



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
GRADO EN PUBLICIDAD y RR.PP.

TRABAJO FIN DE GRADO

EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS MARCAS:

ADAPTACIÓN A LA ERA DIGITAL

ESTUDIO DEL CASO: LABORATORIOS *ARKOPHARMA*

Presentado por Lidia Gil Contreras.

Tutelado Teresa Gema Martín Casado.

Segovia, Junio 2017.

RESUMEN:

Hoy en día todo es comunicación: emisor, mensaje y receptor se encuentran en un continuo flujo. No existen agentes activos o pasivos, todos son partícipes creando una autentica red comunicativa entre las partes.

La velocidad y los cambios permanentes que se han sucedido en el campo de la comunicación han hecho que los receptores se conviertan en agentes activos de la comunicación. Las marcas han tenido que cambiar su forma de comunicar, han evolucionado de transmitir un simple mensaje directo a sus consumidores a través de canales unilaterales a hacerles partícipes e incluso creadores del mensaje a través de nuevos canales.

En este trabajo se analizará la evolución de la comunicación externa de una marca y su adaptación a los nuevos medios y modas.

Palabras clave: comunicación, marca, comunicación externa, nuevos medios, creatividad, medios online, *web 2.0*.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Objetos de estudio y objetivos
- 1.2. Justificación de la elección del tema
- 1.3. Metodología desarrollada y aplicada

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTO

- 2.1. La comunicación corporativa

3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

- 3.1 Tipología
- 3.2 Modelos
- 3.3 Instrumentos
- 3.4 Plan de estrategia de comunicación

4. EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS MARCAS

- 4.1 De los medios tradicionales a los nuevos medios: *Web 1.0- Web 2.0*
- 4.2 Evolución y adaptación a los nuevos medios y modas
- 4.3 Aparición de nuevas figuras: El *prosumer* digital

5. ANÁLISIS EMPÍRICO: DESARROLLO DEL CASO, LABORATORIOS

ARKOPHARMA

- 5.1 Presentación del caso
- 5.2 Análisis, Los medios tradicionales
- 5.3 Etapas: Evolución aplicada a los nuevos medios (2010-2017)
 - 5.3.1 Etapa 1 (2010-2012)
 - 5.3.2 Etapa 2 (2012-2014)
 - 5.3.3 Etapa 3 (2014-2017)

6. CONCLUSIONES

7. BIBLIOGRAFÍA

8. WEBGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objeto de estudio y objetivos

Actualmente las marcas se encuentran en un panorama enormemente competitivo donde el consumidor muestra signos de saturación. Una saturación que viene dada por ese modelo intrusivo de publicidad que hace que las marcas tengan la necesidad de innovar, de crear un contenido que llame la atención y genere un compromiso con su público que perdure en el tiempo. Una nueva manera de comunicar, de dirigirse a su público.

Un contenido que rompa con esa publicidad tradicional y que sea relevante para destacar en el mercado comercial.

Los avances tecnológicos en los últimos años han provocado tal transformación en todo los campos de la sociedad que su impacto en la organización y gestión de las empresas han supuesto un cambio irreversible.

En este tema se plantean diversos objetos de estudios en relación al estudio de cómo esos avances tecnológicos han afectado tanto a la manera de comunicar de las marcas como al propio consumidor y cómo éstas han tenido que adaptarse para sobrevivir. Con todo esto, plantear los objetivos específicos sobre los que va a girar este trabajo:

1. Conocer la evolución de la comunicación externa en las marcas.
2. Analizar la necesidad de adaptación a los nuevos medios.
3. Estudiar el cambio del consumidor como agente activo en la red comunicativa, el prosumer.
4. Profundizar en el análisis de la estrategia de medios, evolución y adaptación a nivel online.
5. Estudio del caso, Laboratorios *Arkopharma*. Análisis de medios empleados para llevar a cabo su comunicación externa desde el 2010 hasta la actualidad.

En la realización del trabajo quiero analizar en profundidad los laboratorios farmacéuticos, *Arkopharma SAU*, para averiguar cómo funcionan a nivel comunicación

de marca, entender su adaptación y evolución a través de su propia estrategia de medios llevada a cabo durante los últimos diez años.

Con este trabajo de fin de grado me gustaría ser capaz de dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué influencia tiene el desarrollo de la comunicación externa en una marca?
- ¿Cómo ha sido la evolución de las marcas de *off a on/web1.0-web 2.0*?
- ¿Cuáles son los medios online más utilizados por las marcas?
- ¿Cuáles han sido los aspectos positivos y negativos de este nuevo cambio 2.0

1.2 Justificación de la elección del tema

He elegido esta tema, principalmente, porque desde que comencé a introducirme en el mundo de la publicidad, he pasado por varias figuras del mundo publicitario pero fue precisamente en el campo de la comunicación el que más me llamo la atención , y por supuesto, en el que más he sentido que podía aportar mi "granito de arena".

La idea comenzó observando de primera mano, dentro de una marca, como éstas se adaptan y evolucionan continuamente a la demanda de un consumidor cuya opinión y gustos cambian constantemente, así me surgió la incertidumbre. Quería profundizar en el tema, investigando y analizando cómo una buena estrategia de comunicación tanto *offline* como *online* juega un papel fundamental en una marca tanto o casi igual como cualquier otra. Y, por supuesto, para poder descubrir cómo ha afectado a las marcas ese "*cambio brutal*" tras la aparición de *la web 2.0*, la transformación que ha supuesto tener que adaptarse a los nuevos medios y modas. Sin duda, un antes y un después en la manera de comunicar de las marcas.

Otro motivo por el que he escogido este tema para el desarrollo de mi investigación es porque al tratarse del análisis y evolución de la comunicación, puedo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, dando importancia a los diferentes actores que intervienen en ella, tanto anunciantes como consumidores, así como su

evolución, unida al constante desarrollo y a la constante reinención de las tecnologías de la información.

1.3 Metodología desarrollada y aplicada:

Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo, el método de investigación empleado ha sido de tipo análisis documental-bibliográfico. He procedido a identificar y seleccionar una serie de fuentes bibliográficas centradas en el objeto de estudio, para a continuación realizar una descripción, organización y análisis crítico de la información revisada.

El proceso que he seguido para llevar a cabo este proyecto se puede concretar en las siguientes fases:

1. Elección del tema.
2. Definición de los apartados a tratar en el proyecto.
3. Búsqueda activa de información para poder analizar y transformar dicho contenido.
4. Consulta de ciertos ejemplares, a través de diferentes vías y medios. Todos ellos de autores especializados en el área de interés: comunicación, publicidad y marketing.
5. Organizar y sistematizar los documentos.
6. Tratar la información: Redacción del contenido.
7. Análisis del caso concreto de estudio.
8. Extracción de conclusiones.
9. Revisión del trabajo.
10. Redacción final.

Ante esto he intentado en todo momento ser rigurosa al escoger las fuentes seleccionadas para el trabajo, contrastando siempre los datos ofrecidos. Es por ello, que al tener que atender a la veracidad de las fuentes he escogido a especialistas del sector. Y por último he tratado de ofrecer opiniones de varios profesionales para enriquecer cada uno de los términos tratados.

Tras realizar mis aportaciones en cada uno de los puntos en los que se desglosa el trabajo, y estructurar el contenido de forma coherente, han sido elaboradas unas conclusiones acerca de la investigación realizada realizando algunos de los puntos clave desarrollados en el trabajo y estableciendo mi propia, visión sobre la evolución de la comunicación externa en las marcas y su adaptación a la era digital.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTO

2.1 La comunicación corporativa

La comunicación desempeña un rol fundamental dentro de nuestras vidas, tanto a nivel personal o familiar como en laboral.

“La comunicación es interacción en un acto de creación conjunta. Comunicar es comunicarse entre la empresa y sus públicos. Comunicar es comunión entre emisor y receptor. Comunicar es participar en un diálogo por el cual se genera una producción de sentido. Comunicar es interpretar la realidad a partir de la interacción entre los interlocutores. Comunicar es ser socios en la producción de significados. Comunicar es construir socialmente una realidad de símbolos, valores y aspiraciones. Comunicar es formular juntos la realidad. Comunicar es influirse mutuamente, es aprender y enseñar. Comunicar es proponer algo, es responder respecto a algo, es mejorar, es aprender a ponerse en el lugar del otro, es aprovechar al otro para desarrollar nuestras aspiraciones y nuestros proyectos. Comunicar es crear, es abrir el espacio a la creatividad, porque la creatividad es comunicación” (Bosoysky, s.f.).

“En la sociedad actual la comunicación es el factor que actúa de forma determinante en las relaciones comerciales, políticas y sociales incidiendo sobre el estado de opinión de las personas, creando imágenes que propiciarán el comportamiento del individuo hacia otras gentes, empresas, instituciones o actividades” (Cervera, 2008: 101).

Las empresas tienen la obligación de comunicar tanto a nivel interno como externo, transmitiendo al consumidor una imagen fuerte y transparente.

El autor Quijano (1993) define la organización como “Formaciones sociales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y de articulado por un sistema de significados compartidos (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines”. (Almeara Anoy, 2005:23)

La comunicación corporativa incluye tanto la comunicación externa como la interna. Una buena comunicación interna es la base de la comunicación externa. Estas dos comunicaciones son totalmente complementarias, y es casi imposible que exista la segunda sin la primera. Ambas deben trabajar en una misma dirección estratégica.

