

JESÚS TIMOTEO ÁLVAREZ

**MANEJO DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

Espacios, herramientas y tendencias en
gestión de negocios



INTRODUCCIÓN IX

PARTE I

Espacios y tendencias en comunicación organizacional

1. Modelos de gestión y estrategias en comunicación organizacional..... 1

2. Comunicación Corporativa. Manejo de intangibles y gestión de la Reputación 15

3. Relaciones con los medios (1): Mercado de medios e industria de la comunicación 37

4. Relaciones con los medios (2): B2B en las relaciones con los medios 61

5. Relaciones con los políticos (1): Mercado y comunicación política 79

6. Relaciones con los políticos(2): Marketing político 105

7. Relaciones con administraciones y gobiernos 143

8. Relaciones con los mercados y gestión de consumidores..... 161

9. Perspectivas y tendencias (1): Un nuevo modelo de negocio en la industria y en la Gestión de la Comunicación 183

10. Perspectivas y tendencias (2): Intangibles, credibilidad y confianza en la crisis del capitalismo reputacional 203

PARTE II

Nuevas herramientas en comunicación organizacional

11. Herramientas *on-line* de análisis reputacional / *Nuria Sánchez*..... 231

12. Fórmulas de valoración de intangibles y reputación / *Sonia A. Ferruz* 241

13. Protocolos y herramientas en una campaña política local / *Ingrid Guzmán*... 249

14. La “Marca Ciudad”: Programa y herramienta dominante en la comunicación municipal / *María José Cavadas*..... 257

15. Herramientas de geolocalización con telefonía móvil para geoposicionamiento emocional / *María Luisa García Guardia*..... 269

La actual crisis en el mundo occidental se lee como crisis financiera y, paralelamente, como crisis de credibilidad. El análisis financiero de la crisis abruma porque a ello se dedican a diario miles de economistas y políticos. El análisis de la “credibilidad” en la crisis, sin embargo, no va más allá de generalidades o interpretaciones derivadas del propio análisis financiero. En realidad, el reiterado concepto de credibilidad con el que se justifica la crisis y a partir del cual se castigan a unos agentes y países más que a otros, es un concepto diluido y nada determinado. La diferenciación en el tratamiento de ambas causas reconocidas como fuente de la crisis se manifiesta en la actuación política: todos preocupados y exigentes con la renovación del sistema financiero y bancario y nadie interesado en poner orden en el sistema informativo y mediático (donde se gestiona la credibilidad) que, sin embargo, se encuentra con problemas –incluso de financiación– iguales o superiores a los de la banca.

La credibilidad es, desde antiguo, la base de la participación en la vida política y pública. Aristóteles la presenta como el “mayor de los bienes exteriores” y como resultado de la virtud (*premium virtutis*, tradujo Cicerón). La idea y el hecho de la credibilidad como virtud pública recorre todo el pensamiento occidental hasta nuestros días y en el capítulo décimo de este ensayo se justifica. Esta presencia, sin embargo, ha dado un notable salto de intensidad en la actual fase del capitalismo. A partir de la década de los ochenta, el actual capitalismo, definido como *turbocapitalismo* y capitalismo financiero, opera como un juego de espejos en el que no se consigue distinguir la realidad de sus imágenes y no se sabe “si es el diablo que mueve la cola o la cola que mueve al diablo”, un capitalismo virtual, hecho de signos más que de riqueza real (la definición es del conocido especulador George Soros). Ello es así gracias a que las tecnologías (TIC), las privatizaciones y la globalización, las mismas causas que han creado el capitalismo financiero, han logrado que, desde 1980, entrase como factor decisivo en el corazón mismo del sistema económico y social un paquete básico de activos inmateriales relacionados con la representación, la comunicación, la imagen y, en definitiva, la credibilidad y la confianza. Corporaciones de todo tipo, conscientes por su globalidad de que estaban permanentemente sometidas a la opinión pública y a las exigencias de sus usuarios o clientes (mercado), tuvieron la necesidad de “tener un alma” que las hiciese reconocibles y creíbles, dignas de confianza. Por ello centraron una parte decisiva de sus estrategias e inversiones en dotarse de una marca (*brand*) a través de la publicidad (en los años ochenta) y de sus

alternativas después. La “marca” y los demás activos inmateriales que en su entorno se mueven (franquicias, reconocimiento, patentes, registros, etc.) constituyen la personalidad original y atractiva de una Corporación.

Por eso y siempre desde los años ochenta, la gestión y el manejo de esos intangibles han tenido objetivos declarados, como todo lo relacionado con la credibilidad y la confianza, económicamente determinados como activos en balances y resultados y normalmente representados por los términos de “marca” y, cada vez más, de “reputación”. “Reputación” responde al definitivo redescubrimiento del “cliente” como entidad final objeto de cualquier actividad e iniciativa pública y de mercado, a focalizar toda la actividad de las instituciones y empresas desde el cliente final. La *reputación* es la respuesta, el retorno que el individuo, el grupo, el mercado y la opinión, dan como interlocutores a la posición de una corporación en la sociedad. Además, la reputación funciona como un *índice* que permite medir y cuantificar el peso de todos los valores intangibles en los resultados contables y económicos finales de una entidad o corporación. Por eso hablamos de *capitalismo reputacional* y entendemos por tal la fase del capitalismo establecida en occidente en el último tercio del siglo XX e inicios del siglo XXI.

Durante más treinta años se han fraguado estrategias y técnicas de gestión de ese activo inmaterial que definimos como “reputación” o “marca” y, más ampliamente, como “comunicación” en organizaciones, instituciones o empresas. Se trata por tanto de un sector profesional y económico de notable interés, de un oficio con sus métodos, modos de hacer y herramientas de creciente importancia y de un vector estratégico e imprescindible en cualquier actividad pública.

De esto trata este ensayo, de cómo se ha sistematizado el capitalismo reputacional, de cómo se ha creado, organizado y gestionado el nuevo sector de los activos inmateriales y de cómo han evolucionado el oficio desde una posición dependiente y secundaria de meros usuarios de la industria mediática a estrategias responsables de la comunicación como función y factor determinante en las organizaciones, constituido en uno de los dos componentes esenciales, el otro son las finanzas, del corazón del actual sistema económico y social y de cualquier negocio.

