



Universidad de Valladolid

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: EL DIÁLOGO ENTRE LAS MARCAS Y SUS STAKEHOLDERS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2015-2016. DICIEMBRE

TRABAJO DE FIN DE GRADO

AUTOR: SHARON GALARZA GIL

TUTOR: ANA SEBASTIÁN MORILLAS



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA

Índice

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL	3
1.1 Justificación de la investigación	4
1.2 Delimitación del objeto de estudio	4
CAPÍTULO 2: HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1 Hipótesis.....	6
2.2 Objetivos de la investigación.....	6
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	7
3.1 Case Study.....	8
3.2 Análisis documental	8
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO	9
4.1. Introducción al Branding.....	10
4.2. Stakeholders	12
4.3 Evolución de los stakeholders con respecto a la imagen de marca	14
CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	17
5.1 Muestra de empresas analizadas.....	18
5.2 Justificación de estrategias	19
5.3 Comunicación Corporativa	19
5.3.1. Zara: caso de éxito	22
5.4 Responsabilidad Social Corporativa	23
5.4.1. Nike: caso de éxito.....	25
5.5 Engagement.....	27
5.6 Publicidad	30
5.6.1. Fundación Reina Sofía: caso de éxito	31
5.7 Relaciones Públicas.....	32
5.7.1. Campofrío	34
5.8 Co-creación.....	35
5.8.1. Harley Davidson.....	37
5.9 Involucración y relevancia de los stakeholders en la imagen de marca.....	37
5.10 Evolución	44
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	49
CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL

1.1. Justificación de la investigación

El mundo de la comunicación ha dado un giro de 360° en la última década. Desde la gran revolución que ha supuesto la aparición de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), las marcas han estado buscando la forma adecuada de acercarse a sus nuevos públicos, más informados y escépticos ante el mensaje publicitario. Los consumidores actuales están lejos ya de aquellos que se sentaban ante la televisión y consumían con gratitud cada anuncio que se les servía. Ahora el público es activo, quiere formar parte del proceso comunicativo y que su opinión cuente. Esta posibilidad ha llegado de la mano de las redes sociales (RRSS) que permiten a los usuarios establecer una comunicación directa con su marca.

Las redes sociales han traído consigo un nuevo paradigma en las estrategias de comunicación entre las grandes marcas y sus grupos de interés; transformando el modelo tradicional fundamentado en informar, a través de un mensaje unidireccional e informativo (empresa-> stakeholder) a uno en el que se establece un diálogo; constituyendo una comunicación bidireccional.

En este contexto, los stakeholders comienzan a ganar relevancia en el panorama empresarial, que se ha transformado en los últimos años; pasando de un modelo basado en los beneficios económicos, a la creciente relevancia de los valores de marca; asumiendo los intangibles el peso del valor de la empresa. Según Jonathan Kendrick, al final de la década de los treinta el valor de una empresa en Estados Unidos se correspondía en un 70% con sus activos tangibles, mientras que los denominados intangibles sólo alcanzaban el 30% del valor de esa empresa. En los noventa esos porcentajes se habían invertido convirtiéndose los activos intangibles en la fuente principal de valor de las empresas y actualmente esta tendencia no hace sino incrementarse (Villafañe, 2004, p. 77) y (Orozco & Ferré, 2012)

Desde la segunda mitad del siglo XX se ha establecido un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria, la llamada globalización. Si se extrapola este ejemplo al mundo publicitario se ve que es exactamente el mismo proceso que está revolucionando el universo del branding actualmente, es la era de las Masterbrands, de la interconexión empresarial y la transparencia.

Ante esta perspectiva parece importante conocer los entresijos comunicativos que ponen en contacto a las marcas con sus diferentes grupos de interés, y analizar la relevancia de estos últimos en las empresas, y por encima de esto, en las propias marcas.

1.2 Delimitación del objeto de estudio

El mundo de la comunicación y la publicidad está en constante evolución. Desde los años 90, tras el establecimiento de las nuevas tecnologías de la información y, especialmente en la última década con la aparición de las redes sociales, se ha producido un giro en la perspectiva empresarial, centrada en la interacción entre las grandes marcas y los grupos de interés.

La investigación que se desarrolla a continuación abarca precisamente el espacio temporal entre este cambio y la actualidad. Se analiza el nuevo enfoque requerido por las empresas, su funcionamiento, y el empoderamiento de los stakeholders con respecto a su hueco en el sistema empresarial y en los valores de la marca.

Para reforzar la teoría que sustenta la investigación, se realiza el análisis de diferentes case studies, conformados por grandes empresas multinacionales que desarrollan sus estrategias a nivel internacional.

CAPÍTULO 2

**HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE
LA INVESTIGACIÓN**

2.1 Hipótesis

En los últimos años se está produciendo una revolución en el mundo de la comunicación empresarial, los “públicos objetivos” están cambiando, así como las tácticas para comunicarse con ellos e incluso el valor de la propia empresa. Todas estas cuestiones, que constituyen la propia organización, están evolucionando hacia términos más sociales e inclusivos. Las empresas y por tanto las marcas se están transformando para generar una comunicación y una imagen holística.

Ante este contexto se plantea la siguiente hipótesis:

La comunicación entre las marcas y los stakeholders se convertirá en un pilar esencial en la estrategia empresarial, integrando a los últimos de manera activa en la toma de decisiones de las propias marcas, otorgándoles un gran poder en el proceso de creación de la imagen de marca.

Es decir, en un futuro cercano los públicos serán el eje principal en la comunicación. Las marcas pasarán a ser del público y para el público.

2.2 Objetivos de la investigación

Tras establecer los límites y el planteamiento de la investigación, y con el fin de dar respuesta a la hipótesis propuesta, se fundamentan los siguientes objetivos:

1. Ampliar el conocimiento sobre el nuevo paradigma de la comunicación empresarial.
2. Ampliar el conocimiento sobre los stakeholders.
3. Analizar las nuevas estrategias comunicativas entre los stakeholders y las grandes marcas.
4. Conocer y determinar la influencia de los stakeholders en la imagen de marca.
5. Determinar el futuro de los stakeholders en la estrategia empresarial.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se ha empleado una metodología basada en técnicas cualitativas como son: el análisis de casos reales de éxito, la revisión exhaustiva de documentos bibliográficos, y webgrafías relevantes.

3.1 Case study

Se ha estudiado y desarrollado aplicaciones reales y de éxito, de las diferentes estrategias comunicativas analizadas, que ejemplifican y esclarecen la teoría mediante campañas realizadas recientemente. Las marcas escogidas son empresas reconocidas a nivel mundial o nacional, con una fuerte, y en su mayoría, positiva imagen corporativa.

3.2 Análisis documental

Para la elaboración de la investigación y desarrollo del trabajo, se ha llevado a cabo un profundo análisis bibliográfico de fuentes encontradas en la web: estudio de diversos e importantes autores expertos en cada una de las estrategias escogidas, tesis doctorales, ebooks, revistas especializadas, así como webs profesionales o blogs diversos.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

4.1. Introducción al branding

¿Qué es el branding?

Actualmente no existe una única definición que recoja el significado de branding. No obstante y teniendo en cuenta las opiniones de diferentes autores se le puede definir como un proceso estratégico que crea, desarrolla y comunica una marca; y que a su vez gestiona la imagen y reputación de la misma frente a sus stakeholders. (Magaña, & Ramos, 2008), (Fernández, J.D., 2013) (Fernández, 2013)

Todos los responsables de branding, reconocen que en su estrategia es necesario preocuparse más intensa y coherentemente que nunca por aportar verdadero valor a los stakeholders, y también han tomado conciencia de que se debe apuntar a conseguir el alineamiento de todos ellos con los valores esenciales de la marca. (Bosovsky, 2015)

Inicio y evolución del branding

Al igual que la sociedad, el mundo de las marcas también evoluciona y, ciertamente, lo hacen de forma paralela. En el S.XIX las marcas se limitaban a presentar el producto y a “enseñar” al cliente la funcionalidad del mismo. La publicidad de esta época tenía un carácter meramente explicativo ya que apenas existía variedad de un mismo producto, es decir, escaseaba la competencia y por tanto era innecesario “seducir” al consumidor.

El primer punto de inflexión sobre este concepto se produce en el S.XX con la llegada de la Segunda Revolución Industrial, la cual trae avances tecnológicos que influyen enormemente en la comunicación y en la producción (que pasa a ser de gran escala), originando la masificación de productos y la aparición de nuevas marcas como Coca Cola, Levi's Strauss, Kodak o Kellogg's, entre muchas otras.

El siglo XX trae consigo la sociedad de consumo de masas: la homogeneización de los públicos, el auge del consumo de información debido a la generalización de los medios de comunicación, la estandarización de productos, etc. Todo esto implica la aparición de más empresas, más productos, más competencia y el surgimiento de un nuevo consumidor (con nuevas necesidades, expectativas y conocimientos). Según Ronald Inglehart (1977) (politólogo de la Universidad de Michigan) desde la segunda guerra mundial comienza el cambio de la tendencia de valores materialistas a valores postmaterialistas o de autoexpresión. (Velilla, 2007).

Las marcas deben encontrar la manera de diferenciarse, de destacar entre las demás, es decir, de ser las escogidas por el usuario. Es en este contexto cuando por fin se deja de lado la perspectiva de la oferta como única variable a tener en cuenta, para pasar a elaborar una estrategia que se centre en el consumidor, en la construcción de algo más sólido, una relación a largo plazo. Hoy en día... la gente está buscando nuevos vínculos emocionales. Tiene mayores expectativas, quiere más opciones, pero quiere que sus sentimientos guíen sus decisiones. Por decirlo sin rodeos, está buscando amor. (Standford Management Institute, 2004).

Es el comienzo de la personalización de las marcas, el inicio de la llamada imagen de marca. Según Joan Jiménez (2009) *“Tu marca es lo que la gente piensa de ti”*. La marca son significados, que generan preferencias o fidelidades en los grupos de interés en forma de compra, preferencia o elección. (Velilla, 2010).

Somos seres sociales... vivimos en una sociedad dónde los símbolos como las marcas se relacionan con trayectorias personales, experiencias previas, modos de entender la realidad y expectativas (Velilla, 2010).

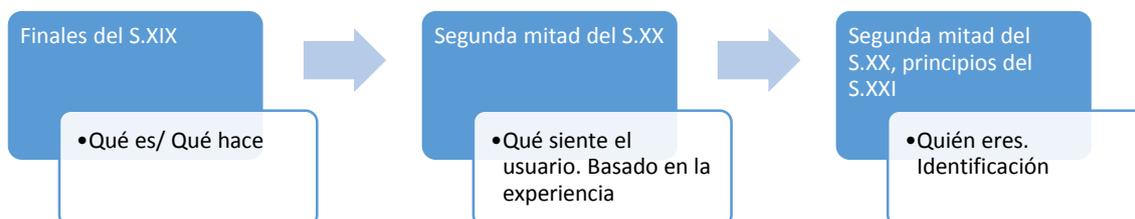
Como en toda relación satisfactoria, en la existente entre marca y consumidor la clave está en la confianza. Para conseguir la fidelización de los públicos es totalmente necesaria llevar una estrategia basada en la sinceridad. “En Saatchi & Saatchi llegamos a una conclusión contundente: Si no hay respeto, no hay amor.” Kevin Roberts explica: Resulta claro que el antecedente de toda lovemark estriba en el respeto o la confianza que la marca haya sabido conquistar entre sus destinatarios. ” (2004, p.60).

Las marcas pasan a intentar enamorar al consumidor, generar una personalidad y unos valores con los que los usuarios se sientan identificados. Darles una razón para consumir Coca Cola y no Pepsi, o conducir un Audi en lugar de un BMW. La marca pasa de ser la representación de un producto a la representación de un estilo de vida.

Algunos de los autores que han estudiado la publicidad contemporánea (Jean Baudrillard, Judith Williamson, Jesús Ibáñez, Juan Antonio González Martín...) coinciden en señalar, que hoy es prácticamente imposible para cualquier consumidor tener una experiencia propia de un producto sin que ésta esté mediatizada por la imagen de la marca que le hace llegar (Caro, 2006).

La evolución de los valores de marca tiende hacia un carácter social, el consumidor deja de ser narcisista para pasar a preocuparse por el cuidado del conjunto de la sociedad y la sostenibilidad. Las marcas deben adaptarse a las necesidades, preocupaciones y deseos de sus usuarios, así comienzan a ganar relevancia los valores sociales y ecológicos, es decir, preocupación por el medio ambiente, lo humano y lo natural.

Gráfico 1: Evolución de los valores de marca.



Fuente: Elaboración propia: Basado en el grafico de Kevin Roberts.(2015)

En un mundo en el que la comunicación es el eje que impulsa la sociedad, las redes sociales son las reinas. La implicación de los usuarios con las marcas tiene un doble rasero, por una parte es beneficioso porque se crea ese primer paso necesario para fidelizar al cliente, pero por otra, el prosumer, anglicismo formado a partir de la unión de los conceptos productor y consumidor, que identifica al consumidor que se convierte también en productor de contenido tiene una gran capacidad de influencia sobre los demás consumidores a través de las redes sociales. (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo, 1993).

Los usuarios comienzan a tener un gran poder, lo que influye directamente en la propia marca. Pero no son solo los clientes o potenciales clientes los que tienen esa capacidad. Todos los stakeholders tienen una gran influencia en el comportamiento de la marca.

Se está empezando a considerar que la cultura organizacional y el comportamiento de una empresa son elementos a tener en cuenta en la construcción de marca. Personas e historias de la empresa también fijan la identidad. (Velilla Gil, 2010).

Debido a la hipersaturación de información y competencia en el mercado, las empresas deben buscar una manera más directa y productiva de llegar a sus grupos de interés. A esto ayudarán notablemente las redes sociales, que permiten una selección específica del público al que llegan, es decir, una mayor segmentación; que permite que la comunicación entre empresa y usuario sea más personalizada, ayudando a crear ese vínculo necesario para llegar a la fidelización de los clientes. “No alcances a todos, alcanza a alguien” decía Al Ries. (Velilla Gil, 2010).

Este enfoque aparece en La economía “Long Tail” que proclama que el mercado de masas está mutando hacia un mercado de nichos gracias a la tecnología. Se venden productos en pequeñas cantidades pero son una venta segura, por lo que son rentables. Un ejemplo de esto son Google, Amazon o Ebay, que actualmente son tres de las empresas con mejor imagen de marca del mercado.