La comunicación interna no solamente es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar nuevas competencias.

“La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal, es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, creando las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general” (Thomas, 2002: 14).

Por el contrario, la comunicación externa en las marcas supone una herramienta fundamental de cara al exterior, no sólo en casos de que la empresa tenga algo que comunicar sino en cualquier situación.

La comunicación corporativa ha evolucionado dentro de la empresa para llegar a agrupar en una visión completa todo lo que afecta a la percepción de la marca.

Es importante, pensar en comunicación más allá del concepto de publicidad, “lo más importante es pensar en comunicación como una superación de pensar en publicidad” (Costa, 1992: 84). Si la publicidad se entendía como un modelo unidireccional marca-consumidor, la comunicación se caracteriza por la existencia de diálogo, “escuchando lo que el individuo-receptor-consumidor comunicador-emisor puede y tiene que aportar a la acción comunicativa” (ibídem, 1992: 84).

La globalización ha acelerado este proceso obligando a las compañías a redefinir sus organigramas y a asumir cambios en casi todos los procedimientos.

Todo ello con un único objetivo, llegar a unos consumidores que no entienden de fronteras y que buscan una relación más directa con las organizaciones.

3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Para la elaboración de este trabajo he decidido centrarme en la comunicación externa, entendida ésta como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios” (Martín Martín, 2006).

Según BIC, actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa es uno de los objetivos principales de la comunicación externa.

Tal y como menciona el ICEX, se trata, fundamentalmente, de generar mensajes, “dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios”.

En definitiva, los objetivos de la comunicación externa se pueden resumir en tres: generar percepciones positivas en el consumidor, promover acciones que generen el estímulo deseado en el receptor -ya sea la compra de un producto o la aceptación de una idea-, y reforzar todos esos estímulos una y otra vez.

La comunicación externa tiene una serie de funciones que debe cumplir si desea que su mensaje no solo sea recibido por el consumidor, sino que ese concepto quede grabado en la mente de éste. Se pueden resumir en los siguientes puntos:

Interiorizar la visión, valores y objetivos de la marca para más tarde poder gestionar dicha información y difundirla al exterior de manera coherente y organizada.

Suministro permanente de información a los medios de comunicación.

Atención a la demanda de los periodistas.

Diseñar y ejecutar las campañas de comunicación.

Elaborar contenidos que tengan un valor noticioso.

Pero qué factores, realmente han hecho, o mejor dicho obligado a que la comunicación externa dentro de las marcas evolucione. Según Diego Rivera (2017), se pueden resumir en tres puntos:

El primero de todos es el modelo de negocio: Debido a la existencia de un sector cada vez más competitivo, las marcas necesitan más que nunca ser recordadas, evolucionan o se estancan y mueren.

Es por esta razón que el modelo de negocio ha cambiado y la manera de dirigirse al consumidor, también.

El segundo factor: la experiencia. “La evolución es una cuestión de auto exigencia, aprendizaje y superación constantes. Si las personas que te rodean son por naturaleza inquietas, lo más inteligente que puedes hacer por tu negocio es canalizar dichas inquietudes. La innovación no es el motor del cambio: lo son las personas" (Rivera, 2017: 12).

Y, por último, el factor más tecnológico: el análisis de datos. Las marcas nunca antes habían tenido acceso a tantos datos. Gracias a esto se ha podido averiguar y descubrir con claridad las preferencias de los consumidores.

“Entre otras cosas, nos ayudan a identificar *influencers* de forma cualificada, a descodificar tendencias, a medir la reputación online de una marca y su competencia, a conocer los gustos y opiniones de los consumidores con el fin ajustar o cambiar el rumbo de una campaña o producto” (Rivera,2017: 12).

A raíz de esto, la *Harvard Deusto Business Research (HDBR)* y *EAE Business School* (2014) publicaron un artículo con las claves del éxito de la comunicación externa corporativa. Son las siguientes:

- Definir las claves de comunicación de la organización.
- Localizar y administrar los medios y soportes fundamentales para dicha comunicación.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la organización.
- Definir y priorizar los públicos objetivos.
- Controlar y medir todo lo relacionado con la comunicación interna y externa.

En definitiva, como bien cita el Director de *Doxa*, Guillermo Bosoysky en el *Fundamento de la Comunicación Empresarial* : “Comunicar es también aprender de los clientes y de los empleados. La verdadera comunicación implica aceptar a los interlocutores, respetarlos, aprender de ellos, estimarlos, considerarlos amigos y aliados. Establecer vínculos de lealtad, simpatía y alianza. La base y el fundamento de la comunicación empresarial no es emitir mensajes, sino dialogar” (Bosoysky, Guillermo, s.f.).

Vivimos una etapa en la que el cambio no es circunstancial sino constante. Las marcas evolucionan para sobrevivir y adaptarse a las necesidades del mercado. Los vínculos emocionales sustituyen a los comerciales. La comunicación busca aunar contenido de calidad y medición de resultados.

Surge una nueva forma de comunicar, de dirigirse al consumidor. Surge un nuevo diálogo entre ambos, una comunicación multidireccional.

3.1 Tipos de comunicación externa

En la bibliografía consultada se repiten tres tipologías de comunicación externa empleadas por las marcas por lo que se desarrollará a continuación lo más importante de cada una de estas tipologías.

Según sostiene (Bartoli, 1992:110), las tipologías más destacables de la comunicación externa, son las siguientes:

-Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

-Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

-Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc. (Bartoli,1992:110)

Estas tres tipologías deben emplearse durante toda la estrategia de comunicación, alternando unas con otras puesto que su combinación permite potenciar las fortalezas de la empresa, además de su identidad y valores con el fin de alcanzar una posición competitiva en el mercado.

3.2 Modelos de comunicación externa

Plantearé a continuación, una breve selección de los modelos desarrollados en las teorías de la comunicación externa, de acuerdo con los siguientes tipos:

-Modelo de comunicación lineal, concibe la comunicación como un proceso lineal y unidireccional entre dos polos (emisor y receptor).

Aquellos modelos unidireccionales, lineales que conciben la comunicación entre dos únicas figuras, emisor y receptor, no existe un feedback entre ambos. Uno de ellos emite el mensaje y el otro lo recibe, el receptor adopta un papel pasivo mientras que el otro protagoniza la acción comunicadora.

Tarde o temprano, las empresas tendrán que entender que las nuevas tecnologías han cambiado radicalmente las relaciones entre las empresas y los consumidores y que el modelo de comunicación lineal es cada día más ineficaz debido a factores como:

- La pérdida permanente de lectores de prensa escrita.
- La consolidación de la prensa gratuita.
- La irrupción de los nuevos medios digitales.



Imagen 1. Modelo de comunicación lineal.

Fuente: Media Center, 2016

-Modelo de comunicación participativa.

"Este nuevo modelo de comunicación participativa aporta grandes dosis de eficacia y rentabilidad a las estrategias de comunicación empresarial que quieran fomentar una conversación en red. Las conversaciones entre las personas fluyen de un grupo a otro grupo. Este modelo de comunicación deja claro que la comunicación empleada ya no es lineal, arriba abajo, sino que se fomenta una conversación con los consumidores, se decantan por modelo más participativo y que permite tener flujos comunicativos descendentes, de arriba abajo, y ascendentes, de abajo arriba" (Servaes y Malikhao, s/f : 27).



Imagen 2. Nuevos modelos de comunicación participativa.

Fuente: Media Center, 2016

Introducen *el feed-back* y conciben la comunicación como un proceso de ida y vuelta entre dos o más polos con igual o distinta capacidad de influencia.

"Lentamente se produce un cambio en el paradigma de la comunicación y el establecimiento de relaciones. Estamos acostumbrados a los modelos de comunicación unidireccionales, basados en notas de prensa, que las empresas remiten dentro de la estrategia de comunicación, como nos recuerdan Javier Celaya y Pau Herrera (Comunicación empresarial 2.0 Grupo BPMO, 2007). Pero poco a poco nos movemos hacia modelos de comunicación participativa. Ya no existe un único punto a partir del cual se genera y controla a la comunicación y el mensaje sino que todos formamos parte del mensaje. De forma conjunta recibimos este mensaje y lo volvemos a remitir creando " conversaciones participativas"(Burgos García y Cortés Ricart, 2009: 20).

3.3 Instrumentos de la comunicación externa

Los instrumentos de la comunicación externa pueden clasificarse desde diferentes perspectivas. De acuerdo con Mediavilla (2001), el cual, realiza una completa enumeración de estos instrumentos, si bien extiende el significado de comunicación corporativa a todos los instrumentos de comunicación externa salvo la publicidad y la promoción, que clasifica como "comunicación comercial".

A continuación, explico una clasificación de instrumentos de comunicación externa basada en este autor por resultar una síntesis de otras clasificaciones más parciales:

1- Relaciones con los medios de comunicación:

Los vínculos directos o indirectos que se establecen con los diferentes medios de comunicación offline y online.

Según el autor, los elementos que se pueden llegar a emplear en las relaciones con estos medios de comunicación se dividen en cuatro subcategorías (Mediavilla, 2001):

- *Nota de prensa*: Escrito en el que se transmite una información de interés periodístico. Generalmente, se suele enviar tras la convocatoria de un evento para recordar la información tratada en este.
- *Rueda de prensa*: Coordinada y dirigida por un portavoz, suelen convocarse cuando se produce un acontecimiento relevante. A ella, acuden periodistas de diferentes medios y especialistas en el sector.
- *Comunicado de prensa*: Comunicado oficial que la marca envía cuando quiere hacer público una noticia sobre algún tema muy concreto.
- *Dossier de prensa*: Documento que recoge toda la información que la marca desea transmitir sobre alguno de sus productos, sobre su historia, etc. Se elabora para que los medios dispongan de toda la información que puedan necesitar.