Un actual “gestor” de comunicación (Dircom), de reputación o de marca, se encuentra con modos de hacer bastante consolidadas y con herramientas y técnicas probadas y eficaces. Pero se encuentra también en medio de una aguda crisis no menor ni demasiado diversa a la de los demás sectores económicos y muy parecida sobre todo al sector financiero. Falta dinero pero falta sobre todo innovación y adaptación a las nuevas situaciones. En realidad el problema fundamental es –muy común por otra parte– que sobra oferta y falta demanda. Contamos con un mercado de usuarios personales e instituciones finales (*consumers-end users, institucional-end users*), limitados en cualquier caso aunque sean muchos y globales, hacia el que apuntan ejércitos varios de estrategias y técnicos que buscan votos, instalan comportamientos y modos de vida, venden productos de todo tipo, sugieren ilusiones, ofrecen facilidades de vida. Y todos trabajan y operan en los mismos espacios, que se convierten naturalmente en espacios dominantes por cuya ocupación y presencia se pelean, Y

todos utilizan herramientas y modos de hacer comunes o similares que buscan abrir nichos de innovación y tendencias a la búsqueda de una mayor eficacia. Es así como el oficio de gestionar la comunicación se ha complicado extraordinariamente y tiene poco que ver con la idea simple y con un esquema lineal donde uno ofrece, alterado apenas con los ruidos que produce la circulación, a otro que recibe “impactos”. El sistema ha dejado de funcionar así.

Hagamos un supuesto. Un responsable de una corporación que ofrece coches o moda, ofrece de hecho “marca” y estilos de vida. Raramente orienta su estrategia a productos de los que el mercado está saturado y sobre los que esos consumidores finales no están necesitados. Presenta por tanto elementos “intangibles” relacionados, por ejemplo, con la vida en libertad o con que *impossible is nothing*, o con la ecología o el destino y el futuro. Y, en modo natural, lleva a cabo su propuesta a través de medios de todo tipo (*mass media* y *messenger media*), *on* y *off-line*. Intenta obviamente ir a aquellos espacios ideológicos y mentales que considera adecuados. Y, ¿qué se encuentra? Pues se encuentra con que otros “ejércitos” igual o más poderosos que él y que aparentemente no debieran estar ahí, están operando sobre el mismo espacio, intentando seducir a los mismos destinos y actuando con los mismos instrumentos, herramientas y armas. En su oferta de algo tan simple como coches o moda, para lo que propone ideales y estilos de vida, topa con políticos y partidos que, buscando votos, se dicen legitimados y ofrecen al mismo público los mismos ideales y estilos de vida, se topa con medios organizados en grandes grupos que intentan captar para su causa (que naturalmente es económica y de resultados) a los mismos finalistas y se topa con unos públicos y mercados que de inocentes no tienen absolutamente nada porque son conscientes de su apeticibilidad y saben jugar e imponer aquellos ideales y estilos de vida que en cada momento les resultan preferibles. Es un juego cruzado de pretensiones (a veces florales, a veces de “obuses” y “bombas”) que juegan en un territorio donde nadie es inocente y todos saben de las reglas de ese juego.

En los dorados años ochenta y noventa –formalmente hasta la crisis de los punto-com, considerada primera crisis del joven sector de la comunicación– había dinero, porque las corporaciones estaban obligadas a crear marca y nicho, a darse a conocer (notoriedad), a ocupar un espacio en el mercado (posicionamiento), a generar “honor” y credibilidad (reputación), y se podía contar con los medios y con los políticos como aliados, los primeros porque se estaban enriqueciendo y convirtiéndose en grupos económicos consolidados apoyándose en los ingresos por publicidad o alternativas, los segundos porque identificaban *targets* de mercado en los públicos de las empresas y les era de interés el asociarse. A partir del 2003 y, sobre todo, después de 2007, esas posibilidades amables se han terminado. Los políticos tienen sus propios programas de marketing y comunicación, con ofertas abiertamente competidoras con las de las corporaciones y, en consecuencia, corporaciones y políticos son frecuentemente “enemigos”, ya que buscan a los mismos usuarios, en el mismo espacio ideológico o de comportamiento, con los mismos instrumentos. Lo mismo ocurre con los grupos mediáticos; cobran muy caro el ser colaboradores y apoyar intereses

ajenos porque tienen intereses propios que juegan también en el espacio de las ideas, de las actitudes y comportamientos, venden también estilos de vida. Y, por otra parte, los “deseados” individuos o instituciones, que son usuarios finales, también juegan y toman posiciones y definen sus propios y variantes estilos de vida.

Este ensayo analiza y explica esta compleja situación. Esa explicación se ha podido construir básicamente a partir de la experiencia. Explicar por qué hace veinte años merecía la pena llevar a un director general político a una presentación de un producto industrial o un servicio del mismo sector y por qué hoy no la merece. Por qué hace veinte años era obligatorio desarrollar un programa de encuentros con directores de grandes medios dentro de un programa de presidencia y hoy se piensa mucho antes de proponer un desayuno a un director de un medio. Explicar cómo han cambiado los modos de hacer en las relaciones con los medios y con la administración y con los compradores y mercados. Por todo ello presentamos, después de dos capítulos más generales en los que se explica en modo ordenado la evolución que el sector y la gestión de la comunicación ha llevado a cabo entre 1980 y la actualidad, aquellos espacios en los que la gestión y el oficio encuentras dificultades y, al mismo tiempo, oportunidades, los territorios en los que, forzados por la necesidad, se están estableciendo las tendencias. Estos territorios son cuatro: las relaciones con los medios y con la industria mediática; las relaciones con los políticos y con la industria del marketing político; las relaciones con la administración; la gestión de mercado y las relaciones con los consumidores. Y se añaden otros dos capítulos donde presentamos las tendencias que esos encuentros en un espacio común y debatido están generando.

Como complemento a esa explicación general, presentamos unas herramientas de frontera y vanguardia en este año 2012. Son instrumentos que facilitan y permiten el desarrollo y aplicación de las estrategias definidas en la primera parte. Tienen que ver con la valoración y establecimiento de la reputación y los intangibles, con la creación y consolidación de intangibles (notoriedad, posicionamiento, reputación, marca, etc.) como activos de una organización, con el uso de la marca para consolidación de una sociedad económica, con herramientas de gestión del espacio en el consumo. Hacen la presentación personas responsables de su aplicación. Probablemente estas herramientas evolucionarán con mucha rapidez pero tenemos la seguridad que se sitúan en las fronteras en las que la gestión de la comunicación y los intangibles están necesitadas de desarrollarse¹.