4.2. Los Stakeholders

¿Qué son?

Aunque al igual que con el branding, la terminología stakeholders no tiene una única definición; Edward Freeman (1983), padre de la teoría de comunicación integral con los stakeholders, los define como aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro o propósitos de una organización o empresa.

Clasificación de los stakeholders:

De la misma manera Freeman (2004) puntualiza que existen diferentes tipos de stakeholders según sea su influencia, directa o indirecta, sobre la empresa:

1. Los “primarios o definicionales” vitales para el crecimiento continuo de cualquier empresa. (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2014)
 - Opinión pública: personas físicas o jurídicas que se pronuncian sobre la marca sin adscribirse claramente a ningún otro perfil.
 - Clientes: Clientes son todos aquellos que compran o consumen el bien comercializado por la empresa. Existen dos tipos de clientes:
 - El que compra el bien que la empresa vende, denominado comprador.
 - El que lo consume, denominado consumidor
 - Accionistas: Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa.
 - Empleados: Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional y una retribución dineraria y/o en especie.
 - Inversores: personas físicas o jurídicas que se manifiestan sobre la marca por interés en su dimensión «Finanzas».
2. Los “instrumentales o secundarios” aquellos que se encuentran en el entorno más amplio de la empresa y que pueden influenciar en los primarios.

Completando la definición los stakeholders primarios o definicionales son aquellos que tienen intereses directos con la compañía (accionistas, empleados...) mientras que los instrumentales o secundarios serían los que son afectados de manera indirecta (medios de comunicación, las administraciones públicas, las organizaciones gubernamentales, los competidores, etc.) (Gomez, 2015) (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2014):

Competidores: son todos aquellos que comercializan el mismo producto que la empresa para los mismos clientes.

- Agentes sociales: Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Ejemplo de estos stakeholders: asociaciones empresariales y sectoriales, analistas financieros, sindicatos, patronales, partidos políticos, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio, ONGs, etc.
- Periodistas: profesionales de los medios de comunicación que opinan o informan sobre la marca.

Existen también otro tipo de clasificaciones teniendo en cuenta las prioridades o necesidades de la empresa. Según Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership- una segunda forma de priorizar los grupos de interés consistiría en dividirlos en tres categorías (2011, p.2):

1. Clave: aquellos que son realmente esenciales para la supervivencia de la empresa.
2. Estratégicos: aquellos asociados a amenazas u oportunidades relevantes.
3. Entorno: aquellos no incluidos en ninguna de las otras dos (todos los demás).

Una tercera forma de diferenciar o categorizar los stakeholders que tiene una compañía sería (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership- ,2011):

1. Urgencia: la relación con el stakeholder está marcada por el tiempo y es fundamental para la empresa.
2. Poder: el stakeholder puede influir en otros para tomar decisiones que no habría tomado por su cuenta.
3. Legitimidad: el stakeholder tiene una capacidad de influencia moral o legal sobre el comportamiento de la empresa.

Usando la combinación de estos tres atributos puede establecerse una priorización más precisa (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership- ,2011):

1. Latentes (solo tienen un atributo, menos preocupantes): inactivos (aquellos que tienen poder pero no legitimidad ni urgencia en sus peticiones); discrecionales (tienen legitimidad, pero no poder ni urgencia); demandantes (tienen urgencia pero no poder ni legitimidad).
2. Expectantes (tienen dos atributos, más preocupantes): dominantes (aquellos que tienen poder y legitimidad, pero no urgencia); dependientes (legitimidad y urgencia, pero no poder); peligrosos (tienen urgencia y poder, pero no legitimidad).

Las relaciones con stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven para (AccountAbility, 2006):

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados

- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

4.3 Evolución de los stakeholders con respecto a la imagen de marca

En un entorno cada vez más global en el que la democratización de las nuevas tecnologías permite que cualquier persona se convierta en un usuario generador de contenido, son los propios stakeholders los que se convierten en los principales «embajadores» de las organizaciones, adquiriendo un gran poder sobre el valor de las marcas.

En el pasado si un usuario o una comunidad tenía una actitud o imagen negativa hacia una marca, esta no sufría las consecuencias o si lo hacía no sucedía de forma tan vertiginosa como hoy en día. Actualmente si algunos de los grupos de interés con más repercusión en las redes sociales, consumidores o usuarios, están en desacuerdo con una marca tienen el poder de compartirlo en las redes sociales, y la imagen de la misma podría verse severamente afectada. Es decir, la reputación y el valor de marca podrían decaer o estrellarse contra el rechazo colectivo.

Este contexto refuerza la teoría sobre los stakeholders elaborada por Edward Freeman. En ella el profesor propone una comunicación holística entre las multinacionales y sus grupos de interés, incluyéndolos así como parte natural de la empresa. De esta forma la relación entre los stakeholders con las empresas y por ende, con las grandes marcas que las representan, se cierra en lo que actualmente conocemos como engagement, término anglosajón que suele traducirse al español como “diálogo activo con los grupos de interés”.

Todo tipo de engagement incluye tres conceptos fundamentales: comunicación, colaboración y compromiso.

Este concepto está empezando a implantarse en algunas empresas, que comienzan a tener en cuenta y a valorar las opiniones de los stakeholders en la toma de decisiones, incluyéndolos como parte activa de la estrategia empresarial.

Las relaciones exitosas con los stakeholders ayudan a las empresas a asegurar su liderazgo y sirven para producir los cambios sistemáticos que requiere el desarrollo sostenible.

En el gráfico que aparece a continuación, del informe “El compromiso con los stakeholders” se puede ver la evolución entre las relaciones de los stakeholders con las empresas: que de una comunicación unidireccional y de enfrentamientos en la primera generación se desarrolla de forma fluida a la relación integral que se está gestando hoy en día. (AccountAbility, 2005)

Grafico 2: Tres generaciones de relaciones empresariales con los stakeholders



Fuente: AccountAbility, 2005.

La necesidad de este cambio que se está llevando a cabo nace de los errores de entendimiento entre marcas y grupos de interés. Existe una brecha entre lo que la compañía hace o se percibe que hace, y lo que los stakeholders esperan que la compañía haga en términos de la gestión de impactos, conductas o resultados.

Este suceso tiene consecuencias directas en la imagen de marca, tanto de forma positiva como negativa. Dado que los valores intangibles de la empresa; véase valor de marca y todo lo relacionado con ella, incluyendo la imagen que tienen de la misma los grupos de interés; suponen actualmente el 80% del valor de la empresa es imprescindible conseguir que el efecto de la organización sobre los stakeholders sea únicamente positivo. (Informe KPMG & Fundación Seres, 2015).

Es por ello que el compromiso con los stakeholders se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad a sus operaciones. El compromiso con los stakeholders (AccountAbility, 2005)

CAPÍTULO 5

INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS

DE COMUNICACIÓN

La relación de las grandes organizaciones con sus stakeholders es fundamental para el mantenimiento de la buena reputación de la marca. Una buena comunicación basada en la confianza y el entendimiento, hace posible que la imagen que los grupos de interés tienen de la marca no sea solamente positiva, sino que se convierta en una auténtica experiencia.

La estrategia de comunicación de las empresas va encaminada a suministrar información voluntaria acerca de los intangibles que crean valor en la empresa de manera sostenible, ante la necesidad de una más completa y transparente información. Según Tejedo Romero crear una buena imagen de marca es un proceso laborioso y complicado que requiere de mucho esfuerzo y tiempo. Sin embargo es infinitamente fácil crear una mala experiencia que cale en el colectivo, es por ello que es necesario cuidar la comunicación: estar atentos a cómo comunicar con la publicidad (tono, mensaje, etc) y de cómo hacer llegar las acciones que se están llevando a cabo para con los grupos de interés. (2013)

Es por esto que es relevante saber qué estrategias escoger, para hacer llegar el mensaje que interese y poder comunicarse adecuadamente. Existen diversas estrategias de comunicación que son generalmente utilizadas para establecer una relación a largo plazo entre los stakeholders y las organizaciones. Entre las más populares y efectivas se encuentran:

- Comunicación corporativa
- RSC/RSE
- Engagement
- Publicidad
- RRPP
- Co-creación

5.1 Muestras de empresas analizadas

En el siguiente texto, se exponen y explican casos de marcas que ejemplifican, de forma exitosa, las diferentes teorías de las estrategias comunicativas analizadas.

Entre los case study utilizados se encuentran marcas como Zara, Nike, Harley Davidson, Campofrío, Fundación Reina Sofía, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Banco Sabadell o The Guardian.

Todas las empresas elegidas son multinacionales, con grandes marcas internacionales detrás de ellas (exceptuando Fundación Reina Sofía). Estas empresas cuentan con una imagen corporativa muy fuerte, y unos valores de marca muy distintivos.

Los casos específicos que se han escogido de cada una de ellas, se han seleccionado teniendo en cuenta el tiempo de presentación de la campaña o la implantación de la estrategia empresarial, para que la investigación esté sustentada en hechos de éxito lo más actuales posibles.

5.2 Justificación de estrategias

La investigación está centrada en el análisis de algunas de las estrategias comunicativas utilizadas por las marcas, para comunicarse con sus stakeholders. Las estrategias analizadas son:

- Comunicación corporativa: es la disciplina que dirige todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir a todas sus partes interesadas.
- RSC/RSE: forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
- Engagement: como el conjunto de tácticas encaminadas a motivar nexos sólidos y permanentes con los consumidores.
- Publicidad: es considerada como una de las herramientas más poderosas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.
- RRPP: es la ciencia que se encarga de gestionar la comunicación entre una organización y la sociedad, con el objetivo de construir, administrar y mantener su imagen positiva.
- Co-creación: “Es el acto de involucrar directamente a los consumidores (en algunos casos durante varias veces), en una producción creativa o en un proceso de innovación. Las empresas se comprometen con los consumidores para producir unos conceptos o unas ideas iniciales, y utilizan a los consumidores como recursos durante todo el proceso de desarrollo del ciclo de vida de un producto” (Williams, 2010).
- Todas ellas han sido escogidas por ser las más utilizadas entre las marcas a la hora de establecer un diálogo con sus stakeholders, desde la publicidad y las relaciones públicas, consideradas como las más convencionales entre las elegidas, hasta la co-creación y el engagement, las técnicas más novedosas, pensadas específicamente para la conversación con los públicos.

Por otra parte la comunicación empresarial y la responsabilidad social corporativa, son los pilares comunicativos de las empresas, cuestión por la que asumen un papel importante en la investigación.

5.3 Comunicación corporativa:

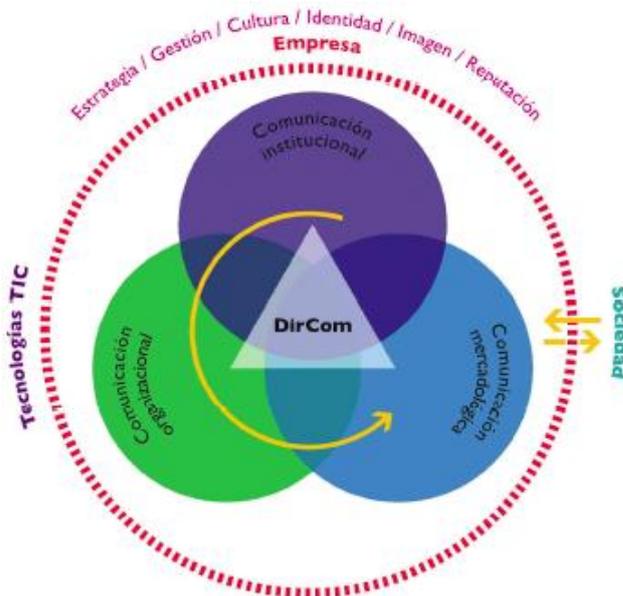
Una definición básica describiría la comunicación corporativa como la disciplina que dirige todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir a todas sus partes interesadas.

A partir del año 2000 se produjo un cambio en la comunicación empresarial, fruto de la transformación de concepción de la empresa. Actualmente tiene en cuenta las expectativas de otros grupos de interés como los empleados, clientes o los propios ciudadanos de la comunidad en la que la empresa se desenvuelve, siempre sin olvidar la maximización del beneficio y del retorno económico de los inversores. (Villafañe, 2012, p.12).

Según Joan Costa (2011) la comunicación corporativa cada vez se va acercando más a una comunicación estratégica integrada, es decir, incorpora los planes y objetivos de cada departamento con la comunicación integral de la marca. Toma en cuenta, tanto el total de la

comunicación de marketing como la amplia gama de formas de comunicación organizativa y comunicación de dirección.

Gráfico 3: Las tres esferas de la comunicación



Fuente: ADN del Dircom, 2011.

Es el Dircom¹ el encargado de dar a conocer la marca, que se convierte en el símbolo fundamental de la empresa, y en único elemento de contacto y significación para con los públicos, en definitiva, su carta de presentación. “Lo que no se comunica no existe” de ahí la relevancia de cuidar la comunicación y cultura corporativa².

J. Costa (2011) sustenta una teoría holística, un cambio en la estructura organizativa que pasa del modelo anterior de mosaicos, en el que primaba la jerarquía, al modelo actual en el que existe una organización horizontal donde todos los departamentos están interrelacionados. Actualmente existe una estructura de cultura de trabajo en equipo, en la que los propios trabajadores son actores, tienen opinión y responsabilidades. De esta manera cada departamento puede cumplir con sus objetivos específicos y permitir que a la vez se cumplan los objetivos globales de la empresa, los que conjuntamente conforman la reputación y la imagen de la organización. Este enfoque aporta longevidad a estos dos intangibles empresariales ante los stakeholders y la opinión pública.

J. Costa, en una entrevista que le realizó Giancarlo Carbone explicaba que: “La identidad es el ADN, el “ser” de la empresa. El ser ella misma única e irreplicable, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el “hacer”; lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. (Carbone, 2006).

