ya mencionadas TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) ha revolucionado el escenario de la comunicación en múltiples sentidos. Por un lado, creando un nuevo canal de venta como es el online. Por otro, dando paso a internacionalizar las marcas de moda españolas, olvidándose así de las limitaciones territoriales que existían hace no demasiado tiempo.

Como se observó en apartados anteriores, el tejido empresarial español se vertebra por las pequeñas empresas. Son precisamente las empresas con menor número de trabajadores, las que menos inclusión han llevado a cabo de las herramientas de las nuevas tecnologías; generándose así una brecha en la comunicación de éstas con sus públicos.

Es de vital importancia asumir que las TIC suponen un valor estratégico extraordinario para la correcta comunicación de la marca.

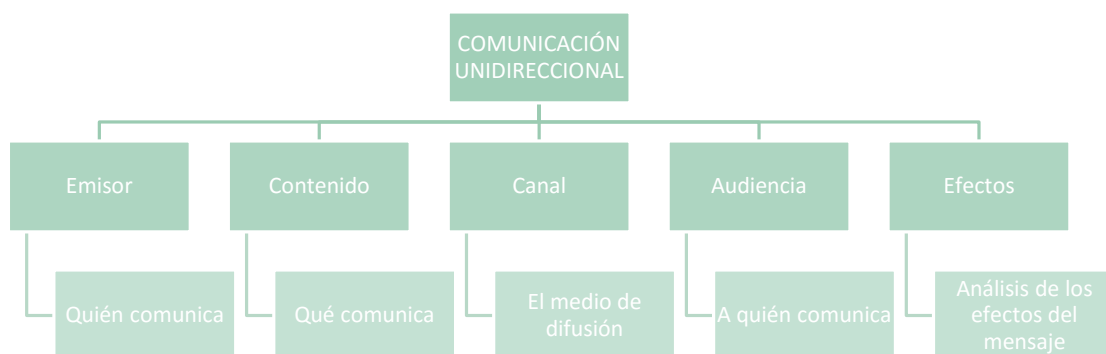
Citando a Villena (2012), las ventajas específicas que ofrece la inclusión de las TIC en el sector de la moda son:

- La estandarización de los sistemas de trabajo, que posibilita un aumento de la productividad empresarial.
- La reducción de los tiempos de respuesta, aspecto crítico para este sector.
- El acceso a otros mercados a través de la red.
- Un mayor control de la empresa, gracias a la mejora de la gestión de los procesos.
- La automatización de las actividades que tradicionalmente se habían realizado de forma manual, repercutiendo en ahorro en términos de coste y de tiempo.

En lo que respecta de nuevo a la comunicación, y prestando atención a lo que los diversos autores del tema han ido estudiando a lo largo del tiempo; conviene asumir que la comunicación debe estar integrada a lo largo de todo el proceso (en este caso creación, producción y distribución), si queremos que ésta sea efectiva.

Se empleará a continuación el modelo elaborado por Lasswell, de comunicación unidireccional, para categorizar en cada apartado a cada uno de los actores implicados en el proceso.

Gráfico 5: Comunicación unidireccional.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo elaborado por Lasswell, 1948.

MARCO TEÓRICO

El emisor, es decir, el responsable de la transmisión del mensaje, es la propia empresa de moda.

El contenido, por su parte, es el propio mensaje que se quiere transmitir. De carácter persuasivo por tratarse de comunicación empresarial. El contenido es el que deberá perseguir el objetivo comunicacional y, por tanto, sobre el que se emplearán la mayoría de herramientas comunicativas de las que se dispone. El DirCom en la empresa, y el planner en la agencia, serán los perfiles encargados de guiar durante el diseño de tal contenido.

El canal es el propio medio de comunicación a emplear para hacer llegar el mensaje al receptor final o audiencia. La selección del canal requiere de unos conocimientos muy específicos acerca de la propia estructura del medio. Si se opta por la comunicación convencional, resulta muy habitual la contratación de agencias de medios, capaces de ofrecer soluciones finales, así como asesoría para la correcta selección del medio. La comunicación no convencional es muy variada, y posee características específicas dentro del sector retail. Los desfiles, showrooms, patrocinios y demás acciones serán herramientas clave en esta ocasión.

Cuando se habla de la audiencia, se hace referencia al receptor final del mensaje, el consumidor. Este receptor puede ser directo o indirecto y en él es en quien debe impactar la persuasión buscada durante la construcción del mensaje. Se puede categorizar al consumidor siguiendo múltiples modelos. En esta ocasión, se empleará la categorización de Seitel, (2002, p.17):

- Consumidores realizados o actualizers: Se caracterizan por poseer un éxito social elevado. De acuerdo a ello exigen productos que se adecuen a su estatus y muestren al mundo su posición social.
- Consumidores satisfechos o fulfilleds: Se trata de un público cuyo nivel adquisitivo le permite la compra de moda de alto nivel.
- Consumidores creyentes o believers: Pese a que su poder adquisitivo es insuficiente, son fieles seguidores de la moda de alta gama.
- Consumidores exitosos o achievers: Hacen uso de las firmas de moda de alto nivel debido al prestigio que ello conlleva.
- Consumidores luchadores o strivers: El acercamiento a las firmas de alta gama se debe al mismo motivo que el de la categoría anterior, pero su poder adquisitivo es algo más comedido.
- Consumidores experimentados o experiencers: El consumo que llevan a cabo de la moda se basa en un profundo conocimiento del sector.
- Consumidores realizados o makers: Son consumidores experimentados y conocedores del sector pero no disponen de tantos recursos como para poder acceder a ellos.
- Consumidores forzados o strugglers: Se trata de los consumidores con recursos más limitados.

En última instancia se hablaría del análisis de los efectos del mensaje. Aunque este proceso puede ser complejo y se encuadra en una multiplicidad de objetivos, siguiendo a Del Olmo se puede afirmar que los objetivos genéricos de la comunicación de marca son (2008, p.232):

- Posicionamiento de la marca en el mercado.
- Construcción o reforzamiento de la imagen de marca.
- Apoyo durante el lanzamiento del producto o colección.
- Mejorar la capacidad de venta.

Otro de los procesos evolutivos que ha sufrido, y continúa viviendo a día de hoy la comunicación empresarial, es la relación con sus públicos. Los que han venido a denominarse stakeholders, son aquellos individuos cuya actuación influencia o puede ser influenciada por el funcionamiento y el alcance de las metas de la organización.