NOTA. Los capítulos de este libro son resultado de un curso universitario sobre “Gestión de la Comunicación” (*Communication Management*) impartido por mí en diversas universidades. Ello implica necesariamente repetición de ideas y también, a veces, de texto. Pido anticipadamente disculpas.

1. Algunas de las ideas y capítulos aquí recogidos han sido expuestos en conferencias o cursos y publicados parcialmente en artículos o blogs.

Parte I

ESPACIOS Y TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

RESUMEN

El objetivo del presente capítulo es estudiar el camino recorrido por la comunicación en las últimas décadas, desde su papel de herramienta instrumental hasta convertirse en un activo de las corporaciones al mismo nivel que el activo financiero. Para ello se analiza el papel de la comunicación en la tercera revolución industrial en la que nos encontramos, después de las precedentes del carbón y del petróleo, la comunicación como instrumento en los años ochenta, el papel estratégico adquirido en los años noventa como core business y las perspectivas de un modelo de gestión digital de referencia en los 2000 que se abren en el mercado digital donde las tecnologías permiten la cultura de lo instantáneo.

La gestión actual de la comunicación es una mezcla de viejos modos de hacer, heredados de la práctica propagandística de las industrias culturales a lo largo de toda la Edad Moderna pero llevadas a su cúlmen por el nazifascismo y el comunismo en el siglo XX, con nuevos modos de hacer desarrollados, por una parte, en torno a la sociedad de la información y la sociedad red y por otra parte, con la nueva economía digital.

La gestión en comunicación como teoría y ciencia es muy joven, compleja, interdisciplinaria y sin paradigmas o modelos aún de referencia. La praxis, dentro de las organizaciones suele ser rutinaria y repetitiva, tanto por la falta de procesos y metodologías propias como por la inexistencia de propuestas y modelos académicos¹. Lo mismo sucede con los estudios y la teoría referidos a la industria y economía de la comunicación en su conjunto. Hay análisis de periodos históricos y de periódicos desde antes de los años ochenta, pero los manuales específicos sobre economía de los medios y sobre gestión de los mismos son posteriores a los años ochenta².

1. Campos F. Un sector en crisis: viejos y nuevos paradigmas de gestión ante la salida de la crisis postmediática. En: Timoteo J (ed.). *Muchas voces. Un mercado. La industria de la comunicación en Iberoamérica. Perspectivas*. Madrid, Ed. Universitat, 2010, pp: 77-130.

2. Alexander o Albarrán son de los pasados años noventa. The *Journal of Media Economics* apareció en 1998, el *International Journal of Media Management* se fundó en 1999 y el *Journal of Media Business Studies* en 2004. Las asociaciones dedicadas al tema que yo conozco son todas de constitución muy reciente: *International Media Management Academic Association*, *European Media Management Association*, *World Media Economics & Management*.

El desarrollo de las ciencias de la gestión arranca a mediados del siglo XX. McKinsey y William H. Newman publican en 1940 su primer manual para la Universidad de Columbia (*Business Policies and Management*). Newman publica en 1951 su clásico *Administrative Action: The Technique of Organizational and Management*, y en 1954 Peter Drucker su conocido manual *The Practice of Management*, que lo consolida como el fundador de las ciencias de la gestión. En 1955 aparece el primer manual para la empresa informativa, obra de Frank W. Ricker y Herbert L. Williams titulado *Newspaper Organization and Management*³. A pesar de esa referencia y de la práctica en gestión de medios y campañas publicitarias, el management sobre comunicación en general y sobre medios en concreto no comienza a ser considerado como un sector de interés por los analistas y la ciencia hasta los últimos años del siglo XX. En los últimos veinte años y en este tema, sin embargo, se ha llevado a cabo un largo recorrido⁴ en modo tal que las técnicas de gestión adaptadas de otros sectores industriales están de modo normal y generalizado incorporadas a las actividades de comunicación sin especiales problemas⁵.

Ese desarrollo teórico ha ido acompañado con la evolución que el ejercicio y la praxis de la comunicación ha tenido en esos mismos años. En las actividades empresariales la comunicación es un activo inmaterial o, en lenguaje más común, un factor de valor añadido. La omnipresencia práctica de la comunicación plantea algunos problemas de confusión y conceptualización. Comunicación está en todo. Vamos a intentar en este texto aclarar esa confusión, fijando cómo se han ido instaurando los desarrollos y prácticas profesionales en el ejercicio de la comunicación organizacional durante los últimos treinta años y, paralelamente, intentar el diseño de un modelo de referencia para dichas prácticas. Seguiremos para ello una metodología de análisis histórica, que considero la más eficaz entre las posibles. Y estableceremos, antes de entrar en análisis, algunas premisas a tener en cuenta.

LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Estamos viviendo la tercera revolución industrial, después de la primera del carbón y del acero y de la segunda del petróleo y la electricidad. Esa tercera revolución está caracterizada, por encima de todo, por elementos relacionados con la información y la comunicación con, al menos, los siguientes componentes⁶:

3. Campos F. *art. Cit.*, pp: 82-83.

4. Albarrán A. *Handbook of media management and economics*, Londres, Lawrence Erlbaum Publ., 2006.

5. Cervera A. *Comunicación total*, Esic, Madrid 2004. Harrison S. *Relaciones públicas*, Madrid, Paraninfo, 2004.

Arroyo L, Yus M. *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*, Madrid, Esic, 2004.

Un resumen en: Timoteo J. *Gestión del poder diluido: la construcción de la sociedad mediática*, Madrid, Pearson, 2005, cap.5.

6. Stiglitz JE. *Los felices 90. La semilla de la destrucción*, Madrid, Taurus, 2003. Krugman P. *La deriva americana*, Roma, Laterza, 2004.