2- Publicaciones:

- *Revista*: Publicación periódica en formato impreso que contiene en su interior artículos de información general o sobre una materia específica.

- *Folleto corporativo*: Impresión breve que sirve para difundir algo generalmente de carácter publicitario.
- *Manual de identidad corporativa*: Documento que recoge el conjunto de normas que se deben seguir para incluir el logotipo de una marca, así como los distintos elementos visuales que la conforman, en todo tipo de soportes (tanto virtuales, como impresos). El objetivo es promover la identidad visual en la forma más conveniente, consistente y eficiente.

3- Relaciones Públicas

- *Atenciones sociales*: explica todo aquel proceso que atiende a que las personas se encuentren de una manera plena y satisfactoria.
- *Organización de eventos*: Proceso a través del cual se diseña, planifica y produce congresos, ferias, presentaciones etc.

4-La publicidad: La forma en la que la organización se relaciona con el público externo, con los productos o servicios.

- Publicidad directa:

- *Telemarketing*: Llegar al público objetivo, a través de las llamadas telefónicas, normalmente se utiliza para ventas y promociones.
- *Mailing*: Boletines informativos que se envían de manera masiva y regular a los consumidores vía correo electrónico.
- *Publicidad exterior*: Todos aquellos anuncios que podemos ver en sitios públicos, es decir, en la calle (Vallas, marquesinas, paradas del autobús, letreros luminosos, lonas, banderolas o rótulos)

- Internet: La comunicación online.
 - *Página web*: Una página web es la forma más común que tiene una marca de darse a conocer al exterior vía online. Supone la primera toma de contacto con el público objetivo, manteniendo a este al tanto de cualquier novedad que se produzca. “Una herramienta imprescindible de comunicación”. (Brotons, 2005)
 - *Blog corporativo*: Plataforma web que permite a las marcas establecer un diálogo entre ella y sus lectores. Los comentarios permiten establecer una comunicación entre el blogger y el usuario sobre intereses comunes.
 - *RRSS (Redes sociales)*: Las redes sociales podrían definirse como “sociedades virtuales”, un espacio en el que personas con intereses y actividades en común se relacionan e interactúan. (*Twitter*¹, *You Tube*², *Instagram*³, *Facebook*⁴).

5-Promoción: Son las acciones de comunicación por las que la empresa da a conocer al consumidor el producto, su precio y el lugar y el momento donde lo puede adquirir (Gutiérrez, 2007).

3.4 Plan de estrategia de comunicación

Un plan de estrategia de comunicación es fundamental que se integre en cualquier organización y que se lleve a cabo con total claridad, coherencia y efectividad cada una de las partes que lo componen para lograr así conseguir los objetivos marcados.

Basándonos en un reciente artículo publicado en la revista *Doxa Comunicación* de la Universidad CEU San Pablo (Martín Martín, 2011), observamos que es recomendable y

¹ *Twitter* es una red social basada en el *microblogging*, que permite a los usuarios escribir mensajes de 140 caracteres y compartirlos con la comunidad.

² *YouTube* es una plataforma online que permite a los usuarios visualizar y subir vídeos.

³ *Instagram* es una red social que permite a los usuarios compartir fotos y vídeos, y permite aplicar filtros y otros efectos fotográficos.

⁴ *Facebook* es la red social por excelencia. Su objetivo es conectar a personas con personas, pero también con marcas, quienes han ganado importancia en esta red en los últimos años.

necesario realizar anualmente una auditoría de comunicación en toda organización. De este modo, se podrán detectar posibles acciones comunicativas internas y externas que posteriormente se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación, con sus fortalezas y debilidades internas, así como con sus oportunidades y amenazas externas a solucionar de un ejercicio anual a otro. Así, se conseguirá mejorar y potenciar la imagen, es decir, sus valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando así una opinión favorable de la organización.

Según la biografía consultada, se ha decidido nombrar este plan de estrategia de comunicación por resultar una síntesis de otras clasificaciones más parciales.

Para desarrollar una estrategia de comunicación se establece un plan constituido por ocho etapas clave (Benítez Moreno, 2014):

“1. Definición del marco estratégico.

Definir una estrategia de comunicación ayudará a mantener un marco regulatorio de prácticas recomendadas en las que la organización pueda moverse libremente. Es muy útil decir por adelantado aquello que hemos desarrollado en una estrategia de comunicación y lo que pretendemos o esperamos lograr con ella. No tiene por qué ser muy detallada, pero actuará de marco y recordatorio para todos aquellos niveles de la organización que utilicen la comunicación como medio.

La estrategia de comunicación muestra cómo la comunicación eficaz puede:

-Ayudar a alcanzar aquellos objetivos globales de la organización.

-Participar de manera efectiva con las partes interesadas.

-Demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo.

-Asegurar que las personas entiendan lo que hacemos.

-Cambiar el comportamiento y las percepciones de los usuarios.

2. Análisis de la situación.

Analizar las principales funciones de la marca y delimitar donde desarrolla su actividad. Se debe analizar sobre lo que ha sido y es un éxito y lo que no ha funcionado bien en los últimos tres años, haciendo hincapié en las fortalezas de comunicación de la organización. Para lo que pueden emplearse diversas herramientas:

- Análisis PEST.



Gráfico 1. Análisis PEST.

Fuente: Elaboración propia.

Implica un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que podrían afectar al trabajo de la organización. Estos factores pueden ser positivos o negativos y deben de incluir temas que puedan tener un alto impacto en el funcionamiento “normal” de la organización.

-Análisis DAFO.



Gráfico 2. Análisis DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis DAFO implica realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización. Se debe pensar en lo que significa en términos de comunicación. ¿Cómo pueden las amenazas convertirse en oportunidades?, ¿Cómo hacer que las fortalezas jueguen un papel relevante dentro de la comunicación?

-Análisis de la competencia.

Analizar a los competidores, identificarlos y clasificarlos con ciertos criterios. Se debe de ser objetivo en la evaluación de las fortalezas y debilidades actuales, de lo contrario no ayudará en el beneficio y consecución de los objetivos marcados en comunicación.

3. *Objetivos organizacionales y objetivos de comunicación.*

La estrategia de comunicación debe reflejar de forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización.

Además de los objetivos específicos, se debe acotar a los principios de comunicación en los que se basa la estrategia y los mensajes clave que la organización quiere transmitir.

Es importante que los objetivos de comunicación deban ser vistos de forma que siempre ayuden a la consecución de los objetivos generales de la organización. De esta manera, serán reconocidos como algo fundamental para el logro de la misión general dentro de la organización.

Lo más adecuado para la realización de los objetivos es utilizar la regla SMART.

4. Identificar públicos objetivos.

Es fundamental definir los principales públicos objetivos a los que dirigirse.

Una de las partes de la estrategia debe contener aquel público que podrá estar interesado en partes de la organización o actividades que desarrolla. Comprender esto hace más fácil priorizar el trabajo de comunicación.

5. Mensajes.

Una vez identificadas las audiencias a las que dirigirse, la siguiente tarea es descomponer los objetivos en mensajes relevantes para cada una de esos públicos objetivos. Comenzaremos con la de más alta prioridad. Los mensajes deben ser relevantes y apropiados para cada público.

6. Canales de comunicación.

Para cada público identificado se debe indicar los canales más apropiados para comunicarnos con ellos.

Hay pros y contras en el uso de cada uno de los canales ya que pueden variar en función de las necesidades y los recursos que disponemos. No es lo mismo realizar un envío por correo segmentado y dirigido a cada público que uno masivo sin tener en cuenta los públicos objetivos.

Por lo que para cada audiencia habrá varios canales de comunicación adecuados a cada uno de los segmentos a los que deseemos dirigirnos.

7. Programación.

Con el público objetivo y canales clave identificados, el siguiente paso es elaborar un cuadro que indique las acciones a realizar, el presupuesto y los recursos asignados.

El plan de trabajo debe incluir también los plazos propuestos e identificar los hitos clave dentro de la estrategia. Esto permitirá medir todo hasta la meta final marcada.

8. Medición y evaluación.

La evaluación de resultados es una etapa clave para ver si se han cumplido los objetivos establecidos al principio.

Incluir hitos en el apartado de evaluación para poder medir el progreso hacia los objetivos finales.

Para terminar, deberíamos añadir a nuestro plan de comunicación aquellos aspectos del plan de Marketing de la empresa que creamos relevantes" (Benítez Moreno, 2014, net).

Pero lo más importante, como cita Guillermo Bosoysky en el Fundamento de la Comunicación Empresarial: "Es necesario que los responsables de las estrategias y campañas de comunicación desarrollen su capacidad de escuchar, aplicando recursos suficientes para consultar a sus públicos". La escucha activa es fundamental.

"Herb Schmertz, directivo de una importante empresa petrolera internacional, indicaba que "el silencio no es rentable". Esta afirmación viene a significar que sin dicho plan (orientado a que la organización sea conocida en el interior y exterior) las empresas difícilmente lograrán prestigiar sus acciones y, por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas o negocio, que son la subsistencia de la organización" (Martín, Martín 2011:104).

4. EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS MARCAS: EL MUNDO ONLINE

4.1 De los medios tradicionales a las nuevas tecnologías: *La web 2.0*

Tal y como hace referencia Martín Casado (2010 :83) “Los medios de comunicación son, sin duda, una importante fuente de fuerte influencia para la creación de las opiniones de los individuos de una sociedad, muy importantes en nuestra cultura y sus cambios.”

Para entender la importancia de éstos dentro de la evolución de la comunicación es interesante tener en cuenta que “Los principales medios de formación de la opinión eran la conversación y el intercambio entre un orador y su auditorio. A través de estos medios se difundían las noticias, rumores, murmuraciones, juicios de los líderes, y discusiones sobre los problemas locales. Donde quiera surgieron los gobiernos centralizados y se desarrollaron los centros urbanos. La difusión de las noticias y los medios de comunicación se volvieron más complejos y en cierta medida indirectos. Con la invención de la imprenta y más tarde el telégrafo, el teléfono y la radio, la formación de la opinión se hizo claramente indirecta y quedó sujeta a una cantidad cada vez más variada de influencias. En nuestra moderna sociedad de masas, con su acentuada división del trabajo, su producción y distribución mediante máquinas, la movilidad de sus poblaciones y bienes, sus grupos de interés especiales y sus relaciones atomísticas, la formación de la opinión depende sobre todo de la prensa, la radio y el cine. Estos medios de comunicación participan en la elaboración de los modernos mitos y leyendas, a la vez que nos incitan a la acción” (Young, 1982: 110).

En los últimos años, los medios de comunicación tradicionales (prensa diaria, radio y TV) han experimentando cambios drásticos.

Todos los medios tradicionales están perdiendo audiencia de forma gradual debido a factores externos como la aparición de los medios gratuitos y la consolidación de los medios digitales, así como factores clave como la pérdida de credibilidad y los cambios en los hábitos de obtención de información de las nuevas generaciones.

Este hecho, hace que las principales empresas anunciantes estén cambiando sus planes de medios, comunicación o marketing teniendo en cuenta los nuevos hábitos de los consumidores.

Una de las principales barreras a las que se ha enfrentado la publicidad tradicional en todos sus formatos ha sido "La fragmentación de las audiencias y la especialización de las cadenas y sus contenidos, entre otros factores generaron una mayor preocupación por mejorar la eficacia de la publicidad en función del perfil del público objetivo al que se dirigía" (Reinares y Reinares ,2007: 10).

Pues bien, como indica Regueira en la ponencia sobre el *Branded Content* en el seminario OMEXPO⁵, 2013" lo que ha cambiado en publicidad no es el reto que las marcas se plantean al vender sus productos. Lo que ha cambiado es la audiencia" y completa su afirmación con cuatro motivos principales que asocia a dicho cambio:

- 1-La universalización de lo digital: internet de banda ancha está ya en 2 de cada 3 hogares españoles, sin olvidar el Smartphone que todos llevamos con nosotros. Hoy en día hay más de 20 millones de Smartphone en España.
- 2-El entorno digital favorece el diálogo: la marca nos emite un mensaje, pero nosotros también tenemos ya la oportunidad de dar una respuesta. Ya no se trata de mensajes unidireccionales por parte de la marca hacia el receptor final.
- 3-Bloqueo de interrupciones publicitarias: cada vez tenemos más mecanismos a nuestro favor para bloquear los impactos publicitarios que no queremos
- 4-Nos auto programamos: hoy en día en internet tengo opciones de ver el contenido que me interesa cuando yo lo quiera consumir y libre de interrupciones publicitarias. "Desde el entorno de la Comunicación los cambios acontecidos desde los ámbitos de las telecomunicaciones están mostrando tendencias que reafirman la necesidad de un profundo cambio por parte de las empresas e instituciones a la hora de planificar sus estrategias a partir de una comunicación que ha de ser fluida, activa, experiencial, pertinente y generadora de relaciones presentes y futuras" (De Salas, 2012: 20-21)

⁵El seminario OMEXPO reúne todas las tendencias, las últimas soluciones y herramientas, junto a los mejores casos de éxito del marketing online y la publicidad digital. Una exposición a la que pueden acudir empresa y visitantes para acceder de forma sencilla a una amplia oferta de servicios y a los expositores de los decisores de compra de grandes anunciantes.

"A día de hoy Internet es el medio más afín al usuario y la televisión el que más entretiene" (IAB, 2015) especifica el nombre completo

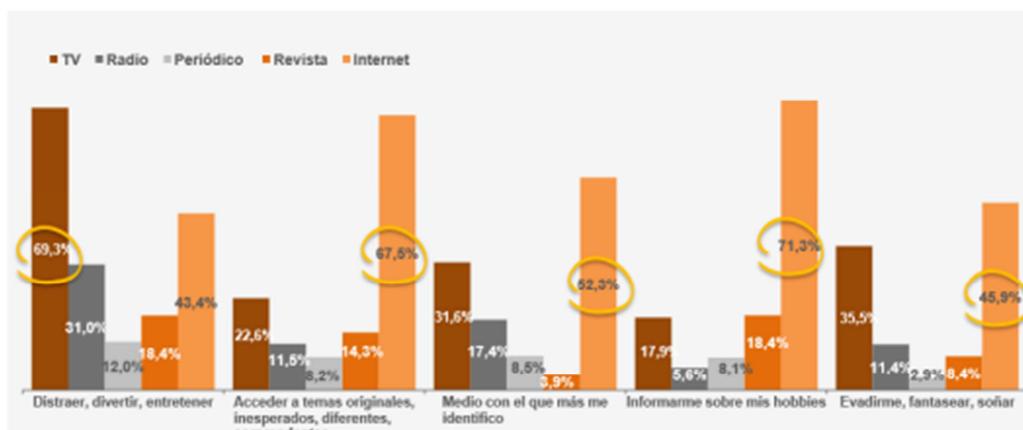


Gráfico 3. Uso de los medios de comunicación.

Fuente: IAB, 2015

El liderazgo de la televisión se va reduciendo por la tendencia a dedicarle menos tiempo a este medio como resultado del incremento del uso de Internet. Según el estudio de consumo de medios de la EIAA 38, (Datos de la Asociación Europea de Publicidad Interactiva (EIAA)⁶, un 44% de los jóvenes europeos de entre 15 y 24 años manifiesta que pasa menos tiempo frente al televisor para conectarse a Internet.

Es importante señalar que los nuevos medios digitales obligan a los medios de comunicación tradicionales a ser aún más exigentes en la verificación de datos y de sus fuentes de información, puesto que las nuevas comunidades de lectores los vigilan atentamente. Definitivamente los medios digitales complementan a los medios tradicionales.

Las marcas intentan diariamente adaptarse a ese continuo flujo de cambios que se están produciendo al igual que lo hicieron en su momento incorporando en su comunicación las posibilidades que las tecnologías de *la web 1.0* ofrecía.

En cuanto a la aparición de los medios digitales, la comunicación externa en las empresas también ha evolucionado bastante desde que apareció el primer modelo de

⁶ Enlace o estudio de la EIAA:
<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2004/1104/1011/noticias101104/docs/Estudio-EIAA-Consumo-Medios-Europa-EUROPA.pdf>

web, gracias a la incorporación de nuevas herramientas y aplicaciones que han facilitado que la *web* sea tal y como la conocemos hoy en día.

La *web 1.0*, era relativamente simple si la comparamos con la *web* actual, se caracterizaba por un usuario que no podía interactuar y el conocimiento era estático, nada de generación de contenido, no existían comentarios y respuestas, quedando todo totalmente limitado a lo que el programador del sitio subía a la red.

El contenido se generaba, se capturaba y posteriormente se integraba en las herramientas *web* de ese momento. Imposibilitaba la interacción entre usuarios. El contenido existente estaba generado principalmente por las empresas y medios de comunicación y apenas por los usuarios.

A raíz de la *web 1.0* o *web estática*, surgió el concepto de *empresa 1.0*. Se basaba en una arquitectura jerarquizada donde las decisiones se tomaban entre los altos cargos de las marcas sin tener en cuenta la opinión y conocimientos del trabajador, que era quién en última instancia sufría los resultados de los proyectos. Las personas y sus necesidades era lo último que se tenía en cuenta.

No existía una participación activa a nivel interno, el jefe era la única figura portadora del saber. La gestión se centraba únicamente en las ventas y en los productos sin pensar en las personas y los servicios, de modo que las necesidades de los usuarios quedaban relegadas cada vez más a un segundo plano.

Todo esto generó una total insatisfacción en el público. Pero lo que sucedió era que las marcas no eran conscientes de esta insatisfacción puesto que los canales de comunicación directa eran inexistentes.

Los únicos canales de comunicación directa se reducían a reclamaciones telefónicas u hojas de reclamación. Esas vías eran las únicas vías de comunicación existentes para establecer contacto con su público objetivo. Una falta de comunicación entre las partes.

Las páginas *web* de las marcas eran únicamente escaparates de sus productos, un simple folleto en movimiento. No permitía ningún tipo de interacción, por lo que no

podía usarse como canal de comunicación, ya que las páginas la única acción que posibilitaban era la de realizar transacciones.