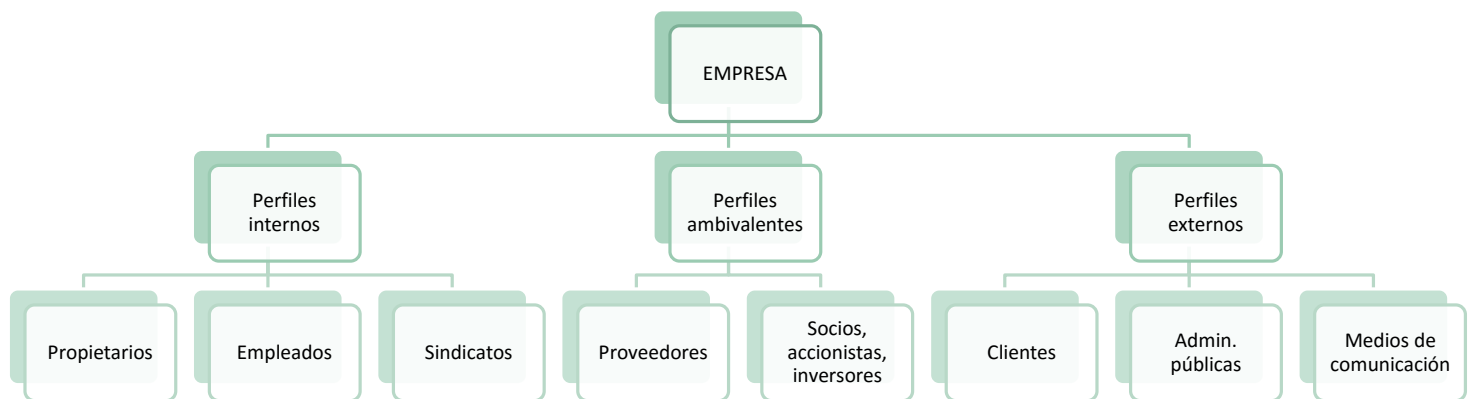
Estos públicos pueden a su vez ser directos o indirectos, permanentes, o situacionales.

La construcción de relaciones de confianza a largo plazo, objetivo que en apartados anteriores se ligaba con el perfil del DirCom; adquiere en la actualidad un cariz de necesidad absoluta para el correcto alcance de las metas planteadas por la comunicación corporativa de la empresa en cuestión.

Los stakeholders se encuentran ahí para ofrecer apoyo, en forma de información, por ejemplo, a la organización. Así como para exigirle un comportamiento o modus operandi. Las políticas empresariales de Responsabilidad Social Corporativa, se han visto fuertemente impulsadas gracias a las posiciones estratégicas de los stakeholders.

Estos colectivos influenciadores pueden a su vez ser catalogados, en función de su pertenencia al mecanismo interno o externo de la empresa. A través del siguiente gráfico se expondrá tal clasificación:

Gráfico 5: Clasificación de los stakeholders.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información investigada por diversos autores.

Como ya se expuso con anterioridad, el perfil encargado de gestionar la comunicación de marca con los públicos será el del DirCom. Éste, por medio de la estrategia, habrá elaborado una serie de objetivos o ideales que se pretende alcanzar con la comunicación de la marca. Durante los próximos párrafos se llevará a cabo un análisis de las herramientas específicas de las que se dispone, encuadradas dentro de la Comunicación Interna, y de la Comunicación Externa de la organización.

Comunicación Interna:

La comunicación interna de la empresa tiene como objetivo principal, tal y como se explicó en apartados anteriores, obtener el máximo de rentabilidad del capital humano del que se dispone. Ello se traduce en un impacto de imagen positiva dentro de los stakeholders internos, generando un clima óptimo de trabajo.

Siguiendo lo propuesto por Enrique en 2007, existen tres factores que diagnostican las posibilidades de éxito de este tipo de comunicación (Enrique, 2007, p.53):

1. Información: La base de las relaciones de confianza es el conocimiento, y a ello se llega a través de una completa información. El trabajador tiene más posibilidades de sentirse parte de la empresa si conoce los aspectos fundamentales y está informado de la toma de decisiones.
2. Explicación: Como base del punto anterior se encuentra la "explicación". Esto se materializa en aclarar a los públicos internos la toma de decisiones llevadas a cabo por las altas esferas de la organización. Genera sentimiento de pertenencia y hace que el

trabajador sienta que se le toma en cuenta, derivando en una mayor implicación suya a la causa común de la empresa.

3. Interrogación: Tan importante es mantener a los públicos informados como tener en cuenta las posibles opiniones de ellos respecto al asunto concreto. Permitir el flujo de información bidireccional asegurará una relación honesta y sentará las bases de la confianza.

Por último, Villena elabora una tabla de muestra con las múltiples herramientas de las que se dispone dentro de la comunicación interna para alcanzar los objetivos deseados (2012, p. 126). Esta tabla (Tabla 2), se basa en lo estudiado por autores como Del Olmo (2005), Saviolo & Testa (2007) y Castillo (2010). Se trata de la muestra material de las herramientas de las que se ha estado hablando.

Tabla 2. Herramientas de Comunicación Interna.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

<i>Tipo</i>	Herramienta
<i>Comunicación Descendente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones periódicas de distribución general en las empresas. • Noticias o flashes informativos de carácter sucinto, a través de soportes online y offline. • Hojas informativas. • Tablones de anuncios de pared o a través de pantallas informáticas. • Folletos sobre temas particulares (seguridad y salud laboral, servicios generales, asistencia social, formaciones, etc.). • Carteles. • Videos promocionales. • Soportes de audio (bien emisiones radiofónicas, bien megafonía interna).
<i>Comunicación Ascendente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de sugerencias. • Jornadas de despachos abiertos para facilitar la comunicación con los directivos. • Notas de obligada respuesta, que exige la atención explícita de un superior hacia un subordinado. • Los teléfonos de servicio. • Los contactos del correo electrónico entre los trabajadores y la dirección.
<i>Comunicación Horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de formación, donde se conocen los trabajadores de un mismo nivel o departamento. • Reuniones departamentales. • Sucesiones informativas. • Cualquier acto social dentro de la empresa (fiestas, entrega de galardones, reuniones de fin de año, etc.).

Fuente: Villena, 2012.

Comunicación externa:

Al contrario de lo que ocurría en la comunicación interna, la comunicación externa concentra sus esfuerzos en el objetivo de alcanzar una imagen positiva entre los stakeholders externos a la organización. Es decir, el mensaje se emite de dentro a fuera y está pensado para generar un impacto positivo traducido en términos de venta.

El tipo de perfil que debe poseer un DirCom del sector de la moda es expuesto por Blignaut, éste debe poseer una actitud discreta y un absoluto dominio del lenguaje técnico del sector; cualidad indispensable para sobrevivir en el mundo de la moda (Blignaut et al., 2009, p.122).

En este sector de estudio se acusa de un modo más concreto el cambio de paradigma del que se ha venido hablando durante los apartados anteriores. Matilla expone, que la proliferación de escuelas de negocio específicas, ha fomentado la inclusión de nuevas estrategias y conceptos que se materializan en la profesionalización de diversos perfiles (2007, p.73). Así, no solo será el DirCom el encargado de la comunicación, sino que existirán una serie de técnicos que asistan las relaciones entre la organización y los stakeholders.

A continuación se dará una muestra de las herramientas de las que dispone la comunicación externa para el cumplimiento de sus objetivos en términos de eficacia, recogidas de la investigación en la materia por diversos autores. Si bien alguna de estas herramientas es genérica en el mercado, otras se encuentran adaptadas a las particularidades y características estructurales del sector del retail.