- a) Es una “revolución digital”. Es decir, predomina el sector servicios, la computarización, la transmisión instantánea y la digitalización. Una fantástica aceleración de la información y comunicación que en pocos años han reorganizado un espacio global en el que la información se puede confeccionar a medida, diferenciar a voluntad, personalizar hasta el infinito, ser difundida a velocidad (*on time*) por todo el mundo, en red (*on line*), en computadoras, teléfonos móviles, televisiones y sin límite (“on mobile”). La densidad de información se potencia al infinito por la miniaturización de vectores como el transistor, el microchip, los circuitos integrados dentro de máquinas capaces de desafiar con ventajas la inteligencia humana.
- b) Es la globalización o extensión de un sistema, el capitalismo, a todo el mundo, con la dislocación de la producción, con los intangibles como materia prima de la economía, la universalización de las marcas, la vida *low cost* y las ideas. La economía y los negocios tienen realmente alcance mundial, enormes masas de bienes, servicios, sobre todo de intangibles, se mueven cada día, cada hora, cada minuto por las redes digitales. Y no solo en las redes digitales. Gigantes barcos contenedores mueven sin parar todo tipo de cargas, jumbo-jets a precios *low cost* saltan entre los continentes, informaciones e ideas viajan sin limitaciones.
- c) Es el turbocapitalismo: la libre circulación de capitales, marcas, ideas y actitudes, la mercantilización de todos los ámbitos de la vida incluidos los más íntimos, el debilitamiento de los estados a favor de las corporaciones, la competitividad y el crecimiento como bienes sociales dominantes.
- d) Es la consolidación de nuevas mitologías como *concepto-mito* referentes del futuro. Entre ellos sobresalen los conceptos de innovación y de ecología. Desde esos focos, aspectos nuevos y hasta ahora inconcebibles llegan a los rincones últimos del mundo: biotecnología, nuevos materiales, nuevas terapias, redes, chips acumuladores de información e inteligencia. En teoría los consumidores de todo el mundo tienen la posibilidad de conocer nuevos modos de vida y consumo, las empresas se pueden mover a escala global para satisfacer nuevas demandas.

La gestión de la comunicación actual nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, de los intangibles, que en los últimos treinta años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo de organizaciones. Los objetivos de la política y de los negocios se supeditan a la publicidad, que conoce en los años ochenta la mejor época de su historia, al marketing, a los análisis de mercado y a las alternativas a la publicidad, a la comunicación en definitiva. Vamos a analizar cómo evolucionan los modelos de "gestión de la comunicación" en estos últimos treinta años, entre 1980 y el 2010.

LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO (TOOLS) EN LOS AÑOS OCHENTA

En la década de los años ochenta explota todo lo que tiene que ver la comunicación: una lluvia de oro en inversiones llega a la publicidad y se crean y desarrollan herramientas de comunicación supeditas a los objetivos institucionales o del negocio. Cada corporación crea las herramientas necesarias para su propia estrategia. Las empresas dedicadas básicamente a la distribución (Coca Cola, por ejemplo), desarrollan herramientas de comunicación de marca y de producto sometidas a su estrategia de marketing (“marketing relacional” y “relaciones públicas”). Las empresas industriales dedicadas a la producción (coches, por ejemplo) supeditan estas herramientas a la notoriedad, a hacerse conocidas entre los compradores o usuarios y en el posicionamiento y la comunicación corporativa (*brand, corporate*). Otras, por ejemplo, aquellas corporaciones que necesitan de buenos contactos y relaciones con la administración pública o los gobiernos en el proceso de privatizaciones que se lleva a cabo durante los años ochenta (las petroleras, por ejemplo) supeditan la comunicación a sus relaciones con la administración, los contratos públicos o los gestores de fondos públicos (*external affairs*).

Las grandes cadenas de consumo y grandes superficies supeditan la comunicación a sus objetivos de competencia y penetración en los mercados de consumidores individuales o familiares (*research* y promociones/PLV). Un proceso similar llevan a cabo los agentes políticos, que necesitan del voto y de la opinión pública: partidos políticos, administraciones públicas y gobiernos. Los partidos tienen que crear sistemas de marketing político en una continua campaña de permanentes elecciones; los ministerios fiscales y de Hacienda, por ejemplo, al regular los impuestos (es el caso del IVA que se implanta en Europa en esos años) están obligados a la creación de herramientas de comunicación informativas, publicitarias o alternativas que faciliten la creación de hábitos sociales, comportamientos y actitudes ante los impuestos. Situaciones similares viven las administraciones de Salud, Seguridad, Educación, Defensa, etc.

A lo largo de los años ochenta se afianzan en Europa y globalizan las grandes agencias de publicidad y de relaciones públicas, que ayudan a la generalización y creación de esas herramientas y programas de comunicación⁷:

- Relaciones con los medios (*media relations*).
- Investigación de mercados (*research*).

7. Sobre el desarrollo de las Herramientas de Comunicación existe una abundante bibliografía. Citamos a modo de ejemplo algunas obras recientes en español e italiano:

Cervera AL. *Comunicación total*, Madrid, Esic, 2004.

Harrison S. *Relaciones públicas*. Madrid, Paraninfo, 2004.

Manso FJ. *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*, Madrid, Díaz de Santos, 2004.

Perrone F. *Manuale introduttivo alla comunicazione aziendale*, Milano, FrancoAngeli, 2006.

Vecchiato G. *Relazioni pubbliche e comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

Majello C. *L'Arte di comunicare*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

Orinai G. *La forza delle Reti di Relazioni Informali nelle organizzazioni*. Milano, FrancoAngeli, 2008.

- Relaciones con la administración (*external affairs*).
- Comunicación interna.
- Programas de fidelización de consumidores y de relaciones con clientes.
- Publicidad convencional: anuncios, spots, cuñas y publicidad exterior.
- Alternativas a la publicidad convencional: correo personalizado (*mailings*), buzoneo, marketing telefónico, marketing móvil, regalos publicitarios, promoción en puntos de venta o PLV, merchandising, actividades en ferias y exposiciones, patrocinio general y deportivo, marketing social, responsabilidad social corporativa, publicaciones de empresa, anuarios y guías, catálogos, juegos promocionales, etc..

Todas estas herramientas cumplen objetivos empresariales e institucionales bien definidos y muy claros para los administradores de las compañías. Son, en primer lugar, instrumentos de gestión, que, supeditados a los objetivos y estrategias de la corporación, ayudan a cumplir los objetivos generales de la misma. En segundo lugar son más baratos que la clásica línea de promoción, es decir, que la publicidad convencional. Cubren, en tercer lugar, necesidades a las que la publicidad no llega, proporcionan acceso a la administración, relaciones públicas, posicionamiento de marca, credibilidad y afianzamiento social.