Por ello, cuando las marcas querían ser conscientes de las limitaciones de sus productos y servicios, en la mayoría de las ocasiones era demasiado tarde puesto que los medios de retroalimentación de los que disponían eran escasos y sin importancia.

No existía una comunicación activa ni con usuarios, ni con otras empresas y mucho menos aún para la creatividad. La llegada de internet y la aparición de la *Web 2.0*, supuso un cambio, *la revolución*.

En los últimos años, hemos pasado de tener canales de comunicación eminentemente unidireccional –yo emito, tú recibes- a entrar en una dinámica de diálogo, en la que todos los participantes tienen un peso específico, emiten y reciben. Una comunicación multidireccional.

Se trata de la transformación de las antiguas aplicaciones tradicionales, en una evolución constante de satisfacer las demandas de un usuario final que ya no permanece estático. Tim O'Reilly lo define como: "La arquitectura de la participación" (2005).

Hace unos años, las marcas recurrían a los medios tradicionales y al uso de la *web 1.0* para impactar a los consumidores. Las personas eran meros espectadores del mensaje que recibían sin ningún tipo de capacidad de interacción con las marcas.

Pero la aparición de *la web 2.0*, provocó una revolución tecnológica. Las personas comenzaron a familiarizarse con las *tecnologías 2.0*, sus hábitos y la forma en que actuaban e interactuaban entre ellas fue evolucionando, lo que dio lugar a la denominada revolución social causada por la introducción de *la web 2.0* en sus vidas.

El uso de Internet está creciendo a un ritmo acelerado y sin frenos, debido al uso intensivo que los usuarios están haciendo de él y sus herramientas. Según el *estudio anual del IDC*⁷, en 2008 sobre la evolución del contenido digital en el Mundo, el 70% de

⁷ *International Data Corporation (IDC)* es el principal proveedor mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y eventos para los mercados de tecnología de la información,

la información almacenada en la red es creada por los individuos que interactúan en ella. Todo lo contrario que sucedía en la *web 1.0*.

Cuanta más popularidad tienen estas herramientas entre los consumidores, más marcas se unen a incorporarlas en sus estrategias de comunicación, comenzando a asumir que, si quieren ser competitivas, estar en el mercado y tener una base de clientes fieles, tienen que estar presentes en cada una de las herramientas que las *webs 2.0* les ofrece, aprovechando así las oportunidades y facilidades que pueden ofrecer a sus ventas y a su reputación como imagen de marca.

4.2 Adaptación a los nuevos medios y modas

“Los medios sociales no acabarán con los medios tradicionales, pero van a alterar su conducta sustancialmente. Las marcas estarán obligadas a escuchar al público. El mensaje ya no estará acabado hasta que la comunidad lo discuta, comente, complete y extienda por el ciberespacio a través del hipertexto y la conversación virtual” (Valera, 2005).

El surgimiento del término *Web 2.0* hace referencia a una generación basada en comunidades de usuarios y una amplia gama de servicios como los *blogs* y las *redes sociales*. En definitiva, una red comunicativa. Se fundamenta en la producción de contenidos creados y distribuidos por los propios internautas que utilizan la red de redes. Interacción y colaboración entre personas.

“Hablamos de consumidores cada vez más profesionales, cuya situación se ha institucionalizado al organizarse en asociaciones y adquirir conciencia de su poder y de su posición estratégica en el sistema” (Eguizábal, 2007: 109).

La información y contenidos se producen directa o indirectamente por los usuarios del *sitio Web* de forma que prima la interacción y se demanda una continua actualización de los contenidos.

telecomunicaciones y tecnología de consumo. IDC ayuda a los profesionales, ejecutivos de negocios y a la comunidad de inversores en las decisiones sobre compra de tecnología y estrategia de negocio.

De este término, red comunicativa, podría decirse que surgen las redes sociales. Las redes sociales son “sociedades virtuales”, un espacio en el que personas con intereses y actividades en comunes se relacionan.

Las redes sociales se inician a finales de la primera década del S.XXI, llegando a su mayor auge entre los años 2008 y 2012. Hoy en día, la interacción *online* forma parte del día a día de los usuarios que las utilizan, integrando no sólo redes sociales sino también otras aplicaciones como juegos, eventos o comunicación de empresas, entre otras.

Su éxito, se debe a la capacidad de *viralidad* e inmediatez. Este cambio constante, da lugar, a la generación de nuevas modas y medios. Entre todos los medios sociales se comparten flujos de información. Con lo que se consigue mayor presencia en todas las redes y menor tiempo de gestión del contenido.

Según el *estudio anual de Redes Sociales en 2016*, realizado por IAB “un 81% de los internautas de 16-55 años utilizan redes sociales, lo que representa más de 15 millones de usuarios en nuestro país sobre un total de 25,4 millones” Cifra que irá creciendo debido a que estamos ante un consumidor cada día más dependiente de los aparatos tecnológicos y que encuentra en las redes sociales una fuente fiable para la toma de decisiones en su día a día. Así bien las marcas ven dichas plataformas un punto sumamente fuerte para estrechar relaciones con sus consumidores, como indica nuevamente el estudio previamente mencionado, “ un 84% declara ser fan/seguir marcas a través de redes sociales” (IAB, 2016).

Así se puede publicar en *Facebook* desde *Twitter*, enlazar desde la prensa digital, aportar contenidos de *blogs en Twitter*, incluso existen herramientas que te permiten publicar en todas las redes sociales que desees al mismo tiempo.

Como norma general, hay una red social indicada para cada tipo de comunicación y para cada tipo de público. Se trata de que las empresas encuentren cuál es la más idónea para ellas, muchas de las marcas cometen el error de entrar en la espiral de lo digital y quieren rápidamente estar presente en todas las redes, olvidándose de cuál resulta más conveniente para sus intereses.

Es preferible estar en dos medios digitales, los cuáles se encuentren gestionadas de manera efectiva e impactemos al mayor número de personas de nuestro público objetivo, que estar en seis medios digitales sin seguir ninguna coherencia entre ellos respecto al plan de comunicación a seguir.

Ya sean redes sociales, *tiendas online o páginas webs*, la participación de los usuarios en el contenido, amplía la capacidad de relación, motivación y movilización en temas de interés para los usuarios.

Las empresas justo acaban de empezar a comprender lo que estos cambios significan y tratan de adaptar sus procesos a la nueva situación. Las marcas tienen que prestar atención a los nuevos hábitos de los consumidores digitales ya que en conocerlos está la clave de su éxito.

Los consumidores, ya no son sólo clientes son fans, pero también pueden ser auténticos enemigos o detractores de la marca.

El informe *Nielsen*⁸ recoge que más de la mitad de los usuarios de internet sigue a alguna marca en los social media. Los clientes sienten respeto por las compañías que se molestan en escucharlos, porque ellos invierten parte de su tiempo en comunicarse con sus marcas favoritas e incluso les proponen mejoras en sus productos o servicios.

Por tanto, garantizar la calidad del servicio es de suma importancia para todas las empresas. Los medios sociales han impulsado el servicio al cliente a las primeras filas de los aspectos con importancia dentro del pensamiento estratégico de las compañías, Para permanecer delante del resto de la competencia, es esencial que las empresas comprendan las expectativas del cliente.

Del término *Web 2.0* surge el nacimiento del concepto, *Empresa 2.0*. *La Empresa 2.0* es aquella organización que emplea las tecnologías que brinda la *Web 2.0* para facilitar la compartición del conocimiento y la colaboración entre sus empleados, tener un contacto más cercano y directo con clientes y proveedores y como canal para

⁸ El informe Nielsen se basa en el comportamiento de los consumidores con acceso a Internet.

conocer sus necesidades y gustos. Creando así, una imagen de transparencia al exterior con el objetivo de aumentar el nivel de confianza en la marca.

Esto significa que, tal como los usuarios de las *aplicaciones 2.0* más utilizadas hacen uso de estas herramientas para crear contenido y formar comunidades sin requerir de un alto grado de conocimientos técnicos, esta misma capacidad puede trasladarse a una organización y aprovechar las oportunidades que ofrece tanto interna como externamente.

El primero en utilizar el término fue el profesor de la *Harvard Business School* Andrew McAfee, (2009) que valoró el potencial que las empresas podían extraer del uso de herramientas que hasta el momento utilizaban mayoritariamente adolescentes y universitarios.

Es por todo esto, que las marcas tienen el deber e incluso en mi opinión el poder de utilizar todas aquellas herramientas que *la web 2.0* ofrece para llegar de manera efectiva a su público objetivo, estableciendo una comunicación entre ambos clara, directa y transparente.

4.3. Aparición de nuevas figuras: *El Prosumer Digital*

La aparición de los medios digitales o sociales, ha significado transformaciones muy significativas en todos los ámbitos. Nuevas tendencias surgen en la manera en la que nos conectamos a la red a través de diferentes dispositivos, compramos y vendemos, o nos comunicamos.

Este consumidor digital puede conectarse en cualquier momento, a cualquier hora con cualquier persona del planeta y con cualquier dispositivo. No existen barreras para él. Esto hace que tenga la opción de generar su propio contenido, nace un nuevo tipo de consumidor.

Estamos ante un consumidor Internauta cuyos notables cambios culturales y de comportamiento se deben a las formidables posibilidades de Internet. `` En esta red, el usuario ya no es sólo consumidor de contenidos, sino que también los genera, edita y

comparte con su comunidad, de modo que la generación de sitios web y contenido dentro de los mismos se dispara'' (Regueira, 2012: 69).