Basadas en la relación de la marca con los medios de comunicación:

- Rueda de prensa: Fomenta el diálogo y permite la aclaración de dudas y la exposición de noticias importantes. La peculiaridad de esta herramienta es que no todas las empresas pueden hacer uso de ella. Solo las grandes corporaciones tienen algo de interés que ofrecer y, por tanto, deja en descubierto las necesidades comunicacionales de la mayoría de empresas que operan en el sector.
- Comunicado de prensa: En moda se emplea habitualmente para hacer una presentación de las líneas que se seguirán durante los desfiles. La organización envía información acerca de sus futuros pasos a los medios, y éstos seleccionan la importancia o impacto real del comunicado.
- Dossier de prensa: Habitualmente se emplea en períodos específicos y de alto impacto como son las semanas de la moda nacionales. Se emplea para transmitir información del propio evento (como su historia y evolución), y para exponer datos concretos sobre los actores implicados y sus colecciones.
- Desfiles y ferias: Se convierten en eventos que dan lugar al contacto directo con los públicos de la organización. Es una herramienta capaz de impulsar los objetivos comunicacionales a su máximo esplendor.
- Conferencias: Los actores referentes del sector emplean su bagaje y experiencia en comunicar a aprendices del sector, plantando en ellos el germen de su visión particular. Este hecho se ve fomentado por lo escrito párrafos atrás sobre la proliferación de las escuelas de negocio.
- Catálogos: Se trata de la herramienta de comunicación externa más antigua en el mundo de la moda, pues su impulso se vio fomentado por la venta por catálogo previo a la creación de los grandes almacenes por Le Bon Marchè. Ofrecen información al cliente actual y potencial apoyado por un material gráfico de alto impacto.
- Revista corporativa: Se emplea habitualmente para fidelizar a los que ya son considerados clientes.
- Showroom: Otra de las herramientas por excelencia específicas del sector de la moda son los showroom. La peculiaridad de éstos es la cercanía que se genera con el público al ser presentada la colección de un modo más individualizado.

MARCO TEÓRICO

Basadas en la relación de la marca con sus públicos actuales y potenciales:

- **Publicidad:** La publicidad constituye una herramienta básica de promoción de productos para la comunicación externa. Durante los últimos años, fuentes como Infoadex nos informa del decrecimiento exponencial que la inversión de las marcas en publicidad convencional; debido en parte a la crisis, y a la inclusión de nuevos métodos más personalizados de comunicación. Dentro de la publicidad existen múltiples herramientas que ayudarán a la marca a alcanzar el impacto y la visibilidad deseada. Entre ellas los spot en televisión, anuncios en revistas o diarios, cuñas de radio, publicidad exterior o publicidad en internet.
- **Patrocinio y mecenazgo / Sponsoring:** Cuando se emplean estos términos se hace referencia a una comunicación derivada del apoyo financiero de la marca en cuestión a diversos actos culturales o deportivos en su mayoría.
- **Emplazamientos publicitarios del producto:** Se materializa el uso del producto a través de la muestra de ellos en personajes célebres. Se puede llevar a cabo a través de la cesión de vestimenta para una serie o película, por ejemplo; o bien firmando un contrato con una persona en concreto que se convertirá en la imagen de marca de la organización durante un periodo de tiempo determinado.

Tras el análisis de las diversas herramientas comunicativas, y la exposición de la actualidad del paradigma comunicacional del sector de la moda nacional, se puede afirmar que se dispone de un gran número de recursos para alcanzar con éxito los objetivos que se hayan podido plantear. No obstante, no todos los recursos son fácilmente alcanzables, ni se encuentran desarrollados para todas las empresas del sector.

Es apreciable que serán las grandes corporaciones las que puedan acceder a herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Las PYMEs nacionales quedan así desprotegidas y carentes de la inclusión de las técnicas de comunicación en su día a día. Ello trunca la elaboración de una comunicación integral, elemento imprescindible para alcanzar el éxito en el mercado, evolucionar, y poder hacerse un hueco cada vez más notorio en el sector.

INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN

El apartado destinado a la investigación en este trabajo, se dividirá a su vez en dos subgrupos. Por un lado se llevará a cabo un análisis de contenido cuyo foco será el de las tres empresas de reciente surgimiento seleccionadas para el estudio. Se pretende exponer su información corporativa visible, así como las herramientas de comunicación que emplean en su gestión para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, el análisis de los resultados arrojados por las entrevistas hechas a profesionales del sector de la comunicación de marca, darán cuenta de la perspectiva profesional de los perfiles trabajadores en grandes corporaciones.

1. Análisis de contenido.

1.1. MUS&BOMBON



Información Corporativa:

MUS&BOMBON es una marca creada bajo la dirección de Marta Riumbau, youtuber española de 26 años de edad. Marta cursó sus estudios en Ciencias Empresariales, especializándose posteriormente en la rama del Marketing. Su gusto por la materia le condujo a cursar la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas, volviéndose a especializar posteriormente en comunicación de moda.

Inicia su andadura en la plataforma social de YouTube en el año 2010, alcanzando en la actualidad las siguientes cifras:

- 296.074 suscriptores.
- 29.402.283 visualizaciones.

En el año 2014 inicia los trámites y gestiones pertinentes para el lanzamiento de su marca, que se produce oficialmente en la primavera de 2015.

MUS&BOMBON se forma como una micro empresa del sector retail especializada en Prêt à Porter. El número de trabajadores en plantilla no llega a diez.

Se trata de una empresa de reciente surgimiento caracterizada, como se ve que ocurre en múltiples PYMEs españolas, por la deslocalización. Se encargan del proceso de diseño, dejando en manos de terceros la producción de la materia prima y las artes finales, así como la distribución del producto.

Siguiendo la citada categorización, durante apartados anteriores, de Del Olmo (2005) y Posner (2011), MUS&BOMBON lleva su actividad dentro del primer sector, la ropa; concretamente la destinada al público femenino.

CAPÍTULO 6

La misión, y por tano objetivo, de MUS&BOMBON es ofrecer prendas de calidad media a un público menos masificado que las cadenas de producción propias de las grandes corporativas del Prêt à Porter nacional.

Comunicación de la marca:

MUS&BOMBON no posee en la actualidad ningún tipo de departamento dedicado a la comunicación. Tampoco cuenta con la asesoría de un perfil autónomo que pudiese solventar esa carencia.

Observando su página web no se puede encontrar ningún apartado dedicado a exponer a su público su misión, visión y valores. Tampoco aparece información más básica, como podría ser la explicación de quiénes son y qué labor desempeñan dentro del sector.

De igual modo, tampoco se puede encontrar ningún tipo de información acerca de las herramientas de comunicación interna que pudieran emplear en el seno de la organización.