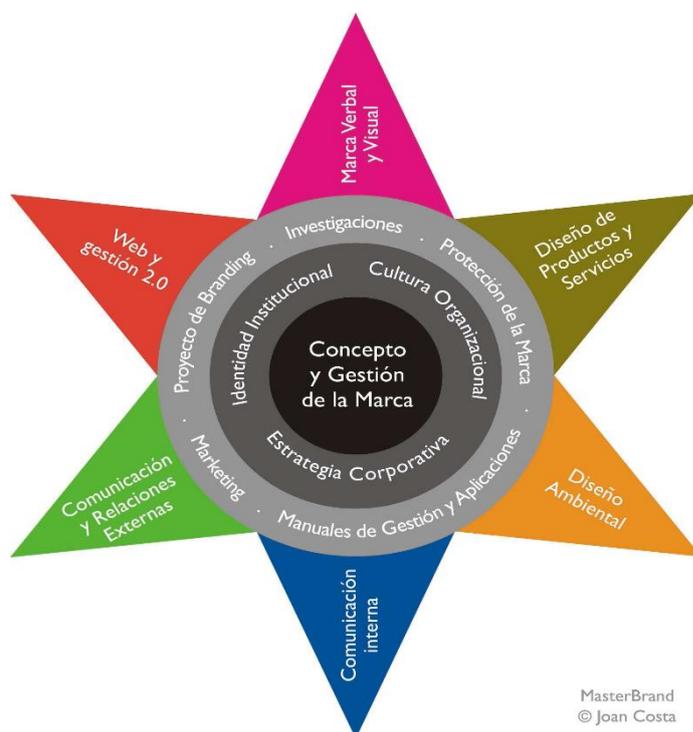
¹ El Dircom es el máximo responsable del diseño y de la gestión del Plan Estratégico de la Comunicación Corporativa de las organizaciones, que tiene que estar indisolublemente ligado con los objetivos de negocio corporativos.

² Según J. Villafañe, es el principal elemento de cohesión de una organización. Existen tres componentes básicos en la cultura: el somos (los atributos que definen la identidad corporativa), el pensamos (los valores de la cultura) y el hacemos (la unidad estratégica).

La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital (comunicación interna). Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona (comunicación externa).

Finalmente, la imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes. La imagen se forja a través de la confianza, la credibilidad, la preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa.”

Gráfico 4: Modelo Masterbrand: La estructura y el sistema dinámico de la Marca



Fuente: Masterbrand de Joan Costa, 2012.

La superestructura de la Masterbrand está compuesta por: (Costa,2012): 3

- Marca verbal y visual. Es la estrategia creativa de la que ha surgido la marca verbal (naming).
- Diseño de productos y servicios. La importancia de un concepto formal que singularice el producto, o la línea de productos, ya sean electrodomésticos, moda, etc. Define el estilo y la personalidad tangible de la marca.
- Diseño ambiental. El punto de venta, lugar de exposición, demostración, información y merchandising son elementos cruciales para la experiencia emocional del público.
- Comunicación interna. Difusión de las informaciones a toda la plantilla; para su motivación y su participación en el éxito de la marca.

³ En el artículo ponía citar así: Costa, Juan (2012). CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA: Modelo MasterBrand. Revista Luciérnaga, Año 4, N8. Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. MedellínColombia. ISSN 2027-1557. Págs. 20-25.

- Comunicación y relaciones externas. Reúne las comunicaciones mediáticas masivas (publicidad, promociones, informaciones); las comunicaciones personalizadas a través de los micromedia y del below the line; las relaciones interpersonales cara a cara y a distancia; las relaciones con los públicos, los medios de comunicación y los líderes de opinión; las acciones de Responsabilidad Social de la empresa o de la marca.
- Web y Gestión 2.0.: En el ámbito on-line debe haber una coherencia con toda la estrategia, tanto con la de la marca como con la estrategia corporativa. El planteamiento y la gestión del portal corporativo y de la web 2.0 depende, como todo el proyecto, del DirCom.

Según Miguel Ángel Bañuelos, presidente de BBDO y de la Asociación Española de Agencias de Publicidad: “Las estructuras que sobrevivirán son las que sean capaces de hacer eso que se ha venido en llamar campañas ‘holísticas’ o de ‘360 grados’, aunque todo el mundo dice que lo hace y es mentira. Sobrevivirán las que de verdad puedan resolver todos los problemas de un cliente como único interlocutor, en todas las posibles áreas de actividad... Además, esas estructuras han de trabajar de una manera coordinada y eficaz, y no es fácil porque hay egos, ideas con autor, que se comparten” (Velilla, 2007).

ZARA: caso de éxito

La ahora multinacional Zara abrió su primera tienda en Coruña en el año 1975, y actualmente cuenta con más de 1300 tiendas repartidas en más de 400 ciudades distribuidas por todo el mundo. Ha sido la primera compañía española en entrar en el ranking internacional elaborado por la consultora de marca Interbrand, en la que ocupa el puesto número 30 de la lista. (Velilla, 2007)

¿Cuál ha sido la estrategia que ha seguido la marca española?

Desde el primer momento Zara optó por un enfoque diferente e innovador, dejando de lado la publicidad convencional y optando por fortalecer su estrategia de comunicación empresarial.

En la comunicación corporativa todo transmite información y eso es algo que Zara ha tenido siempre muy presente. Como dice Costa: “La comunicación es acción y la acción es comunicación. Una no es nada sin la otra. Es imposible hacer y no comunicar, porque los hechos hablan por sí mismos. Y es estúpido comunicar y no hacer nada (aunque comunicar ya es hacer)” (Carbone, 2006).

Es por ello que Zara haya decidido no usar publicidad en su comunicación, porque ya dice algo sobre la propia marca; su ideología, sus valores y su forma de resolver nuevos retos y planteamientos.

Innovando en su momento y destacando actualmente por una apuesta arriesgada; la empresa sigue una estrategia de comunicación basada en la “no comunicación” (si lo entendemos en términos de campaña publicitaria). Ha sabido establecer con sus públicos un vínculo emocional gracias a la identificación con los valores que están en la identidad de la marca. Los atributos que acompañan a cada producto con etiqueta Zara son inmediatamente percibidos y reconocidos por el consumidor. Cada vez son más los expertos en comunicación que

recomiendan centrar la estrategia en esos valores que conectan la marca con la mente y las emociones de los clientes, más allá de las características propias de los productos ofrecidos. En el caso de Zara las tiendas han sido el mejor soporte de su comunicación. Por una parte, como espacio físico en el que los consumidores pueden tener la experiencia de la marca. Hoy cuentan con más de 950 tiendas ubicadas en zonas comerciales estratégicas de más de 60 países de Europa, Asia y América. Hay un Zara en la Gran Vía de Madrid; en la londinense Oxford Street; en Orchard Road, la calle más comercial de Singapur, o en el Centro Internacional de Finanzas de Hong Kong (Velilla, 2007).

El Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales del Grupo Inditex, Jesús Echevarría, señala algunas de las claves. (Velilla, 2007):

- Ubicación con la máxima visibilidad;
- Escaparates;
- Diseño de interiores;
- Distribución interior de las colecciones;
- Calidad y variedad;
- Atención al cliente por parte del equipo de profesionales;

La clave es el propio local comercial, entendido como la herramienta de acercamiento a su público (un enfoque que la distingue rotundamente de firmas como Gap), y la gestión de la 'escasez'.

Según Miguel Ángel Bañuelos, en una entrevista del suplemento Negocios de El País: "Me parece un milagro. Es un ejemplo único en el mundo. La única compañía retail y venta en todo el mundo que en su definición de negocio rechaza la publicidad (...). Su modelo de negocio es único e irreplicable, y por eso es el fenómeno que es, un modelo de referencia en las escuelas de negocio. Hay muchas chicas que van todas las semanas, se dan una vuelta para comprar lo que sea y ponérselo una semana después cuando comprueban que se ha agotado. Su auténtico logro es hacer de la colección corta un motivo para que tengas que ir a la tienda con frecuencia" (Velilla, 2007).

La Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex participa en los comités de dirección y el de negocios; gestiona la relación con los medios a nivel nacional e internacional, con los clientes, la atención a las cadenas de tiendas, a las propias tiendas en todo el mundo, la intranet, la web corporativa, organiza eventos, atiende al cliente, a las visitas, las relaciones con la autoridades institucionales... creando una comunicación empresarial basada en el modelo Masterbrand.

5.4 Responsabilidad Social Corporativa

Según el Observatorio de La Responsabilidad Social Corporativa, la RSC o RSE (Responsabilidad Social Empresarial) es una forma de dirigir las empresas, basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. En definitiva, sus stakeholders.

Existe mucha disparidad de opiniones (más entendida desde la parte de la ética que de la imagen) sobre la idea de crear campañas de comunicación para dar a conocer las acciones de

responsabilidad social que llevan a cabo las empresas, puesto que se pone en tela de juicio la veracidad de sus intenciones. Morsing y Schultz (2006) comprenden la pertinencia de la comunicación de las empresas a través de los medios de comunicación, pero entienden que ésta debe ser de doble vía para que se genere una buena relación con los stakeholders. Apoyados en investigaciones empíricas, demuestran la importancia de que las empresas pasen de un “estado de información” a uno de “participación” con las partes interesadas.

Hernández, Losada y Macías explican: “Las empresas han entendido que convertirse en responsables y éticas, es rentable tanto desde el punto de vista de negocio como de imagen. Han comenzado a incorporar en sus estrategias de gestión aspectos ligados a su responsabilidad social, destinando recursos y gestionándolos con el objetivo de mejorar su impacto y percepción en la sociedad y el mercado” (2007, p. 23).

Las nuevas investigaciones en cuanto al plano de la Responsabilidad Social Corporativa están desarrollándose en torno a la incidencia de la comunicación de la RSC en la imagen de marca y la reputación corporativa, o la aplicación estratégica de RSC en las redes sociales, entre otras.

Que las acciones de RSC generan reacción en los mercados, en los públicos, en la competencia, en las instituciones públicas, en el valor de los productos y servicios, etc. (Orozco Toro, & Roca Correa, 2011). Es una afirmación obvia; lo que no es tan claro es qué parte de estas reacciones está provocada por las acciones de RSC. Descifrar su influencia en términos cuantificables y medibles es aún tarea difícil, no obstante existen opiniones que declaran de manera positiva esta afirmación. Así lo deduce el Libro Verde de la Comisión Europea: “En efecto, la RSE puede contribuir a crear en las empresas un clima de confianza, que se traduciría en un mayor compromiso de los empleados y mejores resultados en términos de innovación. Un clima similar de confianza en las relaciones de cooperación con otras partes interesadas (socios comerciales, proveedores y consumidores) puede aumentar los resultados externos en cuanto a innovación” (2002, p.69).

Herramientas de comunicación:

Las herramientas de comunicación más adecuadas para la difusión de la información sobre la RSC son los informes sociales, informes temáticos e informes anuales (Illia et al., 2010). Las empresas realizan memorias anuales o de sostenibilidad, balances sociales, o dan a conocer información sobre las acciones realizadas a través de las páginas web corporativas. No obstante este tipo de información no es reconocida por la gran mayoría del público, que desconoce o no se interesa por documentos técnicos. Es por ello que la RSC necesita de otras herramientas más populares para darse a conocer. Entran en juego aquí la publicidad de la RSC (free press) o las redes sociales, que han dado un vuelco al estilo de comunicación de este tipo de estrategias.

- Una de las herramientas de comunicación comúnmente utilizadas en el ámbito de la RSC es la free press⁴ o prensa libre, ya que es una de las más económicas. Sin embargo y aun teniendo en cuenta su alta efectividad en cuanto a la difusión del contenido, esta técnica no es la mejor elección para desarrollar la buena imagen de marca. Pero esta práctica es

⁴ Obtener publicaciones periódicas en los medios de comunicación y convertir el producto o servicio de una empresa en una noticia publicable, es decir, transformar de manera gratuita información comercial en noticias que podrían interesarles a los consumidores. No obstante, esta no parece ser la solución. Un estudio desarrollado en Alemania por el Centro de Periodistas Economía y Administración y la Universidad Técnica de Dortmund, concluyó que el 83% de las notas de prensa que reciben los periodistas no se utiliza e, incluso, el 44% llega al área equivocada. <http://www.revistapym.com.co/destacados/marketing-contenidos-pacto-publicidad-sin-publicidad>

un arma de doble filo, ya que produce confusión entre los stakeholders al mezclar información comercial con información relativa a la responsabilidad social corporativa. No es beneficioso tampoco para desarrollar una relación entre la marca y los stakeholders. La incertidumbre provoca desconfianza y se ha demostrado que para crear un vínculo entre las empresas y sus públicos se necesita una comunicación ética, transparente y responsable.

- Campañas de comunicación de las grandes empresas a través de las RRSS.
Las últimas investigaciones sobre la RSC giran en torno a la utilización de las redes sociales como nueva herramienta de comunicación. La alta presencia de los stakeholders en estos canales, así como la facilidad de participación que ofrecen, las convierten en la herramienta perfecta para el intercambio directo de información entre usuarios y marcas, impulsando el paso de un discurso unidireccional a un diálogo.
Cada vez son más los usuarios que participan: grupos y comunidades de usuarios están ganando peso en este tipo de canales pasando de mostrar una actitud pasiva a una activa. Los stakeholders han logrado a través de las redes sociales que sea su voz la que se escuche por encima de la de la marca, convirtiendo el reconocido “boca a boca” o “boca a oreja” en una estrategia comunicativa de carácter global, que proporciona a los usuarios un poder sine qua non sobre la marca.
Por otra parte el uso de este tipo de sites beneficia a las empresas debido a que permiten la conexión directa con sus públicos; conociendo así de primera mano los deseos y requerimientos de sus clientes; que son cada vez más exigentes y críticos y facilitando la creación de relaciones de confianza que perduren en el tiempo. Algunos ejemplos de marcas que impulsan la utilización de las redes sociales son BBVA⁵ o IBM⁶.

Una de las marcas con mayor personalidad y emprendedora en el terreno de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, es Nike. A continuación se muestra el caso de éxito de la marca para saber cómo aplicar la teoría expuesta a la realidad, y la evaluación de los resultados de las acciones que la marca lleva a cabo.

NIKE: caso de éxito

Para poder ver el resultado de estas teorías sobre la importancia de la reputación de una marca y su dependencia con los stakeholders aplicadas a la realidad, se puede analizar el caso de Nike. La empresa deportiva por excelencia es un claro ejemplo de cómo la imagen de marca puede tambalearse y recuperarse dependiendo de una acertada o errónea gestión de la misma. Se podría decir que Nike fue de las primeras empresas en sufrir la repercusión de sus actos en su reputación. Pasó de ser una de las marcas más valoradas a una de las más criticadas en cuestión de 500 caracteres (BusinessWire, 2010).