Se caracteriza por estar altamente informado y puesto al día de todo lo que sucede, por lo que es un integrante importante de los sistemas de control de la comunicación de las marcas, a causa de ese altavoz que suponen los medios sociales para difundir sus prescripciones e intereses.

Esta nueva figura implica un cambio para las marcas, deben aprender a enfrentarse a un nuevo interlocutor. Un consumidor al que pueden llegar desde muchísimos accesos distintos, que al mismo tiempo tiene una enorme facultad para influir en otros clientes o posibles clientes y para los que la generación del contenido ya no guarda ningún secreto.

''La experiencia de consumo de contenidos y de interacción con marcas dentro de la red, está marcando los estándares de comportamiento del individuo fuera del ámbito digital'' (Regueira, 2012: 69). Dicho desarrollo tecnológico implica la otorgación de poder al consumidor, pues es él quien decide qué contenidos quiere recibir y cuáles quiere bloquear.

El rol ha cambiado, son las marcas las que tendrán que esforzarse si pretenden mantenerlos entre sus compradores. Puesto que, ahora es el consumidor el que decide y delimita los contactos y las relaciones que establece con estas.

Estar al corriente de las necesidades de este consumidor y conocer lo que realmente quiere, qué le mueve y qué espera de una marca será la clave que abra las puertas de su predisposición a interactuar con las marcas dentro de los Social Media.

Las principales características de este consumidor se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Exigente, se decantan por productos de buena calidad, no duda en dar su opinión en las redes sociales.
2. Ocupado, dispone de menos tiempo para hacer sus compras, crece el alto tanto por ciento de compras por internet.

3. Desleal, cambia fácilmente de unas marcas a otras y medita más antes de realizar la compra.
4. Hiperinformado, más conocedor de las ofertas de las marcas y sus competidores. Utilizan herramientas de comparación de productos, se informa detalle.
5. Desconfiado, ya no se fían de los datos que les proporcionan las marcas, así que buscan otros medios de información para conocer al producto y la filosofía de la marca.
6. Nativos digitales, la tecnología está integrada permanentemente en sus rutinas y la utilizan para trabajar, divertirse y comunicarse. Este tipo de consumidor quiere sentirse integrado dentro de la filosofía de la busca sentirse partícipe y escuchado.

Conviven con otras generaciones que también se han adaptado al mundo digital. Todos ellos suponen una parte importante en cuanto a capacidad adquisitiva y mercados. Todos estos públicos configuran un consumidor con un alto poder crítico, influencia social y opciones a su alcance.

5. ANÁLISIS EMPÍRICO: CASO, LABORATORIOS *ARKOPHARMA*

5.1 Presentación del caso.

Los Laboratorios *Arkopharma*, son unos laboratorios farmacéuticos especializados en fitoterapia, medicamentos naturales y complementos alimenticios. Se fundaron en 1980 en Carros, cerca de Niza por el doctor Max Robi.

En 1982, comienzan a comercializar su línea de productos madre. Etapa en la que nace la gama *Arkocápsulas*, "una planta, una cápsula", dicha gama se sigue manteniendo en la actualidad, siendo una de las patas más importantes para la farmacéutica. Con esta primera gama de productos logran convertirse en la marca líder en fitoterapia primero en Francia y más tarde en España.



Imagen 3. Arkocápsulas Vid Roja.

Fuente: Arkopharma.

En el año 1986, comienzan a registrar sus primeros medicamentos. Durante 1997, lanzan la cápsula 100% vegetal y en 1998 nacen las filiales de: Bélgica, Holanda, España e Italia y la implantación de una fábrica en Italia.

En el 2002, crean la gama cosmética, *Plante System*, línea de productos que años más tarde, exactamente, en el 2006 se abandonaría.

Durante los años 2008-2011, la multinacional obtienen la certificación, ISO 22000⁹ e ISO 013485¹⁰.

Fue el primer laboratorio fabricante en recibir el certificado, por la creación, el desarrollo, la fabricación, el almacenamiento y la distribución de sus productos dietéticos y complementos alimenticios.

Es en el 2014 cuando el *Grupo Arkopharma* fue adquirido por *MONTAGU Private Equity*, uno de los líderes europeos de capital de inversión. Esta compra dio un nuevo impulso de desarrollo al *Grupo Arkopharma*.

⁹La certificación ISO 22000 es una norma internacional que define los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de seguridad alimentaria para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria desde la "granja hasta el tenedor".

¹⁰ La certificación ISO 013485 es la norma referida al sistema de gestión de la calidad aplicable para dispositivos médicos.

Actualmente, los laboratorios, son líderes europeos en medicamentos de fitoterapia y complementos alimenticios. Con presencia mundial, se encuentran presentes en más de 60 países y poseen 8 filiales en países estratégicos: Francia, España, Italia, Irlanda, Países Bajos, Bélgica, Suiza y Grecia.

Actualmente, poseen cuatro grandes *patas* de gama de producto sobre las que las que se sustentan sus ventas y consiguen ser líderes día tras día. Su *gama madre*: *Arkocápsulas*, y las que surgieron de manera posterior *Arkoreal*, *Arkoflex* y *Arkovital*.

Estas son las principales, pero los laboratorios disponen de hasta 31 gamas de productos dependiendo de cada problema de salud.

En el 2017, la multinacional farmacéutica absorbió la filial portuguesa *Distrifta*, convirtiéndose en *Arkopharma Ibérica*: España y Portugal, se gestionan desde el mismo país, España.

Los valores y fortalezas de *Arkopharma* se pueden resumir en los siguientes puntos. En cuanto a sus principales valores:

- 1- Experiencia.
- 2- Innovación, buscan lo mejor de la naturaleza a través de una técnica revolucionaria, la criomolienda.
- 3- Calidad y seguridad, siguen unas normas estrictas durante todo el proceso.
- 4-Resultados, la profesionalidad la clave de su éxito.
- 5-Satisfacción del cliente, intentan establecer relaciones duraderas.

Respecto a las fortalezas que les diferencian de sus competidores, se resumen en los siguientes puntos:

- 1-Líderes en el mercado de fitoterapia y complementos alimenticios.
- 2- Definición en los principales mercados a través de una estrategia de marca bien definida.
- 3- Cubren todas las indicaciones al poseer una amplia cartera de productos.

4-Poseen productos concebidos y fabricados respetando las más altas exigencias de calidad.

5-Establecen precios de venta al público muy competitivos frente a la competencia.

6- Poseen una larga experiencia en ventas, lo que ha resultado que sea uno de sus puntos más fuertes y consolidados.

7-Apuestan por una destacada investigación e innovación.

8-Aplican una comunicación multicanal, tanto a nivel offline como a nivel online.

9-Establecen una estrategia de marketing original y eficaz.

5.2 Análisis. Evolución de los medios tradicionales a los nuevos medios

Los Laboratorios *Arkopharma* tienen como fin promover la salud, el bienestar y mejorar la calidad de vida de las personas, en el marco de la fitoterapia, tratamiento médico de algunas enfermedades basado en el empleo de plantas y sustancias vegetales.

Desde su nacimiento siempre han establecido como uno de sus principales objetivos ser líderes o referentes en fitoterapia.

Es por ello, que su principal y continuo objetivo de comunicación es a través de diferentes medios, conquistar y convertir a su público objetivo en consumidores activos de plantas medicinales, es decir, hacer que su principal opción de compra frente a otros medicamentos sean las plantas medicinales.

Pero para que estos objetivos se cumplan, es fundamental elaborar un efectivo plan de comunicación.

Lo más importante a la hora de elaborar una estrategia de comunicación externa es saber identificar primeramente a nuestro público objetivo para más tarde, una vez identificados, elegir selectivamente los canales a través de los cuales queremos llegar a este.

En este caso, al tratarse de unos laboratorios farmacéuticos, el canal directo con su público objetivo es su principal canal de venta, la farmacia.

Este sería el canal principal por el cual llegarían a su público. Las estrategias establecidas a seguir en este canal, son las siguientes:

-Establecer una red de vendedores, visitadores y especialistas por toda España, aportando un consejo profesional para orientar al cliente que entre a la farmacia.

-Colocación de expositores visualmente atractivos, situados estratégicamente en puntos de la farmacia con el fin de llamar la atención del consumidor nada más entrar.

-Productos con un *look* visualmente atractivo y fácil de identificar para el cliente. Un ejemplo de ello es la gama *Arkocápsulas*, se agrupa por gamas de colores en función de su indicación. *PLV* impactante y novedosa.

-Distribución gratuita de una publicación semestral, la revista: "Cuida tu salud con plantas", ejemplar a través del cual el consumidor puede obtener una mayor información sobre los productos.

-Similitud en la nomenclatura de los productos: el 80% llevan el prefijo *Arko-*. Esto resulta más útil y fácil de identificar para el cliente a la hora de ir en la búsqueda de algunos de sus productos.

Pero aunque su principal canal de venta sea la farmacia, gestionan campañas de marketing y comunicación en más medios con el fin de impactar en su público objetivo.

Respecto a los canales en medios tradicionales, en televisión se realizaron varios spots siempre de su gama principal, *Arkocápsulas*. Seleccionando de su gama principal tres o cuatro plantas la cuáles quieren dar a conocer y así hacer que incrementen posteriormente las ventas de estas.