En un plano menos visible, la generalización de tales herramientas afianza en la cultura y en el comportamiento de los mercados un nuevo componente de enorme importancia para el posterior desarrollo de la comunicación y de su industria: la conciencia de que nada puede hacerse sin la comunicación y los medios. La convicción de que en el valor y precio de los productos y de toda actividad económica existe un componente no físico, no palpable, sino intangible, simbólico, de confianza y credibilidad. Como teoría es doctrina económica clásica la existencia en el valor final de los productos de un “valor de cambio” (Marx), de credibilidad (Shumpeter), de signo (Baudrillard), la existencia de un componente no tangible o inmaterial como parte de los activos de una corporación. La diferencia ahora está en que ese componente deja de ser secundario, deja de ser un “valor añadido” para incorporarse a la esencia misma de la oferta o de la propuesta que se hace al mercado. El afianzamiento de la comunicación como herramienta de gestión permite de modo definitivo establecer en qué consiste ese valor simbólico e intangible, qué son y cómo se establecen los “activos inmóvilizados” o inmateriales en un balance empresarial, al mismo nivel que los demás activos: materiales, financieros o recursos humanos. Quedan fijados dos principios económicos que determinan la estrategia y modelo de gestión de la comunicación y que fijan los modos de operar y el valor final de cualquier actividad económica. El primero de ellos pone nombre a la intuición clásica del valor simbólico, en modo que los activos de una corporación o el valor final y precio de un producto se compone de activos convencionales (materiales, financieros y humanos) y activos nuevos (inmateriales). Es decir, que el *valor final y precio* (Vf) de cualquier bien, producto o servicio es la suma de ambos, el *valor de uso, la utilidad física* (Vu) más el *valor inmaterial, simbólico, intangible* (Vi), habida cuenta que este Vi se hace

visible en el valor de la marca (*brand*), en el valor de la franquicia, en el valor de las patentes y de la imagen corporativa (Figura 1.1).

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO - 1980

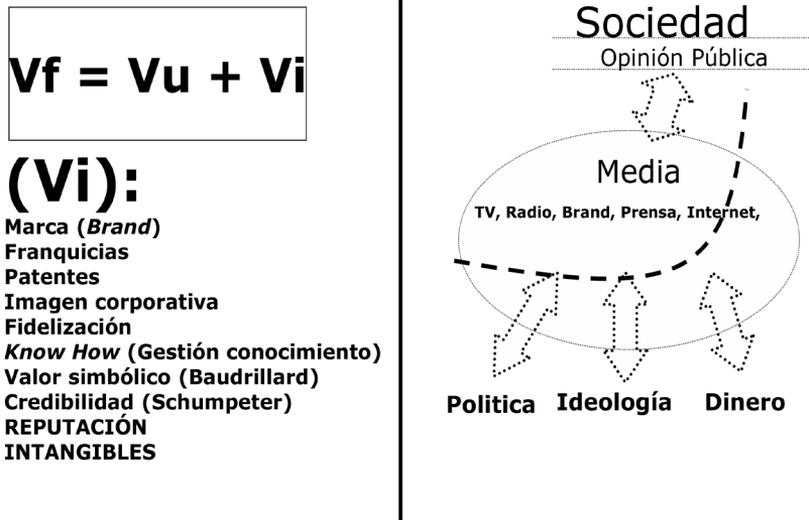


Figura 1.1. El valor final es la suma del valor de uso y del valor simbólico.

El segundo principio económico, estratégico y de gestión consiste en la omnipresencia del sistema de comunicación en la vida pública y social (economía, política, actitudes, percepciones). Son los medios y la publicidad en una primera fase; los computadores y la red en una segunda fase y los celulares y contenidos móviles en una tercera fase lo que consiguen que todo cuanto intenta tener presencia social o presencia en el mercado tiene obligatoriamente que desarrollarse a través del tamiz de las pantallas, de los medios de masas y de las técnicas de la comunicación y, por lógica, a través de las herramientas y de la Gestión de la Comunicación.

La Comunicación es concebida, por tanto, como una serie de instrumentos y herramientas al servicio de objetivos de las corporaciones e instituciones y que, poco a poco, van instaurándose como factores internos de valor estratégico. Pero antes de dar ese salto a funciones estratégicas, las prácticas en la gestión de la comunicación están sometidas a los modos de hacer de la publicidad, sobre todo, y, como veremos, de las finanzas. La publicidad tenía establecidas fórmulas desde mediados del siglo XIX y operaba con técnicas de intermediación: la agencia daba al anunciante determinados servicios muy precisos (diseño y producción, estrategia de medios, compra, seguimiento y control) y percibía a cambio una comisión establecida desde el principio y mantenida en torno al 15% de la facturación bruta. La misma agencia compraba espacio y tiempo a los medios y les aportaba un cliente que pagaba por ello recibiendo a cambio una comisión (*rappelles*) facturada anualmente y valorada

en torno al 7%. Este formato comercial es el que determina los modos de hacer y gestionar las herramientas de comunicación incluidas aquellas creadas para operar sin dinero (*free press*): en su operativa, la gestión de las relaciones con los medios ha seguido el mismo proceso que estableció la publicidad, es decir, diseñar y producir un paquete informativo, diseñar y aplicar una estrategia de medios, “comprar” gratis (*free*) un espacio o un tiempo ofreciendo información, noticias, relatos o historias (primicias a veces) como contrapartida a la compra, hacer el seguimiento y control.

La importante cantidad de dinero que llegó a la Comunicación rompió los moldes de esas fórmulas tan simples. Pero las rompió, en primer lugar, para la propia publicidad. El coste de la publicidad en televisión alcanzó tales volúmenes que la negociación y el aval del mismo convirtió los departamentos de compras de las grandes agencias en negocios financieros. Así aparecieron las Centrales de Compras en los años ochenta (Media Europe, después Carat, Media Planning) para negociar en nombre de las agencias y teniendo a agencias menores como clientes con las televisiones o con los grandes grupos de medios. Como complemento nacen inmediatamente, creadas ahora por los medios, las Gestoras de Medios o entidades similares a las Centrales con capacidad para operar en nombre de cadenas de medios y tener fuerza negociadora en la venta de espacios o minutos. Esta aparición de dos grandes tipos de gestores, rompe la estructura lineal del sistema clásico. Desde varios puntos de vista:

1. Con el establecimiento del principio de la negociación abierta y la competencia. Al tratarse de un negocio básicamente financiero, copian de los bancos los modos de gestión y establecen sistemas abiertos de negociación y descuentos de todo tipo, de modo que las tarifas de referencia desaparecen. Se negocia con las comisiones clásicas (las del 15% y 7%), conocidas como “Descuentos de Mediación” y sometidas ahora a la negociación; se negocia con los “Descuentos de Planificación”, tiempos gratuitos a partir de determinados volúmenes de inversión, prioridad en la selección de espacios y tiempos; se negocia con “Descuentos Estacionales” (épocas del año); se negocia con “Descuentos Comerciales” relacionados con las formas y periodicidad de los pagos (extratipos, sobreprimas, abonos, inserciones sin cargo).
2. Con el incremento en el número de actores económicos que se mueven dentro del sistema. Anunciantes, centrales, gestoras de medios, agencias de publicidad, agencias de todo tipo de alternativas a la publicidad (Btl), de relaciones públicas y de todo tipo de segmentos especializados que ofrezcan capacidad de opción y de negocio.
3. Con la organización del sector económico en una estructura analógica a la de los demás sectores. Una estructura oligopólica en la cual un reducido número de grandes corporaciones establece las pautas económicas y de gestión, además de la mayoría del mercado. Desaparecen muchísimas pequeñas agencias de publicidad, los medios se vieron obligados a organizarse en cadenas e integrarse en corporaciones, los anunciantes de un cierto tamaño intervienen

directamente en el proceso negociador y en el sistema, con presencia en las decisiones de publicidad o en la parte contraria, en los medios.