⁵ BBVA SUMA: plataforma digital de financiación colectiva que creó la marca tras el desastre de Filipinas o BBVA OpendMind: plataforma que permite desarrollar debates, ensayos y presentaciones y a su vez promueve el debate social en la red LinkedIn

⁶ IBM lanzó On Demand Community en Noviembre de 2003 con el objetivo de apoyar y facilitar la implicación de sus empleados y jubilados en el progreso de su comunidad. Esta iniciativa transformó los modelos actuales de voluntariado al proveer a todos los empleados con más de 150 herramientas tecnológicas, recursos, estrategias, programas y tutorías a los que pueden acceder a través de Internet.

“Tropezar para levantarse con más fuerza” es una frase que resume la historia de la imagen de Nike desde los años 90 hasta la actualidad.

Tras la publicación de un artículo en los años 90 en el que se mostraba la imagen de un niño cosiendo un balón de fútbol de Nike y que denunciaba las cláusulas abusivas que la empresa utilizaba para la fabricación de sus productos; la imagen de la marca se vio peligrar. La primera reacción de Nike fue negar su responsabilidad en el asunto, perdiendo de esta manera su credibilidad ante los públicos, más aún cuando ONG's que denunciaban esta cuestión demostraron la implicación de la marca deportiva.

Cuando este escándalo tomó relevancia Nike decidió aceptar su parte de culpa y realizar diversos cambios en su política de empresa, mejorando entre otras cosas los temas laborales, ambientales y de salud. No obstante esta iniciativa no convenció a los grupos de interés que consideraron estas acciones insuficientes y superficiales. En este contexto se puede comprender el concepto de Greenwashing, término usado para describir la práctica desleal de ciertas compañías, al darle un giro a la presentación de sus productos y/o servicios para hacerlos ver como respetuosos del medio ambiente. *Expoknews* (2009). El Greenwashing también es entendido como “un parche” o “maquillaje” que utilizan las empresas para cubrir actuaciones que realizan y que van en contra de la ética, en este caso la explotación laboral, generalmente mediante acciones puntuales que dejen en buen lugar a la marca ante el público y los medios de comunicación. Esta falta de honestidad provoca rechazo por parte de los grupos de interés hacia las prácticas de responsabilidad social corporativa. La polémica estaba servida ¿es la RSC una acción real o estamos ante un maquillaje de honradez que utilizan las multinacionales para ganarse a sus clientes? Y más concretamente ¿Está Nike cubriendo sus “errores” o realmente está cambiando hacia una política más justa y humanitaria?

Tras las duras críticas de ONG's y de la opinión pública en general con respecto a la falta de veracidad de la marca, Nike decidió hacer una reforma más en profundidad, cambiando sus productos y la fabricación de los mismos y su modelo de negocio, que comienza a apoyarse totalmente en la RSE.

Mark Parker, Presidente y Director Ejecutivo de Nike, explica: *“La sostenibilidad es clave para el crecimiento y la innovación de Nike” “Hacer que nuestro negocio sea más sostenible beneficia a nuestros clientes, quienes esperan que nuestros productos y experiencias tengan un bajo impacto ambiental, a los trabajadores de nuestras fábricas, quienes obtendrán beneficios de una fabricación más sostenible, y a nuestros empleados y accionistas quienes resultarán gratificados por una empresa que está preparada para el futuro”*. (Parker, 2010)

Estrategias sustentables:

La estrategia de sustentabilidad de Nike se basa en 4 pilares: crear un portafolio de materiales sustentables, hacer prototipos de modelos sustentables de abastecimiento y manufactura, crear condiciones para que el consumo sustentable prospere, y crear ingresos a través de servicios digitales (*Expoknews*, 2012).

Acciones RSC:

- Tecnología: Nike Flyknit, que garantiza que el tejido usado en los zapatos Nike es solo el necesario, de forma que no solo son más ligeros, sino más ecológicos.
- Programa “Re usa un Zapato” ha reciclado más de 25 millones de zapatillas de diversas marcas desde 1990, usando sus materiales en canchas y otras superficies.

- H2O*Insight Water Tool: herramienta que puede ser usada por otras empresas, permite que proveedores y empresas rastreen indicadores de la calidad, cantidad y eficiencia del agua que utilizan.
- GreenXchange (GX): es una infraestructura diseñada para compartir propiedad intelectual centrada en la innovación y sostenibilidad.
- Uniformes hechos en un 96% con materiales reciclados.
- En 2011 se convirtió en miembro fundador de la Sustainable Apparel Coalition, formada por ONGs, la Agencia de Protección Ambiental de EEUU y otras empresas. La Coalición pretende crear un índice de sustentabilidad que sea usado por toda la industria del vestido y el calzado.
- En 2012 estrenó su Índice de Manufactura, para uniformar los estándares de sus 930 fábricas.
- En julio de 2012 presentó los tacos para fútbol Nike GS, los cuales son los más sustentables producidos hasta ahora, con materiales orgánicos y reciclados.

Conclusión del caso Nike:

Analizando la página de Interbrand, consultora de marcas líderes que utiliza métodos fiables para establecer el valor de una marca, encontramos a Nike con un valor de 19,875 millones de dólares, esta cantidad le concede un hueco en el número 22 del posicionamiento global y la convierte en el número uno del ranking de las marcas pertenecientes al sector deportivo.

Teniendo en cuenta todos los datos de que se disponen y analizando la trayectoria de la marca junto con las estrategias empleadas por la misma, se puede concluir que realmente existe una conexión entre la evolución positiva de la imagen de la marca y las técnicas de RSC llevadas a cabo.

5.5 Engagement

Stakeholder engagement o compromiso con los grupos de interés. Este es un punto fundamental dentro de la estrategia de la comunicación corporativa. Para poder llegar a establecer una consonancia entre empresa y grupos de interés es necesario llevar a cabo diferentes acciones (desde encuestas y foros hasta asociaciones) en las que la marca atienda las cuestiones planteadas por los stakeholders, y las incorpore en el desarrollo estratégico y operacional de la misma.

Existen muchas formas para llevar un proceso entre marcas y grupos de interés, desde AccountAbility y la IESE IESE Business School, lo clasifican según los niveles de relación (AccountAbility, 2006):

Comunicación unilateral:

- Permanecer pasivo: no hay relación, las empresas no tienen en cuenta a sus grupos de interés.
- Hacer seguimiento de las opiniones de los stakeholders (Pull communication): sería una comunicación unilateral, de los stakeholders a la compañía. No se podría decir que existe relación, supondría un seguimiento en los medios y en Internet. Informes de segunda mano de otros stakeholders (entrevistas puntuales).

- Informar o educar a los stakeholders (Push communication): comunicación unilateral, de la compañía a los stakeholders; sin opción a respuesta. Dependiendo del desarrollo de la estrategia podría ser tanto a corto como a largo plazo. Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios en Internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Comunicados y conferencias de prensa; publicidad en los medios.

Sin embargo este tipo de comunicaciones está quedando obsoleta, con el engagement se está demostrando que una RELACIÓN es la mejor estrategia para conseguir un compromiso mutuo.

Formas de compromiso (AccountAbility, 2006):

- Colaborar: Las colaboraciones proceden de personas y organizaciones (públicas, privadas o de la sociedad civil) que se dedican a objetivos de bien común a través de la combinación de recursos y competencias, y comparten así riesgos y beneficios. Son diseñadas y negociadas para cumplir con las necesidades, de modo que posibiliten la colaboración entre los distintos grupos involucrados. La meta es desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción conjuntos a través de asociaciones con los grupos de interés o en una red de grupos de interés.

En esta relación, ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. La relación es a largo plazo, y puede ser en forma de proyectos conjuntos o de asociaciones voluntarias de dos partes, o de múltiples grupos de interés, entre otras.

EJEMPLO: El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha elaborado varias iniciativas voluntarias en colaboración con distintas industrias. Las empresas participan con sus recursos para desarrollar prácticas sostenibles y utilizan esta plataforma para dialogar con los grupos de interés. En cada iniciativa, los participantes se comprometen a un conjunto de principios, en el marco del desarrollo sostenible.

- Convocar: Implica trabajar directamente con las partes interesadas, con el objetivo de entender sus inquietudes y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones. La comunicación puede ser bilateral o de dirección múltiple, y el aprendizaje es mutuo. Ofrece más posibilidades a los grupos de interés a la hora de influir en la agenda y en los resultados. Este tipo de relación permite que den su opinión sobre la manera de satisfacer sus expectativas, y proporciona a la empresa la posibilidad de contextualizar las barreras a las que se enfrenta al tratar de satisfacer las expectativas de diversos grupos de interés. La relación es a corto o largo plazo, y puede llevarse a cabo en foros de múltiples grupos de interés, paneles, etc. Entre estos métodos, uno de los más utilizados son los paneles.

EJEMPLO: El Banco Sabadell tiene un Comité de Ética Corporativo, cuya misión es asesorar y supervisar la adaptación de comportamientos éticos. El Comité es responsable también de impulsar y supervisar la implementación de las políticas de responsabilidad social aprobadas por el Consejo, y los planes de actuación en las distintas unidades de la empresa.

- Consultar: El objetivo de la relación es obtener información y feedback de los grupos de interés para poder incluirlos en las decisiones internas. Los asuntos de consulta pueden ser temas de interés actual o pueden tratar asuntos relacionados directamente con la empresa, tales como su imagen, comunicación, impactos, resultados o servicios y productos.

En cuanto a la relación, puede ser a corto o largo plazo, y la comunicación debe ser bilateral, pudiendo ser realizada a través de encuestas, reuniones de grupo, talleres, etc.

EJEMPLO: El periódico británico The Guardian ha lanzado un blog sobre sostenibilidad con el objetivo de abrir un espacio a sus grupos de interés donde pueden comunicarse con la empresa. Esta quiere poder interactuar on-line con sus grupos de interés, y, de este modo, abandonar la relación de comunicación unilateral que generalmente existe entre un periódico y sus lectores.

- Delegar: Los grupos de interés pueden tener un rol formal en el gobierno de una empresa, o esta puede delegarles la adopción de algunas decisiones. La relación es a largo plazo, y en forma de incorporación de los grupos de interés en la estructura de gobierno, por ejemplo, como accionistas o como miembros en el Consejo de Administración o en comités particulares.
- Realizar transacciones: Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos. La comunicación sería bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato, así como el tiempo de la relación. Alianzas entre el sector público y el privado e Iniciativas de financiación privada, subsidios, marketing de causas, lobby.

El siguiente gráfico muestra la relación entre la influencia o el poder de los grupos de interés, y el enfoque del compromiso con los mismos.

Gráfico 5: Relación Influencia/Compromiso con los stakeholders



Fuente: Adptado del gráfico de stakeholdermap.com

En los Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de la IESE, enumeran los beneficios del compromiso con los grupos de interés de la siguiente manera (Strandberg, 2010):

- Identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes.
El hecho de mantener un diálogo continuo con los grupos de interés lleva consigo la posibilidad de poder identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones, tanto para la empresa como para el mercado en general.
- Mejor gestión de riesgos y de oportunidades.

Tener conocimiento de las perspectivas y acceso a los recursos de los grupos de interés, puede ayudar a la empresa a gestionar las oportunidades y los riesgos con mayor eficiencia y eficacia.

- **Innovación y mejora.**
El conocimiento y los recursos de los grupos de interés también pueden ayudar a la empresa en la mejora y la innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.
- **Establecer la credibilidad como socio.**
La interacción cara a cara y la capacidad de desarrollar las relaciones individuales son, generalmente, el método más eficaz para la construcción de confianza y la credibilidad de la empresa. A su vez, el hecho de crear confianza es crucial para lograr el éxito a largo plazo.
- **Toma de decisiones fundamentada.**
El acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales, pueden traducirse en una ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la empresa.

5.6 PUBLICIDAD

La publicidad corporativa hace referencia a aquellas campañas publicitarias que transmiten un mensaje orientado a promocionar o mejorar el nombre, la imagen o la reputación de una empresa o corporación, para generar una reacción positiva en su público objetivo y una buena imagen en los medios de comunicación. Es eficaz siempre que siga una estrategia basada en la credibilidad, y que sea acorde con la filosofía real de la empresa.

Este tipo de discurso publicitario ha estado siempre más presente en empresas pertenecientes a sectores como el energético o textil entre otros, generalmente vinculadas con escándalos sobre prácticas abusivas o no sostenibles para con el medioambiente.

Muchas empresas utilizan este tipo de publicidad para reafirmar sus valores positivos tras haber pasado por situaciones de crisis, o pérdida de confianza por parte de sus clientes. En otras ocasiones, para evitar mostrar una imagen negativa en el público, dadas la características de sus actividades empresariales. En cualquier caso, realizar publicidad corporativa para una empresa es una técnica altamente necesaria y demandada por aquellas cuya imagen está en constante exposición pública. Actualmente la tendencia al diálogo con los públicos, ha generado que este tipo de publicidad se introduzca en la estrategia empresarial de todas las grandes corporaciones.

Aunque la publicidad comercial utilice las mismas herramientas que la corporativa a la hora de comunicarse con sus diferentes públicos, no tienen un mismo objetivo. En las campañas comerciales los protagonistas son los productos, y el objetivo es el aumento de ventas (generalmente). En las corporativas la protagonista es la marca y los valores que la componen, y el objetivo es, como se ha hecho referencia anteriormente, mejorar la imagen de marca.

Así pues, hoy en día, además de los mensajes comerciales se considera muy relevante la gestión de otros aspectos referentes a la “parte humana” de la organización (atención al cliente, productos, la gestión de la marca, comunicación interna, etc.) da un sentido único y uniforme entre todos sus públicos.

La publicidad corporativa engloba diversos objetivos, centrados la gran mayoría en generar una percepción positiva ante sus stakeholders; cuidando tanto de la imagen interna como de la externa.

Entre otros objetivos, este tipo de comunicación se centra en (Rodríguez, 2004):

- Potenciar la imagen de la empresa de cara a los clientes y al público en general, especialmente antes de una campaña comercial. Este es el caso habitual de la banca, sector que justo antes de lanzar una oferta de acciones desarrolla campañas corporativas.
- Comunicar de forma atractiva hacia áreas sociales, económicas o políticas.
- Motivar a los empleados que forman parte de la organización a través de mensajes que refuercen su sentimiento de pertenencia a la misma
- Difundir los eventos en los que participe o protagonice la empresa, así como los premios, condecoraciones o menciones que haya obtenido por su labor.
- Crear diferencias en mercados competitivos y saturados, ya que ante productos similares la imagen y notoriedad de la empresa puede ser determinantes para la decisión de compra del consumidor.
- Defender a la empresa de agresiones de la competencia o de noticias negativas relacionadas con la marca.
- Presentar e introducir una empresa nueva o desconocida.