Su último spot televisivo¹¹ ha sido este pasado año 2016 con motivo de su último lanzamiento, *Arkovital*, un multivitaminas 100% vegetal.

¹¹ Enlace al spot televisivo Arkovital 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=un2tQrXrB2o>



Imagen 4. Fotograma spot Arkovital 2016.

Fuente: Arkopharma YouTube.



Imagen 5. Fotograma spot Arkovital 2016.

Fuente: Arkopharma YouTube.

En cuanto a la prensa, se caracterizan por artículos publicados en revistas especializadas en el sector de la fitoterapia y el sector farmacia.

Aunque también semanalmente y mensualmente sus productos son publicados en diferentes artículos de reconocidas revistas del sector salud y belleza como la *revista Elle* o *el Consejo Farmacéutico*.

Los laboratorios *Arkopharma* poseen su propia revista, llamada "Cuida tu salud con plantas", se trata de una publicación semestral con los temas de salud, bienestar y belleza más relevantes en cada temporada (otoño-invierno / primavera-verano).

En cada número se entrevista a un personaje del panorama actual para dar a conocer a sus trucos de salud. Los ejemplares se distribuyen en farmacias de forma gratuita, es una manera de llegar al consumidor en el principal punto de venta y poder dar a conocer sus productos de una manera más detallada y con una mayor información.

A parte de sus apariciones en prensa y televisión realizan trimestralmente presentaciones a prensa de las novedades que van teniendo y participan en todos los eventos y ferias farmacéuticas que se celebran en España, un ejemplo de ello es su participación en la feria *IMFARMA*¹².

Sin olvidar los medios tradicionales han creado una estrategia de comunicación combinando los tradicionales y los nuevos medios, adaptándose a los nuevos cambios y a las nuevas modas que van surgiendo con motivo de la revolución tecnológica.

Puesto que además su público ya no permanece estático ante unos solos medios sino que ahora su audiencia puede encontrarse desde frente a la televisión como hasta en una red social, como es Facebook. Es por ello que las marcas y en este caso *Arkopharma* deben introducirse poco a poco, ser más versátiles para conseguir de esta manera conectar con su público objetivo, llegar a él a través de diferentes canales.

5.3 Etapas: Adaptación a los nuevos medios

.1ª Etapa- (2010-2012)

Etapa marcada por la introducción de *Arkopharma* en el mundo digital.

Aunque ya disponían de página *web* corporativa desde antes del 2010, es a partir de este año cuando comienzan a ofrecer nuevos servicios.

¹² *IMFARMA* es la feria anual del sector farmacéutico. En ella se dan cita los profesionales del sector para conocer las últimas novedades y participar en sus jornadas técnicas. Se celebra cada año y de forma alterna en las ciudades de Madrid y Barcelona.

Dentro de su página web crean dos *microsites*. Por un lado, crean una sala de prensa online a través de la cuál facilitan a los periodistas información actualizada y detallada sobre los productos, eventos y noticias de la marca.

Y, por otro lado, farmacia online, una plataforma que ofrece a todas las farmacias que lo deseen imágenes actualizadas de las diferentes gamas de productos donde poder descargarlas en diversos formatos y tamaños para utilizarlas para sus propias webs.

Nuevas formas de establecer una comunicación con los diferentes interlocutores.

Durante estos años crean 4 blogs dedicados a cuatro temáticas relacionadas con cuatro de sus gamas, intentan de esta manera establecer una manera diferente de comunicarse con su público y también de dar a conocer sus productos.

Otro de los hechos a destacar es que comienzan a aunar medios tradicionales con nuevos medios como es el caso de su revista, "*Cuida tu salud con plantas*", que la digitalizan para que pueda llegar a un mayor número de gente, no la limitan a un solo canal tradicional.

.2ª Etapa (2012-2014)

"Las redes sociales resultan un nuevo canal para explotar en el sector salud, en los últimos años han conseguido traspasar la comunicación y conversación tradicional de toda la vida convirtiéndose en plataformas de formación e información, por este motivo "son un canal interesante para explotar en el sector salud", según señala Carlos Mendiola, uno de los organizadores del I Congreso de Redes Sociales para el Sector Salud.

Es por esta razón que los Laboratorios *Arkopharma* han sido pioneros digitales en el sector de la salud, sabiendo adaptarse a los nuevos medios y canales que han ido surgiendo en el entorno digital. Han sido uno de las primeras farmacéuticas en abrirse perfiles en las diferentes redes sociales.

Durante esta etapa nacen las redes sociales principales del laboratorio, "*Arkopharma España*":

Durante esta etapa se abren las redes sociales de la marca, por un lado, las de Arkopharma España:

- *Facebook*: Nace en el 2012, actualmente cuenta con 32.400 *fans* en la página.
- *Twitter*: El perfil nació en mayo del 2012, hoy en día cuenta con 3.300 seguidores.
- *Instagram*: Nace en el 2014, actualmente le siguen 2700 personas.
- *YouTube*: Nace en el 2010 y tiene casi 600 seguidores.

Es importantísimo estar presente en los *medios online* puesto que la *web 2.0* no es el futuro sino el presente y lo más seguro es que nuestros clientes o posibles clientes se encuentran también en este medio. Es por ello que debe existir una escucha activa permanente para conseguir conectar con este, conocer sus gustos y deseos.

.3ª Etapa(2014-2017)

Etapa definida por una total adaptación a los nuevos medios y a la comunicación online, lo que ha logrado llegar a ser referentes online en salud natural, caracterizada por los siguientes aspectos:

- Actualización constante. Contenido adaptado según estacionalidad debido a la gran gama de productos de los que dispone.
- Escucha activa de la demanda *2.0* para la creación de contenido interesante.
- Contenido para todos los públicos. Contenidos variados y enfocados a cubrir las necesidades de hombres y mujeres.
- Desarrollo *Mobile*. Todas las páginas webs de *Arkopharma* han sido implementadas 100% *Mobile* debido al aumento de búsquedas sobre salud vía Smartphone.
- *WhatsApp*. Existe la opción en versión *Mobile+* de compartir por esta vía fácilmente los artículos.
- Diseño dinámico y atractivo de los *sites*.

- Difusión online. Todo el contenido creado se difunde a través de las redes sociales.
- Captación de *influencers*, *blogger* especializados en salud. Consiste en buscar perfiles que conecten con la marca y sean influyentes en el entorno digital. Un ejemplo de ello fue el empleo de la imagen del nadador David Meca para la gama *Arkoflex*.
- Apuesta por la estrategia 360º que permita llegar a los targets definidos.

Los hechos más importantes a destacar en cuanto a la comunicación durante esta etapa, son:

El nacimiento de su blog "*Yo Soy Natural*": Este blog nació en Julio de 2016 como la unión de 4 blogs diferentes, actualizados desde 2010 para encontrar en un solo *site* toda la información de fitoterapia veraz y fundamentada, de la que excusaba Internet, para prevenir y tratar afecciones de manera natural. Ofrece "píldoras de contenido" para proporcionar al público objetivo la información veraz y precisa que necesita.

Esto es un claro ejemplo de cómo intentar acercarse a su audiencia ofreciendo información adaptada a un lector interesado en la fitoterapia. Crea contenido para su público objetivo, se le tiene en cuenta. Ya no sólo recibe la información el periodista especializado en el sector, sino que se crea un espacio donde poder establecer una conversación con su propio público, existe un feedback entre ambos.

-Se apuesta por la creación de *microsites* inspiracionales, la arcaica página web corporativa que solo sirve de escaparate de producto ya no es suficiente, no es válida, no atrae.

Es importante la creación de webs atractivas visualmente y con las que el consumidor pueda interactuar.

-Presentaciones de prensa creativas y originales: Etapa en la que los laboratorios introducen un cambio en la manera de comunicar en sus eventos y presentaciones a prensa.

No se crea un diálogo unidireccional en la presentación, apuestan por un coloquio en el que periodistas, *influencers* y profesionales del sector junto a los directivos de la marca establecen una comunicación multidireccional. Se intenta que sea una experiencia con el producto y la marca.

Un reciente estudio sobre *Redes Sociales* en el sector salud descubre que el 70% de estas organizaciones consideran muy necesario el uso de las redes para comunicar, sin embargo, encuentran diversas barreras para lanzarse a su uso, entre las que se encuentran principalmente la falta de recursos humanos para gestionarlas, la falta de tiempo y el desconocimiento del entorno online.

En mi opinión, cualquier acción por parte de los profesionales sanitarios que fomente el uso de los medios, canales y herramientas que las tecnologías les brindan para mejorar su relación con su público es fundamental puesto que van a conseguir un respaldo mayoritario por parte de estos últimos, así como mejorar la información y el grado de satisfacción estos.

6. CONCLUSIONES

La comunicación es un pilar básico en el buen desarrollo de una marca. Cada vez más la comunicación se está integrando en los planes estratégicos de las compañías y aparece la necesidad de crear un gabinete o departamento específico de comunicación.

Las marcas pueden contratar a empresas (*outsourcing*) o desarrollar departamentos internos especiales para manejar estas comunicaciones y mejorar la relación del proveedor con el consumidor.

Este departamento es fundamental que exista para definir un mensaje claro y directo hacia el público objetivo.

La comunicación externa en una marca debe buscar un mismo objetivo y es velar por el bien común de todo lo que compone la empresa, dándola a conocer en todos los sentidos y dándola a promocionar, de manera que consiga una imagen externa que es la que se quiere dar a entender.