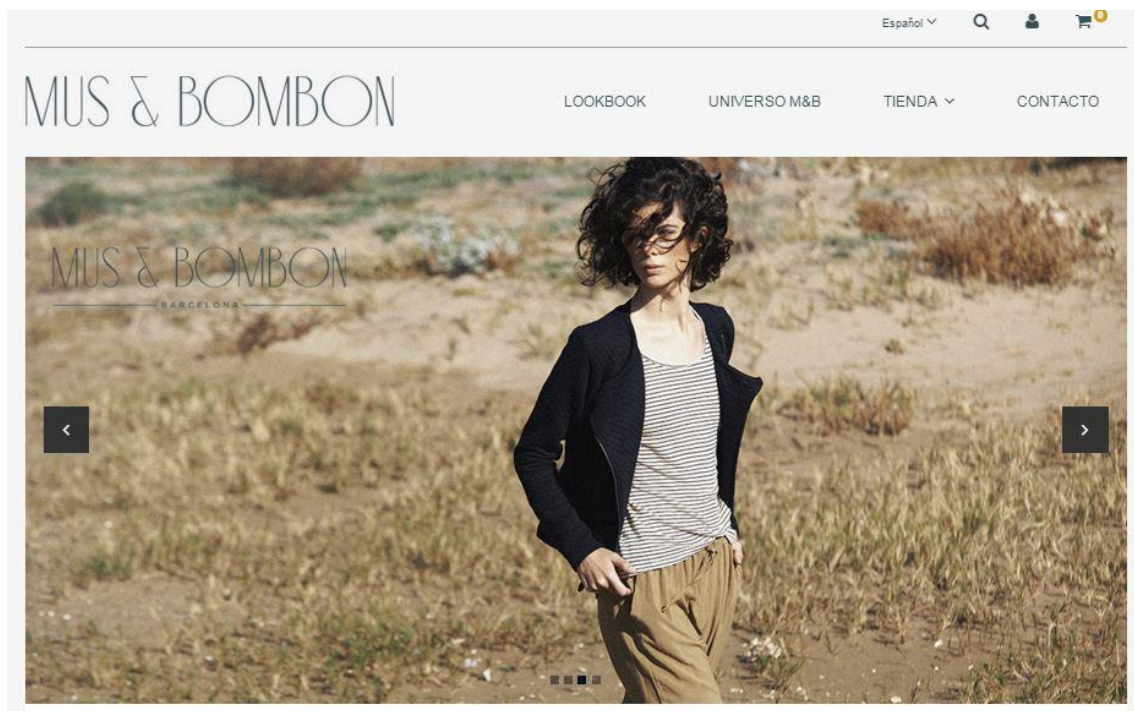
Se puede decir, por tanto, que la carencia de herramientas comunicativas es absoluta y la marca se encuentra en un estado de subdesarrollo en lo que respecta a su comunicación, coincidiendo este hecho con lo estudiado en apartados anteriores sobre la falta de inclusión de elementos propios de la comunicación en este tipo de empresas.

Entorno digital:

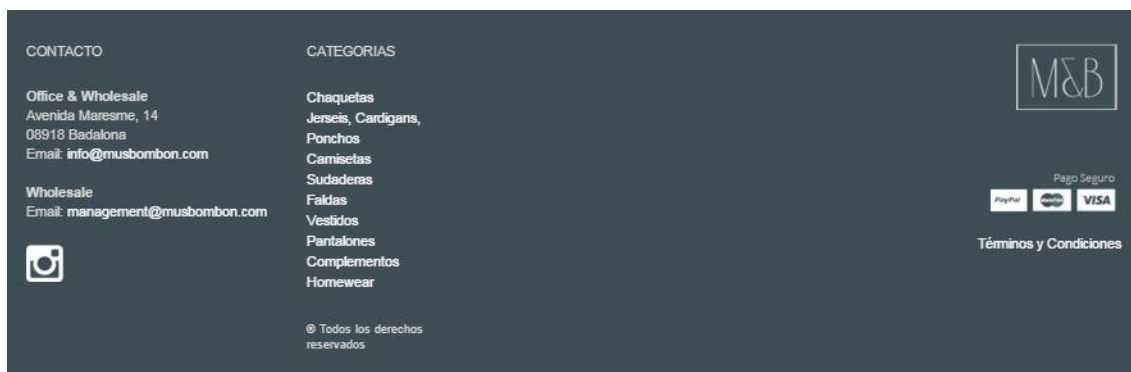
MUS&BOMBON dispone en la actualidad de una página web. Ésta hace las veces de canal de información, y venta. Se encuentra el e-commerce integrado en la plataforma de información que conecta a la marca con el público objetivo. La página web ha sido lanzada durante la primavera de 2015, coincidiendo con el lanzamiento de la marca al mercado.

La imagen que transmite la página web es sobria, minimalista y moderna. Se ve claramente influenciada por marcas mucho más potentes del sector, como puede ser MANGO o Massimo Dutti.

Captura de pantalla de la página web.



Captura de pantalla de la página web.



En lo referente a las redes sociales, MUS&BOMBON tampoco ha desarrollado una fuerte estrategia de comunicación.

Dispone en la actualidad de un perfil oficial en Instagram. Se puede entender esta selección basándose en la visualidad de la plataforma. Se trata de una red social caracterizada por el apartado visual, hecho que concuerda con la necesidad de una marca de moda.

Por otro lado, Marta Riumbau, directora de la marca, posee un canal de Youtube que, en contadas ocasiones ha empleado para mostrar a sus seguidores los avances del lanzamiento de su marca. No obstante no puede ser tenido en cuenta como canal de comunicación de marca, pues toda la información vertida por esa vía giraba en torno a los preparativos del lanzamiento y su propio estilo de vida como referente en el mundo del streetstyle nacional. Es decir, no fue enfocado de un modo corporativo, sino personal.

1.2. TULLE ROUGE.



Información Corporativa:

Tulle Rouge, marca creada por la joven diseñadora Arantxa Cañadas. Al igual que en todos los casos seleccionados para este estudio, Arantxa es youtuber nacional. Estudiante del Grado de Diseño de moda en la Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología.

Su carrera en Youtube tiene su inicio el 8 de octubre de 2011 y alcanza en la actualidad las siguientes cifras:

- 220.641 suscriptores.
- 13.117.139 visitas.

La marca es lanzada al mercado durante la primera quincena del mes de Mayo de este año 2015.

Tulle Rouge posee menos de 5 trabajadores en plantilla, por lo que se categoriza dentro de las PYMEs denominadas microempresas.

La marca, tomando como referencia la división que realizan Del Olmo (2005) y Posner (2011), se encuadra en la producción de moda, concretándose en ropa y accesorios para el público femenino.

El tipo de actividad que lleva a cabo Tulle Rouge, pese a ser Arantxa una diseñadora joven, está más cerca de la Alta Costura que del Prêt à Porter. Realizando diseños a medida y a gusto del cliente y produciendo una cantidad ínfima de productos, lejos de la fabricación seriada. La marca engloba todo el proceso de producción, desde el diseño, pasando por la confección y venta del producto final al cliente.

El objetivo de Tulle Rouge es fomentar el diseño y producto nacional a través de la creación de prendas de alta calidad, que contengan su esencia y se adapten al gusto del cliente final.

Comunicación de la marca:

Tulle Rouge no dispone en la actualidad de ningún tipo de perfil profesional encargado de la comunicación de la marca, quedando esta labor en manos de la propia directora de la empresa.

Al contrario que en el ejemplo anterior, sí se puede encontrar información corporativa de la empresa en internet, a través de su propia página web; aspecto que se tratará en el próximo apartado.

Entorno digital:

Tulle Rouge dispone de una página web que concentra la comunicación de la marca y el canal de venta online.