Las líneas argumentales más utilizadas en la publicidad corporativa son las siguientes (Rodríguez, 2004):

- Las dimensiones de la empresa: beneficios, número de empleados, sectores productivos en los que opera, número de accionistas, etc.
- Inversión en investigación y desarrollo.
- Aspectos sociales: respeto al medio ambiente, destino de fondos a causas benéficas, etc.
- La internacionalización de la empresa.
- La trayectoria histórica.

La Fundación Reina Sofía: caso de éxito

Constituida en mayo de 1977, la Fundación Reina Sofía es una entidad mixta de carácter benéfico y cultural, sin ánimo de lucro y de naturaleza permanente. Desde 1994, gestiona y promueve numerosos proyectos educativos y sanitarios, así como de ayuda social y humanitaria de los que se han beneficiado niños, mayores, inmigrantes, discapacitados y afectados por catástrofes naturales.

El apoyo a la investigación en la enfermedad del Alzheimer, ha sido y es una de las prioridades de trabajo de la Fundación Reina Sofía desde 2002, año en el que se impulsó la construcción del Centro Alzheimer Fundación Reina Sofía (CAFRS). Con un coste de 28 millones de euros, constituye un complejo asistencial en el que se aborda la enfermedad de Alzheimer desde tres ángulos: investigación, formación y servicio asistencial al enfermo. Como continuación de esta vocación, la Fundación Reina Sofía ha destinado 4.775.250 euros desde 2008 para proyectos de investigación sobre la enfermedad (Palacio de La Zarzuela, 2014).

En el periodo de 2012-2015, la Fundación está financiando más de 40 proyectos, gestionados por 24 asociaciones, fundaciones y hospitales nacionales e internacionales; relacionados con la cooperación internacional, y ayudas sociales a los más desfavorecidos por la crisis económica y el alzhéimer.

La campaña “Edición Recuerda”, presentada por la Fundación Reina Sofía, tenía como objetivo sensibilizar a la sociedad española sobre la enfermedad del Alzheimer, y la necesidad de investigar esa y otras enfermedades neurodegenerativas. Más de 30 empresas y entidades españolas de distintos sectores económicos y sociales colaboraron con la reedición de antiguos productos y servicios. Entre ellas Balay, Bayer, BBVA, BH, Callao City Lights, Coca-Cola, Cayro The Games, El Corte Inglés, Espasa, Fundación Atlético de Madrid, Fundación de los Ferrocarriles Españoles, Flex, Fournier, Fundación Real Madrid, Metro, Google, Grupo Cofares, Inditex, Juanola, Kern Pharma, Nutrexpa, ONCE, Orangina Schweppes, Paradores, Pascual, Renfe, Santander, Telefónica, Universal Pictures, Unilever y Victoria. Toda la recaudación se destinó a financiar proyectos de investigación en alzhéimer.

La campaña, diseñada por la agencia de publicidad española Sra. Rushmore, tenía el objetivo de sensibilizar sobre la enfermedad del Alzhéimer, una enfermedad que afecta actualmente a más de 500.000 personas en España, y alrededor de 32 millones en todo el mundo; además de contribuir a recaudar fondos que se destinaron a la investigación en este campo.

Los principales medios de comunicación -A3media, Cope, FORTA, Grupo Z, Hola, La Vanguardia, La Razón, Media Set España, PRISA, RTVE, Unidad Editorial y Vocento- firmaron un acuerdo de colaboración con la Fundación Reina Sofía para la difusión de la campaña, en la que también participó el Instituto de Salud Carlos III, el IMSERSO, y las asociaciones de familiares de enfermos de Alzhéimer, representados principalmente por su confederación, CEAFA.

En cuanto al medio online, el sitio web www.edicionrecuerda.com permitía a las personas interesadas conocer con más detalle la campaña, recordar antiguos anuncios de los colaboradores, y comprar aquellos productos del pasado producidos nuevamente para esta campaña. Palacio de La Zarzuela. (2014).

5.7 Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas son el arte, técnica y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y sus stakeholders; para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico.

Tiene la característica de ser una forma de comunicación bi-direccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y sus grupos de interés.

Según James, Grunig y Todd Hunt (2003), autores del manual *Dirección de Relaciones Públicas*, las RRPP son la función característica de la dirección, que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. A partir de los años 90 y especialmente en los últimos años, han pasado de tener una función de promoción y de relaciones con los medios (persuasiva) a una función de gestión y dirección. Esto ha sido debido al cambio reciente en la concepción de las empresas, que se regían por un

modelo basado en el interés del beneficio económico, al actual, en el que se consideran un organismo social con preocupaciones e intereses humanitarios.

Las relaciones públicas han hecho que las organizaciones sean más sensibles a sus públicos, al canalizar el “feedback” de los mismos hacia la dirección de la empresa.

A la hora de desarrollar acciones para establecer contacto con los diferentes grupos de interés, las relaciones públicas hacen uso de su carácter estratégico; segmentándolos y clasificándolos, buscando ser más efectivas a la hora de comunicar su mensaje. Dozier y Repper, apuntan que la segmentación consiste en organizar a la población en grupos funcionales relativamente homogéneos, basados en características importantes que hasta cierto punto determinan cómo reaccionarán ante una organización, su imagen, sus productos y los temas que son importantes para ésta. De esta manera, pasan de dirigirse a un “público general” a uno más específico con el que conectar de forma más directa (1992, p.203).

Para conseguir este objetivo, primero es necesario realizar una investigación de los públicos o una investigación de mercado. Esta investigación nos permite identificar cuáles son los usuarios clave en función de factores como la edad, la renta, la clase social, la educación, las propiedades que poseen, o los modelos de consumo de determinados productos, así como el lugar de residencia. Según Grunig para que un criterio de segmentación sea útil, los segmentos resultantes han de ser definibles, mutuamente excluyentes, medibles, accesibles, pertinentes con la misión de la organización, alcanzables con la comunicación mediante medios razonables, y lo suficientemente amplios para ser importantes y viables económicamente (1989, p: 203) y (Míguez, 2010).

Según la ejecutiva residente del IMB Business School, Nadine B. Hack, para que una empresa pueda generar y mantener el interés o “engagement” con sus stakeholders, es necesario (Troncoso, 2013):

- Crear relaciones de valor: En caso de situaciones conflictivas, es necesario encontrar personas tanto dentro de la organización como fuera de ella, capaces de encontrar puntos de sinergia y ver más allá del conflicto, para facilitar un canal de diálogo confiable y eficaz que permitan ver el lado humano de ambas partes.
- Prevenir obstáculos: Prever posibles situaciones que puedan dañar la relación existente y las posibles vías de solución.
- Hacer que el compromiso perdure, recordando siempre las razones que los unen y los beneficios que, para ambas partes, crea dicha relación.
- Crear equipos catalizadores que generen confianza y empoderamiento dentro de los distintos stakeholders.

Algunos ejemplos de acciones que pueden ayudar a forjar este vínculo pueden ser: días de convivencia, jornadas de capacitación, campañas medioambientales o tácticas más corporativas como reuniones periódicas con líderes de cada grupo donde se traten los puntos importantes de ambas partes, las novedades, y se planteen salidas conflictos existentes, cultivar líderes dentro de la empresa capaces de generar empatía, y canalizar soluciones mediante los puntos de sinergia que se identifiquen, crear y mantener flujos de comunicación constantes y transparentes, etc.

Más allá de las relaciones con los stakeholders, las relaciones públicas son también una práctica muy utilizada por las empresas para gestionar su posicionamiento en la mente de los públicos, aunque es cierto que siempre lo hace persiguiendo la máxima aceptación social.

Las funciones más importantes a desarrollar por las relaciones públicas en este terreno, son entre otras (Muñiz, 2010):

- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y marketing.
- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y marketing de los productos o servicios que representa.
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que representa, mediante el contacto constante con clientes, proveedores, agentes sociales, etc.
- Establecer un buen clima laboral y conseguir en los empleados el espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior.
- Conseguir que ningún problema altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social.

Se puede entender por tanto, que las relaciones públicas actúan como instrumento regulador entre la empresa y su entorno. Actualmente, y gracias a las nuevas tecnologías, esta afirmación gana más fuerza que nunca; el mundo ha pasado de basarse en un sistema de grupos cercanos a una “confederación de individuos interconectados”.

Las relaciones públicas tradicionales están al borde de la extinción. Gracias a internet, las formas de comunicación están evolucionando hacia un entorno social interactivo y participativo, que da a las marcas la oportunidad de conectar directamente con los públicos. El “narrowcasting” o “difusión selectiva” es una realidad que facilita conectar con audiencias más específicas, más reducidas, sin limitarse a distribuir contenido a través de canales tradicionales como las notas de prensa o los comunicados. Las redes sociales dan un giro a la definición de segmentación de públicos sobre la que teorizan gurús del campo. A través de internet las campañas de relaciones públicas pueden estar completamente personalizadas.

CAMPOFRÍO: caso de éxito

En los últimos años la marca Campofrío España, ha venido practicando una estrategia de comunicación emocional, que aunque no es precisamente innovadora en el mundo publicitario, ya que se ha practicado hasta la saciedad en muchos sectores, sí que supone un cambio en marcas de alimentación. “Conectar emocionalmente con una creatividad notoria y una personalidad de marca diferente” han sido las claves de esta estrategia que se plasmó durante 2010 en tres campañas publicitarias – Cascos Azules, Muñecas y 4 sentidos-.

El jurado valoró la estrategia basada en “el desarrollo de marcas fuertes, el conocimiento y la cercanía con los consumidores así como una creatividad e innovación a todos los niveles” que consiguió que Campofrío incrementase sus ventas en todas sus categorías durante 2010 y alcanzase un record histórico en su notoriedad espontánea de marca –un 79%- (INDISA, 2015).

Tras tantos éxitos una tragedia golpeó a Campofrío, cuando en el año 2014 se incendió una de sus fábricas dejando a más de 1000 trabajadores pendientes de su futuro (Troncos, 2012).

¿Cuál fue la estrategia de Campofrío?

Pocas horas después de que se desatase el incendio en la fábrica de Campofrío en Burgos, la empresa ponía en marcha un protocolo de actuación de crisis. Desde la empresa se envió un comunicado de manera urgente a los medios de comunicación en el que se respondían a todas las preguntas que pueden surgir en una crisis de comunicación de este calibre, donde no solo la vida de las personas está implicada, sino también el interés de una localidad, inversores y consumidores.

En el comunicado de Campofrío se mostraba en primer lugar un mensaje tranquilizador ante el incendio, y lanzó un agradecimiento a todas las personas y agentes implicados en la mitigación del fuego.

Para concluir con la gestión de esta crisis, Campofrío creó una campaña de relaciones públicas en la que los empleados eran el mensaje clave. Desde la compañía enviaron a todos los afectados una carta muy conmovedora y sobretodo alentadora y reconfortante, acompañada de un ladrillo forjado con las cenizas de la antigua fábrica. Después les convocaron a todos a asistir a la reconstrucción de la planta, para que uno a uno pusieran su ladrillo y participaran en la creación del lugar que les devolvería su empleo y por tanto su forma de vida.

De esta manera mandaban un mensaje general de responsabilidad e incluían a los trabajadores en una atmósfera de tranquilidad; preocupándose de que la acción fuera personal (carta y ladrillo con nombres propios) y general (campaña llegada a los medios con fuerte repercusión).

Desde Campofrío han sabido enfrentarse a esta crisis de comunicación siguiendo de manera correcta los pasos, y sabiendo enviar los mensajes necesarios a los stakeholders implicados: trabajadores, medios de comunicación, inversores, miembros de la comunidad, autoridades, consumidores y opinión pública. Y es que el valor emocional que la marca ha impregnado en la sociedad española a través de su estrategia de comunicación en los últimos años, hace que Campofrío sea más que una empresa.

Sobre Campofrío

La marca Campofrío fue fundada en España en 1952. Ochos años después de que surgiera la empresa, decide diversificar sus productos hacia elaborados cárnicos, y actualmente se ha convertido en líder del sector cárnico en Europa. Es una de las 5 mayores compañías del mundo en su área.

A lo largo de la década de los años 2000, la cifra de negocio del grupo viene rozando los 2.000 millones de euros, cuenta con una plantilla de 11.800 trabajadores en Europa y América, y sus productos son líderes en los mercados de España, Portugal, Francia y Holanda (Troncos, 2012).

5.8 Co-creación

La co-creación es un nuevo modelo de comunicación que comienza a gestarse a principios de los años 2000. Actualmente es una realidad que va abriéndose paso en el mundo de la comunicación empresarial. La co-creación se entiende como el intercambio mutuo y fructífero de ideas,

productos y servicios en un diálogo continuo entre las marcas y sus stakeholders, en el que las relaciones entre ambos son mucho más cercanas y próximas que en una estrategia comunicativa convencional. El engagement que se crea a raíz de este diálogo se revela como la clave de la nueva arquitectura de las marcas.

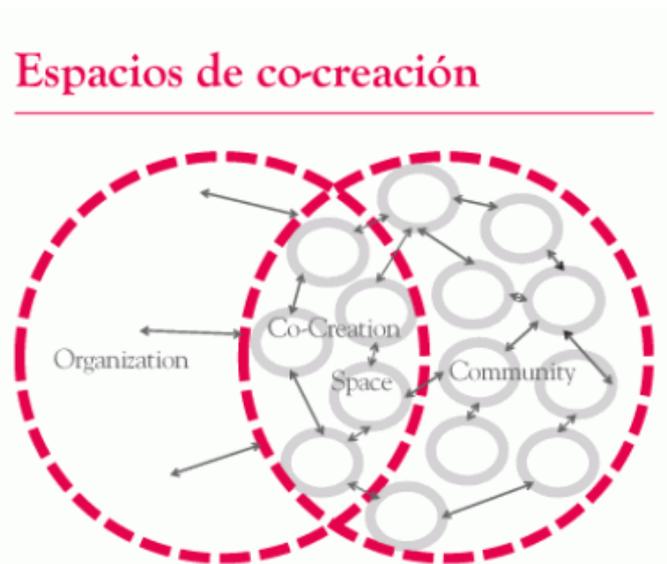
Según Majken Schultz, profesora de management en Copenhagen Business School, las marcas corporativas son mucho más efectivas cuando forman parte del código genético de la empresa, cuando son, en definitiva, ellas mismas. Y eso se consigue alineando la marca en torno a la identidad corporativa con tres elementos clave (Corporate Excellence– Centre for Reputation Leadership, marzo, 2012):

1. La visión: a dónde quiere ir a la organización.
2. La cultura: con qué valores cuenta la misma.
3. La imagen: qué piensan sus stakeholders de ella.