Además, ya no es factible cualquier tipo de comunicación, se debe poner un mayor hincapié en los medios digitales. Gracias a la aparición de las nuevas tecnologías, es el medio en el que las personas pasan la mayor parte de su tiempo durante el día. Resulta el medio perfecto para impactarles con nuestro mensaje.

Las marcas deben utilizar métodos de comunicación externa interactivos, permitiendo al público expresar sus opiniones y preocupaciones.

Debido a la evolución de *Internet* y las herramientas sociales nace un nuevo tipo de consumidor que es consciente de su poder y sabe que agrega valor al negocio. Un cliente que está conectado, que puede generar contenido y viralizar sus opiniones.

Por lo que las empresas deberían tener en cuenta esas oportunidades que se están produciendo para acercarse de una manera más directa y sencilla a su público, y conocer tanto sus gustos como sus opiniones.

Las empresas deben encontrar en los medios sociales la manera de ofrecer una cara diferente a la netamente comercial o de negocio, la posibilidad de establecer nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores basadas en la colaboración y el intercambio de conocimiento.

En mi opinión, lo importante para los profesionales de la comunicación es despojarse de estos recelos y acercarse poco a poco a estas tecnologías con el fin de intentar entender qué está pasando y hacia dónde vamos.

Lo importante es analizar los cambios que están surgiendo y las implicaciones que tendrán en la sociedad y en las empresas. Las empresas deben tener en cuenta que los consumidores no se hacen este tipo de preguntas ni reflexiones, más bien están asumiendo con toda naturalidad estas nuevas herramientas de comunicación e información.

Tras concluir con el estudio y análisis del proyecto, ahora sí puedo dar respuesta a las preguntas que planteé al principio, llegando a las siguientes conclusiones:

- ¿Qué influencia tiene el desarrollo de la comunicación externa en una marca?

En mi opinión, la comunicación externa en una marca juega un papel más que fundamental puesto que es “la cara” de la empresa. A través de ella se transmite no solo un simple mensaje sino los valores de la marca. Supone la percepción e imagen que los demás van a tener y es por ello que se le tiene que dar un peso clave dentro de las estrategias a llevar a cabo.

- ¿Cómo ha sido la evolución de las marcas de *off* a *on*?

Después de consultar diferentes ejemplares y artículos sobre esta temática, pienso que para muchas marcas la evolución o salto del *off* al *on*, ha sido demasiado lento, salir de los medios tradicionales les ha producido miedo e incertidumbre por entrar en algo desconocido para ellos hasta ahora.

Y esa incertidumbre junto a la falta de profesionales cualificados, les ha restado tiempo de estar presentes en el mundo *online*, con lo que todos esos beneficios conllevan.

Según el estudio *European Survey on Weblogs in Public Relations and Communication Management*³, publicado en marzo de 2007, un 89% de los profesionales de la comunicación empresarial encuestados considera que las nuevas tecnologías sociales (*blogs, wikis, podcast, redes sociales, etc.*) tendrán un papel fundamental en la ejecución de cualquier estrategia de comunicación empresarial.

Creo que estamos en un momento en que si no estás en Internet no existes, por lo tanto, las marcas deben dar ese salto a los medios online si es que aún no lo han hecho, no solo para estar presentes sino para establecer esa comunicación e interacción con su público.

Según el Estudio Anual de Comunicación Online, que elabora IAB Spain (2016). “Internet es el medio más creíble y con el que más se identifican los usuarios. También es el más valorado para conocer a una marca, así como para obtener o ampliar información sobre alguna de ellas. Además, la tecnología de internet otorga mayor utilidad y confianza de la publicidad e internet es el medio con el contenido publicitario más coherente”.

- ¿Cuáles son los medios online más utilizados por las marcas?

El 62% de los españoles consume medios de comunicación online y los periódicos son los medios digitales más frecuentados (78%), según el Estudio Anual de Comunicación Online, que elabora IAB Spain, para la que se han entrevistado a 1.249 internautas de entre 16 y 65 años.

El estudio afirma que: “El móvil (90%), sobre todo a través de los jóvenes, se posiciona al mismo nivel que el ordenador (91%) como dispositivo de conexión a internet, que es usado por usuarios de mayor edad”.

Y que, para las marcas, los buscadores son el soporte principal como fuente de conocimiento e información sobre ellas, siendo el polo opuesto al de las redes sociales, ya que, aunque son uno de los soportes más utilizados, no se perciben para descubrir y consultar sobre marcas o productos.

Debido al impacto social que ambas herramientas están teniendo, las empresas deben aprovechar el abanico de posibilidades que ante ellas aparecen para con los clientes, en el modo en que distribuyen sus contenidos a éstos, puesto que hacerlo mediante plataformas de tanta popularidad puede reportar grandes beneficios.

- ¿Cuáles han sido los aspectos positivos y negativos de este nuevo cambio 2.0?

Los aspectos positivos de este nuevo cambio 2.0 se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La inmediatez que posee la comunicación online, la rapidez a la hora de comunicar nuestro mensaje ya sea vía *mailing* o vía conferencia.
- Disponibilidad masiva de información: Los clientes o usuarios pueden adquirir fácilmente, a través de la navegación en *Internet*, informaciones de los productos de desean comprar y comprarlo en cualquier hora del día.
- Ahorro de dinero: Las marcas gracias a la comunicación online ahorrarán en su presupuesto, puesto que las campañas en internet no necesitan tanta financiación como en otros medios (televisión, publicidad exterior, etc.)
- Medición de resultados: Internet permite averiguar a cuántas personas hemos alcanzado o impactado con nuestro mensaje, por lo tanto, resulta más fácil para las empresas saber en tiempo real cómo está funcionando una campaña o qué tipo de usuario se interesa por sus productos.etc.

-Gratuito para el usuario lo que implica, una mayor participación de este.

La mayoría de las empresas ven las iniciativas que les ofrece la *Web 2.0* como una ventaja, y algo en lo que hay que invertir para ser competitivo.

Por el contrario este cambio 2.0 también han traído consigo aspectos negativos, se podría resumir en los siguientes puntos:

-La falta de formación necesaria de un alto número de directivos de *marketing* y comunicación, esto conlleva a la falta de entendimiento de las ventajas que ofrecen los medios online y los beneficios derivados de su utilización.

- La interacción con los usuarios en los medios digitales tienen su parte positiva pero también negativa, ciertos comentarios o situaciones mal gestionadas se pueden volver en contra de la marca y llegar a perjudicarla considerablemente.

7. BIBLIOGRAFIA

Arroyo, Luis y Yus, Magali (2007). Los cien errores de la comunicación en las organizaciones. España. Editorial ESIC.

Bartoli, Annie (1992). Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Bassat, Luis (2013). El libro rojo de la publicidad. España. Editorial Debolsillo.

Benítez Moreno, Rafael (2014). Cómo desarrollar una estrategia de comunicación.

Burgos García, Enrique y Cortés Ricart, Marc (2009). Iníciate en el marketing 2.0. Editorial Netbiblo.

Celaya Javier y Herrera, Pau (2007). Comunicación empresarial 2.0: La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de la comunicación empresarial.

Dans, Enrique (2007). La empresa y la web 2.0. Ediciones Deusto.

Doxa Guillermo (s/f). El fundamento de la comunicación empresarial.

Del Hoyo, Carlos (2016). Anuario de la comunicación 2016. Madrid, España. Edita la Asociación de Directivos de Comunicación.

Eguizábal, Raúl (2007). Teoría de la publicidad. Madrid, España. Editorial Catedra.

Marín, Lucas y García Galera (1999). Sociología de la comunicación. Madrid, España. Editorial Trotta.

Martín Martín, Fernando (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria.

Martín Casado, Teresa (2010). El tratamiento de la imagen de género en la creación del mensaje publicitario del medio prensa a comienzos del siglo XXI.

McQuail, Denis (1991). Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Barcelona, España. Editorial Paidós Ibérica.

Mcafee, Andrew. (2009). "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration" Harvard Business Press.

O'Reilly, Tim (2005). Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software.

Rivera Diego (2015). La Metamorfosis de las Marcas. Best Relations S.L.

Rodrigo Alsina, Miquel (1995). Los modelos de la comunicación. España. Editorial Tecnos.

Jan Servaes y Malikhao Patchanee. (2012) Comunicación Participativa: ¿El nuevo paradigma?

Túñez López, Miguel (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. España. Editorial Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Valera, Juan (2005) Periodismo Participativo: el periodismo 3.0

8. WEBGRAFÍA

Calero, María Luisa (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Madrid, España. Revista digital Sala de Prensa. Recuperado de <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

De Salas Nestares, M.I. (2012). La comunicación relacional en los entornos empresarias. Revista Fisec-Estrategias. Recuperado de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/939/fisec_estrategiasn17pp3_21.pdf

Interactive Advertising Bureau IAB (2016). Estudio Redes Sociales. Recuperado de <http://www.iabspain.net/redes-sociales/>

Interactive Advertising Bureau IAB (2016). Inversión publicitaria en medios digitales. Recuperado de http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2016/09/Estudio_Inversion_Medios_Digitales_S120161.p

Kantar TNS (2001). Digital Life. Claves digitales para impulsar el crecimiento. Recuperado de http://www.tnsglobal.es/sites/tnsglobal.es/files/digitallife_claves%20digitales%20para%20impulsar%20el%20crecimiento.pdf