Estas formas de gestión, sobrepasadas ya por el tiempo, se mantienen aún sobre todo en la mentalidad de numerosos directivos de corporaciones e instituciones. La razón es que son fáciles de comprender porque siguen una lógica comercial y financiera. Pero los modos de gestión dominantes y de futuro tienen más que ver con los apartados siguientes.

LA COMUNICACIÓN COMO “FUNCIÓN” ESTRATÉGICA EN LOS AÑOS NOVENTA

A medida que avanzaban los años ochenta y primeros noventa, la comunicación se estableció como un instrumento normalizado de gestión en las organizaciones y, desde ese papel instrumental, fue estableciendo su valor y peso como componente del corazón de las mismas (core business) y como arena ineludible, inevitable, (los media) en todo tipo de relaciones con la sociedad y el mercado. Su fuerza económica rompió los moldes de la comunicación como un elemento de valor añadido y lo situó en el centro mismo de las decisiones estratégicas y de organización de los presupuestos anuales y de los balances. Es el salto a primera fila, el reconocimiento contable, de los activos intangibles o inmóvilizados inmateriales que en el cuadro más arriba hemos recogido⁸

Ese valor de lo inmaterial queda definitivamente fijado a lo largo de la década de 1990 en las estructuras orgánicas de las corporaciones y empresas, cuando nace la figura del Director de Comunicación (Dircom) como componente estable en la dirección de las mismas, como parte del equipo de Presidencia, del Equipo Director o de los CEO. *La comunicación pasa de ser solo una herramienta (tool) supeditada a otras funciones (marketing, recursos humanos, producción) a ser una función estratégica (function, performance) equivalente a la función estratégica que en la dirección de una compañía o sociedad ejercen los directores de finanzas, de legal, de recursos humanos, de sistemas o de logística. El Dircom, incorporado al departamento de Presidencia, ejerce responsabilidades sobre:*

1. Relaciones con accionistas e inversores.
2. Comunicación interna o relaciones con empleados y proveedores necesarios.
3. Relaciones con las administraciones.
4. Relaciones con los medios de comunicación, líderes de opinión y prescriptores de opinión.
5. El control y los programas de Marca e Imagen Corporativa.
6. Relaciones con el entorno social y de responsabilidad social (RSE).

8. Blundel R. Effective organizational communication perspective: principles and practices. *Financial Times*, 2004.

Lacasa A. *Gestión de la comunicación empresarial*. Madrid, Gestión 2000, 2004.

Losada JC. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Ariel, 2004.

Para ello cuenta con las herramientas establecidas en años anteriores (publicidad, alternativas BTL, relaciones públicas) y con programas de comunicación que abarcan desde la “inteligencia”, análisis y seguimiento de opiniones, ideas y mercado, hasta líneas de acción en todos los ámbitos en los que la comunicación pueda servir e implicar eficacia.

Un Dircom gestiona sus recursos económicos dependiendo (Figura 1.2) de sus objetivos corporativos (activos inmateriales: marca, reputación...) y operando en dos espacios de gestión estratégica, relacionados uno con Presidencia y otro con las Unidades de Negocio o Unidades Operativas de la Corporación. La Comunicación se ha gestionado así en modo muy convencional, copiando frecuentemente sus estrategias y planes de la dirección que, entre todas las corporativas, más le semeja, es decir, la dirección financiera. Al igual que un Director Financiero, un Dircom juega con los resultados finales de toda la corporación y es, en la parte de su competencia, responsable de índices de valor concretos dentro de la compañía (índice de reputación, por ejemplo, o valor de marca) que inciden de modo directo en los valores reconocidos de la misma como el valor de las acciones en bolsa o el valor de la empresa en operaciones de compra-venta y ampliación. En la misma forma que un Director Financiero ejerce presencia y un cierto control final sobre el reflejo financiero de las Unidades de Negocio y está obligado para ello a mantener una relación equilibrada con los directores de tales unidades, lo mismo debe hacer un Dircom. Una situación hipotética óptima equivale a que, en la misma medida que no se puede concebir desde el punto de vista económico-financiero, un proyecto o programa de negocio sin la presencia de un responsable de administración y finanzas en el mismo (un AF), no debe ser concebible un proyecto o programa de negocio sin la presencia al nivel necesario de un responsable de Información y Comunicación (un IC).

En la práctica, las fronteras en las cuales la gestión de la comunicación está avanzando son fundamentalmente tres:

1. La gestión de la Reputación e Intangibles.
2. Las relaciones directas con los públicos objetivos (accionistas, proveedores, medios, opinión, mercado), sometidas a la evolución tecnológica y de las TIC o salto a un mundo postmediático.
3. El establecimiento de índices de valoración de la comunicación.

Con estas tres fronteras trabajaremos al estudiar la Gestión de la Comunicación Corporativa⁹.

9. Gruning J. *Dirección de relaciones públicas*, Madrid, Gestión 2000, 2003.

Álvarez T, Caballero M. *Vendedores de imagen*, Madrid, Paidós, 1997.

Riel C. *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997.