En la web se pueden observar ciertos apartados destinados a informar al cliente o potencial consumidor de la labor que la empresa lleva a cabo, así como de su misión en el sector. Resulta una información escueta, aunque supone un primer paso para construir relaciones de confianza futuras.

La propia página incluye a su vez una pestaña que permite solicitar una cita con la diseñadora en su Atelier, bien para pedir un diseño, o para conocer el universo Tulle Rouge que rodea a la marca. Esta acción es, sin duda, una invitación a formar parte del proyecto que lleva a cabo la diseñadora. Se crea un canal de comunicación directo con el público caracterizado por la cercanía y el trato personal.

Captura de pantalla de la página web.



Captura de pantalla de la página web. Apartado "Visítanos".



Visítanos

Puedes venir a nuestro Atelier concertando una cita previa. Queremos que vivas el mundo Tulle Rouge desde dentro, que puedas comprobar por ti misma todo el cariño que se pone en cada prenda, especial y única. Aquí podrás probarte todos los diseños y te asesoraremos sobre qué prenda va mejor contigo o como puedes combinarla. Nos sentaremos juntas a diseñar esa prenda que lleva rondando tu cabeza tanto tiempo, siempre desde el punto de vista de Tulle Rouge y todo nuestro amor.

A través de esta página puedes solicitar cita para visitar nuestro atelier.

Solamente tienes que proporcionar tus datos y un breve mensaje que describa la razón de tu visita. Nosotras nos pondremos en contacto contigo tan pronto como sea posible para confirmar tu cita, o en caso de que sea rechazada, para ofrecerte fechas alternativas.

Aceptamos citas de 8:30 a 19:00.

En lo referente a las redes sociales, Tulle Rouge lleva a cabo un uso notablemente más exhaustivo que la marca anteriormente analizada.

Podemos encontrar perfiles oficiales en Instagram, Twitter y Facebook.

El uso de Instagram se basa en lo anteriormente descrito, la visibilidad que puede alcanzarse es alta y conecta rápidamente con el público objetivo al que se dirige, un usuario muy adepto a esta plataforma.

En su página de Facebook se pueden encontrar avisos y novedades correspondientes a los próximos lanzamientos y colecciones. Sirve de canal de comunicación con el público, permitiéndole a éste estar informado de los próximos pasos de la marca.

Captura de pantalla de la página oficial de Facebook.



La última red social que emplea Tulle Rouge es Twitter. Su perfil en esta red concentra sus esfuerzos en crear un canal de comunicación directo e intercambio de opiniones con los distintos stakeholders de la marca.

Captura de pantalla del perfil oficial de la marca en Twitter.



Como ya se ha expuesto anteriormente, Arantxa posee un canal de Youtube que emplea para dar consejos de moda y lifestyle. Aunque en este caso sí se ha hecho partícipe a sus seguidores del lanzamiento de la marca, una crisis con foco en los altos precios de los productos, hizo que ella tomase la decisión de desligar su canal de la marca que dirige.

1.3. MINANO.



Información Corporativa:

MINANO nace bajo la dirección de Vik Guirao, otra de las youtubers del panorama español. Vik cursa sus estudios en magisterio, muy alejada del sector de la moda. Su influencia procede de la fabricación de textiles que su familia lleva a cabo en Murcia. Durante el año 2014 lanza MINANO al mercado, decidiéndose posteriormete a iniciar sus estudios en diseño.

INVESTIGACIÓN

Su canal de Youtube nace el 16 de Diciembre de 2012, y en la actualidad cuenta con las cifras siguientes:

- 166.357 suscriptores.
- 8.722.279 visualizaciones.

MINANO pertenece al sector de la moda dedicado a la producción de accesorios; y se encuadra en el entorno de las microempresas por poseer menos de 5 trabajadores en su plantilla.

En su caso, produce de manera seriada, aunque una cantidad mínima de productos. Se trata por tanto de Prêt à Porter.

La meta de Vik es producir nacionalmente accesorios de alta calidad, con un diseño muy personal que contenga toda la esencia de la marca.

Comunicación de la marca:

MINANO, tal y como se esta viendo durante la exposición de estos ejemplos, sigue la línea de las marcas anteriores y tampoco dispone de ningún perfil profesional especializado en la comunicación de marca.

En su web se puede encontrar información acerca de quiénes son y qué tipo de actividad llevan a cabo; aunque explicada de un modo muy escueto y sin ningún enfoque estratégico que fomente la identidad corporativa de la organización. La página web se enfoca principalmente en el e-commerce, siendo éste su único canal de venta.

Captura de pantalla de la página web.



Entorno digital:

MINANO es un ejemplo de la absoluta carencia de presencia en redes sociales. No solo no dispone de cuenta en redes como Twitter o Facebook, sino que su único perfil oficial se encuentra en Instagram con un número total de 5 publicaciones desactualizadas.

Se debe tener en cuenta que la actuación de MINANO en Instagram, por ejemplo, puede ser aún más perjudicial para la marca que la propia ausencia de perfil en la red social.

En el caso de Vik Guirao, pese a poseer canal de Youtube, no ha sido empleado como canal de comunicación; habiendo separado desde el inicio su contenido, de la empresa que dirige.

2. Análisis de entrevistas.

La metodología cualitativa empleada para conocer la opinión de profesionales del sector de la comunicación en cuanto a temas relevantes para la investigación, ha sido la entrevista.

El tipo de entrevista empleada ha sido semiestructurada, centrada en el problema u objeto de la investigación; preparada y por escrito.

Dos personas, directivas de departamentos de marketing nacionales de grandes corporaciones, han respondido a una serie de preguntas elaboradas explícitamente para conocer su opinión en ciertos aspectos concretos.

El análisis de los resultados se ha llevado a cabo dividiéndolo en una serie de bloques que coinciden con los asuntos tratados durante la entrevistas.

Gestión de la comunicación llevada por un perfil especializado:

El resultado general es que, si el tipo de PYME de la que hablamos enfoca su esfuerzo mercantil en el B2C, es decir, al propio cliente final, es de gran importancia contar con un perfil especializado en la comunicación, que permita el cumplimiento de los objetivos. Se puede, sin embargo, prescindir de este profesional si la marca tiene su canal de venta enfocado en B2B.

Qué importancia se cree que posee la comunicación en el sector retail:

Resulta curioso el análisis de este dato, pues se observa que se encuentra en un punto medio entre otros muchos sectores. El pensamiento general propone situar su necesidad por debajo de sectores como el de la electrónica/informática, o el sector servicios. Sobre diez sectores, se sitúa la necesidad comunicacional del sector de la moda en el puesto número 7, siendo 1 el de menor valor, y 10 el máximo.

Inclusión de un perfil comunicador permanente o freelance en pequeñas y microempresas:

Existe dualidad de opiniones respecto a esta pregunta. Por un lado, sí se cree viable la opción de incluir este perfil de un modo autónomo, externalizando este servicio. Por otro, y basando esta respuesta en las necesidades concretas del sector de la moda, se plantea la necesidad de tener a un profesional de modo permanente que conozca a la perfección la problemática de la empresa y sea capaz de marcar unos objetivos comunicativos reales. Esta última respuesta defiende a su vez que el lugar de tal perfil en el organigrama es a continuación del Director General.