Marcas como Harley Davidson, Saab, Apple o Lego funcionan gracias a la co-creación. Tanto las organizaciones como sus grupos de interés comparten una pertenencia hacia la marca sin límites geográficos. La relación Marca-Stakeholders va más allá del simple consumismo, forman un vínculo, compartiendo valores, rituales y tradiciones.

En la nueva economía, las organizaciones buscan la manera de reinventarse para poder competir y seguir satisfaciendo las necesidades de sus stakeholders. Estamos en el tiempo de la cooperación empresarial: co-creación, crowdfunding, creación de comunidades, diferentes ideas en los medios sociales para buscar la colaboración con los consumidores, etc. Es decir, la sociedad colaborativa.

Gráfico 6: Espacios de co-creación



Fuente: Building Brands Together, University of California, 2013

Como una de sus mayores expresiones, la co-creación se ha consolidado como una práctica aplicable a diversos escenarios, y que dentro de un entorno empresarial, puede ser definida como el ejercicio colaborativo a través del cual las marcas trabajan de la mano de sus usuarios con diferentes propósitos, desde estrategias de comunicación y mercadeo, hasta llevar a cabo

proyectos de impacto social, diseñar nuevos productos, o crear experiencias de marca, entre otras.

HARLEY DAVIDSON: caso de éxito

La creación de una comunidad es lo que le permite a Harley-Davidson co-crear un "estilo de vida" multigeneracional, ya que ha transformado a los clientes en fans. La lealtad hacia la marca es real, porque la consideran parte de ellos mismos.

La empresa ha llegado al corazón del cliente y de este modo genera una lealtad que sería imposible conseguir sólo con los atributos del producto. La frase "el que compra una Harley siempre repite" es consecuencia de la forma en que la empresa se relaciona con los clientes. Una explotación rentable a lo largo del tiempo de campañas de fidelización, personalización del producto, el mantenimiento del índice de retención, una correcta selección de distribuidores y la potenciación de una relación que va mucho más allá de una simple transacción han hecho de la marca una fuente de fidelización.

Harley Davidson comenzó a promover las agrupaciones de propietarios de Harleys, hasta crear el llamado HOG (Harley Owners Group): club internacional de propietarios de Harley, que actualmente reúne cerca de un millón personas en todo el mundo, compartiendo valores y aficiones, en definitiva, creando su propia forma de ver la vida.

A través del HOG, los fanáticos de las motos se mantienen informados de las últimas noticias sobre la marca y pueden comprar diversos productos a precios más económicos que en el mercado. Pero sobre todo, pueden intercambiar vivencias y opiniones sobre la marca. Opiniones que son muy tomadas en cuenta por los directivos de la compañía, y que, en ocasiones, acaban siendo auténticas estrategias empresariales.

Los fans asociados al HOG también cuentan con una revista de alto valor percibido, un programa para alquilar motos ("Fly & Ride"), facilidades para el envío de motocicletas, un programa de asistencia en carretera, y convocatorias masivas de "moteros".

Para muchos, es precisamente la presencia activa de esta comunidad ligada al rock, a la pasión por las motos y al espíritu de libertad y rebeldía, lo que agranda el mito de Harley-Davidson. Un mito que ha provocado que miles de clientes se hayan tatuado la marca. Cómo la propia Compañía reitera: "Vendemos un estilo, un sentimiento de vida. Las motos las entregamos gratis."

Sobre Harley Davidson

La primera moto Harley- Davidson fue fabricada en 1903, y ya en los años 60 la marca era considerada símbolo de libertad para sus propietarios. No obstante fue en 1983 cuando la marca se dio cuenta de que tenía que ir un paso más allá, tenía que fortalecer su conexión emocional con los clientes. (En busca de la felicidad, 2011).

5.9 Involucración y relevancia de los stakeholders en la imagen de marca

Se entiende la dirección de la organización como el modo en que las empresas son dirigidas, lideradas y controladas en función de los distintos grados de consideración de los intereses de los

grupos que influyen o son influenciados por la organización (Garicano, 1998). De este modo, cada uno de los modelos de dirección existentes se relacionará con factores históricos, sociales, económicos y culturales propios del lugar en el que se desarrolla la organización (Chávarro, 2012).

La evolución del concepto de empresa, ha encaminado el control de la misma hacia un modelo de carácter social o de involucración de los grupos de interés.

La empresa es parte de un sistema, con múltiples interesados en su buen funcionamiento, del que obtienen un beneficio. Es una red de multipropiedad, en la que el accionista es una parte con un papel central y al que se exige la responsabilidad del buen gobierno de la empresa; pero que actualmente comparte responsabilidad con el resto de grupos, considerados colaboradores necesarios. Los directivos deben, por ello, satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Esto es especialmente importante en empresas que se enfrentan a rápidos cambios en las estructuras del mercado, las necesidades de los clientes, las tecnologías y los valores de la sociedad.

Así pues, al modelo de involucración de los grupos de interés, se le denomina de esta manera, debido a que presta atención a otros colectivos además de los accionistas de la empresa; y tiene como objetivo el logro y la obtención de un equilibrio entre los intereses (en ocasiones contradictorios) de todos los stakeholders. Precisamente esta es la razón de que el término de “modelo de control social” sea en ocasiones cambiado por el de “modelo que favorece la democratización de la empresa”, en el sentido de que la organización alcanza la legitimidad considerando los intereses, valores y necesidades de la sociedad en su conjunto. En definitiva, la organización se siente responsable frente a la sociedad, lo que le permitirá recibir la lealtad de la misma.

Un ejemplo de proceso de transformación de negocio hacia una política basada en la relación con los grupos de interés es el de la reconocida empresa norteamericana Sears, la cual desarrolló un modelo cuantitativo para predecir la relación entre la satisfacción de los trabajadores, la de los clientes y los resultados financieros. El análisis muestra la repercusión de los diferentes stakeholders y la importancia del trato con los mismos. La marca descubrió que un 5% de mejora en la actitud de los empleados conduce a un 1.3% de mejora en la satisfacción de los clientes, lo cual a su vez lleva a un 0,5% de mejora de los ingresos (Rucci, Kim & Quin, 1998, p.p. 82-97).

En principio, este análisis le permitirá a la empresa la identificación de grupos, personas e instituciones influyentes sobre la Estrategia y/o Iniciativa Corporativa, la anticipación de reacciones frente al quehacer corporativo de la empresa, la identificación de los conflictos de interés entre los mismos, y el desarrollo de estrategias para apoyar sostenidamente a la estrategia corporativa, o en todo caso, reducir los obstáculos que se vislumbren.

Al respecto Lira señala que la empresa debería entonces contar con un proceso metodológico para el análisis de grupos de interés (stakeholders) el cual ordenada y sistemáticamente facilite determinar el posicionamiento de esos grupos con relación a las estrategias e iniciativas de la corporación (2002, p.2).

Asimismo, Hill y Jones manifiestan que una compañía no siempre puede satisfacer las exigencias de todos los stakeholders. Los derechos de diferentes conjuntos de individuos pueden generar conflicto, y en la práctica pocas organizaciones cuentan con los recursos para manejar los grupos de interés (1996, p.46).

Se evidencia en la cita de estos autores el impacto que estos grupos pueden tener en la gestión de las organizaciones, versus los recursos con los que se cuenta para satisfacer sus requerimientos. En consecuencia, es importante considerar la aplicación de una metodología que permita su identificación y jerarquización, a fin de formular estrategias dentro del Plan de Negocios que contemplen su manejo (Perozo de Jiménez, & Del Valle Urdaneta, 2006).

Identificación de los grupos de interés

Según añadió Pascual Montañés (profesor de finanzas del IE Business School), en el Programa de Reputación Corporativa organizado por el Foro de Reputación Corporativa y el IE Business School en Madrid, conocer en profundidad cada uno de los actores que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de una organización, analizar sus perfiles y estudiar sus inquietudes y sus necesidades, es fundamental para poder establecer una estrategia de áreas de valor y a largo plazo con cada uno de los grupos de interés. (Corporate Excellence, 2011). Para lo que es necesario realizar un estudio exhaustivo sobre los distintos grupos de interés de cada compañía, jerarquizándolos según su grado o poder de influencia, el nivel de interés y, en tercer lugar, la contribución a la reputación de la empresa. La complejidad de este proceso en muchas organizaciones, viene por el número de stakeholders que posee. Tan importante es saber quiénes son los grupos de interés, como cuáles son sus expectativas y sus demandas sobre la organización, qué esperan de la empresa. En este sentido, el directivo responsable de un área funcional de la compañía debe ser, en definitiva, un seductor de stakeholders encargado de gestionar esas expectativas y favorecer su satisfacción con respecto a la empresa.

Según Freeman, la primera herramienta que pueden utilizar las compañías para comprender y conocer en detalle los grupos de interés que se sitúan en su entorno, es la matriz de stakeholders que incorpora cuatro datos importantes (Corporate Excellence, 2011):

1. Identificación: quiénes son y cómo se llaman.
2. Expectativas: qué buscan y qué esperan.
3. Obligaciones: qué derechos tienen y qué obligaciones tenemos.
4. Priorización: quiénes son los más importantes en función de todo lo anterior.

Thompson (1997) considera que para incrementar el valor de la organización es necesario tener en cuenta cuatro categorías:

1. Inversión
2. Clientes
3. Comunicación interna
4. Crecimiento y mejora

Le da relevancia a satisfacer las necesidades de los clientes, para lo que estima oportunas las siguientes actuaciones (Thomson, 1997):

1. Entender y aproximarse a los clientes, es decir, comprender su percepción de valor
2. Tener un compromiso con la calidad
3. Ofrecer de un alto nivel de servicio
4. Reaccionar de forma rápida ante las amenazas y oportunidades competitivas
5. Innovar.

Ante esto, la organización debe preocuparse del cliente, conocer sus necesidades, ya sean verbalmente expresadas o latentes, involucrándolos en la definición de los nuevos productos y

tratar a cada uno de ellos como si fuera un segmento de mercado unitario, aprendiendo de su negocio y enseñándoles el de la organización, para descubrir nuevas oportunidades de generación de valor.

Según Johnson y Scholes (2001) al existir una diversidad de fuentes de poder, resulta de interés tener en cuenta ciertos indicadores:

- El estatus del individuo o del grupo. Posición que tienen los individuos en la jerarquía de la organización, así como, el sueldo del individuo o el escalafón laboral del grupo. Igualmente, la reputación que frente a los demás también es relevante.
Por otra parte, el estatus del agente externo, viene indicado normalmente por la forma en que es tratado por los empleados, y por la prontitud con que la empresa responde a sus demandas.
- El derecho a la adjudicación de recursos. Se refleja por la proporción del presupuesto que absorbe cada departamento, o el número de trabajadores de ese grupo. En concreto, la tendencia a incrementar o disminuir la participación en el presupuesto es un indicador del grado en que el poder del grupo aumenta o disminuye.
En el entorno externo, la dependencia de recursos suele ser mensurable de forma directa, por ejemplo, el tamaño relativo de cada accionista, de los préstamos, o la proporción de dependencia de la empresa de un único cliente.
- La representación en posiciones poderosas. Es necesario analizar este indicador con relación a los mecanismos de gobierno corporativo de la organización. Un buen ejemplo es el resultado de la composición de la junta directiva y sus especificidades.
En el entorno externo hay que tener en cuenta los mecanismos de negociación que reflejan si los participantes externos son tratados con mayor o menor interés.
- Símbolos de poder. La división interna del poder puede medirse según una multitud de indicadores. Símbolos físicos son, por ejemplo, el tamaño y la localización de las oficinas de cada persona, si tienen secretaria, si se les entregan todas las mañanas documentos y periódicos, etc.
En el entorno externo, estos símbolos constituyen importantes pistas del interés hacia determinados grupos, por ejemplo, si el equipo directivo sale a comer con los proveedores o clientes; o el nivel de la persona que negocia con un determinado proveedor.

El poder define el grado en el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que estos emprendan determinadas acciones. Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

La figura siguiente muestra diferentes fuentes de poder, tanto de los stakeholders internos como externos, y puede utilizarse como una lista de comprobación para verificar la valoración del poder de cada stakeholder y su capacidad para influir en el desarrollo estratégico de una organización. Asimismo, es de utilidad tener en cuenta una serie de indicadores de poder que demuestran cómo los stakeholders han explotado alguna de las fuentes de poder.

Tabla 1: Fuentes e indicadores de poder

	Dentro de la organización	Stakeholders externos
Fuentes de poder	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía - Influencia - Control de recursos estratégicos - Posesión de conocimientos y habilidades - Control del entorno - Implicación en la implantación de la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de recursos estratégicos - Implicación en la implantación de la estrategia - Posesión de conocimientos - Vínculos externos
Indicadores de poder	<ul style="list-style-type: none"> - Estatus - Derecho a los recursos - Representación - Símbolos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estatus - Dependencia de los recursos - Negociación de acuerdos - Símbolos

Fuente: Johnson & Scholes, 2001

En cuanto a esta necesidad de vigilancia ante los diferentes grupos de interés para prever cómo actuar y poder diseñar las estrategias ante cada uno de ellos, consideran dos métodos para posicionar a los grupos de interés (Johnson & Scholes, 2001):

- (1) En función de su poder relacionado con el nivel de interés
- (2) En función de la predecibilidad de reacción de éstos en las estrategias de la organización.

De este modo, se establecen los denominados “mapas de grupos de interés” a través de la matriz poder/dinamismo y de la matriz poder/interés.

Tabla 2: Matriz poder/dinamismo

		Predecibilidad	
		Alta	Baja
Poder	Bajo	A Pocos problemas	B Impredecible pero manejable
	Alto	C Poderoso pero predecible	D Los mayores peligros u oportunidades

Tabla 3: Matriz poder/interés

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

Fuente: Johnson & Scholes, 2001

Basados en la propuesta de Araque y Montero, (2006) o Chávarro, (2012) deduce que el interés de las tablas 2 y 3 va a depender de la valoración correcta de los siguientes puntos:

- Si el nivel de interés-poder de los grupos refleja de un modo adecuado el marco del gobierno corporativo en el que trabaja la organización.
- Si es necesario continuar determinadas estrategias para reubicar algunos grupos de interés. Esto puede ser debido a la necesidad de reducir la influencia de un jugador clave o, en algunos casos, a garantizar que hay más jugadores clave que dirijan la estrategia (clave en el contexto de los servicios públicos).
- Quiénes son los principales obstructores y promotores de cambios, y como se responderá ante ellos, por ejemplo, en términos de educación o persuasión.