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO- 1990

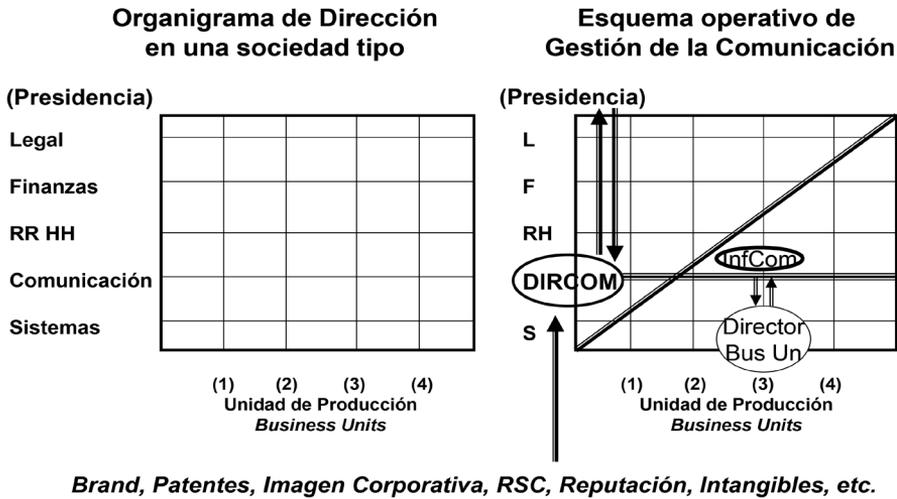


Figura 1.2. Elementos que intervienen en la gestión de los recursos económicos en función de los objetivos corporativos.

PERSPECTIVAS DE UN MODELO DE GESTIÓN DIGITAL DE REFERENCIA EN LA DÉCADA DE LOS 2000

Estamos en un mundo cambiante y en un sector especialmente cambiante. Los modos y formatos de gestión desarrollados en los últimos treinta años y presentados en torno a dos modelos, uno que maneja la comunicación como una herramienta de gestión y el otro que utiliza la comunicación como una función, un factor estratégico son en 2011 postulados convencionales, casi clásicos y como tales deben ser respetados y tenidos en cuenta.

Sin embargo, deberemos movernos a partir de ahora en otros parámetros. Como son fórmulas que están sin desarrollar y, por tanto, en buena medida se trata de fórmulas hipotéticas, vamos a presentar las líneas que en mi opinión marcarán la tendencia en la gestión de la comunicación en los próximos años:

1. *El mercado globalmente entendido como Mercado Digital.* El Mercado de Masas, que responde a una sociedad de base industrial y a modelos fordistas de tecnología mecánica, se asentaba sobre estructuras estables, sobre economías y culturas nacionales, sobre mercados locales, limitado todo por las fronteras, en una educación para el trabajo y en estrategias políticas y económicas definidas para el medio y largo plazo. Pero ese mercado está desapareciendo y siendo sustituido por un Mercado Digital, de *Messenger Media*, que responde a una base no industrial sino de información, de flujos

de información permanente, a una economía y una cultura global y universal compensada por la tendencia antitética hacia una cultura y economía local, a una educación permanente y poco reglada basada en las tecnologías de la información, en la innovación, en el aprendizaje y en la gestión. Es una sociedad con movilidad generalizada, con estrategias y planificación en constante cambio, con mezcla de lo real y virtual. Es en definitiva desarrollos nuevos en los modos de acceso a la información, nuevos lenguajes y nuevas formas técnicas de comunicación, en consecuencia¹⁰.

2. *El mercado organizado para ahorrar costes como “auto-servicio” (self-service) y sometido al control de los consumidores.* Son evidencias aceptadas por el marketing actual¹¹ que rigen las estrategias de la mayor parte de las corporaciones y se hacen evidentes en el uso diario de las redes, especialmente por los nativos digitales:
 - Sobra oferta. Faltan consumidores. Por eso los consumidores controlan todo el proceso económico cuyas decisiones se toman bajo la previsión de ese punto final y a él se someten desde el diseño y la estrategia a la producción, la distribución o la comunicación y el marketing.
 - Creciente importancia de los intangibles, el ocio y el tiempo libre, tal como en los capítulos siguientes de este volumen se irá mostrando.
 - Importancia decisiva de la gratuidad y de los servicios pagados por otros (por la Administración sobre todo).
 - El mantenimiento en una buena parte de la sociedad y el mercado de las prácticas de hiperconsumo y de derroche con la consiguiente destrucción de bienes comunes, de la naturaleza y el entorno.
 - El nacimiento y creciente importancia de las estrategias de consumo *low cost*.
3. *Las estrategias y el modelo de negocio.* Los negocios de comunicación en los próximos años se moverán, con toda seguridad, con los siguientes parámetros:
 - Con focos de financiación diversificados (no solo la publicidad convencional) y poco estables, variables según la evolución de la tecnología y del mercado.
 - Con tecnologías individuales y dominadas por la red de alta definición y por las pantallas como terminales de uso e interfaz, de modo que se gestionarán estrategias y herramientas de comunicación para las pantallas porque es en ellas donde se produce el encuentro, la relación más directa entre mercado y agentes.
 - Con herramientas propias de una sociedad que ya no es de masas, donde no sirven ni los *mass media* dominantes (las televisiones generalistas sobre todo) ni el marketing ni la publicidad convencionales, sustituidos por los *Messenger media*.

10. Granieri G. *La Società Digitale*. Ed. Laterza, Roma-Bari, 2006.

11. Kotler Ph. “Los 10 principios del nuevo marketing” (consultado en noviembre 2011), en: <http://www.slideshare.net/oliver.barreto/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing-presentation>

- Con contenidos gestionados para plataformas móviles y para terminales móviles.¹²
4. *Las técnicas básicas de gestión.* Dominadas por los elementos siguientes:
 - El comportamiento en la gestión viene definido por las “sensaciones” del mercado, de modo que la gestión es la respuesta a tales sensaciones. El trabajo más importante de la comunicación estará en detectar las expectativas, las ilusiones del mercado para después identificarse con ellas.
 - Tales expectativas solo se hacen explícitas, solo son constatables, visibles, convertidas en metáforas-valor, en palabras-cajón (*word cluster*), en términos que no tienen un significado unívoco sino equívoco, es decir, palabras con un valor diferente para cada individuo. Pensad en cómo se vende Adidas, por ejemplo, *impossible is nothing*, o el Chivas Regal como “honor y caballerosidad”. Pensad en ofertas políticas frecuentes como “cambio”, “paz”, “progresismo”, “laicismo”: son todos términos equívocos que cada cual interpreta a su manera y voluntad
 - La red sirve a las pantallas como canal dominante de fijación de mercados y de fidelización de mercados, con la *publicity* en medios *off/on line* y la publicidad convencional en medios convencionales, usos abundantes del marketing viral, de las redes sociales y de las plataformas de ocio como espacios de encuentro y plataformas de contacto.
 5. *Las tecnologías (TIC) permiten una cultura del “ahora mismo” (instantánea).* La gente utiliza las TIC para compartir lo que hace, lo que compra, lo que piensa y lo que ve en tiempo real.
 6. *Los transportes hacen el mundo más pequeño. La web incrementa nuestra capacidad de empatía y determina que lo que uno hace es más importante que lo que uno dice.* Todo es transparente. Es útil por ello estar dispuestos a crear más valor de lo que podemos captar. Conseguir valor es, obviamente, la misión de cualquier agente pero el actual sistema nos obliga a incrementar el valor que somos capaces de conseguir y ofrecerle en el sistema para todos, incluidos nuestros competidores. Es una manifestación de salud, una evidencia higiénica de nuestra posición y nicho, y los consumidores esperan y agradecen esa forma de socialización.
 7. *Canalizando la “pasión” de los “fans” globales y de las audiencias de nicho para entrar en esa globosfera con algo, al mismo tiempo, propio y comprometido.* Porque el crecimiento de nuestro nicho solo puede ser social, a través de comunidades en red, con la colaboración en lo móvil, en la red y en la nube, con la proliferación de las plataformas sociales y las exigencias de la gente que necesita ser oída en la globosfera.