Importancia que se le confiere a las actuaciones propias de las Relaciones Públicas en el sector:

La respuesta es unánime y afirman otorgar gran importancia a eventos, por ejemplo, exponiendo que el sector de la moda basa su éxito en la venta de intangibles como es un estilo de vida. Este tipo de actuaciones permiten al target sentirse parte de la propia marca.

Dónde dirigir esfuerzos comunicativos; a la publicidad convencional, o a las acciones de R.R.P.P.:

Desde la perspectiva del ROI, y teniendo en cuenta las características específicas de las PYMEs (bajo nivel de ingresos), se aboga por la creatividad y el bajo coste de la Relaciones Públicas, permitiendo un retorno de beneficios superior a la marca.

Periodo óptimo de inclusión del perfil comunicador: En su surgimiento, en una etapa de crisis, o de cara a una expansión:

Aunque se coincide en que el ideal es al inicio de la andadura de la marca, ambas respuestas exponen que no hay que olvidar los medios de los que pudiera disponer una PYME en ese momento. Por ello, el momento óptimo según sus respuestas sería el de la expansión, de cara a alcanzar nuevos objetivos, posicionarse en el mercado, y mejorar el impacto de la imagen de marca.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El entorno de la comunicación evoluciona cada día, adaptándose a las nuevas necesidades y dando a luz a escenarios cada vez más sofisticados que basan su éxito en la estrategia.

El desarrollo de métodos de análisis e investigación, ha dado lugar a nuevas herramientas cada vez más capaces de predecir el éxito y la consecución de objetivos.

Ello conduce a carreras de competitividad permanente para alcanzar los mayores beneficios en el mercado, independientemente del sector en el que se opere.

Se puede decir por tanto que, cuanto mayor es el acceso a medios e instrumentos comunicativos, mayor es la salvaje competición que se produce entre las organizaciones para sobrevivir en el mercado.

El escenario de crisis que se vive en la actualidad conduce a que esa competitividad no se base en mostrar quién tiene mejores resultados, sino quién es capaz de mantenerse a flote.

Este hecho toma aún más significado cuando el tipo de empresa de la que se habla queda muy alejada de las grandes corporaciones.

Como ha quedado evidenciado a lo largo de la investigación, las PYMEs construyen el tejido empresarial español en un altísimo porcentaje; siendo fuente directa para la economía nacional. Más concretamente, las pequeñas y medianas empresas, poseedores de una reducida plantilla y con unos ingresos mínimos.

Estas pequeñas empresas deben realizar grandes esfuerzos para destinar sus beneficios a las inversiones que más productividad puedan ofrecerles, si no quieren hundirse en el escenario actual.

La moda nacional, materializada en estas pequeñas empresas y microempresas, supone un alto porcentaje del balance anual empresarial. Esto quiere decir que el valor que se les debe conferir es elevado; ni muchísimo menos se debe pasar por alto su actuación en el mercado.

No obstante las características estructurales de este tipo de empresa no permiten que puedan acceder a una serie de recursos vitales para su supervivencia en la competición.

Si quieren sobrevivir y alcanzar unos niveles medios que les permitan competir a nivel internacional, es necesaria la inclusión de la comunicación integral como parte del proceso de la gestión interna de la empresa.

La situación real es la siguiente: Las PYMEs de menor tamaño poseen grandes necesidades comunicativas insatisfechas, pero no disponen de los medios suficientes para hacerse cargo de los precios que se barajan en el sector de la comunicación.

Tras el análisis de contenido llevado a cabo en el capítulo dedicado a la investigación, se puede observar con claridad la carencia de adaptación de herramientas comunicativas por parte de las pequeñas empresas del sector de la moda nacional.

En el caso del sector de análisis elegido para el estudio, es aún más necesaria esta comunicación. Pues su éxito se basa en la venta de intangibles, objetivo que solo puede ser alcanzado si la comunicación se enfoca en crear simbolismos e insights que conecten al consumidor con la marca.

Al mismo tiempo, las agencias de comunicación, las de publicidad y las de medios, incluidas las más pequeñas; no pueden ofrecer su trabajo a menor coste.

Sería entonces válida la opción de adaptar un perfil comunicador, a medio camino entre el planner y el DirCom, que satisfaga estas necesidades comunicacionales de las que se está hablando.

CAPÍTULO 7

Este perfil cumpliría un doble papel. Por una parte, dirigiendo la comunicación interna y externa de la empresa, manejando la relación con los stakeholders y creando un plan de comunicación basado en objetivos alcanzables. Por otra parte, elaborando una investigación de mercado, un plan de marketing y siendo el contacto entre la propia empresa y otros servicios externalizados que puedan ser requeridos en momentos puntuales. Estos servicios podrían ser de diseño, eventos, etc.

El modo que se plantea en este apartado de abaratar costes para la empresa contratante, sin perjudicar al perfil profesionalizado, es el de la contratación de un freelance.

Este profesional podría trabajar con un número reducido y delimitado de empresas, ofreciendo asesoría y consulta en los asuntos anteriormente expuestos; sin requerir formar parte permanente de la plantilla. Su trabajo reportaría al propio director general de la compañía.

Atendiendo a la característica peculiar del sector de la moda, como es la estacionalidad, la adaptación de este perfil toma aún más sentido. Ello es porque este sector se mueve entre dos momentos cruciales a lo largo del año; la temporada de Otoño-Invierno, y la de Primavera-Verano.

El comunicador podría entonces ofrecer más soporte durante este período, o el correspondiente a las semanas de la moda; sin ser necesitado de un modo tan acusado el resto de la temporada.

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 8

- Albors Garrigós, J. (1999). Determinación de los factores que caracterizan a la PYME innovadora en España. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, España. Recuperado de <http://oa.upm.es/788/>
- Asociación de Directivos de Comunicación de Catalunya (2014). El decálogo del Dircom. 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación. Cataluña. Recuperado de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Ayestarán, R., Rangel, C. & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bignaut, H. & Ciuni, L. (2009). *La comunicazione della moda*. Milán: FrancoAngeli.
- Catillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Recuperado de: <http://antoniocastillo.moonfruit.com/>
- Corbellini, E. & Saviolo, S. (2004). *La scommessa del made in Italy*. Milán: ETAS.
- Cordero, D. (2012). Emprendedores por necesidad. *El País Cataluña*. Recuperado de: <http://goo.gl/Jm8FI3>
- Delgado, V. (2013). La microempresa en España. Recuperado de: <http://emprende.unir.net/blog/las-microempresas-en-espana/>
- Del Olmo, J.L. (2008). *Marketing de la moda*. Madrid: Editoriales Internacionales Universitarias.
- Domingo, G. (2013). Las marcas de moda en un contexto digital: retos y oportunidades. *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Sociedad*. Logroño: UNIR.
- D'Souza, S. (1986). What is Account Planning? Disponible en: <http://www.apg.org.uk/?p=70>
Traducción disponible en: <http://es.scribd.com/doc/53355512/Que-es-la-planificacion-estrategica>
- Enrique, A.M. & Morales, F. (2007). La figura del DirCom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, 35. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386538>
- Gallardo Vera, L. (2012). Referencias en la planificación estratégica de la comunicación corporativa: Panorama español y perspectivas retóricas internacionales. *Razón y Palabra*, Mayo-Julio.
- Gómez, M. & Rubio, N. (2006). Gestión minorista de las marcas de distribuidor: Producto y Merchandasing. *ICE: Revista de economía*, 828, pp. 157-174. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2224962>
- Jordana, M. (2008). *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: Nacimiento, evolución histórica y estado actual*. Recuperado de: http://www.colpublirp.com/wp-content/uploads/2014/04/2n-Premi_CAST-OK.pdf
- Macionis, J. & Plummer, K. (2007). *Sociología*. Madrid: Pearson Educación.
- Martínez, E. & Vázquez, A.I. (2006). *Marketing de la moda*. Madrid: Pirámide.
- Matilla, C. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*. (Tesis doctoral). Universitat Ramon Llull, España. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6168>
- Posner, H. (2011). *Marketing de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