- El grado en que los grupos de interés deben ser apoyados, o hasta qué punto se les debe motivar para mantener su nivel de interés o poder con el fin de garantizar la aplicación exitosa de la estrategia.

Según Frooman (1999), se conoce el nivel de poder de cada grupo sobre la organización en función del grado de dependencia de la organización del grupo de interés, y a la inversa. Así, cuando la organización es más dependiente del grupo de interés que el grupo de interés de la organización, éste puede utilizar su poder y poner trabas a las intenciones de la empresa. De este modo, el poder es establecido en función del sentido de la dependencia en la relación, siendo exigible una asimetría en la relación de intercambio para que exista tal dependencia.

Tabla 4: Poder organización-grupo de interés

	¿Es el grupo de interés dependiente de la organización?		
		NO	SI
¿Es la organización dependiente del grupo de interés?	NO	Baja interdependencia	Poder de la organización
	SI	Poder de los grupos de interés	Alta interdependencia

Fuente: Frooman, 1999

Además, el poder es transitorio, lo que implica que puede ser adquirido y perdido. De este modo, se confirma el deber de la dirección de reconsiderar a menudo el papel que ocupa cada uno de los grupos en la organización para anticiparse a la repercusión sobre las estrategias planteadas, y poder así estar alerta a sus respuestas. Frooman (1999) añade que una vez manifestada la situación de divergencia de intereses entre la organización y los grupos de interés, el poder es el que va a decidir el resultado.

Savage afirma que, evaluando el potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar con la organización, se pueden prevenir los acontecimientos obteniendo como resultado la actitud a asumir ante cada uno de ellos. De este modo, clasifican a los grupos de interés en cuatro (Savage, et al., 1991):

- (1) Grupo de interés de apoyo: es la figura que apoya las estrategias de la organización, por lo que es el prototipo deseado
- (2) Grupo de interés marginal: es indiferente ante las estrategias, es decir, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar
- (3) Grupo de interés no-apoyo: tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla
- (4) Grupo de interés mixto: es el más importante, pues ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición.

Tabla 5: Respuestas ante los grupos de interés

		Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización	
		Alto	Bajo
Potencial de los grupos de interés para cooperar con la organización	Alto	Grupo de interés mixto Colaborar	Grupo de interés apoyo Implicar
	Bajo	Grupo de interés no-apoyo Defensa	Grupo de interés marginal Controlar

Fuente: Savage et al., 1991.

Ante todas estas teorías existentes que analizan el poder de los grupos de interés en la empresa, se refleja la necesidad de conocer, entender y encontrar las necesidades de los stakeholders clave en el flujo de la estrategia, los valores y la estructura de la organización. Aun así, hemos de tener en cuenta que la valoración del poder de cada uno de los stakeholders, debe hacerse en relación con la estrategia particular que se esté considerando.

Del modelo empresarial a la imagen de marca

La cultura corporativa es el elemento que le da sentido a la vida organizacional. Se desarrolla dentro de los referentes interpretativos que tienen los miembros en la organización para darle significado a las acciones cotidianas de la empresa. ¿Cómo se forman estos referentes? A través de los distintos actos comunicacionales, que apuntan a una simbología compartida por todos sus miembros o grupos de interés.

El anunciante es ante todo una empresa, cuyos objetivos económicos son cada vez menos ajenos a los modelos de comunicación que sustentan sus acciones, y cuyas actuaciones cobran especial relevancia en la aceptación social de su propia imagen.

Como anteriormente se ha mencionado, los stakeholders están cada vez más presentes en la organización, por lo que están adquiriendo también una presencia más activa frente a la marca. El movimiento de estos grupos impacta significativamente en los distintos niveles de gestión de la Corporación: operacional, negocio y táctico estratégico, e inclusive la propia gobernabilidad y mecanismos para el control de la gestión empresarial. La influencia de estos, llega entonces a la base de la Cultura Corporativa que fundamenta la forma en como la empresa desea ser percibida por sus públicos internos y externos.

Los modelos de comunicación principales convergen en dos cuestiones (Benavides, Villagra, Alameda, & Fernández, 2010):

1. La interactividad de la comunicación prevalece sobre la direccionalidad.
2. La notoriedad de la marca cede su importancia a los valores reputacionales y corporativos de identidad y gestión de marca, que dependen de un modo creciente de los grupos de interés.

Estos hechos conducen a nuevas preocupaciones que afectan a la naturaleza de los formatos y a la relación entre la inversión y la eficacia real de la comunicación que se establece.

Se ha producido un cambio en los proveedores de la comunicación del anunciante y en las formas convencionales de entender la propia publicidad. Esta situación obliga a las marcas a redefinir todo el conjunto de nuevos intereses y preocupaciones que empiezan a observarse en el mercado. Surge así una disposición a la relación con los grupos de interés con intención de aproximarse a las expectativas de cada uno de ellos, debido al poder de actuación que están adquiriendo en la organización.

En primer lugar, entendemos que el Anunciante está cada vez más preocupado por los valores con los que se identifica como empresa; y, en segundo lugar, los grupos de interés se están convirtiendo en protagonistas de las decisiones de consumo; que a través de su experiencia determinan cuál es el valor de una marca.

Este hecho convierte al anunciante en una empresa que gestiona valores y transforma la comunicación en un proceso de interacción y convergencia multimedia. El anunciante se ve obligado, cada vez más, a gestionar los valores de sus marcas (tanto corporativos como de producto) de un modo transversal; es decir, atendiendo a los diferentes departamentos de la empresa y observando una comunicación integrada en el conjunto de acciones de la empresa.

Los stakeholders se convierten en sujetos activos que deciden, ya que actualmente y cada vez más los contenidos de las marcas comienzan a producirse en los espacios generados por los procesos de interacción.

Los Stakeholders INFLUYEN en:	<ul style="list-style-type: none">• Otorgar o revocar las licencias y autorizaciones.• Permitir o restringir el acceso a insumos.• Mejorar o perjudicar la imagen y reputación de una empresa.• Contribuir u obstaculizar en la producción de bienes o en la oferta de servicios ofrecidos por la organización.• Permitir o restringir el acceso a la financiación.
-------------------------------	---

La cultura o forma de ser de una empresa es afectada por los cambios del entorno y sus nuevas exigencias. Cuando se diseña la identidad o personalidad construida por la empresa y demás rasgos característicos, son muchos los sesgos que la marcan frente al futuro, y no siempre con resultados positivos (Pizzolante, 1999a). La intensa participación de los stakeholders en la web, y muy especialmente en las redes sociales, ha sido un factor de primer orden en las últimas crisis empresariales que han menoscabado la reputación, y han dejado en evidencia las malas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de algunas empresas tan importantes como Enron, Mitsubishi, Parmalat, Nike, Shell, British Petroleum, Toyota, News of the World, por mencionar únicamente los casos de multinacionales de reconocimiento mundial.

5.10 Evolución

En el nuevo contexto empresarial, caracterizado por su naturaleza global y digital, las grandes marcas pasan a estar gobernadas por las opiniones de los grupos de interés que a través de las nuevas tecnologías han descubierto la forma de comunicarse directamente con la marca, consiguiendo de esta manera participar activamente en la misma.

La gestión estratégica de la marca, que se ha percibido hasta ahora como responsabilidad del

anunciante (encargado de planificar y diseñar la imagen de marca), ha pasado a estar sugestionada por un nuevo tipo de consumidor; capaz de construir la marca desde nuevos espacios que el propio anunciante no puede controlar (nuevos conceptos como *blogosfera*, marketing viral, comunidades virtuales, *worth of mouth online*...). Este renovado protagonismo adquirido por el nuevo consumidor –más exigente, con un consumo más fragmentado y con una mayor oferta mediática a su alcance– y la irrupción de las nuevas tecnologías –con nuevos dispositivos que posibilitan la interactividad y la construcción de la comunicación por parte de los usuarios– son los ejes que están desestabilizando el mercado y cuestionando, en muchas ocasiones, los modos de gestionar la práctica comunicativa y asegurarse la eficacia de sus acciones.

Por ello, el anunciante que continua definiendo el valor de su marca, entiende que en el futuro próximo será el consumidor el que determine sus contenidos, integrando al anunciante y a la marca en un universo influido por factores que no controlan directamente.

Es por todo esto que ahora se está viviendo un momento decisivo, ya que se está produciendo un cambio radical en el ámbito digital y en la sociedad, a la hora de entender su relación con las marcas y las organizaciones. Se está gestando la era de la transparencia radical, término acuñado por Daniel Goleman para referirse al momento actual en el que la necesidad de una comunicación abierta y honesta, sin fronteras, es una exigencia irrenunciable por parte de la sociedad y los diferentes stakeholders, tanto en el ámbito de la empresa como en el de la política (fenómenos recientes como Wikileaks⁷ son una buena prueba de ello).

Según la opinión de Paul Holmes (periodista experto en el sector de la Comunicación y las Relaciones Públicas y creador de The Holmes Report), todo lo que dice, hace y piensa una organización actualmente, se ve sujeto a un escrutinio público como nunca antes en la historia. Los responsables de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas de las compañías, han de ser conscientes de que cualquier ciudadano, medio u ONG, puede interesarse en lo que hace una empresa, y que en un mundo globalizado, cualquier acción puede tener una repercusión imprevisible y negativa para la reputación de una marca. El tan afamado fenómeno boca-oreja pasa de su versión natural al medio digital, multiplicando su nivel de influencia de un alcance local a uno mundial. La alta credibilidad que ha acompañado siempre a este método se traslada a Internet en forma de comentarios en las redes sociales. Esta técnica puede ser tanto muy positiva para las marcas, cómo extremadamente negativa si se diera el caso de que ésta tenga un traspiés comunicativo u ofenda de algún modo a alguno de los grupos de interés que estén presente en la red.

Los stakeholders se han multiplicado, han perfeccionado su control (en términos de opinión) sobre las compañías, y han conectado sus experiencias y visiones sobre las mismas: ya no valen los eslóganes.

Cada vez más, en la actualidad y en un futuro próximo, el papel de los empleados se está convirtiendo en fundamental a la hora de valorar su propia experiencia con la organización, y de validar con su opinión la reputación que la marca obtiene en el exterior; porque en definitiva, la actitud de los empleados tiene más impacto que cualquier campaña de publicidad.

⁷ Wikileaks es una versión no censurable de Wikipedia para la publicación masiva y el análisis de documentos secretos ("Leaks"), manteniendo a sus autores en el anonimato y cuya meta es conseguir la mayor influencia política posible. <https://wikileaks.org/wiki/Wikileaks/es>

Como se mencionaba anteriormente, los nuevos medios sociales están acrecentando esta tendencia, pero a la vez, son una fuente de ventaja competitiva para los profesionales de la comunicación, al permitirles desplegar sus habilidades y centrarse en la creación de relaciones, y en la gestión de conversaciones en lugar de en mensajes publicitarios.

Hasta hace poco se pensaba que la marca era todo aquello que decía la propia compañía, la publicidad era la gran protagonista. Pero eso ya no es así: la marca ya no es solo lo que el anunciante dice (proyección intencionada de la identidad o creación de una imagen), sino lo que otros dicen (proyección no intencionada de la identidad o percepción de una reputación) esto es justamente lo que ha propiciado el fenómeno 2.0. La idea de que aquello que importa es lo que dicen la dirección de comunicación o las agencias de una empresa, ha quedado en el pasado.

Los consumidores, empleados y clientes hablan libremente de las marcas ya que éstas no tienen la capacidad de controlarlo. Las reglas y los principios en los que se basa la conversación marca-stakeholder son ahora muy diferentes: diálogo, integridad, transparencia, autenticidad, honradez, honestidad y compromiso. Para lograr el compromiso y la vinculación de los grupos de interés, es necesario establecer una relación más directa, clara y transparente, porque lo que acaba definiendo a la marca en la mente de los grupos de interés no son sus slogans, si no sus acciones.

Según Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership los próximos diez años pueden convertirse en la era dorada de la Comunicación Corporativa. Los clientes, empleados, accionistas, consumidores y usuarios son ahora los nuevos propietarios de las marcas, en la medida en que lo que más cuenta es su reputación, la valoración que estos mismos tienen de ellas. La creación de valor para los propietarios de las compañías ha de ser compatible con la creación de mayor valor para los stakeholders y para el conjunto de la sociedad. La era de la transparencia y la ética en los negocios y en la vida, supone un cambio radical en la conducta de las organizaciones con sus grupos de interés, en la medida en que la autenticidad, la honradez, la integridad, la credibilidad y el compromiso (el engagement) son los nuevos valores emergentes clave en la relación de las marcas con su entorno, con el conjunto de la sociedad.

Van Riel (2012) en la presentación del libro *Alinear para ganar* (promovido por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership) expuso que el apoyo de los grupos de interés se ha convertido en la herramienta empresarial más poderosa, en una influencia clave para abrir mercados, obtener licencias para operar y minimizar numerosos problemas,

Luis Abril, secretario General Técnico de la Presidencia de la Telefónica S.A., y miembro del Comité Ejecutivo, afirmó durante la presentación del libro *Alinear para ganar* que: "el futuro de las compañías ya no está solo en manos de los actores tradicionales -ni de su capacidad de competir en un sector concreto, ni de las decisiones de sus accionistas, ni de las bondades de sus productos-, sino que también empieza a estar en manos de lo que Freeman denominó stakeholders" Es decir, empieza a estar en manos de sus grupos de interés.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

Ante el nuevo paradigma empresarial que se está viviendo actualmente; el cual se desarrolla en torno al concepto de la imagen global de la empresa, y al que se llega mediante la promulgación de una estrategia holística, se presentó la siguiente hipótesis:

La comunicación entre las marcas y los stakeholders se convertirá en un pilar esencial en la estrategia empresarial, integrando a los últimos de manera activa en la toma de decisiones de las propias marcas, otorgándoles un gran poder en el proceso de creación de la imagen de marca.

Es decir, en un futuro cercano los públicos serán el eje principal en la comunicación. Las marcas pasarán a ser del público y para el público.