Estas formas nuevas de gestión de la comunicación están ya presentes. En la campaña del presidente Obama, por ejemplo, o, con mayor claridad aún, en las estrategias de comunicación del iPod y de Apple. En ambos casos han creado mercado

12. Véase como complemento, el Capítulo de Tendencias en este mismo volumen.

a través de un gran movimiento integrador de convergencia cultural en torno a metáforas-valor (*word cluster*) que ha alcanzado casi valores de identificación religiosa (fans). Han operado en modo llamativo con medios emergentes (postmedia y redes) aunque los medios dominantes hayan sido aún la televisión y la publicidad. Han desarrollado estrategias a medio plazo con características individuales y al detalle, casi minimalistas. Son ejemplos para entender el mundo de la gestión que viene. Probablemente seamos capaces de mantener el ritmo de transformación siguiendo las aplicaciones de Apple y situaciones similares.

La propuesta para una sociedad digital es, lógicamente, provisional. Porque el proceso en el que estamos nos está llevando a una red semántica (web 3.0) pero también, con bastante seguridad, a una “Red Sensorial” en la cual la inteligencia colectiva se mueve por sensores (y no por teclados) más detallistas y precisos que la racionalidad humana. Un sensor puede localizar ya una canción o un mapa tridimensional pero pronto nos identificará por la voz y ligará nuestra voz a bases de datos. Ello lleva a un desarrollo de los contenidos que pasan a ser directamente servicios: de nuestra voz identificada a los servicios que se nos pueden ofrecer en terminales de bolsillo. La vieja idea de la simbiosis hombre-máquina se realizará probablemente a través de los sensores, y la red global no será tanto una ruta de internet ni un sistema de algoritmos como un mapa colectivo de sensores y neuronas¹³.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrán A. *Handbook of media management and economics*. Londres, Lawrence Erlbaum Publ. 2006.
- Albarran A. *Media economics: Understand markets, industry and concepts*, Iowa State Press, 1996.
- Alexander A. *Media economics: theory and practice*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass. Publ., 1993.
- Álvarez T, Caballero M. *Vendedores de imagen*. Madrid, Paidós, 1997.
- Arroyo L, Yus M. *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*, Madrid, Esic, 2004.
- Blundel R. Effective organizational communication perspective: principles and practices..*Financial Times*, 2004.
- Campos F. Un sector en crisis: viejos y nuevos paradigmas de gestión ante la salida de la crisis postmediática. En: Timoteo J. (ed.) *Muchas voces. Un mercado. La industria de la comunicación en Iberoamérica. Perspectivas*. Madrid, Ed. Universitas, 2010, pp: 77-130.
- Campos F. *art. Cit.*, pp: 82-83
- Cervera A. *Comunicación Total*. Madrid, Esic, 2004.

13. Tim O'Reilly. *Economía y ecosistema de contenidos* en la FICOD (Feria Internacional de Contenidos: Noviembre 2011) en: <http://www.ficod.es/ficod/sesion-prenaria/inauguraci-n-ficod-2011-tim-o-reilly-econom-y-ecosistemas-de-contenidos?t=1321971005533>

- Faustino JP. *Economia, gestao e concentraçao dos media*. Tesis Doctoral. Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense, 2008.
- Granieri G. *La società digitale*. Roma-Bari, Ed. Laterza, 2006.
- Gruning J. *Dirección de relaciones públicas*. Madrid, Gestión 2000, 2003.
- Harrison S. *Relaciones públicas*. Madrid, Paraninfo, 2004.
- Kotler Ph. *Los 10 principios del nuevo marketing*. En: <http://www.slideshare.net/oliver.barreto/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing-presentation> (consultado en noviembre 2011).
- Krugman P. *La deriva americana*. Roma, Laterza, 2004.
- Lacasa A. *Gestión de la comunicación empresarial*. Madrid, Gestión 2000, 2004.
- Losada JC. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 2004.
- Manso FJ. *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid, Diaz de Santos, 2004.
- Majello C. *L'Arte di comunicare*. Milano, FrancoAngeli, 2008.
- Picard R. *Media economics: concepts and issues*. Newbury Park, Sage Publications, 1989.
- Orinai G. *La forza delle Reti di Relazioni Informali nelle organizzazione*. Milano, FrancoAngeli, 2008.
- Perrone F. *Manuale introduttivo alla comunicazione aziendale*. Milano, FrancoAngeli, 2006.
- Riel C. *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997.
- Stiglitz JE. *Los felices 90. La semilla de la destrucción*. Madrid, Taurus, 2003.
- Timoteo J. *Restauración y prensa de masas: los fundamentos de un sistema*. Pamplona, Eunsa, 1981.
- Timoteo J. *Gestión del poder diluido: la construcción de la sociedad mediática*. Madrid, Pearson, 2005, cap.5.
- Tim O'Reilly. *Economía y ecosistema de contenidos*. En: la FICOD (Feria Internacional de Contenidos) <http://www.ficod.es/ficod/sesion-prenaria/inauguraci-n-ficod-2011-tim-o-reilly-econom-y-ecosistemas-de-contenidos?t=1321971005533> (consultado en noviembre 2011).
- Vecchiato G. *Relazioni pubbliche e comunicazione*. Milano, FrancoAngeli, 2003.
- www.IMMAA.org; www.the-emma.org.