BIBLIOGRAFÍA

- Saviolo, S. & Testa, S. (2007). *La gestión de las empresas de moda*. Madrid: Gustavo Gili.
- Smart City. (2015). La microempresa española incrementa su inversión en tecnología a pesar de la crisis. *Smart Cities* [en línea]. Miércoles 7 Enero 2015, 12:34. [Fecha de consulta: 6 Junio 2015]. Recuperado de: <http://www.smartcities.com/es/la-microempresa-espanola-incrementa-su-inversion-en-tecnologia-a-pesar-de-la-crisis.html>
- Seitel, F.P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.
- Villena, E. (2013). *La gestión de la comunicación en las empresas de moda españolas*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, España. Recuperado de: <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/5804>

ANEXOS

1. Entrevistas realizadas.

Nombre: Inês

Apellidos: Serrão Fonseca

D.N.I.: 12988192 (DNI Portugués) / Y2248915N (NIE)

Puesto de trabajo actual: Marketing Manager - LEGO (Brasil)

Experiencia profesional anterior:

- 2012-2015 - Brand Manager - LEGO (España)
- 2011-2012 - Marketing Manager – Campofrío Food Group (Portugal)
- 2009-2011 - Product Manager – Campofrío Food Group (Portugal)
- 2008-2009 - Assistant Brand Manager – Heineken Internacional (Portugal)
- 2007-2008 - Shopper Marketing Trainee – The Coca-Cola Company (Portugal)

1. Desde la perspectiva de la comunicación de una PYME de reciente surgimiento, ¿cuánta importancia le otorgaría a la gestión de marca por un perfil profesional especializado?

- Dependiendo del perfil de la PYME: si está orientada a un negocio B2B (ejemplo: venta de cemento a empresas de construcción) no lo veo demasiado importante; si el servicio/producto que ofrece está orientado al consumidor final (ejemplo: página web de reserva de hoteles), veo importante tener a una persona especializada en Marketing.

2. Valore de 0 a 5 (siendo 0 nada y 5 todo) la importancia de los siguientes elementos en la resolución de una crisis en la comunicación de una marca.

- Comunicar en un espacio de tiempo reducido y con total transparencia .
1 2 3 4 **5**
- No intervenir en la conversación surgida entre los stakeholders .
1 2 **3** 4 5
- Monitorear la conversación surgida en el momento de crisis para llevar un control de la situación.
1 2 3 4 **5**
- Que la dirección del gabinete de crisis recaiga en el Director General de la marca.
1 **2** 3 4 5
- Que la dirección del gabinete de crisis recaiga en un perfil DirCom en colaboración con el Director General.
1 2 3 4 **5**

3. ¿Qué sector considera que exige con mayor trascendencia un Director de Comunicación? Marque de 1 a 10 en orden de prioridad, siendo 1 el más prioritario, y 10 el que menos.

- 6 Electrónica/Informática
- 5 Alimentación
- 7 Textil/Moda
- 3 Juguetería
- 4 Turismo
- 1 Marketing/Comunicación
- 2 Servicios
- 9 Salud/Sanitario
- 10 Industria

4. Desde la perspectiva de una PYME (micro 0/10 empleados – mini 10/90 empleados), ¿cree que el perfil profesional del DirCom se requiere de modo permanente? ¿O por el contrario puede tratarse de un perfil que actúa en situaciones puntuales en base a las necesidades surgidas?

- En este caso también creo que depende del tipo de PYME. Si la PYME opera en un sector en el que lo más importante es el expertise en el mismo sector (ejemplo, una PYME que hace declaraciones de la renta, o una empresa de paseos turísticos), veo perfectamente factible que se subcontrate un trabajo de agencia para – por ejemplo – desarrollar el logotipo, o una pequeña consultora para casos como una crisis de relaciones públicas o una campaña/promoción o estrategia específica.

Si por otro lado la PYME opera en un sector dinámico, que da la cara permanentemente al consumidor y que tiene como visión construir una marca a largo plazo (como puede ser El Ganso), sí que veo importante tener a un DirCom permanente, por varias razones: porque la necesidad será mucho más constante en estos casos y sobre todo para poder tener una continuidad y coherencia en la construcción de marca y todos sus puntos de contacto con el consumidor a lo largo del tiempo.

5. En caso de haber respondido afirmativamente a la anterior cuestión, ¿qué puesto otorgaría al DirCom dentro del organigrama empresarial de una PYME?

- Le pondría reportando al director general, y no a un director comercial por ejemplo.

6. ¿Cree que son relevantes (tangibles o intangiblemente) las actuaciones propias de las Relaciones Públicas en una PYME del sector de la moda? (Eventos, comunicación con la prensa, etc.).

- Aunque no haya tenido experiencia directa en el sector de la moda, observando el comportamiento de marketing del sector, las relaciones públicas son clave. Se ve poca publicidad tradicional de TV (comparativamente con alimentación o detergentes/higiene personal, por ejemplo). Lo que sí se ve que hacen muy por encima de la media es relaciones públicas: Showroom de las diferentes colecciones, vestir a celebridades, entrar en páginas de sugerencia en medios de moda (“qué vestir este verano”, “regalos perfectos para ella”, etc).

Además, y viendo un poco la parte más negativa, es un sector también sensible a cuestiones éticas como el país de producción de la ropa, trabajo infantil, etc... con lo cual es importante tener a alguien que responda bien a situaciones de crisis de PR.

7. Dadas las características estructurales inherentes a una PYME, ¿considera que la inversión en acciones de Relaciones Públicas puede revertir en un mayor beneficio que las actuaciones propias de la Publicidad Convencional?

- Del punto de vista del ROI, desde luego. Las PYMES se caracterizan por tener bajos presupuestos de marketing, con lo cual es más difícil pagar medios convencionales, principalmente la TV. Hay que ser más creativo para tener visibilidad y las Relaciones Públicas son la herramienta para trabajarlo. Sea consiguiendo formas de salir en revistas/periódicos/blogs, o incluso en la TV cuando el asunto tiene interés periodístico. Muchas veces con presupuestos de PR de cientos de € o pocos miles, se consiguen incluso ROI's de muchos miles o incluso millones.

8. En el sector de la moda, y atendiendo a la perspectiva de la planificación estratégica de la marca, ¿en qué punto cree que deben enfocarse más los esfuerzos, en la comunicación B2B o, por el contrario, en la B2C?