A partir de la realización de la investigación cualitativa, que ha permitido conocer aspectos relativos a la relación entre las marcas y sus grupos de interés, se llega a la conclusión de que efectivamente la hipótesis se convierte en una afirmación.

Tanto las estrategias actuales como las que se diseñen en un futuro próximo, estarán conformadas por los stakeholders como eje principal de la comunicación, que funcionarán como actores proactivos en el desarrollo de la estrategia de la organización, así como de la imagen de marca.

Tal como dice Guillermo Bosovsky (Director de DOXA): “Hoy, más que nunca, es necesario conocer a los empleados y a los clientes. Entenderlos, frecuentarlos, simpatizar con ellos, no solo implicarlos con la visión de la empresa, sino también implicar a la empresa con ellos. Tenerlos en cuenta no es “pensar en ellos” (pensar en ellos es, en cierto modo, “cosificarlos”, tratarlos como objetos “pensables”, no como sujetos pensantes). Necesitamos consultarlos porque son expertos e informantes altamente cualificados.” (Bosovsky,2015)

Otra de las cuestiones significativas que se ha conocido a través de la investigación y desarrollo del trabajo, es la relevancia de las redes sociales en el ámbito de la comunicación empresarial integral, ya que son canales clave en el diálogo entre las marcas y los grupos de interés.

No obstante se destaca que, si bien es una herramienta excelente al servicio de la estrategia corporativa, puede ser del mismo modo pésima para la imagen de marca. Este tipo de canales otorga demasiado poder a los públicos, que pueden destruir la reputación de una marca a través de la viralización de un único comentario negativo. Siendo la reputación de la marca uno de los valores intangibles que suponen el 70% del beneficio de la misma.

Analizando todas las estrategias comunicativas, también se puede concluir que la comunicación corporativa y las relaciones públicas, son las estrategias preferidas por las marcas a la hora de relacionarse con los públicos; siendo la primera una estrategia en auge, considerada el futuro de la estrategia empresarial.

Por otro lado, la publicidad y las relaciones públicas son las que más necesitan adaptarse a este mundo de diálogo con los stakeholders; ya que al ser las estrategias por excelencia en la comunicación unidireccional, aún no han encontrado del todo su hueco.

El engagement y la co-creación, son las estrategias más novedosas y las que menos se han utilizado por el momento, siendo además las que mayor inclusión proporcionan a los grupos de interés.

A través de los cases studies analizados, se ha demostrado que todas las estrategias posibilitan la inclusión de los stakeholders en la marca, sustentando la teoría del empoderamiento de los grupos de interés.

CAPÍTULO 7

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

AccountAbility. (2006). *El compromiso con los stakeholders*. En manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (vol. 2). Barcelona: Instituto Nóos.

Anholt, S. (2007). *Competitive identity. The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bazán, A. (2011). ¿De qué manera pueden influir los stakeholders externos en las decisiones de las organizaciones?, de *Blog personal Bazán* Sitio web: <https://alexanderbazan.wordpress.com/article/de-que-manera-pueden-influir-los-2fmqwjrjvp3t3-2/>

Benavides, J (2010): "Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 65. La Laguna (Tenerife): *Universidad de La Laguna*, páginas 159 a 175, recuperado el 2015 de http://www.revistalatinacs.org/10/art/890_UCM/12_Benevides_et_al.html DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-890-159-175

Bosovsky, G. (2015) El papel de los stakeholders en la estrategia de branding. *DOXA*. Recuperado de: <http://www.doxaweb.es/art%3%ADculos-el-ideario-de-doxa/el-papel-de-los-stakeholders/>).

BusinessWire. (2010). Nike define estrategia global para la creación de un negocio más sostenible. *BusinessWire* Recuperado de: <http://www.businesswire.com/news/home/20100122006030/es/>.

Caro, A. (2006). *Marca y publicidad, un matrimonio por amor*. Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna

Chávarro, O. (2012). *Diseño de una propuesta metodológica para el mapeo de grupos de interés*. (tesis de grado) Universidad militar Nueva Granada. Facultad de ciencia económicas maestría en gestión de organizaciones Bogotá 2012

Comisión Europea (2002). *Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona, Esade.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2011). Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis. De *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*. Recuperado de: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/2458/25865/file/I04%20Identificar%20y%20priorizar%20stakeholders%20clave%20para%20una%20buena%20gesti%C3%B3n%20de%20crisis.pdf>

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2011). Vincular el ADN de la marca con la estrategia de la compañía: el papel de la identidad y la cultura. De *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*. Recuperado de: https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_nKfhu8_JAhXHWpAKHQ81A3oQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Fcontent%2Fdownload%2F4140%2F51444%2Ffile%2FL03%2520Vincular%2520el%2520ADN%2520de%2520la%2520marca%2520con%2520la%2520estrategia%2520de%2520la%2520compa%25C3%25B1%25C3%25ADa%2520el%2520papel%2520de%2520la%2520identidad%2520y%2520la%2520cultura.pdf&usg=AFQjCNFUbMK3nDYQUE_CorkPqAVXvHz0iA&sig2=NjysDBda2G3dgjderjDcVw

Corporate Excellence– Centre for Reputation Leadership (2012) Análisis creado a partir de libro Schultz. M, Hatch.M. (2010). *Esencia de marca*. Lid Editorial.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2012).Reputación: el futuro de la Comunicación Corporativa. *De Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*. Recuperado de: https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj2e3SvM_JAhXDFh4KHRPSA80QFggsMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Fcontent%2Fdownload%2F3546%2F44115%2Ffile%2FI18%2520Reputaci%25C3%25B3n%2520el%2520futuro%2520de%2520la%2520Comunicaci%25C3%25B3n%2520Corporativa.pdf&usg=AFQjCNEXuP0mqgVZYxc2z9q57NmHhmbBFw&sig2=_FYqjCqx4TFGharWyJtmAg

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2014). Global Issues 2014. *De (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership)*. Recuperado de: https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjbItrivM_JAhXBkx4KHaAHCoQQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Fcontent%2Fdownload%2F8682%2F129921%2Ffile%2FResumen%2520Ejecutivo%2520-%2520Global%2520Issues%25202014.pdf&usg=AFQjCNF8uGXLuNcwrWUuTaKVI1JdJymdg&sig2=Lx0uODsFETOGCYsgU43YHg

Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom: Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*: Barcelona: Costa Punto Com.

Costa, J (2012). *Construcción y gestión estratégica de la marca*: Modelo masterbrand. *Revista Luciérnaga*, Año 4, N8.

Dircom - Costa, J (Dircom): "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada". (21, Oct, 2013) [Archivo de vídeo]. Recuperado de: [url \(https://www.youtube.com/watch?V=t0tkpiic_Qs\)](https://www.youtube.com/watch?V=t0tkpiic_Qs).

Definicion.de. (2008). Definición de relaciones públicas. 2015, de *Definicion.de* Sitio web: <http://definicion.de/relaciones-publicas/#ixzz3tvrl43y5>

Diccionario marketing. Prosumer. 2015, de *Marketing Directo* Sitio web: <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/prosumer/>

En busca de la felicidad. (2011). Harley Davidson, la comunidad de usuarios más fiel del mundo. 2015, de *En busca de la felicidad* Sitio web: <http://enbuscadelafidelidad.com/2011/10/05/harley-davidson-la-comunidad-de-usuarios-mas-fiel-del-mundo/>

Expoknews (2009). Qué es el greenwash. *Expoknews*. Recuperado de: <http://www.expoknews.com/que-es-el-greenwash/>.

Expoknews. (2012). Caso de éxito rse Nike. *Expoknews*. Recuperado de: <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-nike/>.

Fernández, J.D., (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: Mc Graw Hill Education.

CAPITULO 7

Freeman, E. (1983); *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Financial Times Prentice Hall

Freeman, E., Andrew C. Wicks, & Bidhan P, (2004). *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. Organization Science V:15 Issue 3.

Frooman, J. (1999). *Stakeholder influence strategies*. Academy of management review, 24(2), 191-205

Carbone, G. (2006). Entrevista con Joan Costa Reflexiones sobre la comunicación corporativa. Universidad de Lima. Recuperado de: [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/otrosweb/CONT14CARBONE/\\$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/otrosweb/CONT14CARBONE/$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf)

Gomez, C. (2015) Why Are Secondary Stakeholders Important to a Company?. *Houston Chronicle*. Recuperado de: <http://smallbusiness.chron.com/secondary-stakeholders-important-company-23877.html>

Grunig, J, & Hunt. T. (2003). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Hernández, M; Losada, A; Macías, A (2007): *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca, Universidad Pontificia Salamanca.

IESE (2009) La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Recuperado de: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%b3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%ban%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Illia, L., Rodríguez, B., González, A. & Romenti, S. (2010). *La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas*. Cuadernos de Información, 27, 85-96

INDISA. (2015). Campofrío, premio nacional de marketing por su estrategia de comunicación. 2015, de INDISA Sitio web: http://www.indisa.es/frontend/indisa/noticia.php?Id_noticia=12198

Inglehart, R (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton University Press; n edition.

Johnson, G., & Scholes, K (2001). *Exploring Public Sector Strategy* Harlow: FT Prentice Hall.

Magaña, M. & Ramos, M. (2008). *Marca ciudad: antídoto contra la uniformidad*. Diálogo Político (Buenos Aires, Konrad Adenauer Stiftung).

Míguez, M.I (2010) *Los públicos en las relaciones públicas*, Editorial: UOC (Universitat Oberta de Catalunya)

Moreno, R. (2013). *Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa*. En El Gobierno Corporativo en Iberoamérica (477, 538). Madrid: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV).

Morsing, M, & Schultz, M (2006): "Corporate Social Responsibility Communication: stakeholder information, response and involvements strategies" en Business Ethics, vol. 15, nº 4, pp. 323-338.

- Muñiz, R.. (2010). *MARKETING EN EL SIGLO XXI*. Madrid: CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.
- Ortega Hermida, C. (2014). ¿Qué significa Co-Creación para la innovación de su empresa?. 2015, de Youngmarketing.com Sitio web: <http://www.youngmarketing.co/co-creacion-la-llave-oculta-de-la-innovacion-empresarial/#ixzz3sy7ckyfm>
- Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2012) Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación. III congreso asociación española de investigación de la comunicación, Tarragona.
- Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2013) La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Orozco Toro, J. & Roca Correa, D (2011). La incidencia de la RSC en la marca: del ensayismo español al cientificismo anglosajón. *QUESTIONES PUBLICITARIAS*, VOL. I, Nº 16. PP. 91-107. Recuperado de: [http://www.maecei.es/pdf/n16/articulos/A6.La incidencia de la RSC en la marca del ensayismo espanol al cientificismo anglosajon.pdf](http://www.maecei.es/pdf/n16/articulos/A6.La%20incidencia%20de%20la%20RSC%20en%20la%20marca%20del%20ensayismo%20espanol%20al%20cientificismo%20anglosajon.pdf).
- Palacio de La Zarzuela. (2014). S.M. la Reina Sofía presenta la campaña Edición Recuerda, un homenaje a todos los que padecen alzhéimer. 2015, de Fundación Reina Sofía Sitio web: [http://www.fundacionreinasofia.es/ES/fundacion al dia/Paginas/detalle fundacion.aspx?Data=871%20%20%20](http://www.fundacionreinasofia.es/ES/fundacion%20al%20dia/Paginas/detalle_fundacion.aspx?Data=871%20%20%20)
- Perozo de Jiménez, G, & Del Valle, M. (2006). Análisis estratégico de grupos de interés e imagen corporativa de las empresas privadas venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 181-198. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200003&lng=es&tlng=es.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. U.S. Editorial: powerhouse Books.
- Rodríguez, J.C. (2004). *La publicidad como herramienta de las distintas modalidades de comunicación persuasiva*. *Global Media Journal*. P, p17, 25. De Global Media Journal Base de datos.
- Rucci, A.J., Kim, S.P. & Quin, R.T (1998) *The Employee-Customer Profit Chain at Sears*. Harvard Bussiness Review
- Savage et al. (1991). "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executives*. 61-75.
- Snijders, E. (2009). ¿Qué es una marca?. 2015, de *Blog personal Eva Snijders*. Sitio web: <http://evasnijders.com/que-es-una-marca/>
- Standford Management Institute. (2004). *The future beyond brands*. 2015, de *Standford Management Institute* Sitio web: <http://qcseminars.com/wp-content/themes/superqc/images/lovemarks.pdf>
- Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Nº 10. Recuperado de: http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf.
- Tejedo, F. (2013) Estrategia de comunicación corporativa de las empresas socialmente responsables: análisis del Capital Relacional como base de las relaciones empresa-stakeholders.

Revista de estudios de comunicación. Vol. 18 - Núm. 35. Pp. 191-213. Recuperado de: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/10683/9921>.

Thompson, J.I. (1997): *Strategic management: awareness and change*, London: International thomson bussiness press.

Troncos, P (2012). EMPRESAS: Campofrío: la gran multinacional Española. *Blog personal Pablo Troncos*. Sitio web: <http://mundodelaempresa.blogspot.co.uk/2012/08/empresas-campofrio-el-mundo-de-la-carne.html>

Troncoso, C. (2013). Los stakeholders y la gestión de las relaciones públicas. 2015, de *Suite101* Sitio web: http://suite101.net/article/los-stakeholders-y-la-gestion-de-las-relaciones-publicas-a69408#.vmv_6nakhiv

Urroz, R. (2010). ¿Qué son los stakeholders?. 2015, de *Guioteca* Sitio web: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

Van Riel, C (2012). *Alinear para ganar*. MADRID. Edita: Lid Editorial

Van Riel (2012) en la presentación del libro “*Alinear para ganar*” (promovido por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership)

Velilla, J. (2007). El auge de los valores posmaterialistas según Ronald Inglehart., de *Blog Javier Velilla* Sitio web: <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2007/11/11/el-auge-de-los-valores-posmaterialistas-segun-ronald-inglehart/>

Velilla, J. (2007). Estrategias corporativas: el caso de Zara. *Blog personal de Javier Velilla* Sitio web: <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2007/11/19/estrategias-corporativas-el-caso-de-zara/>

Velilla, J. (2010) *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: UOC (Universitat Oberta de Catalunya).

Villafañe, J (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (2012). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. Revista *DIRCOM*, nº 39. Disponible en: http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacionintangibile---reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf_226.pdf

Williams, D (2010) "Case Study: Best Buy's Retailer-Led Product Strategy" *Forrester Research* www.forrester.com/rb/Research/case_study_best_buys_retailer-led_product_strategy/q/id/57080/t/2.