- En la moda, veo dos posibilidades/escenarios:

Si hablamos de una PYME con una marca que está empezando y que no tiene notoriedad ni credibilidad, veo más importante trabajar B2B, es decir, si no está bien distribuida y si no entra en tiendas de ropa, nunca podrá llegar al consumidor para que siquiera la considere. (Sin embargo, con esto no digo que debe de abandonar el esfuerzo en B2C).

Si por otro lado hablamos de una PYME con marca y distribución propias, el esfuerzo debe de ir 100% a B2C, ya que no depende de otra entidad para distribuir su ropa y darla a conocer al consumidor.

9. ¿Considera relevante que quien represente a la marca en el comercio B2B tenga conocimientos de gestión y planificación en comunicación? ¿Por qué?

- Sí, considero. Quizás no alguien 100% “marketiniano”, pero con alguna sensibilidad y conocimiento. También en negocios B2B existen catálogos, promociones, campañas, etc... simplemente considero que el perfil de esta persona debería de ser más comercial – pero con algún conocimiento de herramientas de comunicación hacia el target al que se dirige.

10. Refiriéndonos a la evolución histórica de una marca, ¿en qué momento cree que puede ser más necesaria la introducción de un Director de Comunicación? ¿En su surgimiento, durante un periodo de crisis, o de cara a una expansión comercial?

- Idealmente desde su surgimiento (aunque – de nuevo – depende del sector en el que opera); pero hablando de forma realista, quizás de cara a una expansión comercial. Muchas veces las PYMES empiezan con pocos recursos y lo que necesitan es montar la base de su negocio: logística, almacenaje, contabilidad, y otras especificaciones dependiendo del sector. En un caso de una PYME que empiece en estas condiciones, veo perfectamente adecuada la contratación puntual de una agencia para desarrollar por ejemplo el logo o packaging inicial y en otros momentos puntuales. Cuando la ambición de ese negocio no sea empezar sino expandirse o crear una marca fuerte, ya veo importante tener a un responsable de marketing. (Cogiendo de nuevo el ejemplo d’El Ganso, que empezó con dos hermanos y con necesidades primarias como almacén, fábricas, diseñadores... y que hoy en día ya necesita y tiene un responsable de marca).

Nombre: Isabel

Apellidos: Pérez Sánchez

D.N.I.: 45590794X

Puesto de trabajo actual: Trade Marketing Manager.

Experiencia profesional anterior:

1. Desde la perspectiva de la comunicación de una PYME de reciente surgimiento, ¿cuánta importancia le otorgaría a la gestión de marca por un perfil profesional especializado?

- Mucha importancia, la comunicación es esencial para dar a conocer la marca al público objetivo y es crucial establecer un plan desde el nombre de la marca, atributos, mensaje comunicativo o discurso, canales a utilizar para llegar a nuestro público y herramientas de comunicación por nombrar algunos de los puntos clave del marketing de marca y comunicación.

2. Valore de 0 a 5 (siendo 0 nada y 5 todo) la importancia de los siguientes elementos en la resolución de una crisis en la comunicación de una marca.

- Comunicar en un espacio de tiempo reducido y con total transparencia.
1 2 3 4 **5**
- No intervenir en la conversación surgida entre los stakeholders.
1 2 3 4 **5**
- Monitorear la conversación surgida en el momento de crisis para llevar un control de la situación.
1 2 3 4 **5**
- Que la dirección del gabinete de crisis recaiga en el Director General de la marca.
1 2 3 4 **5**
- Que la dirección del gabinete de crisis recaiga en un perfil DirCom en colaboración con el Director General.
1 2 3 4 5

3. ¿Qué sector considera que exige con mayor trascendencia un Director de Comunicación? Marque de 1 a 10 en orden de prioridad, siendo 1 el más prioritario, y 10 el que menos.

- 8 Electrónica/Informática
- 7 Alimentación
- 6 Textil/Moda
- 9 Juguetería
- 5 Turismo
- 1 Marketing/Comunicación
- 10 Servicios
- 3 Salud/Sanitario
- 4 Industria
- 2 Información

4. Desde la perspectiva de una PYME (micro 0/10 empleados – mini 10/90 empleados), ¿cree que el perfil profesional del DirCom se requiere de modo permanente? ¿O por el contrario puede tratarse de un perfil que actúa en situaciones puntuales en base a las necesidades surgidas?

ANEXOS

- Creo que puede externalizarse esta función vía una agencia de comunicación por ejemplo o alguna otra fórmula como freelance.

5. En caso de haber respondido afirmativamente a la anterior cuestión, ¿qué puesto otorgaría al DirCom dentro del organigrama empresarial de una PYME?

6. ¿Cree que son relevantes (tangibles o intangiblemente) las actuaciones propias de las Relaciones Públicas en una PYME del sector de la moda? (Eventos, comunicación con la prensa, etc.).

- Sí, muy relevantes ya que el sector de la moda no solo vende un producto sino que la marca transmite unos valores al consumidor normalmente aspiracionales que este tipo de actuaciones sirven para que lleguen de manera más directa.

7. Dadas las características estructurales inherentes a una PYME, ¿considera que la inversión en acciones de Relaciones Públicas puede revertir en un mayor beneficio que las actuaciones propias de la Publicidad Convencional?

- Creo que dependiendo de la empresa y el sector habría que hacer un balance entre ambas y equilibrar la inversión a un lado o a otro en función de esto. Habrá casos en que la publicidad convencional no funcione y viceversa. Por otro lado, la publicidad convencional suele requerir una inversión alta y el ROI (Retorno) no suele ser alto si se trata de campañas pequeñas o puntuales. En estos casos recomendaría más realizar acciones de rpp tácticas dirigidas a nuestro público objetivo.

8. En el sector de la moda, y atendiendo a la perspectiva de la planificación estratégica de la marca, ¿en qué punto cree que deben enfocarse más los esfuerzos, en la comunicación B2B o, por el contrario, en la B2C?

- En el sector de la moda en el B2C claramente ya que es un producto de consumo más amplio y queremos llegar a una audiencia más amplia que la que el B2B nos permite. Aunque si se trata de una marca muy exclusiva y cara por ejemplo si sería muy importante el B2B.

9. ¿Considera relevante que quien represente a la marca en el comercio B2B tenga conocimientos de gestión y planificación en comunicación? ¿Por qué?

- Sí, por supuesto, porque no importa el canal, el mensaje y el plan de comunicación son clave, puede ser una persona menos experimentada que en el caso de B2C pero siempre tiene que tener conocimientos.

10. Refiriéndonos a la evolución histórica de una marca, ¿en qué momento cree que puede ser más necesaria la introducción de un Director de Comunicación? ¿En su surgimiento, durante un periodo de crisis, o de cara a una expansión comercial?

- En el inicio, si el tamaño de la empresa es pequeño y no se puede permitir estos costes de estructura diría que los dueños, emprendedores, o el responsable de marketing si lo hay realizaría esta función, en caso de una crisis, se puede consultar a una agencia externa en caso de no tener director de comunicación y en el caso de una expansión comercial claramente la empresa debe plantearse reclutar una persona de comunicación.